



Université d'Oran 2
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

MEMOIRE

Pour l'obtention du diplôme de Magister
En Management

Option : Stratégie

**LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION STRATEGIQUE ET LES
VARIABLES INFLUENTES DE LA PME
CAS : PME DANS LA WILAYA D'ORAN**

Présenté et soutenu publiquement par :
M^{lle} CHERIF Samia

Devant le jury composé de :

M ^r BOULENOUAR Bachir	Maitre de conférence (A)	Université d'Oran 2	Président
M ^{me} BENYAHIA-TAIBI Ghali	Maitre de conférence (A)	Université d'Oran 2	Rapporteur
M ^r BELGOUM Farid	Maitre de conférence (A)	Université d'Oran 2	Examineur
M ^{me} REBIB Nadia	Maitre de conférence (A)	ENP-Oran	Examinatrice

Année Universitaire 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الَّذِينَ تَرَوُا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ
نِعْمَهُ ظَهْرَهُ وَبَاطِنُهُ وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا
هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُّنِيرٍ ﴿٢٠﴾

Remerciement :

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne.

Je remercie avant tout Dieu miséricorde qui m'a donné la force, la volonté et le courage pour mener à bien ce travail.

Mes remerciement les plus sincères et mes profonde respect à Madame BENYAHIA-TAIBI Ghalia, directrice de ce mémoire, pour l'aide et le temps qu'elle a bien voulu me consacrer. Et la grande liberté qu'elle m'a laissée dans la réalisation de ce travail.

Je tiens à remercier les membres de jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail ; qu'ils retrouvent ici l'expression de ma reconnaissance.

Mes remerciement les plus sincères et mon respect profond son également adresser à Monsieur AIT ALI Amazigh, TOUBACHE Ali, LEHLOU Cherif, GHARBI Toufik, CHAFI Belkacem et Mme AOUADE Soraya. Pour leur soutien, leur conseil et pour toutes les heures consacrées pour ce mémoire.

J'exprime ma gratitude à tous les dirigeant des PME qui ont accepté de répondre à mes questions avec plaisir et particulièrement à deux directeur que j'ai leur ai promis que leurs noms resteront anonymes et que dieu la choisisses avant de terminer cette recherche pour un monde meilleur, puisse dieu l'accueillez dans son faste paradis.

Enfin je tiens à exprimer mes remerciements à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

A vous tous, du fond du cœur

Je leurs dis

Merci

Liste des tableaux :

N° Tableau	Désignation	Page N°
Tableau 01	Les avantages et les inconvénients de la planification	09
Tableau 02	Bilan de la stratégie de spécialisation	13
Tableau 03	Les avantages et les inconvénients de la diversification	14
Tableau 04	Les avantages et les inconvénients de la stratégie de coûts	18
Tableau 05	Caractéristiques des catégories de décision d'après ANSOFF	24
Tableau 06	Biais cognitifs et décision stratégique	30
Tableau 07	Quelques éléments considérés comme décision stratégique	40
Tableau 08	Synthèse des modèles du processus de décision stratégique	48
Tableau 09	Autres modèles du processus de décision stratégique	49
Tableau 10	Les phases de prise de décision stratégique.	51
Tableau 11	Les facteurs qui influent le processus de prise de décision stratégique dans une PME	60
Tableau 12	La définition des PME selon l'OCDE	67
Tableau 13	La définition des PME canadiennes	68
Tableau 14	PME et création d'emplois en Algérie	83
Tableau 15	PME et création de valeur ajoutée	84
Tableau 16	Part des PME privées et publiques dans le PIB en Algérie	85
Tableau 17	Informations générales sur l'échantillon	92
Tableau 18	La répartition des PME par rapport au chiffre d'affaires et l'effectif	93
Tableau 19	La répartition des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran selon la taille	94

Liste des figures :

N° Figure	Désignation	Page N°
Figure 01	L'hypothèse de rationalité	35
Figure02	Processus de prise de décision de (H. Simon)	42
Figure 03	Les variables qui influent sur le PPDS dans la PME selon la littérature	61
Figure 04	Les variables ayant le plus d'influence sur le PPDS dans la PME selon nos résultats	141

Liste des graphes :

N° graphe	Désignation	Page N°
Graphe 01	Part des PME privées et publiques dans le PIB en Algérie	85
Graphe 02	La répartition des entreprises selon la date de création	93

Graphe 03	La répartition des PME par rapport au chiffre d'affaires et l'effectif	94
Graphe 04	La répartition des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran selon la taille	95

Liste des schémas :

N° Schémas	Désignation	Page N°
Schémas 01	Les phases du processus de prise de décision stratégique dans une PME	52
Schémas 02	La carte d'identité de la PME	67
Schémas 03	Carte cognitive moyenne du processus décisionnel stratégique	132
Schémas 04	Carte cognitive individuelle du processus décisionnel stratégique de l'entreprise 01	159
Schémas 05	Carte cognitive individuelle du processus décisionnel stratégique de l'entreprise 02	160
Schémas 06	Carte cognitive individuelle du processus décisionnel stratégique de l'entreprise 03	161
Schémas 07	Carte cognitive individuelle du processus décisionnel stratégique de l'entreprise 04	162
Schémas 08	Carte cognitive individuelle du processus décisionnel stratégique de l'entreprise 05	163
Schémas 09	Carte cognitive individuelle du processus décisionnel stratégique de l'entreprise 06	164
Schémas 10	Carte cognitive individuelle du processus décisionnel stratégique de l'entreprise 07	165
Schémas 11	Carte cognitive individuelle du processus décisionnel stratégique de l'entreprise 08	166
Schémas 12	Carte cognitive individuelle du processus décisionnel stratégique de l'entreprise 09	167
Schémas 13	Carte cognitive individuelle du processus décisionnel stratégique de l'entreprise 10	168

Les abréviations :

PDG : Président Directeur Général

PPDS : Processus de Prise de Décision Stratégique

DS : Décision Stratégique

NTIC : Nouvelle Technologie D'Information et de Communication

VA : Valeur Ajouté

PME : Petite Moyenne Entreprise

PMI : Petite Moyenne Industrie

IMC : Intelligence, Modélisation, Choix

HBS: Havard Business School

SI: Système D'Information

UE : Union Européenne

SARL : Société à Responsabilité Limité

SPA : Société Par Action

FCS : Facteur Clé des Succées

DAS : Domine D'Activité Stratégique

Glossaire :

Segment : un ensemble de produit ou service, qui correspondent aux mêmes lois (même marché, même technologie, même structure des coûts) de réussite. Le segment concerne alors un sous ensemble de l'activité de l'entreprise qui exige la mise en œuvre de la compétence spécifique.

Avantage concurrentiel : Un avantage concurrentiel (ou avantage compétitif) représente les offres proposées par une entreprise qui la différencie de ses concurrents et lui procure un avantage par rapport à eux (par exemple un produit facile à préparer). Cette offre constitue un facteur clé de succès, un atout stratégique. La position dominante de l'entreprise sur le marché lui confère un avantage concurrentiel en termes de prix de revient et donc de marges.

FCS : renvoie donc à une compétence, une ressource, un actif qui permet à l'entreprise de réussir à réaliser l'activité mieux que ses concurrents.

Sommaire

Introduction Générale	01
CHAPITRE1: SOUBASSEMENT THEORIQUE DE LA PRISE DE LA DECISION STRATEGIQUE.....	06
Section 1: Définition et types de stratégie.....	08
Section 2: Définition et types de décision.....	21
CHAPITRE 2: LES MODELES ET LES PROCESSUS DE PRISE DE DECISION STRATEGIQUE	32
Section 1: Les modèles de prise de décisions.....	34
Section2: Présentation des processus de décision stratégique dans les entreprises.....	39
CHAPITRE 3: Les PME en Algérie contexte et configuration.....	62
Section 1: les pme ; éléments de définition et de classification.....	64
Section 2: Etat des lieux des PME en Algérie.....	74
CHAPITRE 4: Etude Empirique D'un Echantillon De PME Dans La Wilaya D'Oran.....	87
Section 1 : Méthodologie de la recherche.....	89
Section 2 : L'analyse des données des cartographies cognitives et L'interprétation des résultats.....	99
Conclusion Générale.....	135
Références bibliographiques.....	142

Introduction Générale

Introduction générale

La stratégie, dans sa conception la plus large, est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre. La décision est un engagement spécifique à l'action. Ces deux termes intrinsèques sont liés non seulement parce que la stratégie requiert que des décisions soient prises mais aussi parce qu'elle peut être vue comme ayant lieu dans les flux de décisions. Ainsi, les décisions stratégiques entraînent différents arbitrages concernant le risque et sont entourées d'incertitude. De plus, elles concernent généralement les dirigeants de l'organisation, démontrent la façon dont l'organisation gère sa relation avec l'environnement. L'étude de la prise de décision stratégique peut être répartie selon Elbanna (2006) en deux groupes :

1. Les études s'intéressant au contenu de la décision stratégique (diversification, alliances, IDE, etc.).
2. Les études traitant du processus par lequel la prise de décision est effectuée ainsi que les facteurs qui l'influencent.

Ce dernier groupe fait l'objet de notre travail dans le contexte des PME.

L'espace PME a commencé à voir la lumière, et à attirer l'importance des chercheurs à temps non loin, parce qu'avant, les grandes entreprises étaient dominantes et déterminantes comme moteur de développement économique à cause de leur taille critique, leur efficacité supérieure, grâce à l'effet d'expérience et leur capacité financière. Après la crise économique mondiale, les grandes entreprises n'ont pas pu dépasser cette crise et s'adapter à ce changement brutal et ont marqué un déclin significatif. Face à ce phénomène, la sphère des PME a émergé. Ces dernières prennent une position dominante dans la structure des tissus économique des pays ce qui confirme les statistiques en France avec près de 60% des PME, et aux USA où le taux dépasse les 70%.

L'ouverture des marchés et l'internationalisation des échanges ainsi que les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) ont modifié l'environnement économique des entreprises en général. En Algérie, ce changement a influencé les PME ; il peut constituer une opportunité ou une menace. Dans ce cas, et afin d'éviter toute situation de vulnérabilité, l'Etat doit soutenir ce secteur, l'encourager et lui fournir un environnement propice à son évolution. L'Etat algérien a lancé depuis les années 2000, une série de

programmes d'accompagnement afin d'assurer l'émergence, le développement et le suivi de ces PME et assurer l'esprit d'entreprendre et l'exercice des activités. L'importance du secteur PME est incontestable : les PME assurent le développement économique du pays et constituent plus de 95% du tissu économique.

La P.M.E. joue un rôle important dans la vie économique, au niveau de la valeur ajoutée, de la création de nouveaux emplois et à la participation au PIB. Elle procure des formes alternatives de développement et fournit aux communautés davantage de flexibilité et de souplesse devant les changements et bouleversements de toutes sortes, en plus du le faible recours au capital en phase de démarrage. Face à ces atouts, les PME accusent un nombre de limites et de contraintes.

La problématique :

Le processus de prise de décision stratégique (PPDS) dans les PME se trouve au cœur de notre recherche, donc il était important de relever les éléments essentiels de la littérature ou ce paradigme (PPDS) dans les PME, était abordé de façon différente par les chercheurs.

L'objectif de ce travail est de répondre à la question :

« Comment les dirigeants des PME élaborent-ils leurs décisions stratégiques ? »

Concrètement :

Quelles sont les différentes composantes de ce processus ? Quels sont les facteurs qui influencent ce processus ? Et quelle est la réalité de ce processus pour le cas algérien ?

A partir de la question principale, divers questionnements s'imposent :

- Comment peut-on traiter les différentes composantes du processus décisionnel stratégique d'une PME ?
- Quels sont les éléments déclencheurs de processus de prise de décision stratégique d'une PME ?
- Quels sont les éléments qui composent la phase de développement (zone intermédiaire) du processus de prise de décision stratégique d'une PME ?
- Quels sont les principaux éléments contextuels influençant le processus de prise de décision stratégique d'une PME ?

Au niveau de la recherche, nous avons constaté que beaucoup d'études ont porté sur le processus de prise de décision stratégique par des chercheurs très reconnus à l'instar de H. SIMON ou P. DRUCKER et bien d'autres. Ces études concernent les entreprises de grandes tailles. Cependant, peu d'études ont placé les PME au cœur de ce sujet. C'est ce qui justifie le choix de notre cadre de recherche.

Méthodologie de recherche :

La revue de la littérature sur le processus de décision stratégique, précisément dans le contexte des PME, a permis de dégager plusieurs constats ce qui nous a permis de développer deux hypothèses :

H1 : Dans les PME algériennes, le processus de prise de la décision stratégique est cognitif.

Le processus de prise de la décision stratégique ne peut être abordé qu'à partir de la construction de cartographies cognitives qui traduisent les schémas mentaux des individus consultés à une représentation complexe de la réalité.

H2 : Le dirigeant a un rôle crucial dans l'élaboration du processus décisionnel des PME algériennes, mais on ne peut pas négliger l'importance et l'existence d'autres éléments contextuels.

La prise de décision stratégique peut être influencée par plusieurs facteurs. L'environnement interne et externe a été identifié dans les études comme ayant un impact sur le processus de prise de décision.

Pour répondre à nos questionnements sur le processus de prise de la décision stratégique dans les PME et vérifier nos hypothèses, une méthode de recherche qualitative a été choisie, renforcée par une recherche quantitative. L'enquête a été réalisée via des entretiens avec les dirigeants d'entreprises. Nous avons un échantillon composé de 10 PME activant dans la wilaya d'Oran.

L'étude quantitative à l'aide d'un questionnaire a été réalisée pour renforcer la recherche sur le thème de l'évolution, la répartition des PME, et ainsi, compléter l'entretien.

Les entretiens ont permis de construire la cartographie cognitive individuelle du processus de prise de décision de chaque PME puis la cartographie cognitive moyenne.

Plan du travail :

Pour aborder notre thème de recherche, nous avons scindé notre travail en quatre chapitres, chaque chapitre est composé de deux sections :

Premier chapitre : vise à présenter les soubassements théoriques de la prise de la décision stratégique en démontrant les différents concepts de la stratégie et de ses niveaux. Il aborde également les différents concepts de la décision et de ses types. Enfin il s'intéresse à la relation entre les concepts de stratégie et de décision en montrant le lien rigide et complémentaire entre ces deux notions.

Deuxième chapitre : a pour objet de mentionner les modèles proposés par les différentes écoles et les processus de prise de décision dans les PME.

Troisième chapitre : aborde la PME algérienne, par la présentation d'un aperçu de la réalité du secteur des PME en Algérie, et déterminer leur rôle primordial dans le tissu économique.

Quatrième chapitre : présente la méthodologie de la recherche en exposant la méthode qualitative adoptée et qui est basée sur des entretiens menés sur un échantillon de dix PME de la wilaya d'Oran. Ces entretiens ont permis de construire la cartographie cognitive. Par la suite, nous allons présenter l'analyse de ces cartes et les principaux résultats tirés de cette étude empirique.

La conclusion générale synthétise les principaux résultats, présente les limites et les perspectives de notre travail.

CHAPITRE 1

***SOUBASSEMENT THEORIQUE DE LA
PRISE DE LA DECISION STRATEGIQUE***

Introduction:

La stratégie avant d'être une science c'est un art de conduite des moyens et des ressources afin de réaliser les objectifs tracés. Les économistes se sont inspirés du domaine militaire pour introduire l'art du stratège au monde du management. Après le succès de la décision dans le secteur militaire, ce thème a été également abordé dans le monde des affaires et du management.

Les deux paradigmes sont nés dans une sphère militaire. Leurs résultats efficaces dans cette dernière, a poussé les chercheurs et les économistes en particulier à les présenter et à les transférer dans leur espace. Ce chapitre essaiera d'explorer ces deux paradigmes à partir des questionnements suivants :

- Quels sont les différents concepts de base de la stratégie et de la prise de décision ?
- Quels sont les différents niveaux de la stratégie dans une entreprise et de la prise de décision ?
- Quelles sont les principales caractéristiques liées à la décision stratégique ?
- Comment se déterminent les difficultés liées à la prise de la décision stratégique ?

Section 1: Définition et types de stratégies

Dans le but de rendre le concept de la stratégie saisissable, nous avons conçu une section qui va tenter d'expliquer les différents niveaux de la stratégie.

I. Les origines du mot stratégie:

Etymologiquement, il vient du grec, 'STRATOS = armée, AGOS=je conduis. Le concept "stratégie" est inspiré du domaine militaire avant d'être utilisé dans le domaine économique. Pour les militaires, la stratégie est l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de la nation pour conduire une guerre, gérer une crise ou préserver la paix.

II. Les apports de la stratégie militaire:

Dans l'histoire de la " stratégie" on distingue deux écoles majeures qu'on considère comme leader dans un état de guerre.

L'école de Sun TZU :(cinq ans avant notre ère):

Le général chinois de V^{ème} siècle avait comme objectif de conduire l'ennemi à abandonner la lutte. Son combat se réalise à travers 13 principes qu'il a bien expliqués dans son célèbre texte "**L'art de la guerre**", où il décrit une philosophie originale concernant la conduite de la guerre où il préserve et encercle l'ennemi sans le détruire.

L'école de Carle Von Clausewitz (1780-1830):

Pour Clausewitz, la guerre est un "acte de violence destiné à conduire l'adversaire à exécuter notre volonté". Cet auteur, dont les ouvrages et les articles sont les plus lus et les plus commentés dans le monde, est entré dans l'histoire de la stratégie militaire.

Clausewitz a apporté dans son ouvrage "**De la guerre**", publié en 1832 par sa veuve, un changement d'optique considérable qui vient en contradiction avec les auteurs précédents qui ont pensé que la guerre est une analyse de données.

III. L'évolution de la stratégie:

Le concept de stratégie a évolué de l'ère de la planification (1960), à celui de la planification stratégique (1968) puis celui du management stratégique (1973).

III.1. L'ère de la planification :

Selon Mintzberg (1994): "*la planification est une procédure formalisée qui a pour but de produire un résultat articulé sous la forme intégrée des décisions*"¹.

Selon Hmadouche(1997): "*Elle se présente comme un processus rationnel, formalisé d'élaboration d'un programme d'action pour attendre une situation future prise comme objectif*"².

Pour atteindre cet objectif, il est primordial de faire une sélection d'information, puis poser des hypothèses et consacrer un moment de réflexion pour l'avenir. Le tableau suivant résume les avantages et les inconvénients de la planification.

Tableau n°1 : Les avantages et les inconvénients de la planification

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elle est considérée comme un outil d'aide aux dirigeants, pour prendre des décisions qui concernent le changement et l'avenir de l'entreprise. ➤ Elle fournit une base au contrôle de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La planification a un manque de flexibilité dans les programmes élaborés. ➤ Elle ne traite pas les conflits courants.

Source: Elaboré par l'étudiante.

III.2. L'ère de la planification stratégique :

La vogue de la planification stratégique est apparue en 1968 à cause de l'augmentation du degré d'incertitude dans l'analyse de l'environnement. Selon **Steiner** : "*la planification stratégique est un processus mental de réflexion sur ce qui est désiré et sur la façon de l'atteindre*"³.

III.3. L'ère du management stratégique :

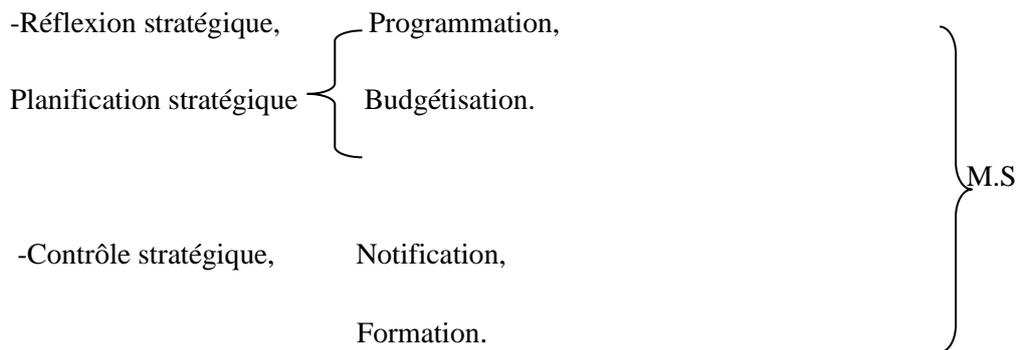
Le management stratégique est présent comme un mode de gestion particulier qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégie et décision de gestion opérationnelle.

¹MINTZBERG, H. (1994), Grandeur et décadence de la planification stratégique. Editions Dunod, p28.

²HMADOUCHE, A. (1997), Méthode et outils d'analyse stratégique, Edition CHIHEB, p 26.

³Ibid p26

- **Le SMS** (système de management stratégique): est composé de



IV. Définition de la stratégie (espace entreprise):

La répétition du mot stratégie dans le vocabulaire du dirigeant est bien remarquable, et cela est dû à l'importance de ce concept et de son influence sur l'entreprise. Elle consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs (Chandler, 1962) Lorsque l'entreprise est confrontée à un environnement incertain et turbulent la fixation des objectifs est inefficace pour décider et il faut développer une stratégie basée sur des ouvertures porteuses pour l'entreprise et orientée vers des voies créatives avec un potentiel fort.

La stratégie

Selon BCG (1970) :*"La stratégie est un plan d'utilisation et d'allocation des ressources disponible dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l'avantage de l'entreprise"*¹.

Selon Tabatoni & Jarniou (1975): *"La stratégie est un ensemble de règles pour prendre des décisions stratégiques. Les décisions sont dites stratégiques lorsqu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme les activités et les structures de l'entreprise"*².

Selon Mintzberg (1980) : dans la revue Harvard business (HBR) *"La stratégie est la conception de l'organisation pour faire face à son environnement pendant un certain temps. Afin de disposer d'une stratégie originale et intégrée "*.

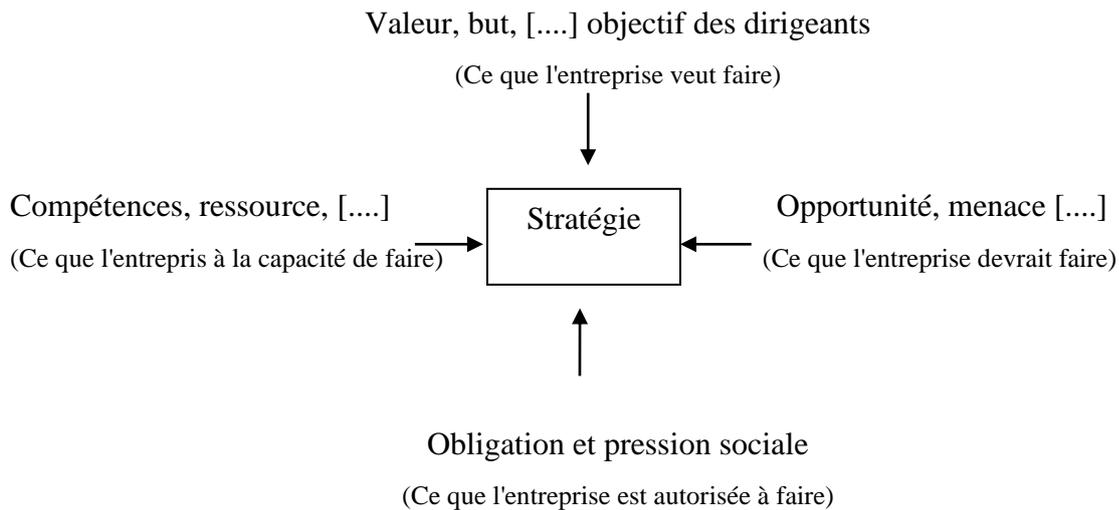
Selon Thietart (1990): *"la stratégie est un ensemble de choix fondamentaux dont l'échec remettrait en cause la survie de l'entreprise à long terme "*¹.

¹HMADOUCHE,A. (1997), op.cit. p22

²Ibid, p26

Selon Andrews: *"Le modèle de décisions avec lequel une entreprise détermine ses objectifs, formule les politiques et les plans pour les atteindre, définit dans quels secteurs opérer, quelle organisation elle entend construire, la nature des avantages économiques et non économiques qu'elle entend donner à ses actionnaires, aux collaborateurs, aux clients et aux communautés locales"*².

Selon Martinet³:



En conclusion, d'une part l'entreprise doit adopter une stratégie qui lui serve de guide pour orienter ses actions et d'autre part qui lui permette de s'inscrire dans une démarche source de croissance.

V. Les types de stratégie:

On distingue généralement entre la stratégie de groupe ou générale, et la stratégie business ou concurrentielle.

V.1. La stratégie générale (stratégie corporate):

C'est la stratégie de l'entreprise au niveau global, cette expression a été utilisée dans les années 60 pour désigner toutes les décisions ayant un contexte stratégique, qui concernent la mission et le périmètre de l'entreprise dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la

¹PELLICELLI, P. (2007), "Stratégie d'entreprise", Édition DE-BOECK, p 604

²LOILIER, T ; TELLIER, A. (2009), « Les grands auteurs en stratégie ». Edition, EMS, Paris. P 45.

³BRESSAY, G; KONTUYT, C. (2008) "Management et économie des entreprises". 9^{ème} édition, DALLOZ. PP 464.

valeur à ses différentes activités pour atteindre les finalités. La stratégie générale vise le PDG et son comité de direction (le siège et le décideur suprême).

La stratégie corporate comporte un certain nombre de questions à résoudre qui sont d'un niveau supérieur à celles qui se posent au niveau de la stratégie business. Elle comporte deux problématiques primordiales:

- Devons-nous aller vers une diversification des activités ou, devons-nous nous recentrer sur quelques métiers?
- Faut-il aller s'implanter dans d'autre(s) pays ? Si oui, lesquels ?

La stratégie générale englobe trois stratégies, chacune d'elle est appliquée selon le nombre et la nature des domaines d'activités stratégiques (DAS)¹.

V.1.1. La stratégie de la spécialisation:

Depuis toujours, la spécialisation est liée à un nom très connu D.RICARDO. A cette époque la spécialisation était comme la condition majeure du succès économique sur le plan microéconomique et macro économique. La stratégie de spécialisation vise à concentrer tous ses efforts (ressources humaines, ressources financières, et ses compétences sur un seul DAS. Pour Kalika, Helfer et Orsoni (2006): « *La spécialisation est une orientation simple qui consiste à axer les efforts de la firme sur un marché et sur un même type de produit. Souvent, il s'agit de la seule possibilité offerte à une petite entreprise qui devra son succès soit un avantage en matière de coûts, soit à une différenciation et qui attributs du produit ou des services fournis* »².

Pour Bressay et Kontuyt (2008), "*La spécialisation consiste pour l'entreprise à se développer à travers un seul métier, parfois un seul produit ou un seul marché*"³.

Dans la spécialisation, le cycle de vie de DAS devient plus risqué en phase de maturité car malgré sa rentabilité il y a un risque que le DAS se transforme en point mort. Ce dernier est caractérisé par une forte chute de chiffre d'affaire, sauf si l'entreprise l'abandonne. Par conséquent, les entreprises ne doivent pas se spécialiser dans la phase de maturité, mais en phase de développement.

¹ DAS : domaines d'activités stratégiques

²KALIKA, M;HELPER,J.P; ORSONI, J. (2006)"Management Stratégique et Organisation", 6° éd, Vuibert, Paris, P.49.

³BRESSAY, G ; KONTUYT, C. Op.cit. P, 161.

Tableau n°2 : Bilan de la stratégie de spécialisation

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'entreprise maîtrise son métier puisqu'elle se concentre sur le cœur du métier qui lui permet la bonne utilisation des ressources sans gaspillage. ➤ Des décisions stratégiques simplifiées loin de toute complication (pas d'arbitrage entre métiers et produits), puisqu'il existe un seul DAS. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toutes les ressources misent sur un seul DAS dans le sens où le risque n'est pas réparti entre plusieurs DAS alors le déclin de ce dernier engendre le déclin de l'entreprise. ➤ Engendre une culture d'enfermement sur soi-même. ➤ Réduction de l'esprit de l'innovation.

Source: Elaboré par l'étudiante.

Desreumaux (1993) ajoute que la stratégie de spécialisation est souvent adoptée par les PME, cette stratégie pouvant constituer pour la PME une bonne protection contre la concurrence des grandes entreprises dans la mesure où elle revient à occuper des interstices de marché trop peu attrayant pour les grands groupes. Toutefois, la PME doit être capable de satisfaire son créneau mieux que ne pourrait le faire une grande firme.

La spécialisation malgré sa simplicité, figure parmi les stratégies les plus risquées. En conclusion, qui dit croissance de la production dit augmentation de l'expérience et donc de la spécialisation.

V.1.2. La stratégie de la diversification:

La diversification 'est le contraire de la spécialisation. Elle consiste à partager les ressources (matérielles et humaines) sur plusieurs DAS. Selon Ansoff" *elle correspond à l'exercice de nouvelles activités, impliquant à la fois des nouveaux produits et des nouveaux marchés*"¹.

Startegor définit la diversification comme suit : "*la diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement du domaine d'activité, c'est à*

¹BRESSAY, G. Op.cit p.162.

dire par la prise en compte d'un nouvel ensemble du FCS »¹. Il est possible de distinguer entre deux types de diversification :

1. La diversification non liée : On considère que la diversification est non liée lorsque l'entreprise s'engage dans un secteur complètement différent du secteur de départ. Elle se caractérise par l'absence de la recherche d'une adaptation stratégique entre les activités.
2. La diversification liée : Dans la diversification liée on distingue deux genres: la diversification verticale et la diversification horizontale. La diversification verticale est une stratégie de développement par laquelle l'entreprise possède des nouvelles activités qui sont complémentaires aux anciennes activités, afin d'acquérir de nouvelles compétences et le renforcement du potentiel concurrentiel. La diversification en intégration horizontale c'est l'élargissement de la gamme de production par la production d'un nouveau produit en gardant les mêmes clients, la même technologie, ainsi, l'entreprise aura une certaine expérience dans son métier et des connaissances dans son marché.

Tableau n°3 : Les avantages et les inconvénients de la diversification

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Répartit les risques sur plusieurs activités. ➤ Evite de lier l'avenir de l'entreprise à un seul produit. ➤ Permet à l'entreprise d'améliorer sa rentabilité globale. ➤ Accroît le pouvoir de l'entreprise sur le marché. ➤ Elargit le système d'information. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peut conduire à une dispersion. ➤ Peut rendre la gestion plus complexe. ➤ Besoin d'investissement peut devenir important ➤ Problèmes de coordination. ➤ Problème de Manque de flexibilité.

Source: Elaboré par l'étudiante.

Plusieurs auteurs notent qu'une stratégie de diversification ne peut être profitable que pour les PME ayant déjà bâti une base solide dans l'activité initiale. Aussi, selon des études réalisées par ROBSON et al. (1993) :

¹DETRIE, J.P.(1997) "STRATEGOR", 3^{ème} édition, Dunod, Paris,. P141

- Les PME non diversifiées avaient un taux de croissance plus élevé que celui des PME diversifiées.
- Il est plus prudent pour la PME de se concentrer sur une activité initiale pour y acquérir une base de compétence forte et partant une bonne position concurrentielle avant de penser à une stratégie de diversification.

V.1.3. L'internationalisation:

Selon l'expression de BRAUDEL "commerce de loin" c'est à dire l'extension de quelque activité hors le pays d'origine. Cette stratégie de développement qui répond sans nul doute à de nouvelles conditions de compétition économique est devenue un choix délibéré pas seulement un destin.

L'internationalisation est un enchaînement d'étapes qui signifie que l'entreprise ne décide pas d'investir massivement à l'étranger, mais elle progresse pas à pas même pour un apprentissage graduel et des connaissances par l'expérience acquise. Il est possible de distinguer entre plusieurs modalités d'internationalisation (qui sont autant d'étapes du processus d'internationalisation) :

A. l'exportation :

L'exportation c'est le chemin et le point de départ de toute entreprise qui veut s'internationaliser. L'exportation dans sa définition traditionnelle est "la vente des produits nationales à l'étranger" qui reste le pivot du commerce international.

B. l'investissement industriel direct (l'implantation des filiales de vente):

Le processus de l'internationalisation passe à la 2^{ème} étape, qui commence généralement par l'ouverture d'un bureau commercial et poursuivre par le montage ou l'acquisition jusqu' à l'arrivée de l'implantation d'une filiale qui est dû soit à :

- L'insuffisance de l'exportation (barrière de douane).
- Une stratégie ambitieuse de l'entreprise qui veut faire partie de l'espace mondial.

C. La production sur le sol étranger :

La présence à l'étranger soit par l'investissement direct ou un partenariat d'investissement. Les filiales implantées à l'étranger acquièrent une certaine autonomie pour développer leurs compétences, leurs capacités et développer les fonctions clés du pays d'accueil, mais ses

capacités de croissance à l'étranger dépassent largement leurs capacités de financement. Donc, il est indispensable de prendre d'autres chemins soit par la concession d'une licence, la franchise internationale, le contrat de gestion, la filiale conjointe ou la sous-traitance internationale.

V.2. La Stratégie business:

Chaque entreprise a une ou des activités (des DAS, dans le vocabulaire de la stratégie). Sur chacun de ses DAS l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel pour préserver sa place dans le marché. Dans ce cas-là l'entreprise se retrouve devant deux problématiques majeures:

- Créer un avantage concurrentiel
- Conserver cet avantage concurrentiel

Au-delà l'entreprise a besoin d'une stratégie particulière pour chacun de ces DAS, une stratégie nommée stratégie business. Hofer(1975) a défini la stratégie business comme: *«le niveau de l'organisation où s'établit la responsabilité de formuler les stratégies fonctionnelles pour un secteur ou pour l'arène concurrentielle d'un produit/marché»*.

Cette dernière est une composante de la stratégie générale (stratégie corporate) qui a comme finalité de choisir et de mettre en œuvre une stratégie qui lui permet d'avoir un avantage concurrentiel pour créer plus de valeur que les concurrents. Pour arriver à réaliser cette finalité chaque DAS doit avoir sa propre stratégie, son propre objectif, sa mission et ses ressources.

Selon Abelle (1980) l'entreprise a trois décisions clés pour définir sa stratégie business :

1. Identifier les besoins ou les désirs des clients et comment les satisfaire
2. Cibler les clients dont on peut satisfaire les besoins.
3. Quelles sont les compétences rares ou clés pour satisfaire les besoins.

La stratégie business englobe aussi les trois autres stratégies suivantes:

1. Les stratégies de coût.
2. Les stratégies de différenciation.
3. Les stratégies de focalisation.

V.2.1. Les stratégie de coût:

La stratégie des coûts consiste à présenter aux clients un produit ou un service avec un prix inférieur aux autres offrants en gardant la même valeur voulue par les clients. Elle est composée de deux stratégies importantes :La stratégie de volume et la stratégie d'impartition.

1. **La stratégie de volume:** l'explication de cette stratégie se présente par un phénomène connu sous le nom de la "courbe d'expérience" qui stipule que plus une entreprise produira de biens et plus le coût unitaire de ces biens diminuera donc il sera à un coût compétitif.
2. **La stratégie d'impartition:** elle consiste à sélectionner les fonctions qui portent une forte ou une moyenne valeur ajoutée pour l'entreprise pour consacrer les efforts de cette dernière sur les fonctions créatives et pour réduire les coûts des activités les moins porteuses de valeur et les faire externaliser en faisant appel à des intégrations qui gèrent ces flux. Cette stratégie d'impartition demande une étude profonde. Certes, elle est avantageuse dans la réduction du nombre d'effectif, des coûts et donne accès à une main d'œuvre plus spécialisée. Mais en contrepartie, l'entreprise va prendre un risque concernant le faible contrôle sur les fonctions externalisés, le manque de contrôle sur les salariés des fonctions externalisés et engendre la méfiance du personnel.

Lorsqu'une entreprise décide de jouer sur le prix ou de s'orienter vers une stratégie de domination par les coûts elle nécessite:

- La volonté de toute l'équipe de l'entreprise de diminuer les sources des coûts dans une direction unique ex: la fonction marketing essaye de diminuer les coûts de la publicité, et la fonction ressource humaine cherche à envoyer des cadres en formation. Cette contradiction de décision peut influencer la diminution des coûts.
- Une politique commerciale agressive qui permet d'obtenir rapidement des parts de marché énorme.
- Des investissements massifs consacrés aux installations technologiques.
- Un contrôle sévère des coûts et des frais généraux, avoir l'obsession du contrôle.
- Chercher un système de distribution peut coûteux.
- Une amélioration constante des processus de production.
- Se localiser dans une zone où le coût de la main d'œuvre est faible.
- Une entreprise bien structurée.

Tableau n°4 : Les avantages et les inconvénients de la stratégie de coûts

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grâce à ces coûts, l'entreprise aura plus de chance pour acquérir des parts de marché pour être dominante et au même temps en exterritorialité (l'entreprise immunité contre les concurrent et impossible de la combattre). ➤ Les prix bas que proposent ces entreprises à leurs clients représentent un obstacle pour les nouveaux entrants, les produits de substitution qui offrent des produits avec un prix bas mais avec une qualité inférieure. Par contre les entreprises qui optent pour la stratégie de coût mobilisent toutes leurs équipes et ressources pour offrir un produit de valeur perçue élevée avec un prix bas. ➤ L'accroissement de leurs profits donne la possibilité d'investir dans d'autres secteurs pour se développer. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les autres concurrents peuvent offrir des produits de même qualité et avec le même prix. ➤ Il est probable que les coûts de la main d'œuvre augmentent et cette augmentation va poser un problème sur les calculs prévisionnels et va déséquilibrer leurs stratégies. ➤ A la fin un produit à moindre coût ne veut pas dire un produit de bas de gamme.

Source : Elaboré par l'étudiante

V.2.2. La stratégie de différenciation:

Selon Porter (1982), la stratégie de différenciation: *"vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur"*¹.

Pour Bouglet: *"les stratégies de différenciation consistent à retenir la valeur perçue comme variable déterminante pour l'obtention de l'avantage concurrentiel"*².

La différenciation apparaît quand l'entreprise offre aux clients un produit ou un service unique et distinctif par rapport à l'offre des concurrents, et le client perçoit ce produit ou service comme une valeur supérieure.

¹PORTER, M. (1982). «Choix Stratégique Et Concurrence», Edition, Economica,,P.40

²BOUGLET, J. op.cit, P.93.

L'enjeu de la différenciation est de persuader les clients de leurs produits ou de leurs services à payer la somme supérieure à la moyenne du secteur. Si l'entreprise réussit à fidéliser ses clients et à les amener à acheter ce produit ou service sans jeter l'œil sur les produits des autres offres qui ont la même valeur perçue, alors on considère que la stratégie de différenciation a du succès. Mais la différenciation proposée peut se heurter au refus du client à payer le prix demandé lorsque la différence apportée par le produit proposé ne focalise pas le client qui ne s'intéresse qu'au produit simplifié.

Comment l'entreprise différenciatrice est capable de faire supporter le surprix à ses clients? Pour répondre à cette question l'entreprise se retrouve devant deux stratégies majeures: la stratégie de différenciation vers le haut et la stratégie de différenciation vers le bas.

1. **La stratégie de différenciation vers le haut:** La stratégie de différenciation vers le haut « nécessite de disposer des moyens permettant à l'entreprise d'offrir un bien ou un service d'une qualité supérieure, insistons sur le fait que c'est la qualité perçue par le client et non la valeur intrinsèque, qui est déterminante »¹. L'entreprise doit créer chez leurs clients un sentiment de l'unicité, dans ce cadre la fonction clé de l'entreprise est la fonction marketing.
2. **La stratégie de la différenciation vers le bas:** consiste à commercialiser des biens et des services dont la qualité perçue est faible, automatiquement le prix sera bas. Elle se distingue de la stratégie des coûts, car la valeur perçue dans la stratégie de la différenciation vers le bas est faible.

La stratégie de différenciation nécessite beaucoup de crédibilité, une capacité commerciale importante, une bonne coordination entre les fonctions, la publicité pour sensibiliser les clients de la valeur supérieure de ce produit nouveau. Généralement, les entreprises qui suivent une stratégie de différenciation seront dans une position monopoliste par le produit, sa composition, son image.

La différenciation engendre plus de profits que la stratégie de domination par le coût, car la différenciation met des barrières et des obstacles difficiles à dépasser malgré qu'elle n'a pas une grande part de marché mais elle est ferme.

¹BOUGLET, J. op.cit,P.94.

V.2.3. La stratégie de focalisation (de niche):

La stratégie de focalisation consiste à « proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle"¹. Il s'agit de se limiter à un segment particulier du DAS c'est pour ça qu'on parle de *niche*. L'entreprise y pratique une stratégie fondée sur les coûts ou sur la valeur perçue.

Pour Gervais (2003), la stratégie de focalisation *consiste à « se spécialiser sur un groupe de clients, un type de produit, une zone géographique, et à occuper sur ce segment particulier une position imprenable, grâce à une situation de coût avantageuse, au caractère fortement différencié des présentations fournies ou les deux à la fois"*².

Cette stratégie vise à cibler une partie seulement des secteurs qui possèdent des technologies et des compétences très spécifiques, et difficiles à acquérir. La stratégie de focalisation correspond à des clients avec des attentes particulières ou aux clients les plus riches ou des clients moins fortunés.

L'entreprise qui choisit cette stratégie, sa taille de marché (segment) doit être modeste pour se protéger de la concurrence car une grande taille de marché attire les concurrents présents.

Cette stratégie présente plusieurs risques :

- Les entreprises puissantes décident de s'y attaquer.
- Un concurrent découvre d'autres possibilités et segments alors la niche présente sera dépassée ainsi que la stratégie utilisée.
- L'entreprise qui réussit cette stratégie ne doit pas tenter d'oublier les raisons de cette réussite et doit éviter de se tourner vers la croissance car celle-ci est la cintrière de la focalisation.

Enfin, malgré que cette stratégie soit adoptée par plusieurs entreprises, Porter considère que les entreprises qui ne se développent pas sont dans une situation médiocre.

¹JOHONSON, G; SCHOLES ,H. (2000) "Stratégie", PUBLI-UNION P. 316.

²GERVAIS, M. (2003) "Stratégie de l'entreprise",Economica, p. 139.

Section 2: Définition et types de décision

Avant de procéder à définir le concept de décision, ses bases et ses différents types. Il convient le mieux de montrer ces origines.

I. Le contexte historique de la décision:

La théorie de la décision est née durant la seconde guerre mondiale, de l'intérêt de certains chercheurs en mathématiques et en statistiques pour la stratégie militaire, notamment les études menées par l'armée britannique dans le cadre de l'installation des systèmes radars et les efforts de décodage du code secret des communications allemandes.

Ainsi, la recherche opérationnelle a prouvé sa capacité d'organiser les activités militaires la possibilité d'étudier de façon scientifique le phénomène de prise de décision. Après son succès dans la guerre, la recherche opérationnelle a été introduite dans le monde des affaires, dans le but d'organiser, produire, stocker et vendre de façon optimale.

II. L'évolution de la décision dans le contexte économique:

Les origines de cette école remontent aux travaux de Chester Barnard à travers son livre « *The Functions of the Executive* » en 1932. Cette pensée laisse apparaître d'une façon implicite la notion de décision.

Les travaux d'Herbert Simon ont joué un rôle essentiel dans le développement de cette école. Son ambition primordiale dans son livre intitulé « *Administrative Behavior* » publié en 1945 était d'expliquer comment les décisions se prennent réellement dans les organisations. Cette réflexion a marqué le début du développement d'une véritable « théorie administrative de la décision ». Mais le vrai développement de cette école c'était avec l'introduction du nouveau paradigme de la "rationalité limitée" en 1957.

II. 1 Les axes de la réflexion de Simon: ¹

1. **Le premier axe**, porte sur la question de la notion de rationalité limitée des agents telle que la conçoit Simon.
2. **-Le deuxième axe**, que l'on trouve dans les premiers travaux de Simon et qui continuera à faire l'objet de nombreuses publications, concerne le rôle de l'organisation dans la prise de décision.

¹<http://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Management/Expose-Lecole-de-la-decision-78293.html> consulté le 15/08/017

3. -**Le troisième axe**, dans lequel on trouve que H. Simon a décomposé le processus de décision en trois étapes essentielles intitulées IMC (Intelligence, Modélisation, Choix).
4. -**Le quatrième axe**, porte sur le développement de la typologie de la décision par Simon en distinguant les décisions programmées et les décisions non programmées.

II.2 Les apports de March et Cyert

March et Cyert ont prolongé l'approche de la rationalité limitée de SIMON. Ils ont développé en 1963 une théorie appelée « *A behavioral Theory of the firm* ». Ainsi la problématique fondamentale c'est d'expliquer le comportement et le processus d'élaboration des décisions dans les entreprises dans laquelle les deux auteurs postulent que "toute organisation cherche en priorité à éviter l'incertitude et le risque, et ne saisit donc pas toujours les opportunités qui s'offrent à elle". Cette théorie repose sur quatre principes de base pour la prise de décision :

1. La résolution des conflits: chaque unité dans l'entreprise doit s'efforcer de résoudre son problème pour elle-même à son niveau, à travers la délégation
2. L'élimination de l'incertitude : L'entreprise doit chercher à éliminer pas à pas les incertitudes en négociant avec son environnement.
3. La recherche de la problématique: Il s'agit d'approfondir l'étude des problèmes pour en dégager la solution.
4. L'apprentissage : Les entreprises adaptent leur comportement dans le temps à partir du résultat des actions passées.

III. Les définitions de la décision :

Pour mieux cerner la notion de décision, nous allons présenter quelques définitions proposées par les auteurs suivants :

Selon Simon (1959): "*Une décision dans la vie réelle comprend quelques buts ou valeurs, quelques faits en ce qui concerne l'environnement, et quelques inférences tirées des valeurs et des faits. Les buts et les valeurs peuvent être simples ou complexes, cohérents ou contradictoires ; les faits peuvent être réels ou supposés, basés sur des observations ou des rapports réalisés par d'autres ; les inférences peuvent être valides ou fausses*"¹.

Selon **Woodman et al** (1976)²: "*La décision est un acte par lequel un ou plusieurs individus opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un*

¹SIMON, H. (1959), p273 IN <file:///C:/Users/win%207/Downloads/537f5e66115d1.pdf> consult le15/08/016

²GBANDANHOUN, N.H.(2012),Les déterminants de la prise de la décision dans les PME/PMI. Université d'Abomey-calavi au Bénin.. P17

problème donné. Au sens classique du terme, on assimile la décision à l'acte par lequel l'individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création, l'exploitation et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition "

D'après Alazard & Separi ¹(1998) : *"la décision est un choix délibéré parmi plusieurs possibilités, dans le but de résoudre un problème "*

Helfer, Kalika et Orsoni (2006), précisent dans leur ouvrage " management : stratégie et organisation " que *" la décision est l'acte volontaire par lequel après examen des questions douteuses ou litigieuses on tranche, on prend parti"*. Ainsi, selon les mêmes auteurs, la décision est: *" un processus continu, ou on revient sur les choix arrêtés par de multiples retours d'informations et de contrôle successifs"*.

Selon le groupe STRATEGOR² : *" la décision est un processus par lequel une entreprise modifie sa stratégie réelle " autrement dit "les décisions sont les processus par lesquels on effectue des choix permettant d'apporter des changements a une stratégie entre un instants T et un T+1"*.

Selon Sfez (1992)³ dans une approche moderne *"la prise de décision apparaît plutôt comme un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir à un même et unique but "*

Selon Tabatoni Et Jarnio⁴*«la décision est le choix d'une solution à un problème. Le décideur reconnaît qu'il y a un problème lorsqu'il lui apparaît un changement significatif dans le système qui détermine ses objectifs ou leur réalisation, ce qui implique une réaction de sa part"*.

IV. Les différents types de décisions:

Les décisions sont si nombreuses, s'appliquent à des problèmes tellement différents qu'elles comportent un mélange d'éléments et des variables.

IV.1. La typologie de la décision proposée par Igor Ansoff:

Selon la classification d'Ansoff (1965), on distingue trois grands types de décisions par ordre de leurs importances et en fonction de leurs objets. Le tableau ci-dessous est repris de son célèbre ouvrage *"corporatestrategy"*

¹ Ibid. P, 17

² DETRIE, J.P. Op.cit. P .274

³ Ibid. P, 17

⁴ [file:///C:/Users/win%207/Downloads/5384a85c20537%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/win%207/Downloads/5384a85c20537%20(1).pdf) 13 consult le 15/08/016

Tableau n°5:Caractéristiques des catégories de décision d'après ANSOFF

Caractéristiques des décisions	Décisions stratégiques	Décisions Administratives	Décisions Opérationnelles
Horizon temporel	Long terme	Moyen terme	Court terme
Fréquence et degré de répétitivité	Décisions uniques	Fréquence faible, décisions peu répétitives	Décisions très nombreuses et répétitives
Fréquence et degré de répétitivité	Très élevé	Elevé	Faible
Degré de réversibilité	Quasi nul	Faible	Elevé
Niveau de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles et opérationnelles	Décisions décentralisées (fonction, service)

Source du tableau:<http://projets-gmi.iup.univ-avignon.fr> in www.surfeco21.com.

Ces catégories de décision peuvent être caractérisées ainsi :

V.1.1. Les décisions stratégiques:

Les décisions stratégiques sont fondamentalement réservées à la direction générale. Ce sont les décisions les plus importantes dans la mesure où elles déterminent l'avenir de l'entreprise. Au-delà ces dernières doivent être mûrement réfléchies. Elles sont aussi les décisions les plus incertaines et ont un caractère irréversible qui peut parfois conditionner la survie de l'entreprise.

V.1.2. Les décisions tactiques ou administratives:

Ce sont des décisions prises au niveau des services par les cadres de l'entreprise. Ce sont des décisions de gestion qui assurent dans le moyen terme la réalisation des décisions concernant le type de structure, le développement des ressources.....etc. Autrement dit, les décisions administratives sont un prolongement des décisions stratégiques et commandent aux décisions opérationnelles.

V.1.3. Les décisions opérationnelles:

Bien entendu ces décisions sont répétitives et certaines sont prises en bas de la pyramide hiérarchique. Elles consistent à assurer le fonctionnement de l'entreprise au jour le jour. Dans tous les cas ces décisions ne sont jamais vitales pour l'avenir de l'entreprise, et loin de toute complexité.

IV.2. La typologie de la décision proposée par Herbert Simon:

Une autre distinction de trois types de décision proposée par HERBERT SIMON suivant leurs caractères plus ou moins reproductible :

IV.2.1. Les décisions programmées:

Ce type de décision correspond à des problèmes routiniers, répétitifs, simples et structurés, dont la résolution ne nécessite pas des données et des informations complexes pour aboutir à un choix précis.

Les décisions programmées n'exigent pas l'engagement du manager dans un processus décisionnel pour trouver la solution, mais elles s'appuient seulement sur des solutions déjà appliquées. Elles peuvent être formalisées par l'élaboration d'un **algorithme** et mises en œuvre.

On peut définir aussi la décision programmée dans un sens plus large comme "une décision répétitive pouvant être gérée par une approche routinière et uniforme, ayant fait ses preuves dans le passé"

IV.2.2. Les décisions non programmées:

Ce sont souvent des problèmes nouveaux, non récurrents, non structurés qui impliquent des décisions spécifiques et uniques, que seule une solution personnalisée peut permettre de résoudre. Il peut s'agir, par exemple du choix d'une stratégie de diversification conglomerat.

Les décisions non programmées ont plusieurs caractéristique dans parmi les quelle son peut citer:

- Un grand degré d'incertitude : la prise de décision optimale exige des informations pertinentes et certaines, mais ces informations parfois être nombreuses, comme elles peuvent être peut nombreuses ou encore impossible à acquérir.
- Un grand degré de complexité: la pluralité des variables basées sur des modèles et des relations non linéaires, indéterminées peuvent rendre les décisions complexes.

Dans les décisions non programmées le manager qui va détecter le problème, choisit les informations les plus pertinentes, analyse la situation pour prendre une décision optimale et logique....etc. Les études menées près des dirigeants des entreprises confirment que toutes les décisions prises sont non structurées, non justifiées par le recours à un modèle, mais sont plutôt basées sur le processus mental du dirigeant.

IV.2.3. Les décisions semi-programmées:

Les cadres d'entreprise rencontrent souvent ce type de décision, qui nécessite une collecte d'information puis la structuration de ces informations collectées puis conduit à un choix sans savoir si ce choix sera optimal.

IV.3. Type de décision selon l'échéance ou l'horizon temporel :

Ce classement permet de distinguer les décisions en fonction de leur portée dans le temps.

- 1. Les décisions de courts termes :** Ce sont des décisions courantes dont l'effet est à court terme. Ce sont les décisions facilement réversibles en cas d'erreur.
- 2. Les décisions à moyen terme :** Elles engagent l'entreprise sur une période pouvant aller de 1 à 5 ans dans les grandes entreprises. Elles sont aussi réversibles mais avec un coût plus élevé pour l'entreprise que dans le cadre d'une décision de court terme.
- 3. Les décisions de long terme :** Elles donnent des orientations sur l'activité de l'entreprise dans le long terme. Elles sont difficilement réversibles, elle donne une vision sur un horizon de vingt ans dans les grandes entreprises, mais dans les PME elle ne dépasse pas les deux ans.

V. Les caractéristiques de la décision stratégique:

La décision stratégique rassemble plusieurs caractéristiques parmi lesquelles :

- L'engagement de la décision stratégique est relativement à long terme.
- La décision stratégique est prise dans le but d'acquérir un avantage concurrentiel, le terme avantage concurrentiel porte plusieurs significations selon l'entreprise. Il peut être augmentation de la part du marché ou bien maximiser le profil comme il peut être le désir de créer une valeur pour le client supérieure à celle qui est offerte par les concurrents.
- Les décisions stratégiques sont imposées par la situation de l'environnement de l'entreprise.

- Les décisions stratégiques servent souvent à allouer des ressources pour toutes les activités d'une façon opportuniste et optimale.
- Les compétences qui existent dans l'entreprise orientent énormément la décision stratégique prise car l'existence des compétences clé au sein de l'entreprise peut orienter vers une stratégie de succès, au développement des nouveaux créneaux et des nouvelles parts de marché au lieu de rester dans la même situation.
- Les décisions stratégiques n'impliquent pas seulement le niveau global de l'entreprise mais elles prennent aussi en considération les décisions tactiques et opérationnelles.
- Lorsque les décisions stratégiques sont prises, elles portent dans certains cas sur un changement structurel ou organisationnel, comme elles peuvent se traduire dans d'autres cas par une nouvelle redistribution du pouvoir dans l'entreprise ou l'intégration des nouvelles valeurs par le changement de la culture de l'entreprise.

VI. Les facteurs déclencheurs du processus de décision stratégique:

Les éléments qui enclenchent le processus de la décision stratégique sont : le jugement et l'intuition.

VI.1. Le jugement:

Le jugement est le mode de sélection le plus utilisé par les dirigeants des PME pour prendre des décisions. Selon Robitaille (1992), le jugement est subjectif et cette subjectivité "s'accroît en fonction du degré d'engagement du décideur dans son processus"¹

Le jugement est influencé par la première impression versus une problématique donnée, il est influencé par les croyances, les attentes, les préférences, les expériences du chef de l'entreprise. Donc plus se engagement du décideur était émotive à cause des efforts déployés et du temps consacré plus le jugement sera caractérisé par l'incertitude de l'information utilisée dans la prise de la décision.

On doit mettre l'accent aussi sur la différence entre le jugement et la décision dans la relation suivante: le jugement mène à la décision et la décision mène à l'action, où le jugement fait partie intégrante du processus décisionnel.

¹ROBITAILLE, L. (1992) « La prise de décision: Être rationnel ou raisonnable? L'exemple du banquier », Revue Organisation, pp. 17.

VI.2. L'intuition:

Depuis toujours, l'intuition est une source d'ambiguïté pour les chercheurs. Cette ambiguïté est due selon Golberg (1986) au verdict final qui reste arbitraire quelque peu dans le sens qu'il est basé sur l'interprétation de celui qui le prononce.

L'intuition est une sensation vague, un pressentiment de direction à suivre, ce qui complique son interprétation. L'intuition relève d'un phénomène spontané, d'une connaissance directe et immédiate qui s'appuie sur des raisons dû de l'observation et l'expérience de dirigeant. Autrement dit l'intuition est un mode de traitement de l'information séquentiel, qui comprend à la fois des éléments cognitifs et émotionnels et qui est le résultat d'une connaissance immédiate sans aucune utilisation consciente du raisonnement. L'intuition est une conclusion cognitive basée sur les expériences précédentes et des entrées émotionnelles en vue de prendre une décision.

Lebraty. J-F (1996)¹ a conclu qu'il est possible de scinder ces mêmes conceptions en deux groupes de recherches différents, opposant l'approche d'H. Simon (1987)² qui stipule qu'il n'y a rien de mystique ou de magique au sujet des processus intuitifs et que l'intuition est rattachée à une certaine forme de rationalité et trouve une explication logique, et celle d'H Mintzberg (1994)³ pour qui, l'intuition ne se limite pas à une reconnaissance rapide, mais elle représente un concept plus riche, faisant intervenir les notions de perception, d'imagination, d'inférence et d'évaluation et relève ainsi de l'explicable et surtout de l'irrationnel.

La détermination de ce phénomène a reconnu des complexités au niveau de l'élaboration du processus décisionnel stratégique. Tandis que il a une grande impotence lors de la prise de la décision stratégique ainsi que le témoignent de quelques auteurs comme Mintzberg (1994), Simon (1987), Colberg (1986), etc.

En conclusion les définitions et conceptions de l'intuition sont nombreuses et controversées.

VII. Les difficultés liée à la pris de la décision stratégique:

Les difficultés liée à la pris de la décision stratégique sont au nombre de trois.

¹ :LEBRATY. J-F (1996), «L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et théoriques», Revue Française de Gestion, N°109, Juin-Juillet-Aout, p61.

² : VoirSIMON, H.A (1987), «Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion», the Academy of Management Executive, Feb.

³ : VoirMINTZBERG, H. (1994), «The rise and fall of Strategic Planning», New York: Prentice-Hall,

VII.1. La difficulté à déterminer l'objectif:

Pour séparer entre les différents choix possibles le décideur doit examiner les conséquences de chaque choix et opter à la meilleure conséquence parmi ses choix. Mais le décideur aussi à des objectifs et des souhaits pour le futur. Cela implique l'établissement d'une hiérarchie entre les conséquences et les objectif de décideur, or il se trouve que ces objectifs sont communément implicites et vagues ce qui reflète les choix fondamentaux et les valeurs personnelles. Donc cela va rendre l'établissement de la hiérarchie plus difficile, par contre l'existence d'objectifs clairs et explicites va faciliter la tâche. Ainsi, la définition d'un objectif précis facilite l'expression de la divergence d'intérêt du dirigeant.

Afin d'assurer cette harmonie entre les différentes phases et leur intérêt, et jongler avec ces difficultés, il est nécessaire que le décideur soit compétent et motivé avec une capacité de délégation.

VII.2. L'accès à l'information :

Chaque étape du processus de la prise de la décision stratégique dispose des informations fiables et pertinentes. Pour tirer ces informations avec ce degré de fiabilité et qualité, cela nécessite des moyens et prend du temps. Dans le cas des PME avec leur capacité financière limitée, rendre l'accès à une information fiable et vérifiée est très difficile. Cet accès difficile va influencer la décision stratégique prise, car le décideur ne dispose pas d'une information complète.

VII.3. Le comportement du décideur (biais cognitif) :

Le décideur occupe une place centrale dans l'entreprise notamment une PME. Il analyse l'information, interprète les problèmes stratégique à résoudre, hiérarchise les objectifs....etc. Le comportement du décideur est influencé par sa personnalité, son expérience qui va automatiquement influencer la décision stratégique à son tour. Ce comportement qui est appelé « le biais cognitif » est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°6 : Biais cognitifs et décision stratégique

Étapes du processus de décision	Biais cognitifs	Effets
Formulation des buts et identification du problème	Ancrage : le décideur est attaché à son jugement initial et peu sensible à l'information nouvelle et divergente.	Non-perception d'indices et d'écarts.
	Engagement et escalade : le décideur poursuit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus.	Minimisation des écarts, non-révision de la stratégie.
	Raisonnement par analogie : le décideur transpose des cas simples connus aux cas complexes.	Sur-simplification du problème, stratégie non pertinente.
Production d'un éventail de solutions stratégiques	Focalisation sur une solution préférée d'emblée : le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère <i>a priori</i> et ne voit que les inconvénients des autres solutions.	Peu de solutions vraiment étudiées, rejet prématuré, évaluation insuffisante de la solution préférée.
Évaluation et sélection d'une solution	Fausse représentativité : le décideur généralise abusivement à partir de situations passées d'essais, d'expériences, de cas	Mauvaise appréciation des conséquences de la solution.
	Illusion de contrôle : le décideur surestime son degré de contrôle sur le cours des choses	Mauvaise appréciation des risques.
	Dépréciation des solutions incomplètement décrites.	Rejet prématuré de solutions.

Source : Schwenk, 1984. In. Revue française de gestion 2006 n°160 par H.LORCHE.

Conclusion du Chapitre 1 :

L'objet de ce chapitre était de démontrer les aspects similaires entre ces deux paradigmes de « stratégie » et de « décision ».

La dualité provoquée à travers ces deux paradigmes a été la problématique de plusieurs chercheurs, ces deux derniers sont indicibles au vrai sens du mot. Ils se réunissent au niveau « corporate » de l'entreprise.

Cependant, en élabore un processus de décision stratégique dans le but de régler un problème. Le lancement de ce processus provient de l'existence de certains facteurs déclencheurs qui aboutit à la prise d'une décision et de sa mise en œuvre. Ces étapes de PPDS seront présentées en détail dans notre prochain chapitre.

CHAPITRE II

***LES MODELES ET LES PROCESSUS DE
PRISE DE DECISIONSTRATEGIQUE***

Introduction

Dans ce chapitre nous tenterons de présenter les différents modèles de la prise de décision stratégique dans la première section. Ces modèles seront adaptés aux grandes entreprises, mais on peut s'inspirer de ces modèles quelques expériences qui nous aident dans la sphère PME.

Le terme processus peut s'employer indifféremment pour une entreprise ou pour un poste de travail, l'essentiel est de bien maîtriser ses processus du plus grand au plus petit. La maîtrise des grands processus notamment les processus de décisions stratégiques qui est l'ensemble des étapes nécessaires pour arriver à un choix de décision finale. Ces étapes, élaborées au niveau du siège, sont sensibles et demandent des compétences et des ressources spécifiques et exigent l'intégration des petits processus pour arriver à la meilleure décision.

Dans la deuxième section on présente les propos des grands auteurs de la décision tels que notamment P. DRUCKER, H. SIMON, M.KALIKA qui sont liés au PPDS. Ces auteurs permettent d'apporter un meilleur éclairage sur le fonctionnement du processus de la décision stratégique dans les PME qui est un objet de recherche que peu de chercheurs ont abordé à cause de la cognition du concept et des difficultés liées aux PME. Dans le même cadre nous mettons en valeur le rôle du dirigeant et la valeur d'autres variables qui influent sur le cheminement du PPDS

Section 1: Les modèles de prise de décision

La prise de décision se caractérise par un certain nombre de modèles car les décisions sont influencées par l'information qui n'est pas complète mais aussi par des règles et des procédures internes, par les jeux de pouvoir entre les acteurs de l'entreprise. Ainsi ces modèles représentent différentes conceptions de l'entreprise. Parmi ces modèles, quatre apparaissent aujourd'hui comme les plus représentatifs:

1. -Le modèle rationnel;
2. -Le modèle de la rationalité limitée;
3. -Le modèle politique;
4. -Le modèle de la corbeille.

I. Le modèle rationnel:

Il définit le comportement à adopter afin de favoriser le résultat souhaité.

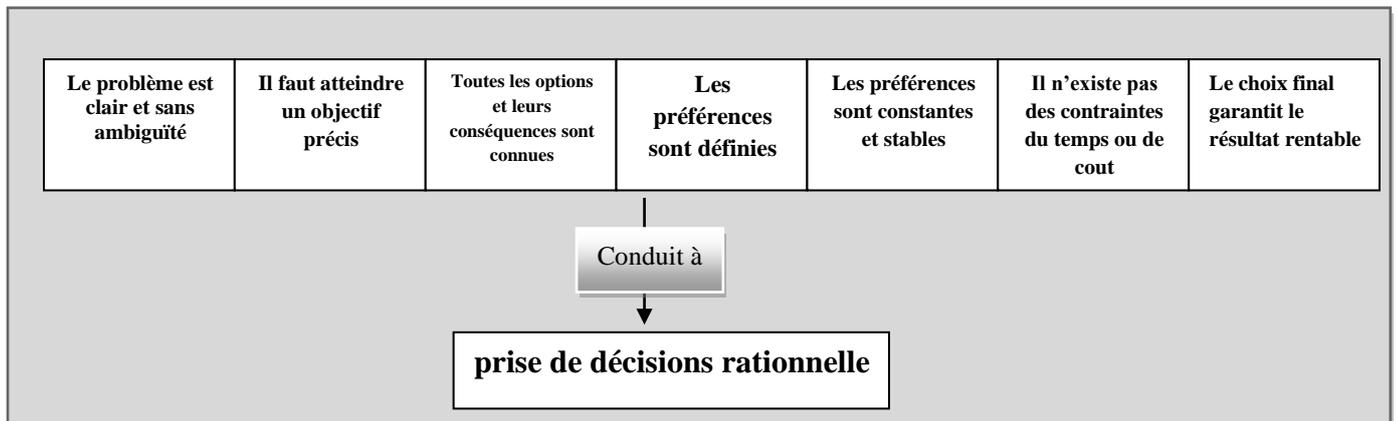
I.1. Les bases ou les postulats du modèle rationnel:

Ce modèle est celui de « l'homo œconomicus », il suppose que l'homme (le décideur) est parfaitement rationnel et dispose d'une information complète pour prendre les décisions optimales¹. L'entreprise a des buts et des objectifs bien définis et acceptés car le décideur sait toutes les conséquences et les actions possibles. Le choix correspond à une stricte logique de maximisation du profit.

Ce modèle analyse et anticipe mieux la situation de l'environnement qui l'entoure afin de prendre les décisions permettant cette maximisation. Les acteurs (les producteurs, les consommateurs) disposent d'une information certaine, complète et immédiatement accessible avec nul coût.

Le producteur c'est l'entreprise dans son ensemble, perçue comme un décideur unique, il ne peut donc pas y avoir des conflits au sein de l'entreprise. L'entreprise est une boîte noire dont le manager est le seul décideur.

¹Burlaud, A. (2008) "Management".. Edition, Foucher. France. P, 494.

Figure n°1: L'hypothèse de rationalité

Source: ROBBINS S, DECENZO D, (2008), *Management : l'essentiel des concepts et pratiques*, Edition PEARSON, Paris. P. 31.

I.2. Les limites du modèle rationnel:

Ces hypothèses qui sont de caractère rationnel (un contexte de certitude, un problème complètement cerné, le décideur connaît les résultats d'avance) éloignent le modèle de la réalité et posent des difficultés dans l'application de leur processus proposé.

- L'entreprise se retrouve dans un environnement changeable, turbulent et incertain qui oblige cette dernière de jongler avec les probabilités et prendre des risques dans la prise de décision.
- Les décisions sont prises individuellement comme l'indique le modèle alors qu'elles sont plutôt collectives et reposent sur des compromis entre les différents membres d'acteurs agissant au sein de l'entreprise.

II. Le modèle de la rationalité limitée:

Ce modèle élaboré par Herbert Simon vient en contradiction avec le modèle précédent dont il conteste les prémisses en critiquant la vision du décideur rationnel, cohérent et optimisateur. Il considère que l'information n'est pas complète et isolée de son environnement.

II.1. Les bases de modèle de la rationalité limitée:

- Il est difficile de traiter l'incertitude¹.
- L'information disponible est imparfaite.
- Les acteurs ont des capacités de traitement de l'information limitées.
- Les acteurs sont en situation d'interdépendance stratégique.

¹ Modèles de prise de décision par Louey Zidi sur Prezi.html

- La décision ne sera pas "parfaite", elle sera juste satisfaisante.
- Impossible aux acteurs de maximiser leurs "utilités".

D'après Simon (1957) : " Un agent recherche, non pas l'action qui donne le meilleur résultat dans des conditions données, mais une action qui conduit à un résultat jugé satisfaisant, relativement à un certain niveau d'aspiration". Cette citation de H. Simon est intéressante car elle apporte une vision claire au décideur en situation d'information incomplète et à l'individu qui agit dans le cadre d'une rationalité limitée. Il doit chercher des décisions satisfaisantes plutôt qu'optimales.

II.2. Les limites du modèle de la rationalité limitée:

- Le modèle n'envisage pas assez les décisions innovantes ou les décisions de crise (de rupture).
- Il ne montre pas dans quelle mesure le processus de négociation ou d'influence dans l'entreprise détermine la prise de décision.
- Les jeux d'acteurs sont peu envisagés ainsi que les phénomènes de pouvoir.

III. Le modèle politique:

L'entreprise est composée d'un ensemble de décideurs -joueurs- dotés d'intérêts et d'objectifs propres, divergents et souvent conflictuels qu'ils cherchent à atteindre.

III.1. Les bases du modèle politique:

- Ces objectifs sont souvent mutables, ambigus et implicites.
- Les stratégies sont menées par les décideurs à partir et sur la base de leurs propres situations.
- Il y a une probabilité de changement, mais les difficultés se posent dans la mise en œuvre de ce changement d'une part, et sa maîtrise qui dépendra d'une stratégie particulière, de la structure des jeux de pouvoir et de l'environnement d'autre part.
- Les décideurs préfèrent des résultats sûrs aux meilleurs.
- Les choix d'action effectués ne se font pas à partir de valeurs évoquées ou d'objectifs poursuivis par l'entreprise, mais à partir des valeurs désirées de chacun.
- Le critère de choix d'une action est basé sur le degré d'accord entre les décideurs plutôt que sa contribution à la satisfaction des objectifs de l'entreprise.

- Le processus de la prise de la décision stratégique élaboré par les décideurs peut comporter des informations incomplètes, mutables ou cachées par ces décideurs dans le but de réaliser leurs propres objectifs désirés.

III.2. Les dimensions du modèle politique:

La première dimension: décrit les phases du processus (la phase d'initiative, la phase locomotive, la phase de mise à l'épreuve) alors que deuxième dimension détermine les niveaux hiérarchiques. A partir de ces dimensions ce modèle explicite cinq types de processus de décision à partir desquels ces conflits peuvent être résolus: ¹

- Le processus hiérarchique standard.
- Le processus hiérarchique avec initiative du président.
- Le processus hiérarchique inversé.
- Le processus hiérarchique concurrentiel.
- Le processus consensuel.

IV. Le modèle de la corbeille (poubelle):

Pour comprendre la prise de la décision, des recherches sont menées dans la fin des années 60 par March, Cohen, Olson. Ces recherches sont basées sur deux idées essentielles²:

1. L'entreprise fonctionne en anarchie organisée où les membres participent de façon intermittente.
2. La décision ne provient pas de l'intention des acteurs, mais d'opportunités de rencontre entre des participants, des problèmes et des solutions au fur et à mesure des événements.

Dans le but de mieux expliquer l'idée de la corbeille Marchen 2004 présente l'observation suivante: "les gens allaient et venaient, les idées allaient et venaient, les problèmes et les solutions aussi, et ils étaient reliés parce qu'ils leur arrivaient d'être au même endroit et au même moment [...].L'idée de base du modèle de la corbeille était que les problèmes, les solutions et les gens étaient mélangés dans la corbeille du choix par la simultanéité de leurs arrivées plutôt que par leurs liens causaux".

Une autre explication présentée par le même auteur afin de ne pas être très sérieux avec ses idées, et trop tenté de les clarifier "l'idée de la corbeille est une métaphore humoristique pour

¹[file:///C:/Users/win%207/Downloads/5384a85c20537%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/win%207/Downloads/5384a85c20537%20(1).pdf) 84 consulté le 17/08/016

²Falque, L. (2006) "Pratique de la décision", Dunod, Paris. P. 39.

illustrer que l'on a comme déposé pour s'en servir plus tard, des objets divers et variés. Le choix provient de ce qui, tout d'un coup, compatible dans la corbeille".

Pour former la décision stratégique il s'agit de rencontrer aléatoirement les problèmes qui cherchent des choix avec des solutions qui cherchent des problèmes à régler. Ces éléments se rencontrent dans une situation de choix potentiel et on peut prendre la décision qu'au moment où les opportunités se présentent.

Ce modèle dans l'élaboration de processus de prise de la décision stratégique focalise l'attention sur la chance, le hasard et surtout s'appuie sur l'auto-organisation. Il repose sur la facilité de l'entrée et de la sortie des participants à cause d'un processus de prise de décision peu structuré.

IV.1. Les flux de modèle de la corbeille:

Les décisions prises résultent de la rencontre fortuite et accidentelle entre les flux suivants¹:

- Les problèmes: l'existence de problèmes portés par des protagonistes aux préoccupations multiples et souvent idiosyncrasiques.
- Les opportunités de choix: c'est à dire des occasions qui permettent aux participants de soulever des problèmes ou d'apporter des problèmes.
- Les participants: qui saisissent ces opportunités selon des préférences incertaines.
- Les solutions: portées par certains de ces participants et qui cherchent des problèmes adaptés à ces solutions.

On peut déplacer le problème pour qu'il coïncide avec une solution, mais ce cas s'obtient rarement dans un processus de résolution de problème car le processus est bien planifié.

Cette démarche est marquée par trois ambiguïtés, tout d'abord une ambiguïté sur les préférences des décideurs où le décideur précède l'étape de l'action à cause de l'apparition d'une situation conflictuelle. Ainsi une ambiguïté concernant les difficultés pour la mémoriser de l'histoire et de l'expérience. Une dernière ambiguïté pour le décideur qui interprète des événements et des actions adoptés par d'autres participants.

IV.2. Les limites du modèle de la corbeille:

Le modèle de la corbeille a plusieurs limites parmi lesquelles citons:

- Les objectifs partagés entre les participants ne sont pas vraiment cohérents.
- L'ambiguïté qui démarque ce modèle peut être une menace.

¹LAURIOL, L.(1998) "La décision stratégique en action".). Edition, l'harmattan, Paris. P, 31.

Section2: Présentation des processus de décision stratégique dans les grandes entreprises et dans les PME

Nombres d'entreprises s'intéressent à ce terme "processus" car il constitue les objectifs qu'elles privilégient. Mais elles rencontrent souvent des ambiguïtés par rapport l'utilisation de cette notion car elle est employée dans des sens différents.

1. Le concept de processus:

Selon Tabatoni Et Jarnio" *un processus est un système d'activités séquentielles, le système étant lui-même un ensemble d'éléments interdépendants dotés d'une structure*".

Le processus est un agencement d'activités:

- Reliées entre elles par des flux d'information ou de matières significatifs.
- Et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini.

Un processus **stratégique** est un ensemble d'étapes conduisant une entreprise à définir son identité, ses valeurs, ses objectifs et la manière dont ceux-ci seront réalisés. Quand au processus **décisionnel** c'est un ensemble d'étapes interdépendantes aboutissant à l'élaboration d'un choix d'une solution à un problème. On peut définir aussi un processus de décision comme l'ensemble des étapes nécessaires pour arriver à un choix de décision finale. Aussi le processus décisionnel est " *... une série d'actions et de facteurs dynamiques qui commencent avec l'identification d'un stimulus pour l'action et se terminent par un engagement spécifique pour l'action.*"¹

Les deux dernières définitions montrent l'existence d'une dualité de deux paradigmes et au même temps le lien rigide entre eux, à la fin on s'est rendu compte qu'il est quasiment difficile de les séparer car le processus de décision est une étape de processus stratégique ce qui confirme l'intérêt du premier chapitre.

Dans le but de mieux comprendre les décisions stratégiques on présente le tableau suivant inspiré des travaux de RICE qui cerne quelques décisions classées comme décisions stratégiques.

¹MINTZBERG, H et al, 1976, p.246.

Tableau n°7: Quelques éléments considérés comme décision stratégique

Éléments	Exemple
Démarrage d'entreprise	Grandeur, lieu, genre, cible, marché.
Expansion	Locaux, nouveaux produits.
Politique de service	Réparation, livraison, etc.
Financement à long terme	Prêts, titres, valeurs mobilières.
Expansion du marché	Verticale ou horizontale.
Planification à long terme	Bien-être, croissance de la communauté.

Source: RICE Jr. R(1983) "Strategic decision making in small business", p.64

D'après Elbanna(2006), le processus de prise de décision stratégique et son contenu sont généralement abordés de façon séparée par les chercheurs, alors qu'ils sont complémentaires et que leur étude conjointe est nécessaire à la compréhension de la prise de décision stratégique (Elbanna, 2006; Mintzberget Waters, 1985).

II. Le processus de la prise de décision :

Nous allons présenter dans cette partie le processus de prise de décision selon trois éminents professeurs connus pour leurs travaux dans le domaine. Il s'agit de : Simon, Drucker et Kalika.

II.1. Le processus de la prise de la décision de Simon:

La fin des années 50, l'économiste Simona présenté un modèle pour la prise de la décision stratégique, la logique de ce modèle **IMC** part d'un simple postulat que l'individu à une rationalité limitée, car en pratique il est très difficile et très coûteux d'obtenir des informations complètes donc le décideur est sensé savoir que le processus décisionnel n'est pas toujours rationnel. Aussi au moment de la prise de la décision le décideur va s'arrêter sur des décisions qui paraissent comme satisfaisantes plutôt que meilleures. Par ailleurs Simon a montré aussi la complexité du processus de décision qui distingue 3 phases essentielles:

Phase1: L'intelligence

Dans cette étape il s'agit de collecter toutes les informations nécessaires pour l'entreprise en explorant l'environnement (économique, politique, social,.....) afin d'identifier une situation qui nécessite une décision. Par exemple une entreprise qui pense faire une alliance stratégique avec un concurrent, doit identifier les besoins matériel et immatériels nécessaires.

L'intelligence est liée à la compréhension, à la capacité d'observation du décideur et plus à sa capacité d'imaginer l'avenir de l'entreprise. Ainsi elle est liée à un diagnostic minutieux et en même temps opérationnel. Plus précisément, Lemoigne (1990) décrit cette phase "L'intelligence s'exerce donc par un processus de production de symboles représentant des diagnostics: des écarts entre les dirigeants projetées et des directions effectivement suivies. On dira souvent qu'elle évalue à chaque instant l'effectivité du système. L'intelligence est un exercice de formulation de problèmes par repérage d'effectivités non satisfaisantes" ¹

Phase2:La modélisation (conception des solutions)

Les informations collectées dans la première phase le décideur doivent être analysées, traitées et développées par l'utilisation de modèles inspirés de la réalité ou appris par l'expérience qui permettent au décideur de concevoir les solutions aux problèmes.

Lemoigne (1990)dit que *"Les raisonnements reproductibles ainsi mis en œuvre peuvent être représentés par des compositions computationnelles de symboles (les problèmes informatiques désormais familiers, mais aussi les collections de recettes, constituent des exemples de compositions de symboles représentant des raisonnements)".*²

Ex: en continuité avec l'exemple précédent dans cette étape l'entreprise doit étudier les différentes opportunités qui lui permettent d'acquérir les ressources souhaitées (achat de brevet, recrutement, alliance).

Phase3:Le choix

Parmi les solutions envisagées dans la phase précédente le décideur va choisir une parmi celle qu'il considère comme la meilleure. Celle qui fait l'objet du choix prend en tenant compte les contraintes qui y sont associées. Le fonctionnement de cette étape et son résultat satisfaisant dépendront de la bonne identification des deux étapes précédentes. Pour mieux éclairer cette idée on prend l'explication de le MOIGNE "Cette comparaison s'exerce par une délibération que l'on peut à nouveau représenter par une computation symbolique dont la production peut prendre une des formes types suivantes:³

1. La décision d'arrêter.
2. La décision de s'informer.
3. La décision de se re-finaliser.

¹MARMUSE,G , op ,cit. P.137

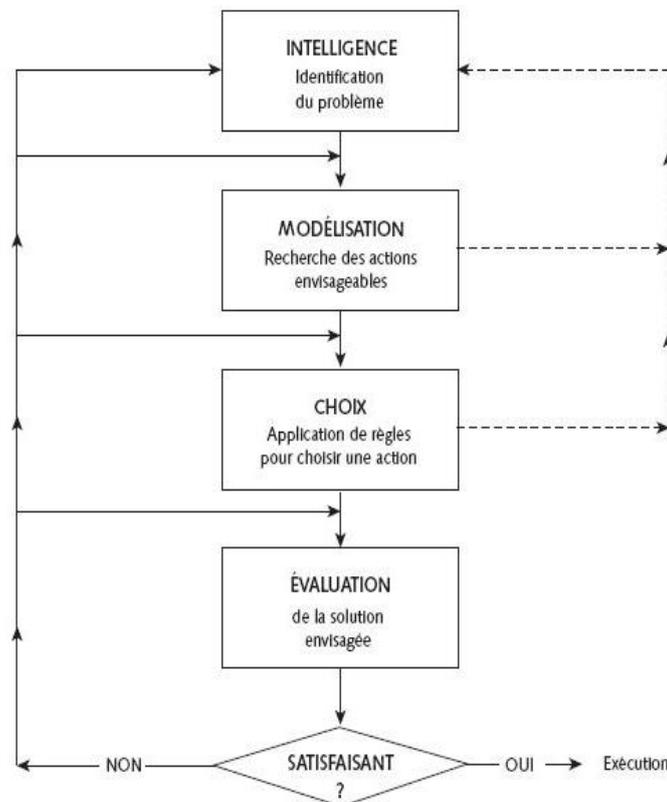
²Ibid, P. 138

³MARMUSE,G , op ,cit. P.139

Généralement il y a une quatrième étape ajoutée (évaluation) pour contrôler et évaluer la mise en œuvre des choix. Si l'évaluation a donné de mauvais résultats les choix seront reconsidérés. Au cours de l'élaboration du processus de prise de décision stratégique les décideurs doivent tenir compte des contraintes environnementales, telles que: La concurrence (nombre de concurrents, évolution de la demande, mondialisation...), l'environnement juridique (nouvelles lois, nouveaux règlements), les marchés (taux de croissance, inflation, marché de l'emploi...).

Ce modèle est dû à Herbert Simon puis il a été représenté par J.L, Le Moigne

Figure n°2: Processus de prise de décision de (H. Simon)



Source :J.L Le MOIGNE (1990), la modalisation des systèmes complexes, Dunod, p.135

II.2.Le processus de la prise de la décision de P .DRUKER:

Peter Drucker, la référence inoxydable des mœurs et pratiques du management. Au fil de ses recherches, ses conférences ce théoricien proposait une modélisation du processus de la prise de décision en six étapes. Il est intéressant de les étudier afin de s'améliorer et de mieux éclairer l'étape du PPDS. Comme on est toujours seuls face à la décision, autant ne pas être

pris au dépourvu comme il le propose *"Tant qu'une décision n'est pas mise en œuvre, elle n'est pas une décision, au mieux elle n'est qu'une bonne intention"* (P. Drucker 1965).

1^{er} étape: Classifier le problème.

Est-ce que le problème est-il exceptionnel et unique, ou bien est-il générique? Le dirigeant pose cette question pour savoir quel est le type de traitement à suivre? En effet, le traitement d'un problème exceptionnel se traite au cas par cas en raison de son caractère exceptionnel. Par contre le problème générique dont la résolution est connue, demande la simple application d'une règle ou un principe. Mais si c'est la première manifestation d'un nouveau problème générique, l'application de ses règles anciennes va créer des erreurs. Au-delà il est nécessaire d'élaborer toutes les manifestations correspondant à cette situation générique. Autrement dit adapter les règles et les principales circonstances concrètes du cas en question. Un dirigeant intelligent sait bien comment ne pas se confronter dans la distinction des catégories d'événements qui se posent, sinon sa décision sera inappropriée.

2^{ème} étape: Définir le problème.

Après la classification du problème. S'il est générique ou exceptionnel, Il sera assez facile de répondre à ces questions. À quoi l'entreprise sera précisément confrontée? Quelle est la solution? En effet ces questions sembleront familiariser et facile, mais il y a un danger de fournir une définition plausible mais incomplète, pour sortir du cercle vicieux d'une définition incomplète il faut assurer sa validité en la confrontant encore et encore à tous les faits observables et de la rejeter si elle ne satisfait pas tous les critères. La perception de cette définition tombe sur l'épaule du décideur efficace.

Il doit toujours demander si la définition permet d'expliquer tous les faits observés sans aucune exception. Il est important aussi que le décideur note par écrit tout qu'est censé apporter-apporter une chose de nouveau sur le marché-, puis vérifier régulièrement si cela se produit. Enfin il doit repenser au problème et l'analyser à nouveau chaque fois qu'il rencontre une situation atypique¹. Donc pour assurer une décision efficace tout manager ou décideur doit suivre dans la phase de définition du problème les règles mentionnées au paravent.

3^{ème} étape: Les spécifications.

Dans cette étape les décideurs vont définir clairement tous les critères que la décision devra respecter. Ces critères seront définis à travers les réponses aux questions suivantes: Quels

¹DRUKER, P. (2002) « une décision efficace » in « la prise de décision » collection, harvard business review, édition d'organisation, paris, p. 11.

sont les objectifs que la décision doit remplir? Quels sont les objectifs qu'il faut atteindre? Quelles sont les [conditions aux limites]¹ à satisfaire? Comme le confirme DRUKER dans le passage suivant "une décision qui ne satisfait pas les conditions aux limite est pris qu'une définition erronée du problème"². Pour mieux comprendre l'aspect d'une bonne définition des conditions aux limites l'exemple suivant montre qu'un dirigeant efficace sait qu'il existe une sorte de compromis. Le premier compromis suppose qu'il vaut mieux avoir une moitié de baguette que pas de pain, ici le but du pain est de nourrir même si c'est une moitié de baguette. Donc les conditions aux limites sont satisfaites. Le deuxième compromis, en revanche, qu'il vaut mieux ne pas avoir un bébé qu'avoir un demi-bébé car une moitié de bébé ne sera jamais un enfant vivant. Donc les conditions aux limites ne seront pas satisfaites.

4^{ème} étape: La décision.

Dans la phase de la décision le dirigeant doit chercher le mieux pour sa décision et pas seulement ce qui est acceptable. Pour arriver à un bon compromis à la fin de ce processus décisionnel il est essentiel de tenir en compte la satisfaction des conditions aux limites citées dans la phase précédente. A cette étape le décideur évite d'engager sa réflexion pour poser des questions sur les choses acceptables ou se préoccuper des compromis pour arriver à des conclusions acceptables, afin de ne pas perdre de vue les éléments nécessaires aussi la chance d'avoir trouvé une solution efficace a son problème.

5^{ème} étape: Le plan d'action.

Avant d'entamer cette étape d'abord le décideur doit répondre à la question suivante: Quelle action doit-on entreprendre? Qui sera chargé de l'appliquer ?

Dans l'élaboration du plan d'action le dirigeant doit transformer la décision à un plan d'action sinon la décision ne reste qu'une intention. Pour confirmer cette citation par l'argument cité par DRUKER dans la revue HBS où il dit « Tant qu'une décision n'est pas mise en œuvre, elle n'est pas une décision, au mieux elle n'est qu'une bonne intention. » L'élaboration de cette étape prend beaucoup de temps car une décision ne peut pas être efficace et ne peut pas prendre effet qu'à partir du moment où une stratégie a été préparée et intégrée à la décision. En parallèle le plan d'action ou la nature des actions à engager doivent être en adéquation avec les personnes chargées de les appliquer. Ainsi ce plan doit être parfaitement utilisé. Ses conditions citées auparavant qu'il faut les remplir profondément sont nécessaire Car en cas

¹Condition aux limites: Ce terme désigne l'ensemble des informations qu'il faut renseigner aux frontières d'un domaine en fonction du problème défini.

²Ibid P 13 .

de modification sur la décision choisie le décideur doit être sûr que ces personnes seront effectivement capables de s'adapter avec le changement, concernant leurs habitudes, attitudes, leurs comportements.

Le décideur doit être sûr aussi qu'il y a une harmonie avec les nouvelles règles afin d'éviter tout obstacle qui va paralyser la décision ou qui va créer des conflits internes.

6^{ème} étape: Le feed-back.

Le suivi de la décision, le suivi de l'information et des comptes rendus, afin de vérifier la validité des suppositions liées à la décision. Dans ce suivi le dirigeant ne se base pas uniquement sur les rapports écrits, mais se déplace sur le terrain des opérations et se méfie des communications obsolètes quelle sera la meilleure façon de suivi.

II.3.Le processus de la prise de la décision de M .KALIKA:

Kalika (2006) indique dans son ouvrage " management, stratégie et organisation "que le processus de prise de décision est composé de huit étapes : précisent

Etape1: Prise de conscience du problème.

Le décideur prend conscience du problème à partir des facteurs déclencheurs et des observations sur des effets environnementaux.

Etape2: Identification du problème.

L'identification d'un problème est une divergence entre un état des choses existant et un état des choses souhaité.

Etape3: Recherche des solutions.

Une fois que le décideur à identifier le problème, il doit numériser tous les critères considérés comme importants pour la décision. Cette numérisation va être sous forme d'un ensemble de facteurs de toute nature car ces critères vont refléter par la suite la résolution finale du problème à la fin du processus de décision. Ce qui nécessite que le décideur soit prudent dans le choix de ses critères. Au de là de la prise de décision, les décideurs ignorent tous les facteurs non identifiés dans cette étape.

Les répertoires de ces critères doivent être¹:

- 1) Pertinents: du ressort du groupe de travail;
- 2) Simples: bien circonscrits pour permettre l'application aisée et rapide de la décision;

¹SANTILJ . (2015), « la boîte à outil de la prise de la décision », édition Dunad ., P 28

3) Mesurables: dans la situation actuelle et dans les résultats escomptés;

4) Motivants: les participants doivent y voir un intérêt direct;

Une bonne définition des critères dépend aussi d'un bon encadrement du problème et une bonne définition d'objectif.

Etape4: Evaluation des solutions.

Les critères choisis dans l'étape précédente n'ont pas le même degré d'importance ce qui nécessite de les classés selon un enchainement précis en commençant par le critère le plus prioritaire et le plus important jusqu'a l'arrivée au critère qui à la moindre priorité et importance. Autrement dit ces critères seront hiérarchisés par ordre d'importance et seuls les critères utiles seront sélectionnés, cette sélection va être pondérée par des points déjà préférés par le membre de décideur. Ensuite chaque solution sera confrontée aux différents critères, chaque participant dans cette décision peut avoir une approche différente qui nécessite de provoquer une discussion pour connaître les arguments de chacun et s'efforcer de parvenir à une compréhension commune. Enfin on arrive au dernier point à l'étape de l'évaluation qui est l'analyse du résultat de la confrontation entre les solutions et les critères par l'analyse de leurs forces et leurs faiblesses en comparaison avec les critères et les objectifs fixés déjà.

Dans cette étape plusieurs décideurs s'appuient sur quelques outils pour effectuer et faciliter l'analyse comme par exemple la matrice des critères, le tableau de bord, etc.

Etape5: Le choix.

La sélection d'une option est un moment clé dans la prise de décision, car ce choix va se transformer en une solution finale. Ce choix est basé principalement sur les critères prédéterminés et évalués auparavant

Certaines options ne s'expliquant pas rationnellement elles sont souvent le résultat de toute une vie d'expérience. C'est ce que le langage commun appelle "favori du flair", autrement laisser la fonction intuition créer des options.

Etape6: La communication des choix.

Le décideur doit communiquer le résultat final de processus de prise de décision stratégique aux différents acteurs qui sont intégrés dans l'élaboration de cette décision stratégique pour arriver à une compréhension commune, pour valider et vérifier tous les aspects intégrés dans ce processus, confronter les différents points de vue pour permettre à la décision d'être plus facile.

Une application correcte d'une décision suppose la communication de la décision aux personnes concernées et l'obtention de leur engagement en retour. En effet les personnes (les groupes, comités..) chargées de bien mesurer la décision, accepteront plus volontairement les résultats si elles participent activement au processus décisionnel.

Pendant la communication des choix, les participants doivent choisir les mots les plus justes pour pouvoir faire passer le message avec plus de clarté, ainsi ils doivent choisir le bon moment pour communiquer cette décision.

Présenter une décision c'est permettre à l'ensemble des personnes impactées par son application de donner leur avis et d'exprimer leur résistance. Ce qui va permettre à son tour au décideur de tester le choix et de le confronter avec la réalité pour optimiser les solutions proposées.

Deux éléments sont à souligner :

- Il est nécessaire de valider chaque étape avant de passer à la suivante.
- Dans le cas où une étape engendre un dysfonctionnement sur ce qui est déjà étudié les communicants doivent repasser le problème dans le processus décisionnel.

Etape7: Mise en œuvre.

La mise en place de la solution après avoir passé la communication des choix à l'ensemble des participants impactés par cette décision stratégique de l'étape antérieure. Grâce à la communication des choix abordés par ces participants la décision peut assurer le déploiement de la solution finale.

La mise en place de la décision c'est la confronté avec son environnement d'application en détaillant tous les moyens nécessaires à leur réalisation, et bien sûr en écoutant les retours pour faire développer les idées en contradiction et valider leur réalisme.

Etape8: Le contrôle (Le suivi de la décision).

Le suivi de la mise en place de la décision c'est suivre l'état d'avancement d'un projet, en utilisant des outils, des méthodes, des techniques pour aborder les principes de base de l'accompagnement au changement. Le suivi de la décision c'est aussi bâtir des indicateurs d'avancement et inciter les acteurs à les renseigner.

L'étape du suivi de la décision, on peut la concevoir sous trois volets :

1. La gestion du changement (Optimiser le processus décisionnel) à travers :
 - La motivation: parler des bénéfices et des avantages.

- Ecouter le retour: au cas d'une crainte, en les gérant par l'analyse des empêchements ou en régulant l'environnement de la solution en intégrant les empêchements dans la solution pour la rendre plus adaptée.
2. Le suivi du projet de la mise en place de la décision à travers :
- Définir un cahier de charge.
 - Affecter les tâches aux acteurs.
 - Contrôler l'état d'avancement de la décision.
 - Résoudre les problèmes liés a la mise en place.
3. L'évolution du processus décisionnel (accompagner l'évolution) à travers :
- Demander le feed-back des acteurs.
 - Identifier les opportunités, analyser comment le processus a été élaboré pour le modéliser et les formaliser afin de l'appliquer pour les décisions prochaines.
 - L'objectif du suivi de la décision et donc de suivre la bonne exécution de toutes les actions décidées qui sortent du travail quotidien du collaborateur, tout en développant sa motivation à l'application de la décision.

Nous pouvons synthétiser les principales étapes des auteurs précédemment cités dans le tableau suivant :

Tableau n°8: Synthèse des modèles du processus de décision stratégique

Auteur	Étapes du processus de prise de décision
Simon. H(1959)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'intelligence ➤ La modélisation (conception des solutions) ➤ Le choix ➤ L'évaluation
Drucker. P (1965)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Classifier le problème. ➤ Définir le problème ➤ Les spécifications. ➤ La décision ➤ Le plan d'action. ➤ Le feed-back.
Kalika. K (2006)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prise de conscience du problème. ➤ Identification du problème ➤ Recherche des solutions. ➤ Evaluation des solutions. ➤ Le choix. ➤ La communication des choix. ➤ Mise en œuvre. ➤ Le contrôle (Le suivi de la décision).

Source : Elaboré par l'étudiante

Le tableau suivant présente une décomposition analytique du processus de décision stratégique selon différents auteurs:

Tableau n°9: Autres modèles du processus de décision stratégique

Auteur	Étapes du processus de prise de décision
Hoffer & Schendel(1978)	1- Identification de la stratégie. 2-Diagnostic d'environnement. 3-Analyse des ressources. 4- Analyse d'écart (gap) 5- Solutions stratégiques. 6- Évaluation de la stratégie. 7- Choix de la stratégie.
Mintzberg& al. (1976)	1-Phase d'identification: -reconnaissance d'un besoin de décision. - Diagnostic. 2-Phase d'élaboration: - recherche. - conception. 3- Phase de choix: -examen. -évaluation. -autorisation.
Glueck(1976)	1-Évaluation (détermination des menaces et opportunités d'environnement, avantage comparatif). 2- Choix, phase 1: considérer les solutions stratégiques 3- Choix, phase 2: choix de la stratégie. 4- Mise en œuvre 5- Évaluation.
Mazzolini(1981)	1- Identification d'un besoin décision. 2- Recherche de solutions d'action 3- Analyse des solutions d'action. 4- Revue et approbation 5-Mise en œuvre
Carrière(1990)	1- Diagnostic(Objectifs, vision à L.T, évaluations des forces et faiblesses et des opportunités et menaces) 2- Décision(possibilités stratégiques: Stratégies organisationnelle et d'affaires) 3- Implantation(structure, leadership et stratégies fonctionnelles) 4- Contrôle de la performance et rétroaction

Source : Adapté de (SCHWENCK,C. R.(1984) Cognitive simplifications processus in stratgic decision making,Stratégic Management journal, Vol 5,.

Chacun de ces modèles décompose le processus de décision stratégique en un certain nombre de phases qui peuvent être ramenées à la définition des objectifs et l'identification du problème, l'énoncé des solutions stratégiques, leur évaluation et enfin leur mise en œuvre.

III. Le processus de la décision stratégique dans les PME:

Dans les PME, les décisions stratégiques sont souvent des décisions personnelles, moins formelles, intuitives et leurs réactions d'un délai court. Toutes ces caractéristiques confirment que le dirigeant est le cœur de l'entreprise, en fait la stratégie est uniquement dans la tête du dirigeant.

III.1. Le processus de prise de la décision selon Jocusen

Le processus de la prise de la décision stratégique (PPDS) était défini par Mintzberg (1994) comme un regroupement de connaissances effectué par le gestionnaire. Le but d'un processus est d'obtenir une efficacité décisionnelle maximale, comme les grandes entreprises qui élaborent un processus de décision stratégique structuré, bien formalisé, parfaitement organisé et contrôlé par toute l'équipe.

A contrario dans les PME le maintien d'un processus de prise de décision stratégique est basé sur l'expérience, le jugement et l'intuition du dirigeant. Sans oublier que la rationalité et la logique des individus jouent un rôle très important et primordial dans l'élaboration de processus décisionnel. Les recherches menées par Jocusen (2004) étudient les différentes phases de PPDS dans les PME.

Phase1:
D'identification { 1- La reconnaissance de l'existence de la décision à prendre.
 2- Le besoin d'une décision.
 3- Le diagnostic\ la collecte des informations initiales.

Phase2:
De développement { 4- L'établissement de critère et leur poids.
 5- La collecte et l'analyse des données
 6- La prise en considération de possibilités et l'évaluation.
 7- L'émergence de la meilleure décision.

Phase3:
De sélection { 8- L'évaluation finale détaillée.
 9- L'engagement.

Ces différentes étapes déjà mentionnées peuvent être répondu de différentes façons moyens ou méthodes par le dirigeant.

III.2. Le processus de la prise de la décision selon le groupe des chercheurs Hang et Wang :

Dans le même esprit et but de recherche précédente, un ensemble de chercheurs Mintzberg, Raisinghaniet Theoret(1976) ont présenté le tableau suivant :

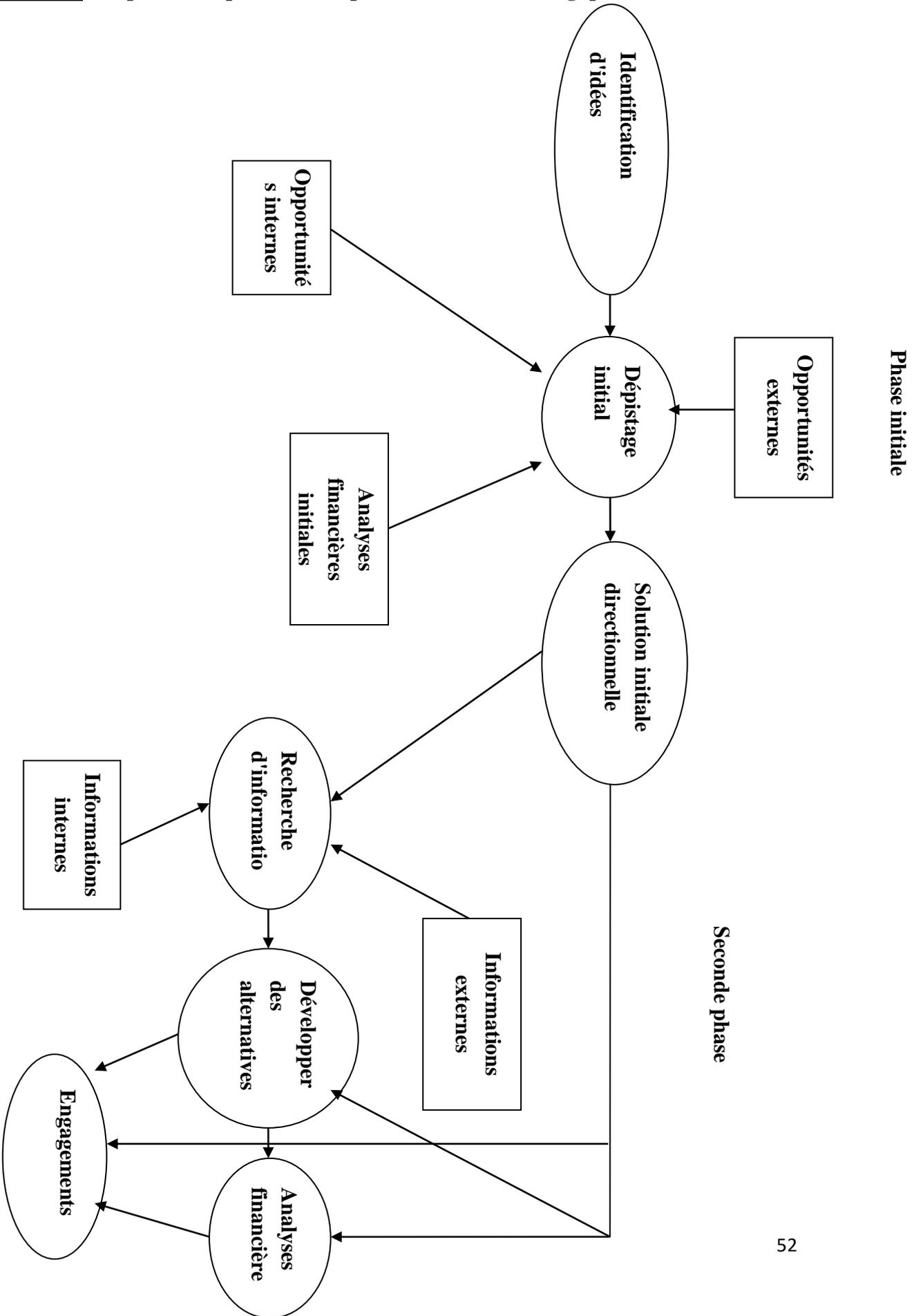
Tableau n°10: Les phases de prise de décision stratégique.

Phases	Étapes
1. Phase de 1' identification	1. Reconnaissance de la décision 2. Diagnostic de décision
2. Phase de développement	3. Trouver une voie 4. Conceptualiser une voie
3. Phase de sélection	5. Projeter 6. Évaluation du choix 7. Autorisation

Source: Mintzberg, Raisinghani et Theoret, 1976, Cité dans Hang, Xet Wang, C(2012) *Strategie decision-making in small and medium-sized enterprises: Evidence from Australia. International Journal of Business Studies: A Publication of the Faculty of Business* , 20(1), 91-111 .

En 2012, un groupe des chercheur (Hang et Wang) ont effectué une analyse complémentaire à celle des travaux de Jocumsen (2004) où ils ont abouti à des étapes pour le processus de la prise de la décision stratégique dans les PME présentées dans la chronologie suivante Problème\ Solution\ Analyse, démontré dans le schéma suivant :

Schéma n°1 : Les phases du processus de prise de décision stratégique dans une PME



Source: (Hang et Wang, 2012) de *A two-stage model of strategie decision-making process in SMEs*

Le raisonnement de ce groupe de chercheurs se traduit à travers le schéma précédent où ils nous montrent clairement quel processus commence par une décision initiale et termine par une décision finale. La décision initiale proposée par le dirigeant qui est généralement une pensée dans sa tête qu'il peut prendre ou ne pas prendre. Si le dirigeant développe cette pensée il doit passer par une zone intermédiaire pour arriver à la décision finale. La zone intermédiaire à son tour consiste dans les actions suivantes :

- Opportunité externe: comme les réseaux d'affaires, les aides de l'Etat
- Opportunité interne: comme les compétences internes
- La recherche et la collecte des informations: toutes les informations disponibles à l'interne et à l'externe de l'entreprise.
- L'analyse financière: qui inclue l'analyse budgétaire, l'analyse des tableaux, les cahiers de charge, l'analyse des options alternatives.

A travers ce modèle présenté par les chercheurs Hang et Wang (2012), les travaux de Mintzberg, al 1976, aussi que les travaux de Jocusen (2004). Nous pouvons extraire ou plutôt concevoir les étapes fondamentales d'un processus de la prise de décision stratégique (PPDS) dans une PME comme suit:

1. L'identification du problème.
2. Recherche des informations (les connaissances et l'expérience du chef d'entreprise face à la problématique identifiée) pour développer des possibilités et des solutions possibles.
3. L'analyse des faisabilités, les solutions trouvées et l'évaluation des possibilités.
4. La prise de la décision

IV. Revue des travaux antérieurs :

Selon les recherches de Bourgelas (1999), les variables contingentes influant sur le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur sont regroupées en deux groupes :

1. Les influents environnementaux : La concurrence et le marché (les clients) sont les éléments les plus considérés par les entrepreneurs. L'environnement interne influence l'entrepreneur. Les variables présentes sont propres à chaque cas. « Le réseau de contacts est utilisé pour

éclaircir, fournir des informations et/ou des compétences à l'entrepreneur sur des points spécifiques du processus décisionnel »¹ .

2. Les influents contextuels : Le risqué est omniprésent dans le PPDS. Le niveau de risque est calculé et des analyses sont faites pour le mesurer. « Le temps décisionnel doit être court pour permettre de devancer la concurrence. La complexité décisionnelle semble survenir lorsque le propriétaire-dirigeant ne connaît pas le secteur d'activité et qu'il survient un nombre impressionnant de nouvelles données qu'on ne possède pas »² .

Les travaux de Julien et Schmitt (2002) montrent que les salariés, la famille du dirigeant, les clients, les fournisseurs, les concurrents actuels et potentiels, l'État sont tout autant des parties prenantes internes et externes.

Dagoudo (2008) propose une étude sur « Les obstacles au développement des petites et moyennes entreprises : Management et financement. L'auteur met en exergue qu'au plan interne, le manque de formation adaptée et continue des entrepreneurs du Bénin est à la base de leur incapacité à gérer puis le coût très élevé des crédits accordés par les institutions de micro finance ne favorise pas le financement des PME. Au plan national, il déduit que la pluralité, le manque de coordination et l'inefficacité des programmes d'appui aux PME et intervenants constituent aussi des obstacles au développement de ce secteur.

Benotmane (2009) propose « Un diagnostic global d'une PME algérienne » a démontré que les véritables problèmes des PME algériennes sont :

- Le manque d'expérience lors du lancement d'une nouvelle entreprise. En effet, les investisseurs se lancent dans les projets sans aucun élément de pilotage, ni de bureau conseil.
- Les PME étant majoritairement familiales, l'un des obstacles réside dans la notion de propriété. Celle-ci ne permet pas d'avoir une composition homogène et flexible de la direction ce qui mène à des décisions mal adaptées. Les propriétaires ont souvent un comportement répulsif envers les compétences étrangères au cercle familial.
- Les entreprises familiales qui choisissent de séparer les fonctions de propriété à celles du management dans leur mode de gouvernance augmentent leur performance.

Gbandanhoun (2012) dans son étude sur « Les déterminants de la prise de décision dans les PME/ PMI au Bénin » a montré que la majorité des dirigeants avouent l'ingérence de leur

¹Bourgelas S. (1999), Le processus décisionnel stratégique des entrepreneurs des petites entreprises industrielles. Mémoire pour l'obtention de la maîtrise de la gestion des PME et leur environnement, Université du Québec à Trois-Rivières, p110.

²Ibid, p111.

famille ou proches dans les affaires concernant l'entreprise. L'autorité familiale peut être source d'une pluralité de commandements divergents et inutiles. L'enquête a révélé également que 82% des dirigeants s'accaparent de cette fonction et se limite uniquement à propre sagesse et intuition. A la lumière de ces résultats, il ressort que la plupart des dirigeants PME/PMI se appliquent un leadership plus autoritaire que participatif. A propos de l'environnement externe, il ressort que la majorité des répondants sont conscients de l'influence des acteurs externes dans l'orientation des décisions de l'entreprise plus précisément l'Etat, leurs clients, leurs fournisseurs, leurs concurrents et leurs partenaires financiers.

Pour Souileh (2014), « Lorsque l'urgence et la rapidité de la décision ainsi que l'effort de recherche d'information sont en dessous de la moyenne (très faible ou faible), cela implique un groupe de propriétaire-dirigeant à forte tendance analytique. Et lorsque ces mêmes dimensions se trouvent dans la moyenne, cela implique plutôt des propriétaires-dirigeants qui font recours d'une façon équivalente à l'intuition et à l'analyse. Enfin, lorsque ces mêmes dimensions se trouvent en dessus de la moyenne (forte ou très forte), cela implique un groupe de propriétaire-dirigeant à forte tendance intuitive »¹. De ce fait, les dimensions retenues de la PDS sont en relation étroite avec la méthode de prise de décision dominante.

Les variables explicatives ayant un lien avec le profil du dirigeant sont : l'âge du propriétaire-dirigeant n'a aucun impact sur les dimensions retenues de la PDS.

Les variables en lien avec l'environnement interne les plus représentatives selon cette étude sont : la taille de l'entreprise, l'imbrication de ses fonctions, le manque en ressources et compétences.

Les variables en lien avec l'environnement externe les plus représentatives selon cette étude sont : les clients, l'Etat ainsi que les concurrents.

Par ailleurs, les résultats de cette enquête montrent que le processus de décision stratégique est très rarement formalisé. Pour la majorité des cas, il existe uniquement une planification opérationnelle. L'intuition prend une place prépondérante dans le PPDS.

L'étude de Binkkour (2016) sur les entreprises marocaines montrent que le dirigeant de la PME est un acteur stratégique qui centralise la prise de décision et qui préfère de ne pas impliquer ces collaborateurs dans ce processus.

¹Souileh A. (2014), Le dirigeant de la PME et la prise de décision stratégique : Cas des PME productrices de boissons gazeuses et de jus dans la wilaya de Bejaïa. Mémoire de Magister en Sciences de Gestion de l'Université de Bejaïa, pp170-171.

Il ressort que l'âge, l'ancienneté et la formation sont associés de façon significative à la manière dont les dirigeants décrivent leur prise de décision. « Les plus âgés sont généralement les moins enclins à se dire influencés par leurs subordonnés ils sont le plus à prendre des décisions individuelles sans faire appel à leurs subordonnés ni collaborateurs »¹ . Par ailleurs, les dirigeants ayant moins de 10 ans d'ancienneté ont tendance à impliquer leur subordonnées dans le processus décisionnel alors que le dirigeant ayant plus de 10 ans d'expérience décide généralement seul.

Le profil du dirigeant (niveau d'instruction) influence aussi le processus décisionnel interne. Ainsi :

- Le profil supérieur adopte un style participatif ou consultatif.
- Le profil secondaire et autodidacte fait appel à des styles autoritaires au autocratiques.

Plusieurs autres travaux de recherche se sont intéressés à la thématique mais pas à l'ensemble des variables (le dirigeant avec l'environnement interne, et l'environnement externe). Certains chercheurs se sont penchés sur l'intuition du dirigeant (Kammoun et Ben Boubaker Ghrib, 2008 ; Kammoun, 2013), d'autres sur le rôle de la structure de l'entreprise dans la prise de décision (Ghertman, 2004), sur seulement le dirigeant (Binkkour, 2014) ou l'impact des TIC sur le PPDS (Nemmer, Hamdani et Kara, 2015), par exemple.

V. Les facteurs qui influent le processus de prise de décision stratégique dans une PME:

Dans les grandes entreprises en général et les petites et moyennes entreprises particulièrement, on demande qu'est-ce qui différencie une entreprise à succès d'une entreprise qui a échoué ? Pour répondre à cette question une meilleure élaboration de PPDS seule n'atteint pas le succès, il y a plusieurs variables ou facteurs à connaître qui influent sur le processus de la prise de la décision stratégique. Ces variables sont renommées d'après Hambricket Snow(1977) par le vocabulaire « contexte ». Il invoque l'importance de connaître et comprendre le contexte qui entoure le processus décisionnel. Ce contexte est segmenté en contexte interne dans lequel se trouvent les éléments liés au décideur, vu l'importance de la place qu'il occupe au sien de la PME, le contexte externe.

¹Binkkour M. (2016), **Le profil du dirigeant et la prise de décision : cas des PME Marocaines**. Conference: 7th AFRICA BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP CONFERENCE, At Syracuse University, Syracuse, NY, USA, pp21-22.

V.1. Le contexte interne :**V.1.1. Le décideur :**

En PME, le dirigeant est le pivot de l'entreprise où il délègue tous les niveaux de la décision. La stratégie de l'entreprise se retrouve uniquement dans la tête du dirigeant ce qui fait de la décision stratégique une décision personnelle, moins formelle ou complètement cognitive, intuitive et une vision qui ne dépasse pas les deux ans aux maximum. Soulignons que la première variable qui influence le PPDS est la psychologie du dirigeant (le niveau scolaire, le milieu social, sa personnalité, le profil du dirigeant, les valeurs personnelles.....).

V.1.2. Les connaissances :

La deuxième variable qui influence le processus de la décision stratégique concerne les connaissances du dirigeant. La connaissance est cruciale pour le suivi de l'entreprise, pour l'élaboration du PPDS et elle a un impact positif et significatif sur les habilitations de ses employés.

V.1.3. L'expérience :

Parmi les variables internes liées au décideur et qui influencent le PPDS on retrouve l'expérience car celle-ci joue un rôle primordial dans la décision. D'ailleurs le décideur peut effectuer une étude de marché sans faire des études professionnelles en gestion puisqu'il peut posséder une quantité phénoménale d'expérience dans son champ d'activité.

V.1.4. Les employés :

Le capital humain comme étant l'expérience et les talents naturels d'un individu qui sont généralement difficiles à transférer, Il faut conséquemment les prendre en considération pour jongler avec les influences qu'ils peuvent apporter au PPDS.

Dans plusieurs petites et moyennes entreprises, les liens entre les employés et le décideur sont très étroits. Mais la vision et la personnalité du dirigeant pousse les employés à partager leurs connaissances entre collègues et gestionnaires/employés au sein de la PME. À l'inverse, si on est dans un contexte où le décideur ne possède aucune ouverture d'esprit et n'écoute rien de ce que les employés suggèrent, aucune influence ne proviendra des employés.

V.1.5. La famille et les amis :

Le réseau familial où les proches sont privilégiés chez le dirigeant, il collecte des informations informelles et gratuites auprès de ses réseaux. Mais quelque fois les

informations tirées de cette partie peuvent être erronées pour le dirigeant car le lien affectif peut entraîner un biais.

V.1.6. Les réseaux d'affaire du décideur :

Les réseaux d'affaire du décideur peuvent contribuer à une meilleure prédication de PPDS qui peut influencer ce dernier positivement, par la qualité des informations collectées. Le réseautage permet d'échanger ou partager des idées, des connaissances auprès des contacts personnels du dirigeant. Le réseautage est une partie intégrante du PPDS et peu coûteuse.

Le réseautage est une compétence acquise par le temps qui dépend de l'expérience du dirigeant. Les caractéristiques qui influencent le réseau d'affaire et qui ont un impact direct sur la PPDS sont la taille du réseau, la formalité, la diversité, la densité, la confiance, l'engagement et la coopération.

V.2. Le contexte externe :

V.2.1. Les clients :

Pendant l'élaboration du PPDS le dirigeant doit toujours prendre en considération les préoccupations et les désirs de sa clientèle pour satisfaire ses besoins par des programmes d'amélioration. Il doit également être à l'écoute du client au moment de l'élaboration car la mauvaise compréhension des besoins du client, qui peuvent d'ailleurs être implicite, peut influencer négativement la décision.

Dans les PME qui ont un effectif compris entre 50 et 250 personnes, on retrouve des employés chargés de cette tâche d'écoute client pendant l'étude de marché. Plusieurs recherches mentionnent que les PME sont plus proches de leur client que les grandes entreprises. Il y a un échange d'information informel entre l'entreprise et les clients comparativement plus intéressante que l'information obtenue des magazines.

L'influence des clients sur les PPDS et à l'avantage du dirigeant qui cherche à comprendre et analyse et interprète le marché pour sortir avec une décision finale.

V.2.2. Les concurrents :

L'évolution rapide des marchés et des technologies expose l'entreprise à des complexités. Le dirigeant doit comprendre la situation de ses concurrents et rester en veille avec les concurrents du secteur et même les nouveaux entrants qui peuvent pénétrer le marché avec une nouvelle technologie dans un moment d'inattention. Dans cette situation le dirigeant doit

avoir une capacité de réaction très élevée envers ces concurrents et bien identifier les opportunités de son environnement lors de l'étude.

V.2.3. Les organisations professionnelles et associations :

Le PPDS des PME peut être influencé par les organisations professionnelles et les associations, car ce type de source externe nécessitent des coûts supérieurs à la capacité des PME à cette cause le dirigeant est soucieux de dépenser en courues en y recourant c'est pour ça que le dirigeant les évite.

Selon quelques dirigeants les informations présentées par ces associations ne représentent pas la réalité du milieu des affaires car il y a fuite des informations et un manque de transparence.

V.2.4. Les banques:

L'efficacité du mécanisme d'intermédiation bancaire constitue un facteur explicatif de la croissance économique d'un pays. Or, les banques algériennes ont un système bancaire défavorable à cause de leur comportement bureaucratique. Les PME subissent plusieurs obstacles liés à l'octroi du crédit parce qu'elles sont considérées comme un client à risque pour les banques. Malgré tous les programmes et la prise en charge par l'Etat des facteurs bloquant dans le secteur des banques pour favoriser, encourager les PME et améliorer la relation banque/entreprise, l'accès au crédit bancaire pour une PME reste difficile et pénible en terme de lourdeur de procédure administrative qui peut prendre une année, les conditions de remboursement, la cherté du crédit bancaire, le refus de l'acceptation du risque par la banque. Enfin toutes ces contraintes à l'accès financier découragent le décideur et entravent la démarche de PPDS d'une PME.

V.2.5. La gouvernance :

Le rôle de l'État au moment de l'élaboration du processus décisionnel stratégique est prépondérant, et bien présent par le financement d'organismes tel que la Fondation des instituts qui s'occupe des intentions des PME et qui encourage l'esprit de l'innovation et le développement technologique. Ces types de soutien présentés par l'Etat n'impactent pas sur le PPDS ainsi que la performance et la compétitivité du secteur des PME, compte tenu de l'inexistence ou de la mauvaise exécution des programmes d'appui. Secteur qui occupe, il faut le rappeler, une place importante dans la dynamique des économies à l'échelle mondiale et en Algérie particulièrement avec une couverture de 95% du tissu économique.

V.2.6. Les foires et les salons :

Les foires et les salons constituent un moyen de développement pour l'entreprise, aussi un facteur de réussite intemporel. La foire est un marché atypique qui se différencie des marchés ordinaires, car il permet aux entreprises (visiteur / participante) de bénéficier de nombreux avantages que l'on ne peut pas tous citer. Elle permet notamment :

- Définir leur entreprise pendant l'exposition de leur produit ou service.
- Donner à l'entreprise l'opportunité de tisser des connections profitables.
- Véhiculer des informations importantes pour des décisions stratégiques.
- permet d'attirer et suivre par la suite des nouveaux clients qui souhaiteront avoir de plus amples informations lorsque l'exposition est réussie
- Pouvoir fixer plusieurs rendez-vous parmi les milliers de prospects présents qu'on n'aurait pas pu rencontrer en dehors du salon.
- Donner au dirigeant, pendant sa visite ou sa participation comme exposant la possibilité d'évaluer ses produits en rapport avec les besoins du marché et ses variations.
- Découvrir les nouvelles évolutions et les besoins du marché.
- Pouvoir observe ses concurrents pour éventuellement apprendre d'eux et améliorer son produit ou sa prestation de service.

Nous pouvons synthétiser ces différents facteurs dans le tableau suivant :

Tableau n° 11: Les facteurs qui influent le processus de prise de décision stratégique dans une PME

Contexte	Facteurs d'influence
Interne	Le décideur Les connaissances Les expériences Les employés La famille et les amis Les réseaux d'affaires du décideur
Externe	Les clients Les concurrents Les organisations professionnelles et associations Les banques Le gouvernement Les foires et les salons

Source : Elaboré par nous-mêmes

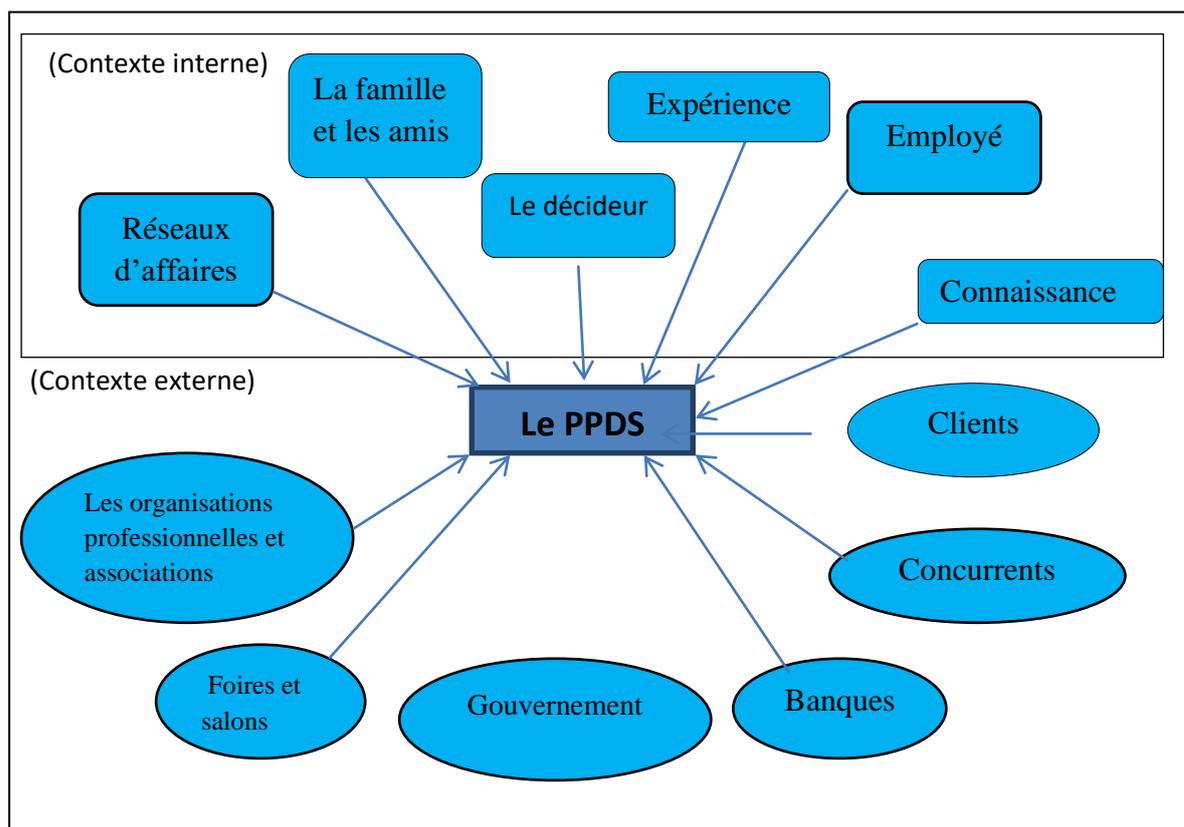
Conclusion:

Une bonne décision stratégique se prépare sérieusement. Le décideur dans une PME doit disposer d'une vision systémique globale et intégrée, il s'agit d'une vue d'ensemble des multiple variable liée au processus décisionnel stratégique.

En effet dans la littérature il n'y a pas un modèle idéal et unique de prise de décision. En bref le PPDS intuition / décision/action.

Il est nécessaire de noter avec beaucoup d'intérêt que les dirigeants des PME ou le dirigeant et les acteurs participent à la décision quel que soit leur efforts investis dans l'élaboration du PPDS, ils doivent s'ouvrir d'avantage, en mettant en valeur des pratiques de gestion moderne et plus adaptées au contexte. Chercher des compétences dans tous les domaines et notamment celles liées à la communication sont désormais des clés de succès pour la PME de demain et demain c'est aujourd'hui.

Figure n°3 : Les variables qui influent sur le PPDS dans la PME selon la littérature



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base de la revue de la littérature.

CHAPITRE III

***LES PME; CONTEXTE ET
CONFIGURATION***

Introduction

Les PME occupent une place prépondérante dans la dynamique des économies à l'échelle mondiale. Elles constituent des espaces de création de richesse. Ces dernières font appel à des types de gestion qui leur sont propres et spécifiques au parcours qu'elles ont développé tout au long de leur existence. Il faut souligner à cet effet l'inexistence d'une définition unique à ce secteur. A travers la première section de ce chapitre nous essayons de chercher quelles sont les définitions à donner aux PME ? Quelles sont les caractéristiques des PME ?

Les PME sont présentes dans le contexte algérien notamment depuis l'ouverture qu'a connue l'économie de ce pays à l'initiative privée. L'Etat algérien a orienté ses actions en faveur de développement des PME privé qui cadrent mieux avec l'économie du marché. Cela s'est traduit par la préparation des conditions matérielles nécessaires et la création d'un environnement économique favorable. Quelles sont les différentes étapes de l'évolution des PME en Algérie? Quels sont les programmes et les aides proposées par l'Etat pour ce secteur? Ces questions font l'intérêt de la deuxième section.

Section 1:Les PME ; Eléments de définition et de classification

Introduction

Le concept des PME soulève encore beaucoup de controverse entre les différents milieux locaux et internationaux.

"Année après année, de nombreuses thèses ont été soutenues, de multiples revues ont vu le jour et innombrables articles ont été publiés sur ce champ particulier"¹ .

La majorité des pays trouve de grandes difficultés pour trouver une définition unique et précise à ce secteur, en raison de la situation économique différente, le degré de développement, et le degré de croissance de chaque pays. La difficulté de la définition renvoie également à la vision différente qui caractérise chaque pays pour la détermination du rôle des PME ainsi que les voies choisies pour les développer (la croissance, la technologie et l'environnement).

Nous présentons dans cette section les différentes définitions des PME ainsi que les critères de classification.

I.Les critères de définition d'une PME :

Plusieurs critères peuvent aider à déterminer et définir le concept des PME. Il s'agit de critères quantitatifs et qualitatifs.

I.1. Les critères quantitatifs :

Plusieurs critères quantitatifs sont relevés dans la littérature. Il s'agit principalement de :

- Le critère du capital investi qui c'est un indice financier, il s'appuie sur le capital et le chiffre d'affaires. Lorsque le capital investi est important, l'entreprise est considérée comme grande, et si le capital investi est faible, l'entreprise est considérée comme petite ou moyenne. Par exemple, dans les pays asiatiques (l'Inde, la Corée du Sud, Pakistan..) le capital investi dans les PME varie entre 35 à 200 million de dollars, par contre dans les pays développés il arrive jusqu'à 700 millions de dollars.

¹TORRES, O. (2007), "la recherche académique française en PME: les thèmes, les revus, les réseaux», édition OSEO, paris., P.13

- Le critère du travail (l'effectif): ce critère est le plus utilisé par les différents pays dans le monde, à cause de l'accessibilité aux données.
- Le critère du travail et du capital: ce critère s'appuie sur des relations inversées entre le nombre d'effectif et le capital.
- Le critère de l'intensité de l'effectif qui démontre la moyenne du travail/capital, autrement le nombre de travailleur est majoritaire par rapport au capital investi dans l'entreprise. Ce critère est très utilisé dans les pays qui souffrent du chômage.
- Le critère de l'intensité du capital qui démontre la moyenne du capital/travail, autrement capital investie et majoritaire par rapport au nombre de travailleurs dans l'entreprise. Ce critère est beaucoup plus utilisé dans les pays ayant un surplus dans le capital.
- Autres critères : à côté de ces critères il existe d'autres critères comme, le développement technologique, le nombre des machines, les ventes, la qualité, la compétence, etc.

I.2. Les critères qualitatifs :

Plusieurs critères qualitatifs sont relevés dans la littérature. Il s'agit principalement de :

- Le critère de la propriété: La propriété de l'entreprise relève d'une personne ou d'un groupe limité de personnes. Le propriétaire de l'entreprise a le rôle de l'organiser et est le seul décideur.
- Le critère de la responsabilité: La responsabilité administrative et juridique tombe sur l'épaule du chef d'entreprise il est le propriétaire et le cadre suprême. Selon Bolton les PME se caractérisent par une **structure organisationnelle linéaire** et leur gestion est directe.
- Le critère de la part de marché de l'entreprise: Les PME ont une part de marché compétitive et non pas monopoliste, au delà leur part du marché est limitée par rapport à celle des grandes entreprises. Selon BOLTON, la PME à une faible part de marché donc elle ne peut pas influencer les prix de vente. Cette faiblesse est due à :
 - Sa petite taille.
 - Sa petite productivité.
 - Son faible capital.
 - Sa production locale.
 - La forte concurrence des PME entre eux.

- Le critère d'autofinancement: La PME est considérée comme indépendante si elle est en autofinancement de 50%.

II. Les définitions des PME :

Nous présentons dans ce qui suit quelques définitions des PME selon des auteurs et des organismes.

-Selon Marchesnay Et Julien

*"La petite entreprise est avant tout une entreprise juridiquement sinon financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaire, manufacturier ou des services, et dont les fonctions de responsabilité incombent le plus souvent à une seule personne. Sinon à deux ou trois, en général seule personne"*¹.

-Selon Churchill Et Lewis² :

"La PME est une étape avant de devenir grand"

-Selon Wtterwulghé³ :

"Une entreprise opérant dans le domaine économique et dont l'existence est conditionnée pour le meilleur et pour le pire par la gestion d'un entrepreneur jouissant d'une indépendance décisionnelle"

-Selon Guilhion:

Cet auteur propose une définition de la PME centrée sur le concept de la **contrôlabilité**, exprime le fait d'être contrôlable, "c'est-à-dire le fait qu'une PME soit dotée d'un système organisationnel qui puisse être contrôlé par le dirigeant. (.....) La contrôlabilité permet d'analyser le développement de l'entreprise en décrivant la cohérence entre les buts du dirigeant et le niveau de performance atteint dans l'environnement n termes financiers et /ou organisationnels"⁴ .

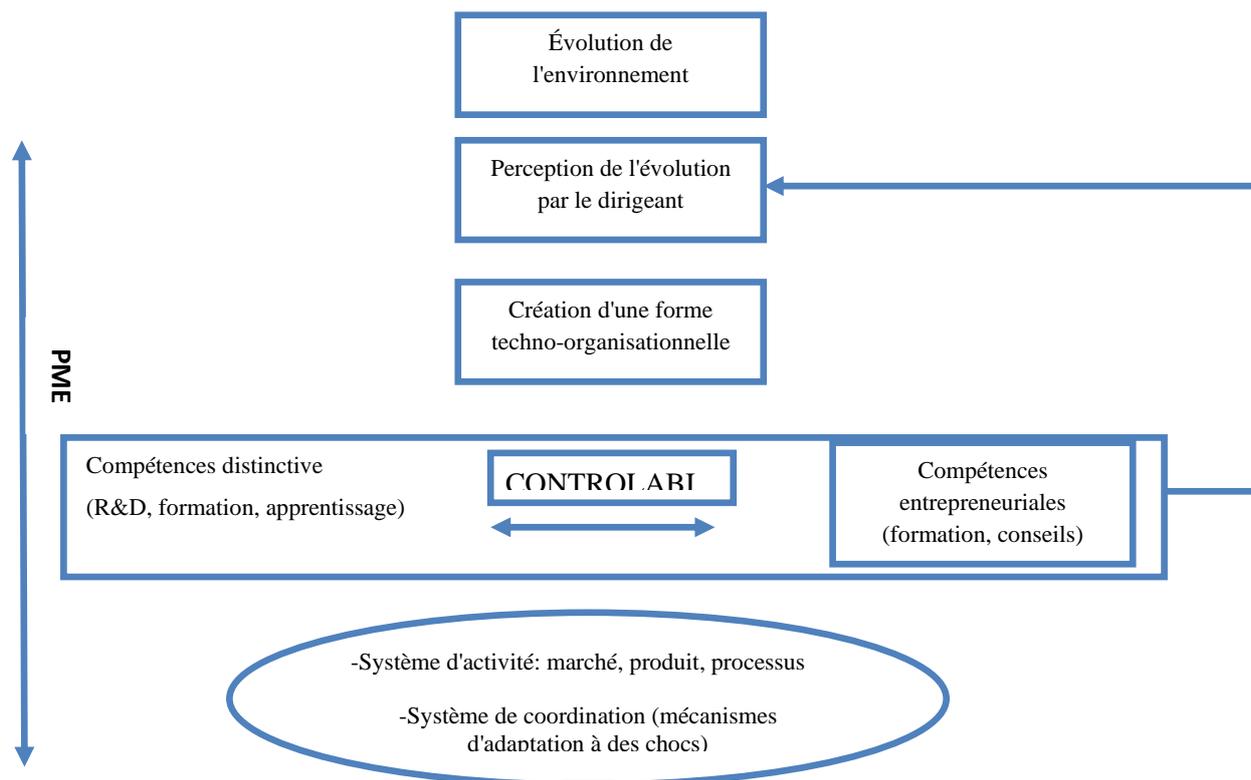
¹MARCHESNAY, M; A. JULIEN(1996), "La Petite Entreprise", Edition. Vuibert,

²CHURCHILL, N et LEWIS, V (1990) "Typology of Small Business Preliminary Study" in "Working Paper", N° 82 P 103,

³WITTERWULGHE, R.(1998) "la PME: une entreprise humaine". Édition Boech., Paris, P16

⁴TORRES, O. (1998) " PME de nouvelle approche" Edition. Economica., paris. p 60-61(ouvrage publié avec le concours de SUP gestion PME).

Schéma n°2 : La carte d'identité de la PME



Source: GUILHION et al. (1995), "vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité" in O, TORRES. (1998)" PME de nouvelle approche" Edition. Economica ., paris. p 60-61(ouvrage publié avec le concours de SUP gestion PME), p60.

L'OCDE¹ propose également une définition des PME.

Définition des PME selon la recommandation 2003/361/CE de la Commission européenne:

Tableau n°12 : La définition des PME selon l'OCDE

Entreprises	Effectif (nombre des salariés)	Chiffre d'affaires annuel	Total de bilan annuel	Autonomie
Micro-entreprise	De 1 à 9	< 2 millions	< 2 millions	25 % ou plus du capital ou des droits de vote d'une autre entreprise
Petite entreprise	De 10 à 49	< 10 millions	< 10 millions	
Moyenne entreprise	De 50 à 249	< 50 millions	< 43 millions	

Source: OCDE (2004) 2ème CONFÉRENCE DE L'OCDE DES MINISTRES EN CHARGE DES PETITES ET MOYENNES ENTERPRISES (PME), Istanbul, Turquie 3-5 juin.

¹OCDE:Organisation De Coopération Et De Développement Économiques.

La CGPME¹ propose également sa définition de la PME comme suit :

"Une unité de production ou de distribution, une unité de direction de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise dont il est souvent prioritaire et qui est directement liée à la vie de l'entreprise".

III. La définition des PME dans quelque pays:

III.1. La définition des PME dans les pays développés:

Les pays développés sont les pays leaders dans la recherche d'une définition des PME, car cette dernière présente en grand nombre dans tous les domaines même les domaines de l'industrie lourde.

-Canada:

Le concept dominant pour ce type des entreprise c'est le "Small Business" et ne pas les PME, la définition gouvernementale ces 500 employeur dans le secteur industriel, 50 employeur dans le secteur du commerce et service, le législateur Canadian il exclut de cette définition les entreprise agricole, le travail religieux, et les associations caritatives.

Tableau n°13 : La définition des PME canadiennes

Type d'entreprise	Nombre de salariés	% de la population active	PME en %	Contribution des PME au PIB en %
Petite	1 - 99	69.7%	98.22%	41.9%
Moyenne	100 - 499	20.2%	1.64%	12.4%
Grande	Plus de 500	10.1%	0.14%	45.7%

Source: Elaboré par l'étudiante sur la base des statistiques d'EPA 2012.-USA:

USA

En 1953, le **Small Business Act (SBA)**² retient comme critère de définition, d'être géré de façon indépendante, d'appartenir à une entreprise indépendante, qui ne n'occupe pas une position de marché dominante. Aux USA il existe un ministère qui s'occupe des petits projets, comme il a établi une charte qui contient des critères qualitatifs pour déterminer une définition harmonisée avec ce type d'entreprise, Ainsi les USA sont considérés comme le pays

¹CGPME: c'est une organisation patronal française créée en 1944 par Léon Gingembre, elle représente les petites et moyenne entreprise.

²SBA: est une loi du congrès des États-Unis votée le 30 juillet 1953, modifiée à de nombreuse reprise, et visant à favoriser les petites et moyennes entreprises dans le tissu économique du pays.

le plus intéressé par les préoccupations des PME. Ceci est évident dans les subventions présentées au PME / la politique d'achat de la gouvernance arrive jusqu'à 23% du total d'achat pour l'intérêt des PME.

-Union européenne (UE):

En 03/04/1996, l'Union européenne a publié la définition suivante des PME " c'est un projet qui englobe cinquante employés, avec un chiffre d'affaire qui ne dépasse pas 7 millions de dollar, la moyenne entreprise a entre 50 et 250 employés avec un chiffre d'affaire de moins de 40 millions de dollar, au-delà l'UE utilise comme critère quantitatif (le nombre de salariés, le chiffre d'affaire), et comme critère quantitatif (l'indépendance) Entreprise indépendante veut dire une entreprise où le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME/PMI.

III.2. La définition des PME dans les pays émergents :

-Thaïlande:

A une époque les PME étaient la seule solution pour les Thaïlande, afin de sortir de leur crise, après la faillite de 2117 entreprise s'il en a résulté du chômage, mais la préoccupation gouvernementale du secteur des PME avait les résultats suivants:

- Diminution du taux de chômage.
- Diminution du taux de pauvreté.

Le critère utilisé pour définir les PME en Thaïlande c'est l'immobilisation.

Secteur d'industrie	Immobilisation
Petite entreprise	moins de 125.000 \$
Moyenne entreprise	moins de 500.000 \$

III.3. La définition des PME dans les pays en voie du développement:

-Egypte:

Il n'existe pas une définition unique des PME et cela revient au manque de coordination et d'harmonisation de l'information entre les différentes unités. Selon les informations données en 2002 par le ministère du commerce international 99% du tissu d'entreprise sont des PME (sauf le secteur agricole) qui réalisent une valeur ajoutée de 80% et embauchent plus de 66% de main d'œuvre.

-Les pays du sud-est asiatique:

Dans ces pays la définition des PME appuie sur l'échelle de **BROTECH** qui est reconnue dans ces pays.

- De 1 jusqu'à 10 employés —————> Entreprise familial artisanal.
- - de 10 jusqu'à 49 employés —————> Petite entreprise.
- - de 49 jusqu'à 99 employés —————> Moyenne entreprise.
- Plus de 100 employés —————> Grande entreprise.

IV. Les caractéristiques des PME:

Plusieurs facteurs caractérisent les PME des autres entreprises. Nous les synthétisons dans ce qui suit :

IV.1. Une forte centralisation de la gestion:

"Une forte centralisation de la gestion entraîne une très grande dépendance envers le dirigeant, le propriétaire-dirigeant, qui joue un rôle central, est en même temps entrepreneur (à l'origine de la naissance de l'entreprise), manager et organisateur, ses propres aspiration influenceront énormément son style de commandement ainsi que les choix de ses objectif"¹ .

Cependant Julien Et Marchesnay (1988) distinguent deux types d'entrepreneurs :

- 1) L'entrepreneur PIC (Pérennité, Indépendance et Croissance) privilégie avant tout la pérennité de son entreprise et manifeste une certaine aversion envers le risque. Il tient aussi à son indépendance financière et n'accepte pas de partager son entreprise ou des informations avec d'autres partenaires financiers sauf à un membre de sa famille ou de l'entreprise, ce qui pourrait rendre difficile l'accès au financement. Le processus décisionnel est adaptatif. L'élaboration de la stratégie se fait en réaction de l'évolution de l'environnement.
- 2) L'entrepreneur CAP (Croissance, Autonomie et Pérennité) qui est prêt à prendre des risques ou à partager des informations pour faire accroître ses activités. Il peut entrer en relation d'affaires avec des partenaires financiers à condition qu'il puisse garder son autonomie de décision ce qui rend l'accès au financement moins difficile. Le processus décisionnel stratégique est opportuniste. L'entrepreneur "dirigeant" lors de l'élaboration du processus stratégique cherche à exploiter les opportunités de la croissance.

¹C.BUSSENAULT et al(1991), «Organisation et Gestion de L'entreprise », Edition Vuibert.

IV.2. La faible spécialisation du travail:

Les employés sont polyvalents (effectuent diverses tâches) ce qui nécessite de leurs laisser une certaine initiative d'où le manque de compétences spécifiques. Cette polyvalence peut être un handicap comme elle peut être un avantage permettant plus de souplesse durant une période de changement accéléré.

IV.3. La flexibilité :

La flexibilité qui passe par la capacité de l'adaptation aux changements, la polyvalence des travailleurs et la souplesse de la planification est une des clefs de succès de la PME. Ceci est dû à la simplicité de la structure organisationnelle et la centralisation de la prise de décision.

IV.4. Une stratégie peu formalisée:

Comme les grandes entreprises, les PME élaborent des stratégies qui sont adoptées de manière tacite en comparaison aux grandes entreprises, dû à la proximité du dirigeant de ses employés et même parfois sa connaissance de leur vie personnelle et familiale créant une sorte de confidentialité. Il y a une certaine rigidité dans l'explication orale des changements qu'il impose sans toutefois formaliser par écrit sa stratégie.

IV.5. Un système d'information faible:

Les PME se caractérisent également par un faible système d'informations qu'il soit interne ou externe.

Le système d'information interne est peu compliqué et il est basé sur une communication qui préfère les supports oraux qui passent de bouche à oreille. Autrement dit, une diffusion d'information plus rapide entre le propriétaire et les employés. Au cours de ce processus de système d'information (collecte, analyse, diffusion) tout le monde participe ce qui fait naître la forte culture organisationnelle dans les PME. Mais par conséquence, il n'existe pas de procédures claires permettant de bénéficier de données crédibles.

Le système d'information externe est simple et il est basé essentiellement sur une démarche formelle et un contact direct. Les dirigeants et les employés ont développé un réseau d'information personnel et clé avec les contacts d'affaire (les clients, les fournisseurs, les chambre du commerce, les suggestions des distributeurs). Malgré la mise en place de ce réseau, les contacts d'affaires restent peu développés à cause du manque d'expérience des dirigeants dans leur domaine d'activité. Au-delà la PME a besoin d'une veille stratégique pour découvrir d'autres opportunités d'affaire.

Ce contact direct avec le marché écarte le besoin d'une étude de marché complexe, lourde et coûteuse.

IV.6. Spécialisation des activités:

D'après Julien et Marschesnay (1988), la PME doit adopter une stratégie de différenciation ou de spécialisation. Il est nécessaire également de s'appuyer sur la fidélité des clients *"grâce aux services rendus autour de la vente. La variable déterminante ne sera plus le prix, mais la qualité. On peut citer entre autre, la qualité de la relation avec l'ensemble de ses client et de ses fournisseurs ou encore, la qualité de la prestation fournie aux clients"*¹.

IV.7. Rapidité dans le processus de décision:

Le dirigeant assume tous les responsabilités pour assurer la survie et contrôler le développement de l'entreprise. L'élaboration du processus de décision, qui est le plus souvent simple et rapide, figure parmi ses responsabilités majeures. Il fonctionne souvent selon le schéma suivant : "Intuition - décision - action"

V. Les difficultés (faiblesses) des PME:

Les PME rencontrent plusieurs difficultés que nous pouvons résumer en :

- Le problème de financement
- Les faiblesses d'approvisionnement
- Les faiblesses managériales du chef d'entreprise
- Le management erratique de la PME

V.1. Le problème de financement:

Souvent, les patrons des PME ont le souci de préserver l'autonomie de la gestion, car ils refusent l'endettement à long terme qui va limiter l'augmentation de leur capital.

*"Dans le cas où une PME pourrait solliciter un prêt, et de par sa faible composition capitalistique, donc le risque plus ou moins grand d'insolvabilité fait donc élever le taux d'intérêt. En plus les établissements de prêt ne peuvent pas accorder des crédits au delà d'un certain seuil, qui est relativement faible en conséquence, le taux d'intérêt est plus élevé par rapport aux taux appliqués sur les prêts les plus importants, cette situation peut être plus difficile et inaccessible pour les petite emprunteurs surtout dans les pays qui ne possèdent pas d'établissements de prêt bien organisé"*² .

¹MARCHESNAY, M. (1988) " la petite entreprise", Edition Vuibert

²BISSINION, G (1989) "la spécificité des besoins financiers des PME innovatrice", revus de française de gestion, n°73 mars/avril

V.2. Les faiblesse d'approvisionnements:

Le faible recours au marché financier et la faible capacité d'autofinancement résulte du faible pouvoir de négociation avec les clients et les fournisseurs.

V.3. Les faiblesse managériale du chef d'entreprise:

Trois facteurs négatifs affectent la gestion des dirigeants des petites entreprises¹ :

1. (...) Les patrons des petites entreprise sont plus modestes, ils visent généralement la pérennité, la survie de leur affaire, ou bien encore une autonomie confortable. Ils ressemblent plus à un père de famille vieillissant qu'à un conquérant de ces nouveaux empires que sont devenues les parts d'un marché mondialisé.
2. Deuxième facteur négatif: Le chef d'entreprise possède rarement une formation complète en management. En général, il a acquis une compétence technique qui lui semble suffisante pour réussir.
3. Dernier facteur enfin: Le chef de la petite entreprise est continuellement soumis à la pression des problèmes du court terme et il ne consacre que peu de temps à la réflexion à plus long terme.

V.4. Le management erratique de la PME:

Il existe deux défauts qui caractérisent la gestion erratique la prise de décision. Généralement les décisions des PME souffrent d'une grande myopie et incertitude face à l'environnement, du fait que l'entreprise n'a pas les moyens d'acquérir et de posséder une vaste information. Ex: dans le marketing l'entreprise ne possède pas les connaissances et les sources d'information pour faire le choix d'un nouveau segment de clientèle.

Dans cette situation d'incertitude, l'entreprise va aboutir à un choix qui risque d'être incohérent avec ses besoins d'une part, et les besoins du marché d'autre part.

¹KALIKA, M; HELFER ,J.P; ORSONI, J. Op cit p 427

Section 2 : Etat des Lieux des Pme en Algérie

Aujourd'hui en Algérie les PME sont une entité importante du développement économique et cela se manifeste par les statistiques enregistrées dans ce secteur

I. Evolution de la PME algérienne :

Nous nous sommes appuyés pour la rédaction de cette partie sur plusieurs références notamment les travaux de :LIABES (1984), BOUYACOUB.(2002), MERZOUK (2008).

Avant l'indépendance, toutes les entreprises installées étaient soit des petites entreprises avec une faible production, soit des grandes industries réservées au français. Le bénéfice de ces industries était réparti dans le cadre de développement de l'économie française.

En 1962, l'Algérie avait hérité d'une structure économique de type colonial, qui n'était pas adaptée aux exigences des habitants. En 1963, l'Etat a promulgué le premier code d'investissement dans l'Algérie avait choisi le système socialiste comme une forme pour faire redémarrer la gestion des entreprise et, par conséquent, l'activité économique. Ce code n'a pas abouti à des résultats notables sur le développement des PME.

Le code de 1966 est promulgué le 15/09/1966 avec une inspiration libérale semble ouvrir les portes du secteur privé, en essayant de donner un rôle plus important à ce secteur pour le développement de l'économie algérienne, tout en privilégiant le secteur public par l'affirmation de sa place prédominante sur le secteur stratégique de l'économie dans chaque promulgation.

- Le programme [1970-1973]: Les PME ont marqué un démarrage à partir du premier plan quadriennal dans le cadre du programme du développement d'industrie locale (DIL), ce qui a permis aux PME de s'inscrire dans le plan national du développement pour participer aux élargissements d'énergie économique pour atteindre les finalités du DIL.
- Le programme [1974- 1977] : Le deuxième plan quadriennal contenait également un programme d'industrie locale (PIL). Ce programme est considéré comme le vrai démarrage pour le développement des PME.

Pendant les années 80,l'Algérie a amorcé des grandes réformes, dans le but d'atténuer l'intensité de la crise, cela et toujours sous le système du socialisme. Les deux plans quinquennaux sont l'exemple de ces réformes le premier pour la période (1980/1984) et le deuxième pour la période (1985/1989). Les deux plans sont entamés en faveur du secteur privé. Il y a eu parallèlement une promulgation du code 11(loi du 21/08/1982) qui définit le

nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement privé qui a dicté un ensemble de mesures favorables aux PME. Malgré la réalisation de plus de 755 projet entre PME /PMI, cette période c'est aussi caractérisée par certains obstacles en relation avec ce secteur tels que

- Le financement par les banques est limité.
- Les montants investis sont limités à 30 millions de DA pour la société à responsabilité limitée(SARL) ou par actions et 10 millions de DA pour l'entreprise individuelle ou au nom collectif ;
- L'interdiction de posséder plusieurs affaires.
- L'agrément (par une simple déclaration) est obligatoire pour chaque investissement ce qui fait une régression à la loi de 1966.
- Une procédure juridique qui oblige les investisseurs d'être résident sur le territoire algérien. Cette procédure était une cause qui a amené les investisseurs émigrés à exploiter leurs ressources dans le marché noir.

Dans l'année 1983, il y a eu la création d'un office pour l'orientation et le suivi et la coordination des investissements privé (OSCIP) qui avait pour mission:

-Orienté l'investissement privé national vers des activités et région susceptible de répondre aux besoins du développement et d'assurer sa complémentarité avec le secteur public.

-D'assuré une meilleur intégration de l'investissement privé dans le processus de planification.

La fin des années 80 jusqu'au début des années 2000, témoignent de la mise en place d'une économie orientée vers l'économie du marché. Pendant cette période transitionnelle l'Etat a amené plusieurs actions parmi lesquelles :

- La loi 88-25 du 19/07/1988 qui a libéré le plafond de l'investissement privé.
- La promulgation d'une loi en 1995 qui privatise les entreprises du secteur public.
- L'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers
- La naissance d'une agence de promotion et de suivi des investissements (APSI) le 5 octobre 1993, pour aider les promoteurs à compléter les procédures.

En 1994, la situation économique est devenu grave, ce qui a mené l'état à réviser leur rapport avec le FMI. L'année 1997se caractérise par la création de l'Agence Nationale de Soutien pour l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) qui vise à encourager la création de micro-entreprises.

Durant les années 2000, e dans un souci d'encourager et faciliter l'accès au financement des PME, l'Algérie comme tous les pays du monde à mis en place plusieurs programmes d'accompagnements.

- La mise en place du ministère des PME pour encadrer et développer leurs activités.
- La promulgation d'une loi d'orientation sur la promotion de la PME. Cette Loi N° 01/18 du 12/12/2001 a donné une définition claire aux PME algériennes fondée sur trois critères (l'effectif, le chiffre d'affaire et l'indépendance de l'entreprise) ainsi que la délimitation de la taille des PME en trois groupes (TPE, PE, ME).

II. Les instruments d'appui aux PME :

II.1. L'Agence Nationale du Développement de l'investissement (ANDI) :

Après les résultats médiocres réalisés par l'APSI, celle-ci a été remplacée suite au décret portant mise en place de l'ANDI en 2001. Les missions de l'ANDI ont été élargies suite elle a été révisée en 2001 dans un cadre promulgatrice qui a donné la naissance à l'ANDI, pour compléter les missions suivantes¹ :

- Réduire la durée d'octroi des licences à 30 jours au lieu de 60 jours ;
- Assurer la promotion, le développement et le suivi des investissements ;
- Accueillir, informer et assister les investisseurs résidents et non-résidents ;
- Fournir les prestations administratives à travers un guichet unique ;
- L'octroi des avantages liés à l'investissement dans le cadre du système existant ;
- Gérer le Fonds d'Appui à l'Investissement ;
- Assurer le respect des engagements pris par les investisseurs au cours de la période d'exemption.

II.2. Le Fonds de Garantie des Prêts aux PME (FGAR).

Ce Fonds a été créé sous la tutelle du Ministère des petites et moyennes entreprises et l'artisanat par le décret exécutif N° 02/373 du 11/11/2002.

Le FGAR avait l'objectif de faciliter aux PME l'accès aux crédits à moyen terme via le service de garantie pour les investisseurs qui n'ont pas les garanties suffisantes requises par les banques. Les propositions de garanties peuvent aller jusqu'à 70 % avec ces banques qui sont l'acteur principal du financement, cependant que ces banques vont tirer des profits de cette garantie pour augmenter leur chiffre d'affaire et leur revenu.

¹ Un dépliant de l'ANDI

Le FGAR est un instrument d'appui qui accompagne le montage financier des projets des PME viables en phase de démarrage ou en phase du développement. Ces missions sont¹ :

- L'octroi des garanties aux projets réalisant des investissements en matière de :
- La création et l'expositions des entreprise.
- La rénovation des équipements de production.
- La prise des participations.
- L'établissement des conventions avec les banques.
- Recevoir périodiquement les communications et les engagements des banques.
- La prise en charge du suivi des opérations de recouvrement des créances en litige.
- Le suivi des risques découlant de l'octroi de la garantie des fonds.

II.3. L'organisation d'un Conseil National Consultatif pour la Promotion des PME :

Ce conseil a été officiellement installé sous tutelle du ministère de la PME dans le décret exécutif N° 03/80 du 26 Février 2003 portant d'un organe qui vise à impulser une nouvelle dynamique au dialogue entre les pouvoirs publics et les associations professionnel.

Conseil National Consultatif pour la Promotion des PME a comme mission² :

- Etablir d'une façon régulière et permanente un dialogue et la concertation entre le pouvoir public et les promoteurs, afin d'élaborer une stratégie qui assure le développement du secteur de la PME.
- Encourager et promouvoir la création d'associations professionnelles.
- La collecte des informations qui concernent le secteur des PME auprès des espaces intermédiaires.

II.4. La Caisse de garantie des crédits à l'investissement des PME (CGCI) :

Créé à l'initiative des pouvoirs publique par le décret exécutif N° 04/134 du 19 Avril 2004 en renfort au **FGAR**, la CGCI est pour soutenir la création et le développement des PME, en lui facilitant l'accès au crédit et en accordant des conventions avec les banques.

La limite de la garantie est fixée à 250 million DA pondéré a 80% pour les crédits octroyés à la création des PME et de 60% pour crédit à une PME en phase de développement.

¹ Un dépliant de FGAR. Garantie dans le cadre du programme du Fonds de garantie d'emprunt FGAR.

² Décret exécutif N° 03-80 correspondant au 25 février 2003, portant organisation et fonctionnement du conseil national consultatif pour la promotion des PME, journal officiel de la république algérienne N° 13 , 26 février 2003.

II.5. Pépinière des entreprises :

Ces pépinières se présentent en tant qu'instituts publics, de caractère industriel et commercial par le décret exécutif N° 03/78 du 26 février 2003. Elles ont pour but d'aider les petites et moyennes entreprises et contribuent à la croissance économique.

Ces pépinières sont chargées à remplir les missions suivantes¹ :

- Présenter des conseils aux promoteurs dans le domaine de la comptabilité, du droit, du commerce et de la finance;
- Accueillir et accompagner les entreprises naissantes pour des périodes limitées
- Examiner le business plans des futurs promoteurs.
- Etablir un plan d'orientation pour tous les secteurs d'activité effectués par la pépinière.
- Favoriser la création et le développement des entreprises par l'offre des solutions aux promoteurs qui leur permettront de diminuer les obstacles au bon déroulement de leur entreprise.
- Résoudre les problèmes de logistique des entreprises hébergées.

II.6. La mise en place d'un système d'information économique et statistique par le recours au NTIC :

Ce programme vise à satisfaire les besoins d'information par une diffusion des données à temps réel entre les différentes institutions qui agissent dans le secteur PME. Il permet d'avoir une meilleure connaissance du tissu des PME, de mieux renforcer l'esprit de communication et l'utilisation des NTIC.

II.7. Les programmes de mise à niveau.

Le programme national de mise à niveau s'inscrit dans le cadre des dispositions de la loi d'orientation 01-18 du 12 décembre 2001. Ce programme est chargé par le ministère des PME et co-financé par l'Union Européenne.

Les finalités du programme de la mise à niveau visent à améliorer la compétitivité des entreprises nationales, ainsi qu'à améliorer leur capacité de production, afin qu'il soit conforme aux normes internationales.

Procédure de fonctionnement du programme de mise à niveau² :

- Le diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau.

¹ Décret exécutif N° 03-78 correspondant au 25 février 2003, portant statut-type des Pépinières des entreprises, journal officiel de la République algérienne N° 13, 26 février 2003.

² Des documents présentés par une entreprise bénéficiaire de ce programme de mise à niveau

- Les modes des financements du plan de mise à niveau avec l'accord de la banque traitante de l'entreprise.
- Les factures pro-forma des équipements, et des investissements matériels exigés dans le cadre du plan de mise à niveau.
- Les investissements immatériels nécessaires pour le plan de mise à niveau.

Les avantages offerts par le dispositif de la mise à niveau

- 80% du coût de l'étude du diagnostic stratégique et du plan de mise à niveau dans la limite de 1.5 millions de dinars.
- 80% du montant des investissements immatériels (formation, étude, logiciel etc.) et 10% du montant d'investissements matériels.

Pour piloter ce programme l'état a créé une agence national de développement de la PME (ANDPMA) sous tutelle du ministère de la PME dans le décret exécutif N° 05/165 3 mai 2005. L'ANDPME est chargé à remplir les missions suivantes¹ :

- La mise en œuvre et le suivi du programme national de mise à niveau des PME
- La mise en œuvre de la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement de la PME ;
- La promotion de l'expertise et le conseil en direction des PME ;
- L'évaluation de l'efficacité et l'efficience de l'exécution des programmes ;
- Le suivi de la démographie de la PME en termes de création, de cessation et de changements d'activités ;
- La réalisation des études de filières et notes de conjuncture périodiques sur les tendances générales de la PME ;
- La promotion de l'innovation technologique et de l'usage des NTIC par les PME en collaboration avec les institutions et organisme concerné ;
- La collecte, l'exploitation et la diffusion de l'information spécifique au domaine d'activités des PME ;
- La coordination, entre les différents programme de mise à niveau du secteur de PME en relation avec les structures concernées.

¹ Un dépliant de L'ANDPMA. La présentation de ANDPME.

III. La définition des PME en Algérie:

Le ministère de petite et moyenne entreprise a promulgué la loi 01/18 du 12 décembre 2001, portant sur la loi d'orientation sur la promotion des PME par l'article 4, 5, 6, 7 qui stipule¹ :

Art. 4- La petite et moyenne entreprise/petite et moyenne industrie est définie quel que soit son statut juridique; comme étant une entreprise de production de biens ou/et de services:

- Employant une (01) à (250) personnes;
- Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 02 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars
- Qui respecte les critères d'indépendance c'est-à-dire dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME/PMI.

Art. 5- La moyenne entreprise (ME) est définie comme une entreprise employant 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 02 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de dinars.

Art. 6- La petite entreprise (PE) est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de dinars.

Art. 7- La très petite entreprise (TPE), ou micro entreprise est une entreprise employant de 01 à 09 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions de dinars.

La loi d'orientation sur le développement de la PME promulguée en juin 2017 (La loi N° 17-02 du 10 janvier 2017) a actualisé la définition de la PME en Algérie comme suit :

La PME est une entreprise de production de biens et/ou de services employant une (1) à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 4 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas à 1 milliard de DA.

Au titre de la présente loi, il est entendu par² :

1- **Personnes employées** : le nombre de personnes correspondant au nombre d'unités de travail-année (UTA), c'est-à-dire au nombre de salariés employés à temps plein pendant une année. Le travail partiel ou le travail saisonnier étant des fractions d'unité de travail-année.

¹La loi d'orientation sur la promotion de la PME n° 01-18 du 12.12.2001, Ministère de PME et de l'Artisanat.

² JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 02 du 12 RabieEthani 1438 correspondant au 11 janvier 2017.

L'année à prendre en considération pour une PME en activité est celle du dernier exercice comptable clôturé.

2- **Seuils pour la détermination du chiffre d'affaires ou pour le total du bilan** : ceux afférents au dernier exercice clôturé de douze mois.

3- **Entreprise indépendante** : l'entreprise dont le capital n'est pas détenue à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME.

Art. 6. Est éligible aux dispositions de la présente loi, toute entreprise créée ou à créer, respectant les seuils suscités, sur la base d'une déclaration dont le modèle est fixé par arrêté du ministre chargé de la PME.

Art. 7. Bénéficiaire des mesures d'appui, prévues par la présente loi, les PME dont le capital social est détenu dans la limite de 49% par une ou plusieurs sociétés de capital investissement.

Art. 8. La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de cinquante (50) à deux cent cinquante (250) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre quatre cent (400) millions de dinars algériens et quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel est compris entre deux cent (200) millions de dinars algériens et un (1) milliard de dinars algériens.

Art. 9. La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de dix (10) à quarante-neuf (49) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre cent (400) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas deux cent (200) millions de dinars algériens.

Art. 10. La très petite entreprise « TPE » est définie comme une entreprise employant de un (1) à neuf (9) personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à quarante (40) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas vingt (20) millions de dinars algériens.

Art. 11. Lorsqu'une entreprise enregistre un nombre d'employés qui la classe dans une catégorie de PME et un chiffre d'affaires ou un total du bilan qui la classe dans une autre catégorie, le critère du chiffre d'affaires ou du total du bilan, prime pour sa classification.

Art. 12. Lorsqu'une entreprise, à la date de clôture de son bilan comptable, enregistre un ou des écart(s) par rapport au(x) seuil(s) énoncé(s) ci-dessus, elle n'acquiert ou ne perd la qualité de PME, au sens des articles 8, 9 et 10 ci-dessus, que pour autant qu'il(s) persiste(nt) sur deux exercices consécutifs.

Art. 13. Les seuils relatifs aux chiffres d'affaires et au total du bilan annuel peuvent être révisés, en cas de besoin, par voie réglementaire.

Art. 14. La définition de la PME telle qu'énoncée dans la présente loi, constitue la référence pour : l'octroi de tout appui, aide et soutien prévus par la présente loi au profit des PME et leur accompagnement ; la collecte des données et le traitement des statistiques.

IV. Le rôle des PME dans le développement du tissu économique algérien:

Nous allons analyser le rôle de la PME dans le développement de l'économie algérienne à travers les critères suivants : la création d'emplois, la création de valeur ajoutée et la participation à la distribution des revenus.

Les derniers chiffres clés du ministère en charge des PME, indiquent au **30/06/2017**:¹

Population totale des PME (tous statuts confondus) 1 060 289
PME créées en 1er semestre 2017 4166
Cessations d'activités (PME privées) 9 941
PMI privées 92 804
PME publiques 264
Densité des PME (Nombre de PME pour 1000 Habitants) :
Tous statuts juridiques confondus/ Moyenne internationale 23/45
Personnes morales privées/ Moyenne internationale 17/45
Emplois (agents) 2 601 958
Importations (Millions de \$) 22 986
Exportations (Millions de \$) 18 141

Selon ces chiffres, à la fin du 1er semestre 2017, la population globale des PME s'élève à 1 060 289 entités dont près de 57% sont constituées de personnes morales, parmi lesquelles on recense 264 Entreprises Publiques Economiques (EPE). Le reste est composé de personnes physiques (44%), dont 21% de professions libérales et 23% d'activités artisanales.

Le nombre de PME privées s'élève, selon ces chiffres à : **1 060 025 entreprises**.

IV.1. La création d'emplois :

Le tableau démontre clairement que les PME privé sont connu une croissance remarquable dans les postes employeurs dans le 1^{er} semestre celle de 2011, 2015, 2017.

Les PME publique sont connu une baisse de leur volume d'emploi compte tenu du désengagement de l'Etat. Elles ne représentent plus en 2017 que 0,91 de l'emploi dans les PME

¹ Bulletin d'information statistique n°31, 1^{er} semestre 2017.

Tableau n°14 : PME et création d'emplois en Algérie

Type des PME	1 ^{er} semestre 2011		1 ^{er} semestre 2015		1 ^{er} semestre 2017	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
PME Privée						
Salarié	983 415	58,67	1 295 257	57,87	1517 990	58,34
Employeur	642 314	38,32	896 811	40,07	1 060 289	40,75
Total	1 625 729	96,99	2 192 068	97,94	2578279	99,09
PME Publique	50 467	3,01	46 165	2,06	23679	0,91
Salarié	1 676 196	100	2 238 233	100	2 601 958	100

Source : Bulletin d'information statistique de la PME www.industrie.gov.dz

L'effectif global des PME, à la fin du 1^{er} semestre 2017, est de 2 601 958 agents, dont seulement 23 679 relèvent des PME publiques. A noter que l'effectif global des PME a progressé de 4,58 % entre le 1^{er} semestre 2016 et le 1^{er} semestre 2017 (Bulletin d'information statistiques de la PME, n°31, 2017).

IV.2. La création de la valeur ajoutée :

La valeur ajoutée se mesure par la différence des biens que vend une entreprise et ce qu'elle a dû dépenser comme ressources pour produire et vendre. En 1998, la valeur ajoutée du secteur public était 1 019,8 milliards de dinars représentant 46,4% du total national. Alors que celle dégagée par le secteur privé avec 1 178 milliards de dinars soit 53,6 % du total national.

De 2006 à 2010 tous les secteurs ont évolué, celui du commerce vient dans le premier rang dans la création de la valeur ajoutée avec un pourcentage de 26% en 2010. Aussi durant cette période les quatre secteurs qui restent ont contribué à la création de la valeur ajoutée avec un taux de 90,43% en 2006 et plus de 90,88% en 2010.

Tableau n°15 : PME et création de valeur ajoutée

Secteur	Agriculture	BTH	Transport et communication	Hôtellerie et restauration	Commerce et distribution
Année					
2006	641.29	610.07	743.53	75.20	728.37
2007	704.19	732.71	830.07	80.75	833
2008	711.75	869.99	863.07	91.18	1003.20
2009	926.37	1000.05	914.57	105.45	1151.62
2010	1015.19	1071.75	988.03	114.39	1279.47

Source : Bulletin d'information statistique de la PME www.industrie.gov.dz

IV.3. La participation à la distribution des revenus :

Le secteur privé a contribué au cours de l'année 2006 avec une part de 79.56% du PIB généré par les PME. Cette contribution a connu une augmentation puisqu'elle représente en 2017 97% du PIB des PME. La part des PME du secteur public n'est pas marginale représentait près d'un quart du total du PIB en 2006. Mais en 2017 ce secteur a connu une chute arrive à 3% suite aux mesures de privatisation (cession aux collectifs de ces entreprises mais aussi cession à des repreneurs privés..

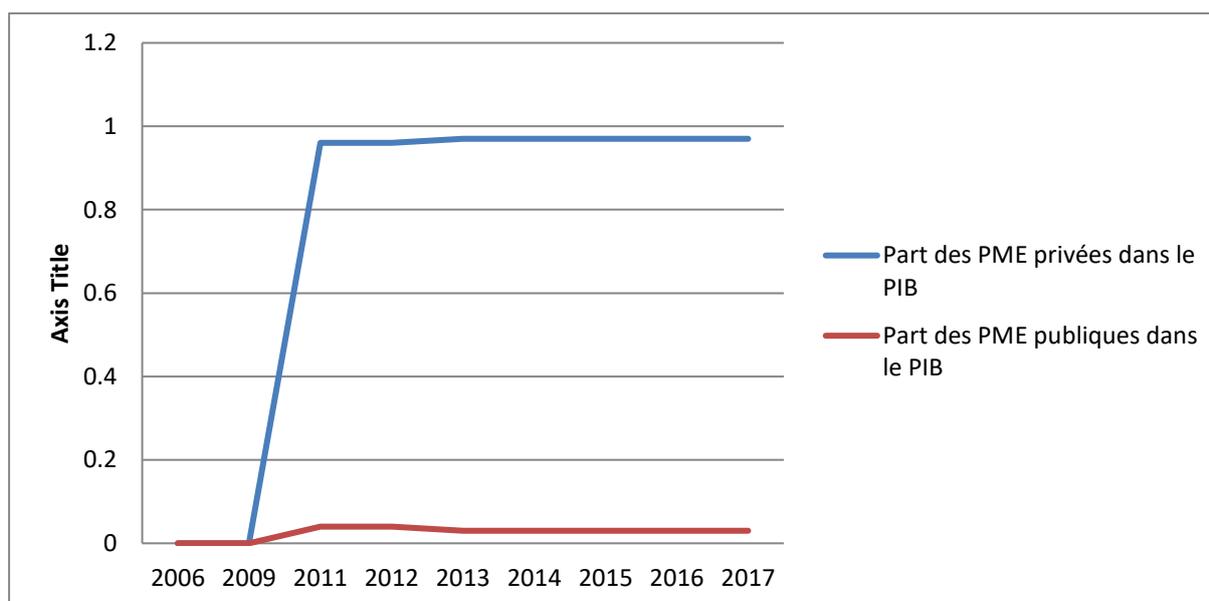
Il résulte de l'analyse de ce tableau, en comparaison avec d'autres pays développés, que notre secteur PME est très loin d'occuper une place importante dans l'économie nationale.

Tableau n°16 :Part des PME privées et publiques dans le PIB en Algérie

Secteur juridique	2006		2009		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	Val	%	Val	%	Val	%	Val	%	Val	%	Val	%	Val	%	Val	%	Val	%
Part des PME privées	2740.1	79.56	4162.0	83.59	18752	96%	20282	96%	21978	97%	23410	97%	24668	97%	24307	97%	24272	97%
Part des PME publique	704.1	20.44	816.8	16.41	766	4%	791	4%	797	3%	796	3%	776	3%	784	3%	780	3%

Source : près de la direction des PME de la wilaya d'Oran

Le graphe suivant démontre la part des PME dans le PIB.

Graphe n°1 :Part des PME privées et publiques dans le PIB en Algérie

Source : Elaboré par l'étudiante.

Au deuxième trimestre 2017, le Produit Intérieur Brut (PIB) connaît une croissance de 1,5% par rapport au même trimestre de 2016. Le taux de croissance du PIB hors hydrocarbures se maintient à 2,1% au cours du deuxième trimestre de l'année 2017 au lieu de 3,5% durant la même période de l'année 2016 (Bulletin d'information statistiques de la PME, n°31, 2017).

Conclusion

A partir des années 70 et après la dégradation du secteur public l'Algérie a présenté des encouragements massifs de la PME qu'elle a considérée comme un moteur de développement économique. Puisqu'il était considéré comme un principal acteur de création d'emploi, de croissance et de richesse.

Mais malgré tous les aides et les moyens de soutien de l'Etat, le développement su secteur de la PME reste toujours insuffisant. Cette situation est due notamment à l'inadéquation du système bancaire avec cette catégorie, la concurrence déloyale, les difficultés d'accès au foncier industriel et au poids de la bureaucratie qui complique les procédures administratives en vigueur. Ces insuffisances ont eu des conséquences directes sur la performance des PME.

CHAPITRE IV

***ETUDE EMPIRIQUE D'UN
ECHANTILLON DE PME DANS LA
WILAYA D'ORAN***

Introduction :

La revue de littérature a permis d'identifier plusieurs avenues de recherches laissées par les écrits, notamment du fait du type d'entreprise étudié et d'un modèle de processus de prise de décision peu spécifique quant au type de décision stratégique étudié.

Afin de répondre à certaines interrogations et points d'intérêts soulevés lors cette revue, une méthodologie de recherche qualitative a été choisie pour mener cette étude représentée dans la première section de ce chapitre. Nous avons utilisé les cartographies cognitives qui traduisent les schémas mentaux des individus consultés dans les entretiens réalisés puis aboutir à une représentation complexe de la réalité à l'aide du logiciel « Decision Explorer ».

Dans la deuxième section, nous allons analyser ces cartographies afin de ressortir les résultats et vérifier le processus décisionnel de la stratégie des PME algériennes construit lors de la recherche empirique.

+

Section 1 : Méthodologie de la recherche

L'objet de cette section est d'expliquer la méthodologie adoptée dans cette recherche par la présentation de la position épistémologique qui est le constructivisme, la présentation du type de recherche, les instruments utilisés pour la collecte des données, la population étudiée, le logiciel « Decision Explorer » utilisé afin d'analyser des données et interpréter les résultats.

I. La position épistémologique :

Avant de cerner la position de notre recherche, nous allons démontrer la réflexion de ces chercheurs constructivistes dont nous avons adopté la méthode. Les chercheurs dans la démarche constructiviste créent leur environnement par leur pensée, leur action, guidée par leur finalité dans ce monde. La réalité est précaire, la réalité reste inconnaissable dans son essence puisque l'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement. Le chercheur va éviter d'imposer un cadre de référence a priori, c'est-à-dire de soumettre les sujets à des tests ou à des questionnaires, épreuves dans lesquelles les réponses sont classifiées dans des catégories prédéterminées. Il va plutôt chercher à rendre explicite la construction subjective que l'individu réalise de sa propre réalité, en présumant que c'est à partir d'elle qu'il interprète les événements, qu'il prend des décisions et qu'il agit. Ici, le sujet de la recherche il retrouve sa forme définitive qu'à la fin de la recherche. En effet, le chercheur construit la réalité objectivement loin de tout caractère universel ou déductif.

L'originalité du sujet de ce mémoire nous mène vers une position épistémologique constructiviste où le processus décisionnel stratégique est construit et élaboré en effectuant chaque entretien, par le suivi du chemin pris de chaque dirigeant dans leur élaboration de PPDS dès que la décision part d'une pensée initiale jusqu'à l'arrivée à la décision finale et sa mise en œuvre. Chaque dirigeant a une position différente du processus décisionnel qui est évoquée dans chaque résultat d'entretien. Dans ce travail, on cherche à contribuer à la réponse à partir d'un construit mental sous-jacent de l'affrontement entre le chercheur et le sujet.

II. Type de recherche adopté :

Pour répondre à nos questionnements sur le processus de prise de la décision stratégique dans les PME, une méthode de recherche qualitative a été choisie, renforcée par une recherche quantitative par la suite. L'étude est basée sur les données tirées des entretiens effectués avec les dirigeants d'entreprises. Nous soulignons ici le nombre important des variables associées au processus de la prise de la décision stratégique, le caractère cognitif des données et le choix de la méthode de cartographie cognitive pour le traitement des données.

L'étude quantitative à l'aide d'un questionnaire a été réalisée pour renforcer la recherche sur le thème de l'évolution, la répartition des PME, et ainsi, compléter l'entretien.

III. Présentation de l'échantillon d'étude :

Afin d'obtenir l'échantillon nécessaire à la réalisation de cette recherche, plusieurs techniques et méthodes ont été utilisées. Tout d'abord l'enquête a touché uniquement le secteur manufacturier, où le taux de réponse diffère d'un secteur à l'autre. L'échantillonnage initial a été constitué de 30 entreprises. Par la suite, celui-ci a dû être modifié et réduit à 15 entreprises, mais après l'entretien avec ces derniers on a exclu 5 entreprises qui ne répondent pas aux critères de la recherche, pour arriver à un échantillon final de 10 entreprises.

La prise de contact avec les dirigeants est difficile, car ils constituent une population très active et peu encline à ce genre d'activité, mais l'effort fut tout de même fructueux assurant une petite diversité de profils.

La prise de contact pour ces entretiens demande de présenter une lettre qui explique le sujet auprès de l'entreprise ciblée. Dans notre cas, la connaissance personnelle des dirigeants nous a permis de dépasser certaines procédures. Cette connaissance personnelle des dirigeants interviewés nous a permis de discuter avec eux à l'aise, loin de tout protocole qui peut détourner le chemin de l'entretien. L'entretien semi-directif a demandé une durée longue pour pouvoir dégager tous les aspects en gardant toujours la liberté de la réponse sur les questions qui touchent le secret de la réussite. Dans l'entretien, nous nous focalisons sur le suivi du processus décisionnel, son élaboration ainsi que l'identification de toutes les variables influençant ce processus.

Pour préserver la confidentialité des dirigeants ayant participé à cette recherche, aucun nom de dirigeant ou d'entreprises ne seront divulgués.

IV. Les instruments de collecte de données :

IV.1. Les entretiens :

La collecte des données a été effectuée par des entretiens semi-dirigés qui génèrent des données qualitatives. Les entretiens face-à-face ont été choisis comme moyen :

- Pour collecter des données fiables et pertinentes.
- Le processus de prise de décision stratégique ne peut être observé directement
- Il est difficile de retrouver des traces de ce processus autre part que dans l'esprit de ceux y ayant participé, autrement le PPDS est cognitif.

Les entretiens sont réalisés par un guide d'entretien en reprenant plusieurs questions. Le guide d'entretien a été testé par plusieurs spécialistes (professeurs d'université), pour vérifier la compréhension des questions, des concepts et assurer leur validité dans l'étude. Les entretiens ont été enregistrés et pendant l'enregistrement, des notes d'observation étaient prises concernant la perception de crédibilité des propos, perception que tout n'a pas été dit.

Le guide d'entretien est basé sur 3 grands axes :

1. Profil du dirigeant.
2. Entreprise et son activité.
3. Décision stratégique.

Les questions des trois axes suggérées aux entretiens ont été posées avec un ordre différent pour chaque cas selon la réceptivité du dirigeant. Pendant l'entretien, certaines règles sont été énoncées :

- L'énoncé de la problématique et du but de la recherche.
- La liberté de choisir entre l'enregistrement (magnétophone/dictaphone) de l'entretien ou la prise de note.
- La discrétion absolue sur les coordonnées des interviewés.
- L'absence totale de questions comptables ou financières.

IV.2. Le questionnaire :

Comme évoqué précédemment, le questionnaire n'est qu'un instrument complémentaire dans cette recherche pour le but de la renforcer. Un questionnaire est un groupe de questions formulées pour obtenir de l'information sur un sujet. Dans son élaboration, nous nous sommes basés sur des concepts théoriques relatifs à notre thème ce qui nous a permis dans un premier temps d'établir un questionnaire de 40 questions. Puis, nous sommes arrivés à établir un questionnaire final (voir Annexes) qui comprend 23 questions. Ce questionnaire est varié entre des questions fermées et choix multiples. Ces questions sont destinées uniquement aux dirigeants des entreprises.

Notre questionnaire est composé de 3 axes et qui sont :

1^{er} axe : « L'organisation de l'entreprise » qui comporte des questions générales sur l'organisation.

2^{ème} axe : « La stratégie de l'entreprise » qui s'interroge sur les questions complémentaires à l'entretien qui mettent en évidence la description de la stratégie des PME.

3^{ème} axe : « L'identification de l'entreprise » dont l'objectif est de récolter, dans la mesure du possible, des informations sur le chiffre d'affaires, le total du bilan, nombre d'effectif, le secteur d'activité.

IV.3. Présentation de l'échantillon :

Notre enquête a touché dix entreprises de secteurs différents au niveau de la Wilaya d'Oran.

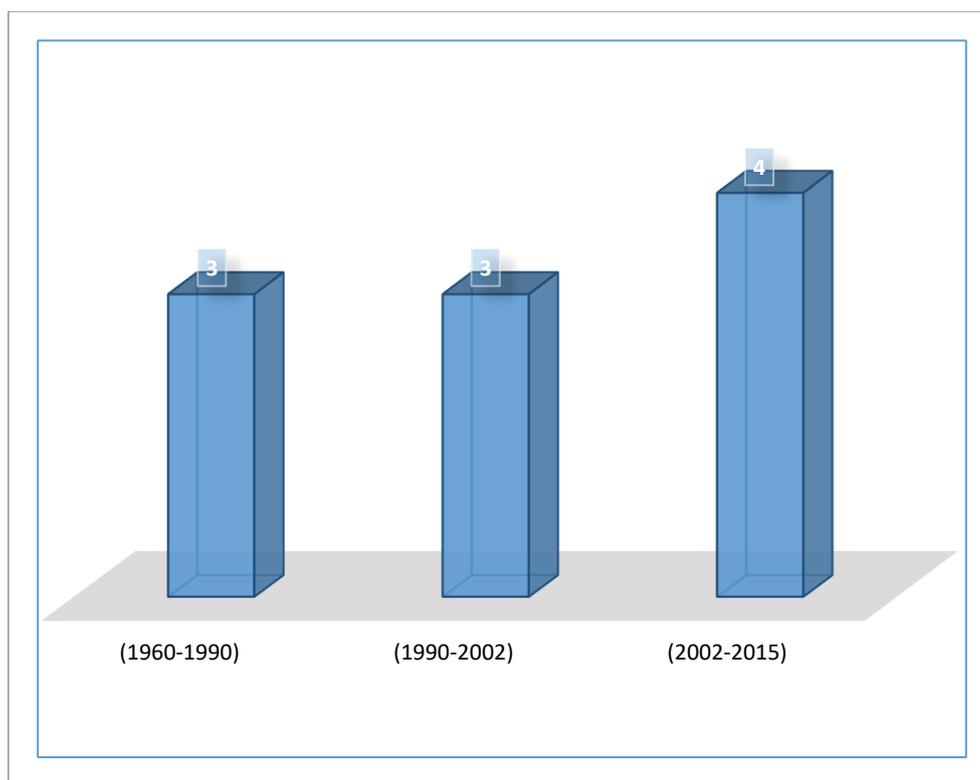
Tableau n° 17: Informations générales sur l'échantillon

Imm ¹	Secteur d'activité	Taille d'entreprise	Age	Sexe	Durée de l'entretien
01	Fabrication de sachets en plastique	PE	68 ans	Homme	02h
02	Fabrication de sachet en plastique	PE	46 ans	Homme	01h
03	Textile	ME	66 ans	Homme	01h
04	Fabrication de peinture	ME	45 ans	Homme	01h 30min
05	Agriculture	TPE	76 ans	Homme	01h 15min
06	Agriculture	PE	42 ans	Homme	01h 10min
07	Agro-alimentaire	ME	64 ans	Homme	02h
08	Agro-alimentaire	TPE	45 ans	Homme	01h 15min
09	Transformation du plastique	ME	80 ans	Homme	01h 40min
10	Transformation du plastique	PE	65 ans	Homme	01h 20min

Source : Elaboré par nos soins

Le graphe suivant présente la répartition des entreprises objet de l'enquête selon la date de création.

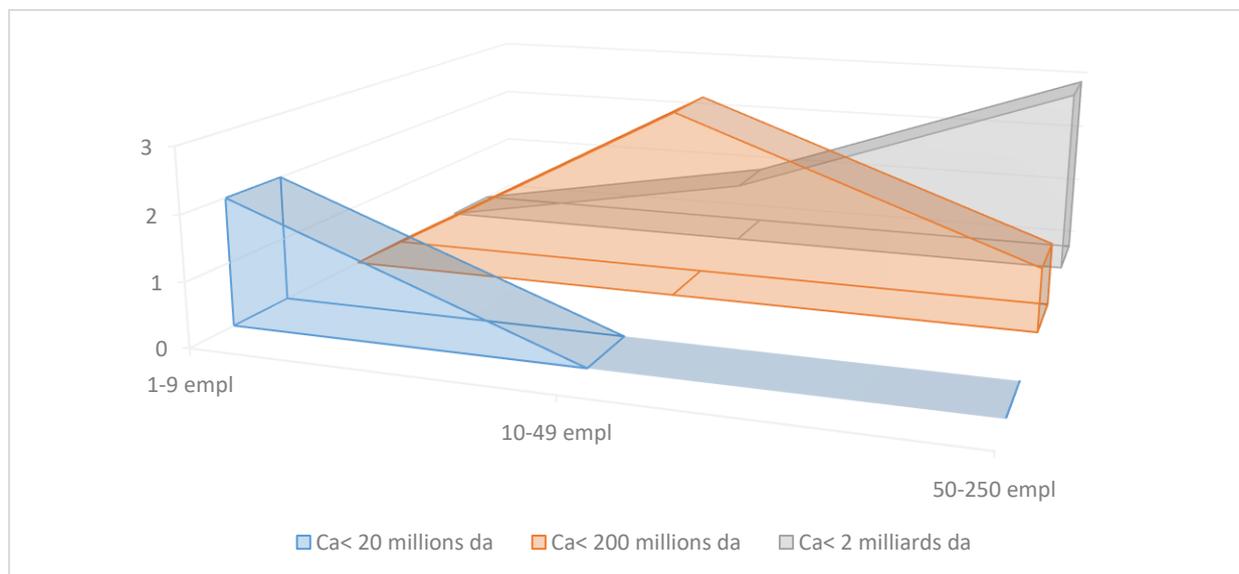
¹Immatriculation

Graphe n° 2 : La répartition des entreprises selon la date de création

Les entreprises créées en 2002 représentent 40% du nombre de notre échantillon. Dans cette période, l'Etat a promulgué l'ordonnance N° 01/03/du 20/08/2001 relative au développement d'investissement, et la loi d'orientation sur la promotion de la PME (loi N° 01/18/ de 12/12/2001). Alors que le reste de PME sont créées à partir de 1960.

Tableau n°18: La répartition des PME par rapport au chiffre d'affaires et l'effectif

Chiffre d'affaires	1-9 employés	10-49 employés	50-250 employés
Ca < 20 millions DA	2	0	0
Ca < 200 millions DA	0	3	1
Ca < 2 milliards DA	0	1	3

Graphe n°3: La répartition des PME par rapport au chiffre d'affaires et l'effectif

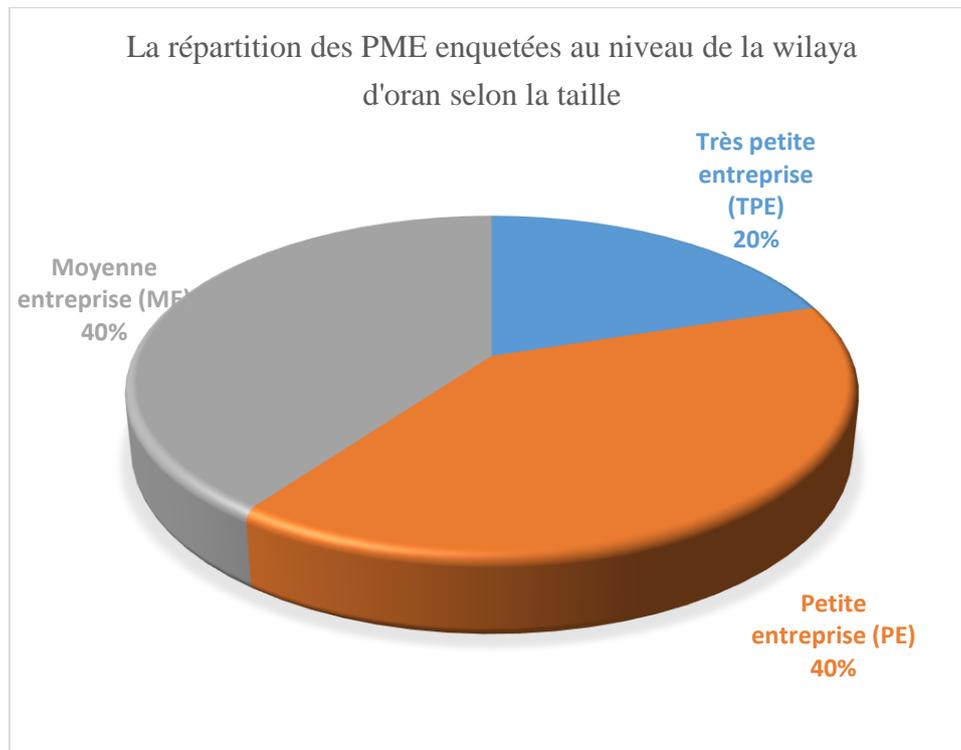
Le croisement entre le chiffre d'affaires (CA) et le nombre d'effectif indique que l'échantillon est composé de 2 TPE, 3 petites entreprises et 3 moyennes entreprises. Cependant, deux entreprises de notre échantillon ont leur taille qui diffère selon après le croisement n'est pas claire.

- La première entreprise sera considérée comme une PE si on définit la taille selon le nombre d'effectif. Elle est une ME si on la définit selon le CA.
- La deuxième entreprise sera considéré comme une ME si on définit la taille selon le nombre d'effectif puisqu'il se situe entre (50-250). Elle est une PE si on la définit selon le CA (CA < 200 million).

Tableau n°19 : La répartition des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran selon la taille

Type de l'entreprise	Pourcentage
Très petite entreprise (TPE)	20%
Petite entreprise (PE)	40%
Moyenne entreprise (ME)	40%

Graphe n°4 : La répartition des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran selon la taille



Nous avons élaboré ce graphe afin de bien définir la taille de notre échantillon et pour éliminer l'ambiguïté évoquée dans le graphe précédant. Cette présente représentation se base uniquement sur le critère du nombre d'effectif qui se résume dans les résultats suivant : 40% ME, 40% PE et 20% TPE.

V. La méthode de recherche :

V.1. Les origines de la cartographie cognitive :

La notion de *carte cognitive* a été attribuée la première fois à Tolman(1948) à travers une expérience qui consistait à placer des rats dans un labyrinthe pour mesurer la représentation mentale, et expliquer leurs comportements spatiaux. Les résultats démontrent que les rats placés en situation d'apprentissage dans le labyrinthe en construisent une représentation mentale. L'auteur emploie ainsi le terme « Carte cognitive ».

V.2. Définition de la carte cognitive :

Plusieurs travaux sur la cartographie cognitive ont été réalisés jusqu'à présent. Selon Cossette (2004), une carte cognitive représente un schème ou modèle mental, théorie, structure cognitive. Autrement dit, « une structure épistémologique guidant un individu ou un groupe

dans son appréhension des événements actuels, passés ou futurs. D'après lui, ce schème pourrait porter sur un objet plus ou moins général, être plus ou moins contextualisé et se rapporter à une réalité dans laquelle le sujet est plus ou moins engagé »¹ .

Dans cette étude, nous allons nous appuyer sur la définition suivante de Cossette et Audet, qui représentent la cartographie comme un graphe des idées et de liens entre ces idées « Une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier » (Cossette et Audet, 1994). Cela signifie que dans notre étude, nous avons tracé une carte cognitive après avoir écouté les dirigeants des PME et dire ce qu'ils croyaient avoir dans la tête. De plus, nous avons reconnu le rôle de l'intuition et du jugement, invitation à la découverte de l'univers cognitif au moment de l'entretien et au moment de désigner des concepts et des liens unissant certains d'entre eux, formant ainsi des sentiers d'influence.

V.3. La cartographie cognitive dans les sciences de gestion :

Au sein d'une entreprise, les informations sont trop nombreuses et souvent il devient impossible au dirigeant de pouvoir intégrer tous les éléments d'information et de les traiter de façon adéquate ; c'est un problème. La décision stratégique doit être basée sur une analyse globale du système dans lequel l'organisation évolue tout en étudiant attentivement chacun des sous-systèmes qui la composent. La cartographie cognitive est apparue ainsi dans les sciences de gestion afin d'aider les gestionnaires à définir leur situation stratégique actuelle et/ou à résoudre les problèmes importants auxquels ils étaient confrontés. La méthode de la cartographie est très utilisée dans les études de comportement en sciences de gestion parce qu'elle permet aussi de tracer le processus de prise de décision stratégique d'une entreprise ou d'un individu, qui est le cas de notre recherche, ensuite de l'analyser d'une façon très intéressante.

Selon Huff (1990) in Verstraete, (1998), la cartographie cognitive est : « une méthode pertinente pour ce qui a trait à l'étude de la perception et de l'interprétation, de l'attention, de la mémoire, de l'apprentissage et de la connaissance, à la résolution de problèmes, à la cognition sociale »² . Huff confère aux cartes cognitives cinq ambitions que l'on pourrait

¹Cossette.P. (2008)« la cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche ». M@n@gement,, vol.11, n°3, p.8.

²VERSTRAETE, T (1998), La cartographie cognitive : outil pour une démarche d'essence heuristique d'identification des Facteurs Clés de Succès, Aims. P.6.

placer sur un continuum allant de l'analyse de contenu à la modélisation d'une partie de la cognition

- Mesurer l'attention, l'association et l'importance relative des concepts.
- Présenter les dimensions des catégories et des taxonomies cognitives.
- Montrer les influences, causalités et dynamiques du système.
- Montrer la structure des arguments, la logique sous-jacente aux conclusions, aux décisions d'agir.
- Spécifier les schémas, cadres de référence et codes perceptuels.

Par rapport à notre recherche, le moyen pour construire la cartographie cognitive c'était l'entretien individuel avec chaque participant puis les assembler grâce à un logiciel « Decision Explorer » qui sera détaillé dans la partie suivante.

VI. Decision Explorer :

À partir d'un certain nombre de cartographies cognitives individuelles on peut utiliser le logiciel « Decision Explorer » pour produire un réseau de concepts. Ce logiciel est « un outil qui a été développé pour aider à voir les relations entre les différentes idées et perspectives pouvant être exprimées sur un thème. En construisant une représentation visuelle de ces dernières, le logiciel fournit une base pour le débat et la réflexion »¹. Il aide à clarifier la réflexion et est utile pour cartographier les pensées d'un individu, rassembler les entretiens et raccorder les idées entre elles en mettant en lumière l'influence entre elles.

L'utilisation correcte du logiciel demande un temps d'adaptation et de l'exercice pour pouvoir tirer le maximum d'informations des cartes. Le système fonctionne avec un modèle général, la fenêtre du modèle peut contenir un nombre élevé de vues, qui sont des pages blanches alignées en onglets au bas de la fenêtre, on peut alors insérer dans chaque vue une carte individuelle. Selon Eden et al. (1992), la carte individuelle est composée de concepts qui surviennent en double cliquant sur la page blanche d'une vue, ensuite on peut l'éditer à sa guise, on remarque qu'un numéro y est automatiquement attribué.

Selon Cosette et Audet (1992), le logiciel n'analyse pas les mots à proprement dit mais les concepts, d'où l'importance du chiffre attribué, ce dernier est en réalité une immatriculation que Decision Explorer va associer au concept pour effectuer ces algorithmes. Il s'agit alors pour s'assurer de bien utiliser le programme, de répertorier tous les concepts recueillis lors

¹Mauclair,A (2015). Guide du logiciel Decision Explorer pour appliquer la démarche PerfCUMA. P.6.

des interviews, et de bien vérifier si certains reviennent dans plusieurs « maps » qu'ils aient bien la même immatriculation.

Selon Brightman (1999), une fois les concepts mis en place le but est de les lier les uns aux autres. Pour ce faire, il suffit de maintenir le clic gauche enfoncé sur le concept qu'on souhaite relier jusqu'à ce qu'une ligne apparaisse, puis transporter la ligne jusqu'au deuxième concept. Il existe quatre possibilités de lien disponibles automatiquement sur le logiciel :

1. Causalité : relie un concept avec un autre concept qui pourrait expliquer ce premier, il y a donc une relation fin/moyen ou encore cause/conséquence.
2. Non-causalité : démontre le contraire de la première situation.
3. Connotation : relie deux concepts pour signifier qu'ils doivent être pris en compte ensemble.
4. Temporel : indique un lien de simultanéité entre deux concepts.

Une fois les liens souhaités établis, on peut réajuster la carte à sa guise pour la rendre la plus claire possible, quitte à masquer certains concepts encombrants sans pour autant les supprimer. L'analyse de l'ensemble des cartes, d'une seule carte, d'un ensemble de concepts ou d'un seul concept peut se faire grâce aux commandes automatiques du menu « analysis », il y'a notamment les options suivantes (Brightman, 1999) :

- Le center : qui fait apparaître les concepts pôles du modèle
- Le « loop » : qui fait apparaître les différents cercles de concepts du modèle
- Les « heads » et les « leans » : qui présentent des listes des concepts les plus causals et les plus inducteurs.
- L'exploration et « mapping » d'un concept : consiste à étudier et représenter graphiquement un seul concept.

L'assemblage de toutes les vues d'un seul modèle peut donner lieu au choix d'une unique carte, soit moyenne ou agrégée, permettant ainsi d'avoir une vision globale sur les résultats de la recherche.

Section 2 : L'analyse des données des cartographies cognitives et L'interprétation des résultats

La cartographie cognitive dans le champ de la gestion stratégique est récente et a fait l'objet de peu d'études empiriques. La méthode développée ici pour analyser ses cartes, se décompose en trois phases séquentielles : une phase d'identification, une phase de développement, une phase de choix. La section qui suit contient une description détaillée de chacune de ces phases ainsi que des résultats auxquels elles ont conduit.

Nous allons ci-après procéder à la description du processus décisionnel stratégique et les variables de cheminement influant les entreprises étudiées et qui sont au nombre de dix.

I. Présentation des cas étudiés :

I.1. Cas de l'entreprise 1 : Annexe N°03

I.1.1. Phase d'identification :

Dans un certain temps, le dirigeant a identifié et reconnu un besoin de prendre une décision stratégique à partir d'un ensemble de facteurs déclenchant son PPDS. Ces facteurs sont les suivants :

- Investir leur profit.
- La partition des concurrents et nouveaux entrants sur les marchés avec de nouvelles techniques.
- L'intuition du dirigeant du besoin de prendre une décision qui engage dans l'avenir de l'entreprise.
- Augmenter la production afin d'accroître la part du marché.

Après une analyse initiale faite par le dirigeant (jugement) et quelques acteurs qui adhèrent dans ce processus décisionnel, ils ont convenu à une décision initiale.

I.1.2. Phase de développement :

La prise de cette décision initiale a mis l'entreprise face à trois choix mais avant d'entamer l'explication de ces choix il faut mentionner, d'abord que chaque choix nécessite un diagnostic et une analyse plus profonde.

Choix1 :

Etude de marché : cette étude est réalisée dans le but de détecter le nombre des concurrents : est-ce que ce choix est porteur ? est-ce qu'il est demandé par les clients ? Les résultats de cette étude étaient positifs concernant le nombre de concurrents il y avait 3 concurrents au niveau national qui donne à l'entreprise une plus grande chance. Une très forte demande.

Etude financière : pour analyser la situation financière de l'entreprise, et détecter est ce que l'entreprise peut supporter les charges dues à ce choix. Les résultats de l'analyse ont confirmé que cet investissement est très lourd et l'entreprise ne peut pas le supporter, sauf si elle passe par un crédit bancaire. Mais l'entreprise a refusé le crédit bancaire pour ne pas perdre sa crédibilité.

Choix 2 :

Etude de marché : aussi pour répondre aux questions posées dans le choix précédent, mais les réponses étaient différentes ou le nombre de concurrents était important, le marché presque saturé. Donc l'opportunité de l'entreprise sur le marché est réduite. Il était apparu que l'Etat veut arrêter ce choix pour préserver l'environnement, et le développement durable.

Etude financière : les charges de ce choix l'entreprise peut les supporter, mais le dirigeant ne veut pas prendre le risque.

Choix 3 :

Etude de marché : les résultats de cette étude ont démontré que ce choix est très répandu sur le marché, et très demandé par les clients. Le nombre des concurrents locaux est moyen, donc l'entreprise peut placer le choix sur le marché facilement.

Etude financière : une disponibilité des ressources financières, car les charges de ce choix sont raisonnables, divisées comme suit :

- 30% des bénéfices.
- L'entreprise a bénéficié d'une aide de l'Etat par le biais de l'ANDI.
- Un crédit bancaire octroyé et qui n'influence pas sur la crédibilité de l'entreprise.

Les trois études financières étaient élaborées à l'aide d'un expert-comptable.

Grâce à l'expérience du dirigeant de plus de 40 ans dans ce secteur, la bonne réputation de l'entreprise sur le marché (c'est une référence sur le marché), le dirigeant est bien connu aussi par son respect des règles de la profession, cette expérience qui a lui permis de maîtriser son métier, et construire un réseau d'affaires rigide.

Les contacts construits pendant toute son existence dans ce secteur ont énormément aidé le dirigeant pour prendre une décision stratégique pareille à travers la qualité et la fiabilité de l'information présentée qui oriente et influence le cheminement du PPDS. Aussi, la visite répétitive des foires étrangères a permis au dirigeant d'accroître le niveau de formation.

Plusieurs acteurs et variables ont participé et aidé le dirigeant pour effectuer son étude de marché et financière afin de prendre une décision stratégique qui porte peut de risque sur la survie de l'entreprise.

I.1.3. Phase de choix :

Le troisième choix était pris comme décision finale. L'entreprise s'est engagée par la mise en œuvre de ce choix sur le terrain, et a entamé l'exécution du travail.

I.2. Cas de l'entreprise 2 : Annexe N°04

I.2.1. Phase d'identification :

Sur la base de l'observation du bon de commande qui a démontré la demande répétitive de certains clients sur un type de produit qui n'existait pas chez cette entreprise, à cause de l'absence des équipements nécessaires à cette production.

Les facteurs déclencheurs :

- Le désir du dirigeant d'élargir la gamme de production et développer leur activité.
- Satisfaire les besoins du client.
- Faire face à la concurrence et les nouveaux entrants.

A partir de ses facteurs déclencheurs, le dirigeant et son équipe adhèrent du membre de l'entreprise et au même temps du nombre de la même famille ont décidé de s'engager dans une décision stratégique initiale qui répond à cette demande du client.

I.2.2. Phase de développement :

Le dirigeant a commencé l'évaluation de la situation par :

Etude de marché : elle est réalisée pour vérifier si vraiment ce créneau est porteur ? Est-ce que il y a d'autres concurrents qui veulent s'engager dans ce créneau ? Quel est le nombre de

concurrents qui se sont déjà engagés et quelle est leur part du marché ? Quel est l'équipement nécessaire ? Comment peut-on l'acquérir ? Est-ce que cet équipement nécessite une main d'œuvre qualifiée ? Quel sera le comportement du client ? Est-ce que l'entreprise peut satisfaire les clients ?

A toutes ces questions le dirigeant a été obligé de trouver des réponses pour évaluer la décision initiale. Les résultats de cette étude ont démontré que le marché est porteur, et l'entreprise peut avoir une place sur le marché. Aussi le dirigeant a pu connaître le moyen d'acquérir des équipements rénovés pour minimiser les charges.

Etude financière : L'analyse de la situation financière faite par l'expert-comptable a démontré que c'est un investissement très lourd par rapport aux capacités financières de l'entreprise mais il y a des solutions comme :

- Passer par un crédit bancaire.
- Demander l'aide de l'Etat.
- Faire une association avec un collaborateur.

L'intelligence et l'expérience de ce jeune directeur dans ce domaine qui était dû de son père et son oncle, à jouer un rôle primordial pour élaborer ce PPDS. C'est ce qui lui a permis de construire un réseau d'affaire très rigide à travers les anciens contacts.

- Ses contacts lui ont fourni une meilleure information pour s'engager dans cette décision stratégique.
- La visite des foires étrangères a fourni une formation au dirigeant et des informations sur cet équipement. Elle a élargi l'esprit du dirigeant et a ouvert d'autres voies de développement.
- La consultation des concurrents des secteurs qui se sont déjà engagés dans ce créneau, pour connaître les risques et les menaces rencontrées et apprendre de leur expérience.

I.2.3.Phase de choix :

L'entreprise a décidé ce qui suit :

- Contacter les fournisseurs pour fournir l'équipement.
- Pour le financement de cette décision, l'entreprise a choisi de travailler en collaboration avec un autre concurrent pour présenter ce produit aux clients et satisfaire leur besoin et mettre en œuvre la décision initiale comme décision finale.

- L'entreprise s'est engagée dans la production et elle a mis le produit sur le marché.
- Le produit a trouvé un bon accueil du client qui a été satisfait.

I.3. Cas de l'entreprise 3 : Annexe N°05

I.3.1. Phase d'identification :

Chaque entreprise passe par des moments de crise ou de perturbations. Ici, le dirigeant est face à une situation qui nécessite de prendre une décision stratégique, dans le but de préserver l'entreprise et assurer son développement selon les objectifs fixés au début et aussi en cohérence avec la situation courante.

Les facteurs déclencheurs de chaque PPDS dans les PME diffèrent d'une entreprise à une autre selon le cas, la situation, le type de la décision stratégique prise et aussi selon les moyens financiers.

A partir de la connaissance par le dirigeant du jeu de marché et son expérience de plus de 40 ans dans ce domaine, et l'observation des concurrents du secteur en collaboration avec une équipe du travail bien structurée entourée d'une bonne communication, et qui est toujours en veille sur l'environnement externe, on remarque que :

- Les concurrents du secteur ont inondé le marché par des articles importés de l'étranger.
- Une baisse de la part de marché de l'entreprise est due à cette inondation.
- Le changement du comportement du client qui préfère ces articles importés.
- Le désir de l'entreprise de récupérer ses parts du marché.

Généralement, les entreprises anciennes travaillent sur la base de leurs expériences. Après l'observation de ces événements sur le marché, on arrive à une décision initiale. Pour ce cas, l'entreprise a rapidement constaté qu'elle doit chercher un nouveau nom étranger pour satisfaire les besoins des clients, car le nom local n'est plus fiable même si elle apporte des améliorations car le client n'a plus de confiance dans le « made in ».

I.3.2. Phase de développement :

Dans cette phase, les observations et la décision initiale seront analysées plus profondément.

Etude de marché : Quels sont les articles les plus demandés par les clients ? Quel partenaire chercher ? Où peut-on le trouver ? Quelles sont leurs clauses ? Est-ce que le partenaire désiré est intéressé ? Est-ce qu'il y a d'autres collaborateurs au niveau national ? Est-ce qu'on

dispose d'un canal de distribution pour avoir cette exclusivité ? Quels sont les risques d'un tel accord ?

L'étude est faite par l'entreprise même à travers des questions, par la communication de bouche à l'oreille où l'entreprise a tiré des informations qui ont orienté sa décision stratégique, mais la source d'information majeure était la visite des foires étrangères, où le dirigeant a pu rencontrer des contacts de franchise, et les grands fournisseurs au niveau mondial.

Etude financière : Les questions posées ici sont : Est-ce qu'on est capable de supporter les charges de cette décision ou non ? Les résultats ont démontré la capacité d'autofinancement pour couvrir les dépenses de la décision stratégique.

Cette entreprise a évalué la situation financière toute seule sans l'aide d'un expert.

I.3.3. Phase de choix :

Le choix s'est opéré à travers :

- La mise en œuvre de la décision initiale comme décision finale.
- L'engagement dans cette décision stratégique par la réception des articles de l'étranger pour satisfaire les clients. Mais la voie et la méthode de la réception de ces articles (par l'exportation directe par le distributeur officiel de ses articles) était distingué autre concurrent du secteur.
- Dans la réception, l'entreprise a bénéficié d'un couloir vert pour faciliter la tâche.
- Le contrôle est élaboré par le suivi des bilans, les ventes, le chiffre d'achat.
- Le suivi des clients se fait à partir de l'écoute client.

I.4. Cas de l'entreprise 4 : Annexe N°06

I.4.1. Phase d'identification :

A partir d'une observation de l'environnement extérieur de l'entreprise, le dirigeant a remarqué que la demande est supérieure à l'offre d'un de ses produits.

Les facteurs déclencheurs sont :

- L'observation de l'environnement.
- L'obsession de la recherche et du contrôle pour porter tout ce qui est nouveau.
- Pourquoi mon entreprise ne fabriquerait-elle pas ce produit ?
- L'intuition du dirigeant, que l'engagement dans ce créneau peut être rentable.

- Le marché de ce produit était relativement vierge.

Au-delà de ces facteurs déclencheurs, le dirigeant a pris connaissance du besoin de prendre une décision stratégique concernant cette observation qui engage l'avenir de l'entreprise.

I.4.2. Phase de développement :

Les dirigeants généralement passent à cette phase dans le but de faire une analyse plus profonde de la décision initiale prise dans la première phase, cette analyse dans ce cas est faite sur deux niveaux :

Etude de marché : Quel est le nombre de concurrents ? Est-ce que il y a des importateurs de ce produit ? De quelle qualité et avec quel prix ? Quel est l'avis de client envers le produit importé ? Quels sont les subventions offertes par l'Etat ? Est-ce que notre entreprise peut le produire avec le même degré de qualité que sur le marché ? Quels sont les moyens matériels et humains nécessaires pour le réaliser ? Est-ce que ce marché est porteur ?

La formation à l'étranger du dirigeant a aidé dans cette étude où il a pu découvrir sa propre formule. La qualité de cette formule est supérieure à celle des concurrente locaux et la même que l'importation. Ces résultats de qualité sont dégagés à partir des essais des clients de l'échantillon, d'expérience faite par le dirigeant et son équipe technique.

On remarque que cette entreprise travaille en mode de collaboration et avec l'esprit d'équipe qui influence positivement le cheminement d'un PPDS. Ce climat interne va permettre une meilleure circulation d'information afin de prendre la bonne décision stratégique.

Avoir de l'expérience (pour ce cas, plus de 20 ans) avant de s'engager dans une décision stratégique quelconque, semble avoir un rôle primordial, car l'expérience acquise dans le temps ou grâce à l'entourage (dans ce cas, le père du dirigeant) ainsi que la formation à l'étranger, ont permis au preneur de décision d'avoir une bonne connaissance du marché et de bien choisir le juste temps pour s'engager.

La disponibilité d'une information fiable auprès de l'environnement externe (ex : les fournisseurs étrangers, les clients, les amis, la visite des foires), aident le dirigeant pour collecter les informations afin de prendre une décision stratégique. Mais le degré de la fiabilité de ce réseau d'affaires, seul le dirigeant peut l'évaluer, et décider du pourcentage de fiabilité tirée de cette information. Ce traitement d'information diffère d'un dirigeant à un autre, par la disponibilité des moyens, la rationalité du dirigeant, son caractère, sa vision, etc.

Etude financière : l'étude financière est une étape nécessaire dans le PPDS, car l'entreprise sur la base des résultats tirés de cette analyse, va évaluer la continuité de sa décision stratégique et la disponibilité des moyens financiers.

Cette étude peut être réalisée par le dirigeant lui-même ou par le biais d'un expert-comptable de l'extérieur de l'entreprise pour mieux l'orienter. Dans le cas de cette entreprise, le dirigeant compte sur un personnel qualifié qui a réalisé l'étude et évalué la situation. Au final, l'étude financière a permis de déceler une insuffisance financière, donc l'entreprise doit passer par la banque pour réaliser sa décision stratégique.

Dans cette phase, il est indispensable d'avoir une adéquation entre l'étude de marché et l'étude financière pour passer à la phase suivante.

I.4.3. Phase de choix :

Le choix est opéré à travers :

- La mise en œuvre de la décision initiale comme décision finale.
- L'engagement dans la décision, par l'acquisition du matériel nécessaire à l'exécution de la production.
- Le positionnement du produit sur le marché.
- Contrôle des ventes.

I.5. Cas de l'entreprise 5 : Annexe N°07

I.5.1. Phase d'identification :

Lorsque le dirigeant de l'entreprise commence à reconnaître le problème au niveau de son entreprise, il pense à des solutions qui se traduiront par une décision stratégique à la fin du PPDS.

Dans cette phase, toutes les observations et les solutions proposées comme une initiation à la décision stratégique, sont des idées dans la tête du dirigeant. Ce dernier est le moteur de la décision stratégique et le déclencheur du PPDS dans la PME. Tout son événement cognitif se déclenche à partir des facteurs qui diffèrent.

D'après l'entretien, les facteurs déclencheurs sont :

- Sur le plan économique : le désir du dirigeant de faire une expansion liée à son activité et donc de développer son activité.
- Sur le plan social : afin d'éviter de licencier les employés puisque l'activité est saisonnière. En effet, le moment où il les garde, seront des charges supplémentaires

pour l'entreprise, et s'il les renvoie pour éviter ces charges, ces employeurs seront en situation de chômage.

Le dirigeant a commencé à réfléchir à s'engager dans une activité secondaire en lien avec la première, avec moins de problèmes liés à la production et l'approvisionnement et bien sûr avec un bénéfice.

I.5.2.Phase de développement :

L'engagement dans cette phase n'est que la suite de la phase précédente. Le dirigeant de l'entreprise est sorti avec une décision initiale et il essaie de la confirmer avec son staff ou les acteurs impliqués dans cette décision, à l'analyser de manière plus profonde en se basant sur des techniques et des méthodes adaptées aux PME et selon leurs capacités financières.

L'étude de marché : l'étude doit être importante et préalable. Dans ce cas le dirigeant a déjà une connaissance du secteur, donc la question posée est : Est-ce que le marché est porteur ? Oui, le marché est porteur et il n'est pas saturé. Quel est le nombre de concurrents ? Le nombre est connu aussi l'activité est encore rémunératrice.

L'étude de marché a été réalisée à deux niveaux : en amont et en aval.

a) L'étude en amont : le but de cette étude c'est de régler le problème d'approvisionnement, pour chercher les fournisseurs de la matière première ? Cette matière est-elle locale ou importée ? Dans le cas où la décision stratégique est une expansion liée à l'activité de base, la réponse à ces questions est connue sauf quelques améliorations à apporter.

Egalement dans l'étude amont, le dirigeant cherche quel est l'équipement adéquat pour cette décision ? D'où est-il importé ? Est-ce qu'il nécessite une main-d'œuvre qualifiée ? Les informations que fournit la réponse à ces questions sont collectées par des visites des foires à l'étranger. Le dirigeant de la PME a plus de chance de collecter des informations importantes, et de construire des liens avec des contacts rencontrés dans ces foires pour bénéficier de leur expérience, demander leur conseil et orientation sur les problèmes rencontrés ce qui le fait sortir de l'ignorance.

Le lien avec les organisations étrangères qui s'occupent à l'ambition des concurrents du même secteur, et mettre ses concurrents en relation où ils partagent leur expériences et connaissances, elles proposent des formations sur la gestion, sur les nouvelles techniques qui permettent de mieux maîtriser le métier et mieux gérer le changement. Le dirigeant dans ce

cas, a confirmé avoir bénéficié d'un lien qu'il a noué avec une organisation étrangère. Ainsi, les informations tirées à travers ce lien ont influencé positivement le PPDS.

Les PME dans leur collecte d'informations se basent sur le moyen visuel dans la visite des foires ou dans la visite des usines. Le partage de l'information est fait de manière verbale avec toutes les parties prenantes. La qualité des informations collectées peut influencer négativement ou positivement le PPDS selon le degré de fiabilité et de pertinence de l'information.

b) L'étude en aval : le but de l'étude en aval est de chercher les canaux de distribution, afin de ne pas avoir de problèmes de stocks. Les moyens utilisés dans cette étude sont le suivi de l'évolution du marché, l'observation et l'écoute des besoins des clients par des questions posées verbalement et non dirigées, faites soit par le dirigeant ou par un membre de l'entreprise.

Aussi en aval le dirigeant élabore une étude sur l'emballage, recherche le fournisseur de l'emballage, le design, les délais de livraison.

L'étude financière : tous les résultats de l'étude de marché sont soumis à une étude financière profonde à travers :

1. Etude des coûts : coûts de l'équipement, matière première, les salaires, l'emballage.
2. Etude du prix de revient pour fixer les prix qui aident l'entreprise à récupérer les dépenses d'une part et qui conviennent avec le pouvoir d'achat des clients.

Les résultats obtenus à la fin de l'étude financière résument la situation de l'entreprise. Est-ce qu'elle dispose des moyens financiers nécessaires pour supporter les charges liées à cette décision stratégique oui/non. Si non, quels sont les moyens d'aide disponible ?

Par rapport à cette étude, il faut mettre le point sur une remarque très importante qui est l'expérience et les connaissances du dirigeant. Dans cet entretien, l'étude financière était parfaitement élaborée et bien déterminée par le dirigeant lui-même (l'expérience de 30 ans dans l'administration des impôts ainsi que l'enseignement à l'université de la spécialité finance). Il a pu économiser les charges de cette étude si elle avait été faite par un expert. L'entreprise a également économisé le temps et supprimé le risque lié à la fuite d'informations liées au recours à l'expertise externe.

I.5.3. Phase de choix :

Le choix est opéré à travers :

- La mise en œuvre de la décision initiale comme décision finale.
- L'engagement dans la décision par l'acquisition des équipements nécessaires et le placement du produit sur le marché.
- Le contrôle fait par le suivi de la production et les fiches des ventes.

I.6. Cas de l'entreprise 6 : Annexe N°08**I.6.1. Phase d'identification :**

Dans cette phase, les réflexions des dirigeants sont, dans un premier temps, une simple pensée dans sa tête, déclenchée à partir d'un ensemble d'observations de quelques facteurs qu'on appelle des « facteurs déclencheurs ».

Par rapport à cet entretien, les facteurs déclencheurs qui ont poussé ce dirigeant à s'engager dans une décision stratégique sont :

- L'observation d'une augmentation remarquable de la demande qui dépasse les capacités de leur unité de production.
- Un risque de détérioration de son matériel à cause de la surcharge de production.
- Les erreurs de production qui ont baissé la qualité.
- Des problèmes avec la DCP (la direction du contrôle des prix).
- Les réclamations des clients à cause de la baisse de qualité.

Le dirigeant a constaté qu'il y a une seule décision : Soit créer une seconde unité de production plus puissante par une expansion, soit abandonner cette activité et sortir du secteur complètement.

Les décisions initiales des PME son définies à partir de l'intuition du dirigeant, son intelligence, son expérience et son jugement personnel dans le cas observé ici.

I.6.2. Phase de développement :

Le passage à la phase de développement sera après la bonne identification du problème et du besoin de l'entreprise et les objectifs fixés.

Etude du marché : Elle est élaborée afin de répondre à des questions qui concernent la rentabilité de créneau et pour évaluer la concurrence. Le dirigeant a déjà une connaissance de tous les jeux du marché acquis de la première unité. Le seul problème que l'entreprise

n'arrive pas à gérer et qui influence énormément la décision c'est le bouleversement de l'environnement réglementaire (les décisions gouvernementales), puisque l'Etat publie à chaque fois de nouvelles notes, lois et clauses qui influencent leur décision.

Dans cette étude, les dirigeants profitent de régler les problèmes antécédents qui paralysent le cheminement du PPSD courant.

Des problèmes avec les fournisseurs dans les délais de livraison mais l'entreprise peut les dépasser par sa flexibilité. Un manque de délégation où le dirigeant a le souci de contrôler tout de lui-même. Un manque de main-d'œuvre qualifiée. La recherche de cette dernière demande du temps et une expérience dans le recrutement, et des dépenses car la main-d'œuvre qualifiée est chère.

Le réseau d'affaires construit dans les années passées a servi à l'entreprise dans la collecte des informations, l'expérience aussi a joué un rôle primordial (en amont comme fournisseur et puis en aval comme des producteurs) et a aidé l'entreprise à éviter les erreurs passées.

Les contacts et les relations construites au cours de leur existence dans cette activité ont contribué à surmonter les difficultés et avoir plus d'information fiables et certaines. Dans ce cas, un ami de la famille qui possède une vaste expérience dans ce domaine d'étude a orienté ce dirigeant pour l'installation :

- Au niveau de qualité de l'équipement.
- Au niveau de méthode de gestion.
- Au niveau des RH afin de dépasser le problème de la main-d'œuvre.

La visite répétitive des foires à l'étranger a aussi aidé l'entreprise pendant sa recherche des équipements nécessaires pour la décision stratégique.

L'absence de la main-d'œuvre qualifiée avec le manque de délégation du dirigeant a créé un manque d'adhésion du personnel dans la décision stratégique. Cela n'empêche pas de faire des réunions de travail pour avoir une meilleure circulation d'information, et assurer la communication interne de l'entreprise afin de diminuer les conflits qui influencent négativement la décision stratégique de l'entreprise.

L'étude financière : cette étude est faite pour évaluer la situation et la santé financière de l'entreprise. Est ce qu'elle peut supporter les charges dues à cette décision stratégique ? Est-ce que l'entreprise dépend des moyens nécessaires oui /non ?

Les PME peuvent évaluer seules la situation à base de bilan et leurs chiffres d'affaires, mais pour arriver à une analyse profonde et solide, les dirigeants font appel aux experts comptables afin d'éviter les fuites et les écarts.

L'étude a montré l'incapacité de l'entreprise de s'autofinancer, l'entreprise a cherché d'autres moyens de financement. Selon l'interviewé, l'entreprise a essayé de bénéficier de l'aide de l'Etat, mais l'accès à cette aide était très lourd qui n'est pas dans l'intérêt de l'entreprise. La deuxième voie ou plutôt la voie unique de passer par un crédit bancaire pour réaliser la décision.

I.6.3. Phase de choix :

La décision initiale proposée dans la phase d'identification était considérée comme décision finale. L'engagement dans cette décision stratégique s'est réalisé par l'accès à un crédit bancaire et grâce aux conseils fournis par les contacts du dirigeant.

La suivi de la décision est élaboré par des fiches de contrôle, les bilans, le taux de part du marché.

La politique de l'Etat semble toujours une contrainte pour cette entreprise.

I.7.Cas de l'entreprise 7 : Annexe N°09

I.7.1. Phase d'identification :

Le dirigeant de cette entreprise a pris conscience du besoin de créer une entreprise à partir des facteurs déclencheurs suivant :

- Raison familiale.
- Détection d'une forte demande de ce produit sur le marché.
- Possibilité d'acquérir une part du marché.
- L'intuition du dirigeant que c'est un projet porteur.
- Son expérience (la distribution de ce produit déjà).
- La disponibilité d'un local.
- Connaissance de la recette de base.

I.7.2. Phase de développement :

Le dirigeant après avoir défini le problème et son besoin, a pris une décision initiale. Il a commencé son analyse par deux diagnostics :

Etude de marché : Cette étude a été réalisée au niveau régional et national. Elle a permis au dirigeant de collecter des informations sur les consommateurs, les fournisseurs, la matière première et le marché du travail.

Pendant ses recherches, le dirigeant a rencontré un jeune RH compétent, qui travaille déjà dans cette activité. Après une négociation le dirigeant a pu l'inclure dans l'équipe et a ainsi pu obtenir la recette gratuitement.

Etude financière : cette étude a été effectuée à l'aide d'un expert-comptable. L'objectif était de savoir est-ce que l'entreprise était capable de supporter cet investissement ? Quelles étaient les voies d'aide ?, etc. Le rapport final de l'expert-comptable a démontré que le dirigeant ne peut pas financer son projet seul (autofinancement) et qu'il a besoin d'un crédit. Or, l'entreprise ne peut pas obtenir un crédit par manque de garanties. L'entreprise a opté pour l'aide de l'ANDI avec laquelle le dirigeant n'a pas rencontré de difficultés à cause de son réseau d'affaires solide. Ce dernier a joué un rôle majeur et a influencé de façon positive le PPDS. Ce réseau est le fruit de son expérience de plus de 20 dans le secteur administratif en tant que chef de service dans la wilaya, ce qui a facilité la collecte de l'information fiable et pertinente et qui a aussi influencé positivement le PPDS. Cette information était collectée à travers les réunions, les séminaires, les recherches réalisées à cette époque.

Ce réseau d'affaire (les amis rencontrés pendant son travail à la wilaya, quelques fournisseurs rencontrés lors de son travail dans la distribution de ce type de produit, etc.) a permis au dirigeant de tirer des informations très importantes à propos des démarches de création, dans la recherche des équipements qui conviennent à ses capacités, son activité et son objectif, la matière première, l'emballage.

La visite des foires à l'étranger pour choisir un équipement de qualité, par l'orientation d'un fournisseur, consultation des sites internet des fournisseurs étrangers ou le dirigeant a pu nouer un contact avec un fournisseur étranger pour l'acquisition du nouvel équipement. Ici la flexibilité et l'expérience et l'intelligence, du dirigeant ont joué un rôle primordial.

La collecte d'informations visuelles pendant ses visites en tant que distributeur des produits de ses fournisseurs, a aidé le dirigeant dans sa démarche pour connaître le mécanisme du travail, la technologie utilisée et la qualité des équipements.

Le PPDS a été fait en collaboration avec un staff initial, par des séances du travail qui ont duré huit mois.

I.7.3.Phase de choix :

La décision initiale était effectuée comme décision finale ; le choix initial a été exécuté.

L'entreprise a décidé :

- L'acquisition des équipements à l'aide des techniciens.
- De déclencher la production et la mise en œuvre de la décision.

Par le contrôle et le suivi de la décision, quelques difficultés ont été découvertes :

- La lutte des concurrents du secteur contre ce nouvel entrant.
- Le suivi quotidien de l'ouvrier, pour éviter les failles de production.
- Le produit n'est pas connu par le client. Il faudra faire de la publicité autour du produit.

I.8.Cas de l'entreprise 8 : Annexe N°10**I.8.1. Phase d'identification :**

Pour prendre une décision stratégique, le dirigeant doit reconnaître le problème et réfléchir à plusieurs choix initialement, qui conviennent avec la résolution de ce problème, où le dirigeant emploie son jugement et son intuition dans cette phase pour évaluer la décision initiale.

Chaque décision initiale a des facteurs déclencheurs dus à l'entourage de l'entreprise ou la personnalité du décideur. Ces facteurs pour ce cas sont les suivants :

- ✓ Très forte demande sur ce produit.
- ✓ Absence de concurrence locale ; le marché est complètement vierge. Le produit qui existe sur le marché est importé.
- ✓ Le souci du décideur d'apporter quelque chose de nouveau au marché.
- ✓ L'ambition du dirigeant de créer son propre projet.

Souvent dans la phase d'identification, le dirigeant sort par une décision initiale qui est dans ce cas le résultat d'une réunion familiale.

I.8.2. Phase de développement :

L'analyse dans cette phase du PPDS sera plus profonde.

Etude de marché : l'étude de marché est faite afin de répondre à plusieurs questions : Pourquoi les concurrents locaux sont absents du marché ? Quel est le comportement du consommateur

envers ce produit ? Quel est le secret de la réussite de ce produit importé ? Est-ce que ce créneau est porteur ?

L'étude de marché et la détection des forces faiblesses de ce créneau et le secret de la réussite (qui réside dans la recette et l'emballage), étaient effectuées à l'aide d'un membre de la même famille. Cet acteur possède une expérience dans ces créneaux mais à l'étranger.

Cette étude a demandé une grande recherche pour pouvoir collecter les informations nécessaires au PPDS. Le dirigeant était entouré par une grande incertitude et presque une absence totale de sources d'information ce qui l'a poussé à faire ses propres enquêtes auprès des clients et la recherche sur internet. Aussi, le manque d'expérience du dirigeant sur le jeu du marché a influencé son PPDS.

Il faut comprendre que l'information a un coût dont certaines entreprises ne sont pas capables de supporter. Les visites des foires à l'étranger permettent de mieux collecter des informations sur la décision, et de construire plus de contacts qui vont aider le décideur à élaborer une bonne étude pour prendre la bonne décision. C'était le cas pour le dirigeant de cette entreprise qui a eu l'opportunité de visiter une foire à l'étranger (accompagné du membre de la famille qui a proposé l'idée de ce produit). Cette visite a été porteuse et une réussite puisque l'entrepreneur a rencontré une personne avec laquelle il s'est mis d'accord pour qu'elle lui présente la recette (il se déplace avec une prise en charge complète) et en parallèle le dirigeant va se former sur cette recette qui est le secret de la réussite dans ces créneaux et la cause de la défaillance des autres concurrents retirés du marché.

L'étude financière : la question posée ici : Est-ce que l'entreprise peut supporter les charges de cette décision stratégique ? Les résultats obtenus à partir de cette étude doivent déterminer la situation financière de l'entreprise, et si elle peut faire un autofinancement ou opter pour une aide de l'Etat ou l'accès à un crédit bancaire afin de s'engager dans la décision stratégique.

Pour le cas de cette entreprise, et à partir de l'étude réalisée par le dirigeant lui-même grâce à sa formation professionnelle, elle se trouve dans l'incapacité et l'insuffisance financière ne permettant pas de supporter cet investissement. Sauf si l'entreprise demande une subvention de l'Etat. La lourdeur administrative pour l'accès à cette subvention influence le PPDS des PME.

Dans chaque PPDS, l'harmonie entre les étapes de la phase du développement est très importante. Dans cette étape le dirigeant analyse profondément sa décision initiale et il évalue aussi, et en même temps il s'engage dans quelques procédures pour gagner du temps.

I.8.3. Phase de choix :

La décision initiale est prise comme décision finale. L'entreprise a décidé :

- L'accès à un crédit bancaire.
- La mise en œuvre de la décision par l'installation des équipements nécessaires à ce projet.
- L'arrivée du spécialiste (préparation de la recette qui est le secret de la réussite) rencontré dans une foire à l'étranger.

A chaque acquisition de machine de l'étranger, l'entreprise bénéficie d'une formation gratuite fournie par les techniciens qui viennent avec la machine pour l'installer.

Le contrôle de la mise en œuvre de la décision stratégique se fait après l'installation finale et le placement du produit sur le marché. Le dirigeant remarque l'apparition de quelques petits problèmes ou failles mais qui sont gérables.

I.9.Cas de l'entreprise 9 : Annexe N°11

I.9.1. Phase d'identification :

Dans le but de maintenir la survie de l'entreprise et assurer son développement, le dirigeant a pris connaissance du besoin de prendre une décision stratégique. Cette connaissance est due premièrement à l'observation de l'environnement et des événements qui se posent ainsi que d'autres facteurs déclencheurs de ce processus.

Les facteurs déclencheurs liés à ce PPDS sont les suivants :

- L'observation d'une stagnation des ventes.
- Une mévente de quelques produits a conduit à une baisse du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Ces observations ou ces facteurs sont en contradiction avec l'objectif principal fixé par l'entreprise qui est d'accroître sa part du marché.

Les PME dans cette phase en général sortent avec une décision stratégique initiale qui est en liaison avec l'activité de base.

I.9.2. Phase de développement :

Dans cette phase, les entreprises cherchent à analyser profondément leur décision initiale et au même temps confirmer quelques procédures liées à la prise de la décision afin de sortir de ce trouble.

Etude de marché : lorsque l'entreprise est certifiée, l'étude du marché sera mieux dirigée et orientée. Dans ce cas, l'étude est réalisée à partir d'un questionnaire distribué aux clients pour arriver à détecter le créneau porteur, des activités vierges, des zones où l'accessibilité aux matières premières est plus facile, des zones où elle souffre moins de la concurrence déloyale etc.

Des cadres spécialisés ont traité les informations du questionnaire ; ces informations sont analysées prudemment par les responsables de SMQ. L'engagement dans la certification ISO oblige l'entreprise d'être toujours à l'écoute des clients et chercher toujours à satisfaire leurs besoins. Au-delà de ses règles, l'entreprise dépend d'une matière première noble, car la recherche de la matière de bonne qualité et les délais de livraison sont toujours parmi les préoccupations de l'étude de marché afin de ne pas avoir des problèmes d'approvisionnement qui influencent négativement le processus décisionnel.

L'adhésion des cadres de l'entreprise enrichit le cheminement du PPDS par le partage des informations et des avis envers cette décision par la communication (les affichages, diffusions, réunions), tirer les forces et les faiblesses, en essayant de profiter et d'améliorer ses forces, et trouver des solutions à ses faiblesses.

Le recrutement de personnes qualifiées va motiver le dirigeant à partager ses connaissances, expériences (dans cet entretien, plus de 40 ans) et ses savoirs avec ses employés, mais le problème qui est connu chez les dirigeants de PME est celui de la délégation et l'obsession du contrôle qui va paralyser la motivation et le déploiement des employés.

Cette étude de marché a été réalisée, par ailleurs, pour chercher les équipements nécessaires avec les prix adéquats. Cette recherche est faite par la visite des foires à l'étranger et la consultation internet.

L'étude financière : les entreprises cherchent à travers cette étude à analyser la situation financière de l'entreprise afin de connaître si l'entreprise peut supporter les charges et les dépenses liées à cette décision stratégique ou non ?

Pour ce cas, l'étude financière a démontré que l'entreprise ne dispose pas de moyens financiers nécessaires pour s'engager dans cette décision, sauf si elle octroie un crédit bancaire.

L'aide de l'Etat est exclue à cause de la lourdeur administrative (sauf les entreprises qui ont un réseau d'affaire solide ne souffrent pas de cette lourdeur).

I.9.3.Phase de choix :

La décision initiale proposée dans la phase d'identification était effectuée comme décision finale. L'engagement dans la décision s'est réalisé par l'acquisition des équipements nécessaires.

Le suivi de la décision s'est réalisé par le contrôle des ventes et des résultats du bilan. L'apparition des nouveaux concurrents (concurrence informelle) avec un large catalogue de choix pour satisfaire tous les besoins.

I.10. Cas de l'entreprise 10 : Annexe N°12

I.10.1. Phase d'identification :

Dans cette phase le dirigeant a pris connaissance du problème qui existe et qui menace la survie de l'entreprise. Les facteurs déclencheurs sont :

- L'intuition du décideur d'un danger qui menace l'entreprise.
- L'ouverture du marché qui a permis l'importation sauvage de quelques produits (matière première, équipements, etc.).
- L'absence du contrôle de l'Etat sur cette ouverture de marché.
- La pénétration des produits chinois a influencé la production locale.
- Une chute remarquable des ventes de l'entreprise.
- L'ouverture du marché a permis aux concurrents et de nouveaux entrants d'apporter des nouvelles techniques et méthodes de production.
- L'apparition de la concurrence déloyale.

Le dirigeant et son équipe de travail se sont réunis pour chercher des solutions afin de sortir de cette crise.

I.10.2. Phase de développement :

Après l'analyse initiale de ces facteurs déclencheurs par le dirigeant et son staff (qui sont : le directeur de financier, directeur de production, directeur commercial, conseil fiscal) deux choix se sont proposés :

1. Choix 1 : Abandonner le secteur.
2. Choix 2 : l'amélioration pour faire face à la concurrence.

Cette amélioration va toucher 3 niveaux :

- La méthode de gestion.
- La matière utilisée dans la production.
- La qualité des équipements.

L'entreprise a opté pour le second choix comme décision initiale, qui reste à confirmer après une analyse plus profonde.

Les trois améliorations citées ont nécessité un ensemble d'études et une bonne information, pour l'amélioration des matières utilisées dans la production, l'entreprise a changé la qualité de cette matière, après la consultation d'un nombre de fournisseur étrangers, rencontrés pendant la visite des foires. Concernant l'amélioration de la qualité de l'équipement, l'entreprise a réfléchi de passer d'un équipement mécanique vers des équipements électromécaniques. Ce pas important et cet engagement nécessitera une étude financier et étude de marché.

Etude de marché : L'étude du marché est faite afin de répondre à la question suivante :

Ce créneau est-il encore porteur ? Le résultat trouvé après avoir consulté (les clients, les statistiques) est oui. Le créneau est encore porteur mais dans le cas où l'entreprise rénove ses équipements.

Etude financière : Celle-ci est réalisée afin de répondre à la question suivante : Est-ce-que l'entreprise peut supporter les charges qui découlent de ce choix ? Oui, l'entreprise peut supporter ces charges seule (autofinancement) sans le besoin d'un crédit ou aide de l'état, afin d'évité la lourdeur administrative.

Grâce à l'expérience de plus de 40 ans de ce dirigeant dans ce domaine, avec la maîtrise de métier, les visites périodiques des foires à l'étranger, le réseau d'affaire solide (des contacts,

les amis, les banques, etc.), les formations. Le dirigeant doté de ces atouts, est devenu plus flexible dans sa décision stratégique, et plus apte à s'adapter avec le changement.

Parmi les sources d'informations principales détectées dans ce cas c'est *le bouche à oreille*.

Le dirigeant et les différents acteurs adhérents dans le PPDS doivent être prudents dans le traitement de cette information car elle n'est pas toujours fiable.

La collecte d'information d'une façon indirecte ou informelle par la visite des usines des concurrents en tant que client visiteur, dans le but de tirer plus d'information avec le visuel (les équipements, le système du travail).

I.10.3. Phase de choix :

La décision initiale proposée dans la phase d'identification est effectuée comme décision finale à travers :

- La mise en œuvre des améliorations citées dans le deuxième choix.
- L'entreprise a bénéficié d'un couloir vert dans l'acquisition des nouveaux équipements, et les nouvelles matières de production (de nouvelle conception chimiques), qui a permis aussi à l'entreprise de gagner du temps.
- Le contrôle est fait de façon quotidienne, pour vérifier la mise en œuvre de la décision.
- Le chiffre d'affaire a augmenté de 15% à 40%.

Les cartes cognitives individuelles du processus décisionnel stratégique des dix entreprises enquêtées se trouvent en Annexes.

II. Discussion des résultats : Analyse inter-cartes

Nous allons présenter nos résultats en deux temps. D'abord la description du processus de décision stratégique en mettant en lumière les différents concepts transversaux. Ensuite, les liens entre les différents concepts issus de l'analyse du processus.

II.1. Le processus de décision stratégique (PDS) :

Dans notre travail, le PDS des PME enquêtées se compose de trois éléments essentiels :

1. Phase d'identification.
2. Phase de développement.
3. Phase de choix.

Ces éléments mentionnés ci-dessus portent également des sous-éléments qui seront examinés dans ce qui suit.

II.1.1. Phase d'identification :

Le décideur ou le dirigeant de l'entreprise prend conscience d'un problème qui demande un traitement et un suivi. Le dirigeant identifie aussi le besoin de prendre une décision stratégique qui interroge l'avenir de son entreprise, et cela à partir des facteurs déclencheurs et des observations sur des effets environnementaux.

Les facteurs déclencheurs qui ressortent de notre enquête sont :

a. L'intuition du dirigeant : Elle joue un rôle très important lors de la décision stratégique, c'est un processus qui donne une capacité au dirigeant pour fournir des solutions réalisables à un problème entier plutôt que chacun de ses éléments. L'intuition des dirigeants des PME des dix entretiens se caractérise par sa rapidité à connecter entre les différentes idées, croyances, connaissances fondées sur des expériences antérieures imprimées dans sa mémoire. En effet, l'intuition peut constituer une nouvelle stratégie décisionnelle face à la complexité.

b. Satisfaire les besoins du client : l'entreprise se trouve dans un contexte turbulent impactant ainsi les besoins du client qui changent constamment comme le démontre la pyramide des besoins de Maslow. Dès qu'un besoin est comblé un autre se manifeste. C'est pour cela que l'entreprise doit rester en veille pour anticiper et résoudre les problèmes qui peuvent surgir. Afin de satisfaire et fidéliser leur client, la satisfaction client est un enjeu majeur pour l'avenir de l'entreprise. Ainsi le client est la préoccupation de tous les dirigeants dans les dix entretiens réalisés dans cette étude est un vecteur pour la promotion si le client est vraiment satisfait.

La satisfaction client est un facteur déclencheur d'une décision stratégique chez les dirigeants. Pour tester cette satisfaction du client, les dirigeants s'orientent de plus vers « le bouche à oreille » car c'est un outil peu coûteux par rapport aux sources financières limitées dont dispose une PME et l'accès à une information fiable. Cependant, on trouve parmi ses entretiens une entreprise qui a opté vers l'utilisation d'un questionnaire bien élaboré destiné à une clientèle ciblée selon la décision initiale. Ce questionnaire a été traité par la suite par des professionnels pour assurer les besoins clients puis les assortir avec les suggestions de l'entreprise.

c. Part de marché : avec un environnement compétitif, le défi d'augmenter les part de marché d'une entreprise est de plus en plus présent. La part de marché est un enjeu crucial pour l'entreprise.

Le taux de part de marché est un indicateur essentiel pour les dirigeants pour prendre leur décision stratégique. Dans les dix entretiens réalisés, on remarque que les dirigeants mettent l'accent sur cet élément. Quand la part de marché baisse ça veut dire qu'il y a un problème qui se déclenche quelque part. Pour une entreprise dont l'objectif est la pérennité, il faut chercher la source du problème pour récupérer sa part de marché. Pour un nouvel entrant qui veut cibler un créneau quelconque, la part de marché des concurrents de ce secteur ciblé peut être un indice pour ce nouvel entrant, en détectant si le marché est vierge, ou bien un marché saturé.

II.1.2. Phase de développement :

Cette phase est appelée aussi la « zone intermédiaire » une zone entre une décision initiale et une décision finale. Cette phase fait marquer la différence des résultats d'une entreprise à une autre, à cause de l'interaction de plusieurs éléments qui se manifestent et fait un levier pour l'entreprise. Autrement dit, dans cette zone chaque dirigeant interroge les ressources dont il dispose et chaque dirigeant possède sa propre façon d'utiliser ses ressources et ses propres critères. Il doit également noter que l'environnement a des empreintes importantes dans cette zone pour chaque entreprise avec des degrés différents selon le cas.

Dans cette étape, il faudra chercher des solutions à travers une étude de marché et une étude financière. Cette étape comporte deux éléments essentiels : la recherche et l'évaluation qui se font en même temps. Soulignons cependant que la plus grande crainte des dirigeants reste l'analyse financière qui est déterminante dans le processus de décision stratégique.

a- L'étude de marché :

La notion d'étude de marché dans les PME en général et précisément les PME algériennes est différente de ce qui est cité dans la théorie. Le dirigeant de la PME a sa propre manière de comprendre et d'appliquer cette notion selon son besoin. La notion d'étude de marché dans les PME est entourée d'une ambiguïté. Selon les entretiens, le dirigeant n'est parfois pas conscient qu'il est en train de faire une étude de marché et le plus difficile est qu'il ne laisse pas des traces pendant l'élaboration de cette étude. Certains dirigeants et surtout ceux ayant un niveau de formation supérieur ont conscience de cette étape mais sont toujours loin de ce qui est cité dans la théorie.

Dans les PME, une étude de marché est basée sur des outils traditionnels, le dirigeant l'élabore seul sans le recours aux bureaux de conseil. Il interroge quelques conseils (la famille, les amis, etc.) indirectement à cause de leur courant cognitiviste. Il analyse les atouts et les contraintes de ce choix en se basant sur ses expériences de plus, loin de tous les outils cités dans la théorie (comme le SWOT, BCG, etc.) qui demandent l'expérience des spécialistes du domaine. Une PME ne peut pas supporter les couts liés à cette étude si elle est réalisée par des professionnels bien que les résultats sont meilleurs.

Le point qui reste convenu en économie, est que chaque dirigeant de PME soit un créateur ou une PME qui existe déjà sur le marché, doit passer par une étude de marché avant de prendre une décision finale. L'objectif est d'identifier leur client, vérifier leur concurrent et définir la stratégie à suivre pour atteindre les objectifs tracés. L'élaboration de cette étude demande la réponse aux questions suivantes que pose chaque dirigeant soit de façon implicite ou explicite : qui sont les concurrents du secteur ou du marché ciblé ? Ce créneau est-il porteur ? Quels sont nos clients et quels sont leurs besoins ? L'entreprise peut-elle les satisfaire ? Cette décision ou ce choix nécessite-t-il un nouvel équipement ou investissement ? Quel type d'investissement nécessite-t-il ? Quelle est la possibilité de l'acquérir ? Comment ? Est-ce que cet équipement demande une main-d'œuvre qualifiée ? Qu'en est-il de la disponibilité de la matière première ? Est-elle disponible localement ou faut-il l'importer ? Quels sont les canaux de distribution ?

Pour répondre à l'ensemble de ces questions fondamentales et fatidiques qui assurent le bon cheminement de PDS, le dirigeant a besoin d'une bonne information qui est la base du processus de prise de décision

b- L'étude financière :

Toute décision stratégique prise quelle que soit leur vision, nécessite des dépenses financières, mais bien avant il y a des prévisions et des études financières qu'il faut faire.

L'étude financière vient en séquence avec l'étude de marché dont elle est complémentaire et inévitable. Dans cette étude, l'étude de marché va se traduire en chiffres.

L'étude financière est un moyen pour vérifier la faisabilité et la fiabilité de la décision stratégique qui est en cours de préparation. Elle permet progressivement de faire apparaître tous les besoins financiers et les possibilités de trouver les ressources qui correspondent.

La plupart des dirigeants font appel à des experts pour déterminer leur situation financière, car leur niveau de formation ne leur permet pas de faire une étude profonde et fiable malgré leur

expérience dans leur métier. Par contre, il y a des dirigeants notamment de TPE, dont le niveau de formation est supérieur ce qui leur permet de faire ce type d'étude seul, qui demande des connaissances profondes du domaine pour ne pas être perdu au milieu des tableaux.

Pour réaliser cette étude, soit seul ou à l'aide d'un expert-comptable ou des bureaux spécialisés, l'entreprise doit chercher un moyen de financement. A la base des résultats tirés de l'étude financière, l'entreprise peut connaître le moyen financier à choisir. L'étude doit être bien élaborée et inclure toutes les informations nécessaires. Trois modes de financement existent :

- 1) Un autofinancement : l'entreprise opte vers ce choix lorsqu'elle dispose d'assez de liquidités pour financer sa décision stratégique choisie, ou bien ce qu'on appelle « love money » c'est-à-dire l'argent empruntée auprès des proches du dirigeant. Lorsque l'investissement est modeste, les dirigeants préfèrent ne pas rentrer dans le labyrinthe du crédit bancaire.
- 2) L'accès à un crédit bancaire : l'entreprise s'oriente vers ce choix quand l'investissement est lourd et que l'entreprise ne dispose pas d'assez de liquidités pour cet investissement. Les banques refusent souvent les demandes de crédit présentées par la PME sauf si elle est solvable ou bien si elle présente des arguments pour justifier leur choix et des garanties.
- 3) Chercher l'aide de l'Etat : chercher les offres proposées par l'Etat aux PME.

II.1.3. Phase de choix :

Cette dernière phase diffère d'une entreprise à l'autre selon le problème évoqué et les ressources. La phase de choix passe d'abord par la mise en œuvre finale de la décision ensuite la phase de contrôle. La mise en œuvre finale de la décision passe par : le lancement d'un nouveau produit sur le marché, la création d'une nouvelle unité de production, l'acquisition d'un nouvel investissement, etc.

Le contrôle sera discuté dans ce qui suit :

Le concept de contrôle pour une PME est très simplifié par rapport à une grande entreprise. Dans les PME, il suffit qu'il contrôle les ventes ou les chiffres d'affaires ou les parts de marché pour déterminer le problème et si nécessaire, prendre une décision stratégique ou non.

En plus du contrôle quotidien (contrôle des pannes des nouveaux équipements, la lecture de quelques chiffres, etc.). A la base de ces chiffres, le dirigeant peut comprendre la situation.

Sur le plan théorique, les recherches relatives au contrôle dans les PME restent encore rares. On considère que l'état de connaissances sur les éléments de contrôle comme une phase des processus décisionnel est insuffisante.

La fonction de contrôle dans les PME n'existe pas avec un contexte particulier. Elle est souvent une sous structure de la fonction comptabilité ou finance selon l'organigramme. Dans ce contexte, le contrôle d'une décision stratégique d'une PME se fait à partir du contrôle de quelques chiffres ou l'observation du déroulement de la décision qui est prise sur le terrain.

Les outils de contrôle de prévision : les PME relisent des prévisions essentielles à court terme, et qui ne présentent aucun objectif stratégique.

- Dans la PME dont l'effectif est inférieur à 50 employé, on peut trouver des outils de contrôle traditionnels comme les écarts, les systèmes de coût de revient, les budgets, etc. mais leur but est de répondre à des autorités fiscales à court terme et pas à des besoins de pilotage à long terme.
- Dans les entreprises dont l'effectif est supérieur à 50 employés, on retrouve des outils de pilotage comme le tableau de bord, la fixation des objectifs individuels, la détermination des résultats mensuels, la procédure budgétaire et le calcul d'écart.

En conclusion, il n'y a pas une liste d'outils pour les PME, car le besoin de ces outils n'est pas toujours nécessaire ni identique. L'analyse des résultats a permis de mettre en exergue deux concepts qui influent sur le processus décisionnel : le dirigeant et l'environnement externe.

II.2. Le dirigeant :

Lorsqu'on parle du dirigeant d'une PME en général et de la PME algérienne en particulier, c'est le responsable de l'entreprise dont il est souvent le propriétaire. Il joue un rôle très particulier, affirmé par sa forte influence sur le PPDS.

Les décisions stratégiques sont traditionnellement prises par les dirigeants eux-mêmes. Il y a donc dans ce domaine un faible niveau de délégation de l'autorité. Au plan stratégique, les décisions se prennent souvent par quelques-uns au sommet de la hiérarchie, même s'il est souhaitable que les décisions soient comprises et acceptées par le plus grand nombre. L'information est la matière première de chaque décision et elle ne peut pas avoir une valeur

sauf si elle a une influence sur la décision ou l'action à mener, car parfois une information peut influencer, négativement le cheminement du PPDS et le mener vers une décision de renoncement.

Le dirigeant conçoit, développe, et réalise ses visions en se basant sur son expérience, ses intuitions, ses apprentissages dans le but de discerner les variables du marché et les identifier comme des opportunités ou des menaces. Le profil de dirigeant est devenu indispensable dans la sphère des PME. Ses qualités, valeurs, intelligence, l'esprit d'ambition, figurent parmi les éléments qui influencent la prise de décision.

Les concepts qui ressortent ici sont soit lié à la personnalité, les qualités du dirigeant (expérience, intelligence, ambition, polyvalence), soit au contexte relationnel dans lequel il évolue (famille du dirigeant, réseau d'affaire) :

L'expérience : est l'un des éléments liés à l'histoire du dirigeant. L'expérience a son rôle et due à l'entourage familial, la formation initiale et de l'immersion dans le terrain qui lui permet de côtoyer les spécialistes du domaine et en même temps tisser des réseautages.

L'intelligence : On peut la remarquer tout au long du processus par sa propre observation de l'environnement dès que le problème se déclenche, par sa façon de poser les questions clés qui font une réponse à des besoins ou une étude préalable de marché.

- Les chemins et les possibilités disponibles pour régler un problème ou répondre à un besoin ou atteindre un but.
- La possibilité de profiter des ressources qui existent et les facteurs clés de succès aussi mais avec le moindre coût, car les PME sont connues par leur faiblesse financière.

L'ambition : Certains dirigeants de PME se retrouvent face à des choix : soit continuer dans le créneau mais avec des améliorations qui peuvent être substantielles, soit quitter le créneau de leur métier. Lorsque le dirigeant s'oriente vers le premier choix malgré les difficultés qui peuvent entraver son chemin, et les dépasser pour arriver à la mise en œuvre sa décision. Ici c'est l'esprit ambition qui le guide.

La polyvalence : La polyvalence et l'omniprésence du dirigeant lui permettent, en fait, l'accès à un grand nombre d'informations, d'acquérir des expériences variées, d'avoir une vision plus large qui reflète la réalité du contexte dans lequel évolue son organisation, et de

prendre ainsi les décisions, notamment celles qui sont stratégiques, d'une façon plus ou moins facile et pertinente.

La famille du dirigeant : « La famille du dirigeant, qu'elle soit actionnaire de l'entreprise ou non, est l'une des parties prenantes internes qui constituent, pour le cas de la PME, une nouvelle force qui influence, plus ou moins consciemment, les décisions de toute nature prises par le dirigeant, , notamment lorsqu'il s'agit des décisions stratégiques »¹ . Ballereau(2012) considère la famille comme la partie la plus proche du dirigeant, c'est-à-dire, celle qui se situe le plus à sa proximité. Dans cette optique aussi l'auteur ajoute et considère la notion de confiance comme étant corrélée positivement à la notion de proximité. Pour le dirigeant, sa famille est l'élément le plus proche, c'est en sa famille qu'il a plus de confiance que n'importe quelle autre partie prenante. Ainsi, la famille apparaît encore comme un élément qui pèse lourd dans les décisions du dirigeant de la PME. Cette explication de l'auteur est apparue clairement dans les entretiens réalisés dans notre étude, et confirmée littéralement par les dirigeants.

Le réseau d'affaire : Le réseau d'affaires du dirigeant est l'ensemble des contacts et des connaissances que le dirigeant à tisser avec le temps. A travers ce réseautage, le dirigeant peut collecter des informations qui constituent la base du processus de décision. Au-delà, il faut accorder une importance relative à l'information. Selon les dirigeants interviewés, l'accès à une information claire et précise est difficile et coûteux pour une PME. Cela pousse le dirigeant à chercher des voies où l'information est moins chère ou gratuite à travers les réseaux d'affaire qui sont le fruit des expériences de plusieurs années qui peut arriver jusqu'à 40 ans.

Le but de dirigeant pendant le tissage de ces réseaux est d'avoir des informations pour diminuer l'incertitude qui entoure le dirigeant au moment du problème et au cours de l'élaboration du processus.

Le profil maximaliste : Il est reconnu dans la littérature que le dirigeant des PME est rationnel et que sa décision est centralisée. En effet, sur la base des enquêtes réalisées, le dirigeant semble prendre les décisions stratégiques seul, mais cette décision est issue d'un ensemble de procédures informelles où le dirigeant cherche, analyse et traite les informations. Pendant ce processus il va croiser des informations et des opinions de sources différentes

¹Ballereau. V (2012), « Analyse proxémique des parties prenantes dans la décision stratégique des entrepreneurs de PME/TPE : expérimentation sur l'influence du genre », Thèse de Doctorat, Université Montpellier I, p43.

(employé, client, amis, famille, etc.) qui vont influencer sa décision d'une façon indirecte, et l'esprit de délégation chez les dirigeants des PME.

En conclusion le profil du dirigeant est un profil maximaliste intermédiaire entre participatif et entreprenant, où il intègre les opinions des autres mais d'une façon indirecte et aussi d'un autre côté il exerce son pouvoir et impose ses idées qui sont tissées de son entourage.

D'après nos résultats, **l'expérience et le réseau d'affaires sont déterminants** dans la prise de décision stratégique (facteurs internes).

II.3. L'environnement :

L'environnement de n'importe quelle PME comporte un ensemble de variables pouvant affecter son fonctionnement et sa survie. Certaines variables de l'environnement peuvent générer des opportunités, alors que d'autres provoquent des menaces. Ces variables (fournisseur, banque, l'État, les foires, client, concurrent) ont un impact sur les décisions. C'est pourquoi il ne faut négliger aucun aspect de risque notamment lorsqu'il s'agit de prendre une décision de caractère stratégique.

Le dirigeant de la PME doit analyser a priori toutes ces variables. Or, peu de PME possèdent les moyens pour recourir à un cabinet conseil, contrainte qui a été confirmée lors de nos entretiens, En plus il faut prendre en compte la méfiance en raison du manque de transparence de ce type de cabinet, du risque de fuites des informations vers les concurrents. Dans ce cas, le dirigeant se contente de prendre au sérieux les différentes contraintes auxquelles il fait face, d'en faire l'analyse de façon informelle et de s'intéresser aux caractéristiques du projet qui ont une importance à ses yeux.

Clients et fournisseurs :

La proximité des clients et des fournisseurs de la PME facilite au dirigeant de maintenir des contacts directs et étroits. Quand on parle de la proximité on souligne la faible distance géographique puisque les ventes se réalisent le plus souvent à l'échelle locale ou régionale. Quand le dirigeant veut s'engager dans une décision, l'une des choses qu'il va chercher c'est la disponibilité de la matière première, et l'existence du fournisseur au niveau national ou international.

Concernant les clients, le contact direct contribue à fidéliser les comportements d'achat de la clientèle. Il permet au dirigeant des PME d'être sensible aux moindres évolutions de marché. Une telle capacité d'écoute aussi permet aux PME d'être en veille aux attentes de la clientèle

et donc avoir une souplesse de réaction en cas de changement. Une telle proximité permet donc au dirigeant de la PME de nouer des relations amicales et privilégiées avec ses clients et fournisseurs

Les concurrents :

La nature de la concurrence influe largement les décisions stratégiques des dirigeants des PME. Lors des entretiens, les dirigeants ont mis l'accent sur ce facteur ce qui démontre concrètement que la décision prise par le dirigeant a souvent un caractère réactif. Pour un nouvel entrant (une décision de création), le dirigeant va prendre en compte l'attaque des concurrents et leur comportement surtout si ce n'est pas un marché vierge.

L'Etat :

Ces derniers temps, l'Etat a consacré des ressources pour aider et développer le secteur des PME. Dans ce cas, la PME peut profiter de sa proximité pour minimiser l'influence de l'Etat. Les dispositifs gouvernementaux peuvent influencer, d'une façon ou d'une autre, les décisions stratégiques qu'un dirigeant d'une PME est en mesure de prendre. Dans la mesure où l'Etat est un acteur à ne pas négliger quand on parle de l'environnement de la PME, aussi la PME ne peut pas effectuer des prévisions sur la gouvernance comme la grande entreprise, à cause du manque de ressources qui influence négativement le fonctionnement de la PME.

La banque :

La banque constitue un élément frein pour quelques PME, mais parfois l'accès à cette dernière est inévitable, si l'entreprise veut mettre en action ses décisions. On retrouve des PME nouvellement entrée (le cas de l'entreprise 8) sur le marché ou bien les PME qui n'ont pas des transactions avec les banques, l'accès à un crédit bancaire pour ces entreprises est impossible, car les banques refusent les demandes de ce type de PME à cause du manque de garanties. En contrepartie, on retrouve des PME qui peuvent obtenir facilement des crédits ou bancaires grâce à leur crédibilité marquée par des années de collaboration qui arrive jusqu'à 30 ans (le cas de l'entreprise 1 avec la BNA).

Les foires et les salons :

Les salons sont actuellement de plus en plus nombreux. En tant que PME, il peut être extrêmement avantageux de participer à un salon pour de nombreuses raisons. Pour le cas des entreprises étudiées ici, elles n'ont pas eu la chance d'être présentes en tant que participantes dans les foires internationales mais en tant que visiteurs, sauf une entreprise qui avait

l'opportunité d'exposer ses produits dans une foire internationale. Pour les foires nationales, les dix entreprises étudiées étaient présentes comme participantes et comme visiteurs. La visite des foires au niveau international n'était pas répétitive pour les quelques entreprises de notre échantillon à cause de l'obstacle financier. Cependant, elle était porteuse et avantageuse pour le déroulement de leur PPDS. Parmi ses avantages tirés auprès de ces foires et salons au niveau national ou international citons :

- Les nouveaux clients sont essentiels au développement des activités, donc participer à un salon et sur plusieurs journées, va permettre à l'entreprise de rencontrer un grand nombre de clients potentiels et les suivre par la suite.
- Un salon ou foire est également l'occasion de regrouper au même endroit des personnes du même secteur. Ainsi, c'est l'occasion idéale pour créer de nouveaux partenariats et développer ainsi l'activité de l'entreprise. Les partenariats peuvent aussi bien être créés au niveau national qu'international.
- Prendre des informations sur leur secteur d'activité par la découverte de ce que proposent les concurrents. Ainsi, de découvrir ce que les entreprises du même secteur d'activité proposent à l'étranger par exemple. C'est une véritable source d'information qui pourrait d'ailleurs apporter de nouvelles idées pour les futurs produits.
- Les foires sont un endroit qui permet aux visiteurs de se rencontrer avec des fournisseurs (de matière première ou des équipements de production) et de tisser des relations et nouer un réseau d'affaires qui sera une source d'information et générer ainsi un maximum de contacts à court terme.
- Lier des contacts directs et constituer une base des données pour l'entreprise.

La banque et l'Etat ont le plus d'influence sur le processus de prise de décision stratégique (facteurs externes).

II.4. Les liens selon la carte moyenne :

L'intuition du dirigeant, ce personnage clé dans la PME, qui façonne et assume les décisions stratégiques, a une émotion et une intuition qui est un processus mental capable de prendre en charge une masse d'expérience en quelques secondes est une dimension clé de son comportement. Dans l'élaboration de PPDS, le **dirigeant** recourt à son intuition qui est influencée par les longues années **d'expérience** et de recherche. Au moment où le dirigeant a

pris conscience de l'existence d'un problème qui nécessite une décision judicieuse, à partir d'un ensemble de facteurs déclencheurs qui se manifestent en interaction entre eux, mais aussi avec les autres variables du processus. Concernent les autres facteurs déclencheurs qui restent sont lié entre eux. Comment ? La réunion de ces facteurs déclencheurs résulte de l'existence d'un problème qui nécessite de répondre à des questions cruciales. Ce problème a-t-il une solution ou des choix ou bien sort il du lot ? Si oui, le dirigeant de la PME doit prendre une décision stratégique rapide. Il va essayer de **chercher des solutions à travers une étude de marché et une étude financière.**

Dans cette recherche de solutions, un diagnostic et une analyse attentive sera faite au niveau interne où le dirigeant va évoquer toutes les informations collectées auprès de ses subordonnés pendant les discussions précédentes de tout ce qui va et de tout ce qui ne va pas au sein de sa PME, d'échanger des idées, de les consulter, de prendre leurs avis et recommandations. Cela implique une sorte de diagnostic interne animé par le dirigeant lui-même) pour enfin de compte prendre des décisions, notamment celles à caractère stratégique. Il évoque aussi ses valeurs, son esprit **ambitieux** et son **intelligence**, ses **expériences** acquises de sa polyvalence et son occupation de plusieurs rôles au sein de l'entreprise -un agent de liaison dans la PME- ainsi il évoque toutes les ressources disponibles pour détecter les forces, le réseau d'affaires, l'avis de sa famille.

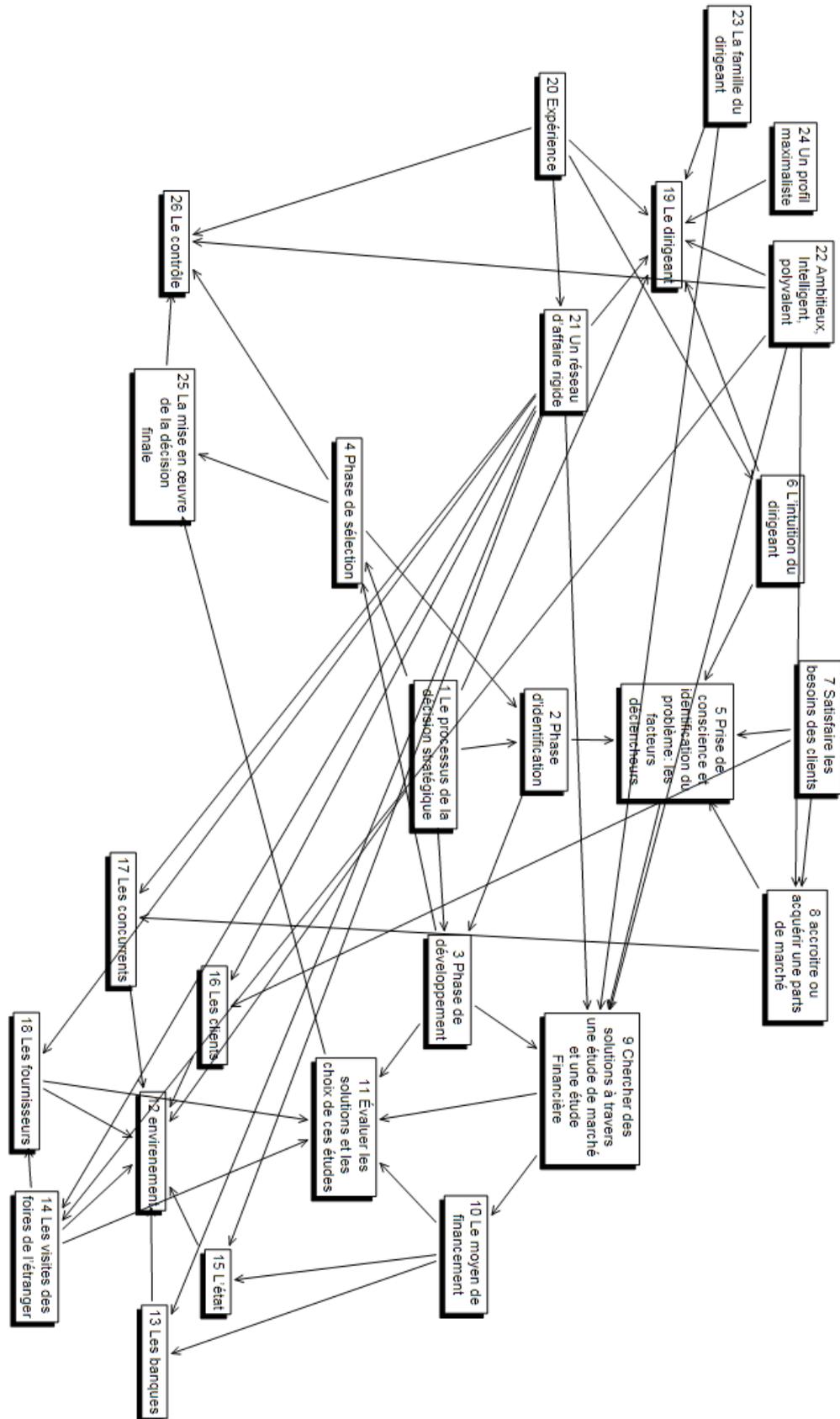
En revanche, un diagnostic au niveau externe est basé sur la collecte d'une information pertinente à travers le réseau d'affaires avec les parties prenantes : clients, concurrents, fournisseurs, des foires déjà visitées,... afin de détecter les opportunités du choix à opter. La **satisfaction du client** est un moyen d'**accroître la part du marché**. La satisfaction des besoins du client est une préoccupation du dirigeant, car le **client** est l'une des variables externes qui influent sur le processus de prise de décision. Ainsi, pour récupérer ou acquérir une part de marché, le dirigeant doit prendre en compte la nature de la concurrence et connaître ses **concurrents**. Le dirigeant doit collecter certaines informations sur les clients et les concurrents comme une pré-recherche sur le problème pour bien l'encadrer et le cerner si c'est une situation qui menace l'avenir de l'entreprise ou non.

Pendant le diagnostic, le dirigeant se base sur l'observation, le contact pour s'informer et pas sur une liste d'outils. Dans la recherche de solutions, le dirigeant doit analyser la situation financière de son entreprise pour savoir quel **moyen financier** utiliser (crédit bancaire ou l'aide de l'Etat). Le dirigeant est souvent occupé dans la recherche des moyens financiers pour poursuivre son activité et assurer la survie de son patrimoine. L'accès au financement

demande la présence du **réseau d'affaires** du dirigeant afin d'activer et accélérer l'opération. La recherche de solutions est un brainstorming dans lequel le dirigeant appelle toutes ses compétences et ses ressources pour sortir avec une solution optimale. Cette dernière va passer par une évaluation¹ qui va filtrer les choix des différentes options en prenant en compte l'accès aux moyens financiers, les ressources immatérielles, la vision, les buts fixés par le dirigeant et rechercher une cohérence entre eux. Dans le cas où l'évaluation n'est pas arrivée à une cohérence, le responsable doit repenser la recherche d'une autre solution en adéquation avec ses ressources et son potentiel matériel. D'autre part, pendant **l'évaluation**, le dirigeant détecte que c'est avantageux de visiter les **foires** à l'étranger surtout quand il s'agit d'un choix à faire (l'acquisition d'une nouvelle machine pour une décision de création ou de rénovation ou bien la recherche d'un partenaire étranger afin de pré-visualiser une machine sur terrain et avoir une idée claire et des informations certaines) mieux que de consulter sur internet. Aussi, la visite des foires et salons permet d'assurer un contact direct avec ces **fournisseurs**, de communiquer avec eux pour créer des relations de travail et rejoindre leurs **réseaux d'affaire**. Une fois l'évaluation terminée, la recherche et le choix passent à **la mise en œuvre de la décision finale** accompagnée par le suivi des techniciens fournis par le fournisseur étranger. Puis **le contrôle** de cette décision stratégique se fait par le dirigeant lui-même basé sur son **intelligence** et sa capacité d'adaptation avec la situation et l'avis de ses subordonnés indirectement (notons ici le manque de délégation par les dirigeants). **Le contrôle** d'une décision stratégique d'une PME se fait à partir du contrôle de quelques chiffres ou l'observation du déroulement de la décision qui a été pris sur le terrain.

¹En réalité, dans les PME la recherche et l'évaluation sont indissociables mais pour faciliter la compréhension on va les séparer.

Schéma n°3 : Carte cognitive moyenne du processus décisionnel stratégique



II.5 Vérification des hypothèses :

Dans notre recherche, nous avons développé deux hypothèses de recherche.

A propos de l'hypothèse H1 :

Le processus de la prise de la décision stratégique est cognitif. Lors des entretiens avec les dirigeants, nous avons essayé de construire le processus à partir d'un ensemble de questions pour détecter leurs décisions stratégiques prises. Le dirigeant lors de l'élaboration de ce processus ou après la mise en œuvre finale, ne laisse aucune trace qui prouve qu'il a élaboré un processus. Toutes les étapes du processus sont réalisées d'une façon informelle, et dans la tête du dirigeant. Les réponses tirées des entretiens ne se sont pas basées sur des supports écrits, mais à partir du contact face à face avec le dirigeant. Le processus de prise de décision stratégique doit être abordé à partir de la construction d'une cartographie cognitive qui représente la réalité telle qu'elle est, et qui traduise les schémas mentaux des individus consultés avec une représentation complexe de la réalité. La première hypothèse est donc confirmée.

A propos de l'hypothèse H2 :

Le dirigeant, ce personnage clé joue un rôle capital dans tout le fonctionnement de sa PME, notamment lorsqu'il s'agit de prendre une décision à caractère stratégique. Mais il existe d'autres facteurs qui peuvent influencer, d'une façon plus ou moins importante, la prise de décision stratégique. Il s'agit de facteurs internes à l'instar de l'expérience antérieure du dirigeant, son réseau d'affaires (la prise de décision a comme essence l'information fiable et le réseau d'affaire peut fournir les informations nécessaires), l'ambition, l'intelligence et la polyvalence du dirigeant, son entourage familial et son profil. Les facteurs externes sont tout aussi importants puisque la PME est considérée comme un système ouvert sur son environnement qui comporte un ensemble de variables : les banques, les foires à l'étranger, l'Etat, les clients, les concurrents et les fournisseurs. Ces parties prenantes peuvent affecter le fonctionnement du PPDS d'une manière positive ou négative. Autrement dit, certaines de ces variables (les parties prenantes) peuvent provoquer et générer des opportunités, alors que d'autres provoquent ou recèlent des menaces, selon les ressources détenues par l'entreprise et la manière dont elle saura les exploiter. Selon les résultats, les facteurs externes ayant le plus d'impact sur le PPDS restent les banques et les pouvoirs publics (l'Etat). Notre seconde hypothèse est confirmée.

Conclusion :

Dans le but de rendre notre travail plus pratique, nous avons réalisé une enquête qualitative composée d'un échantillon de 10 entreprises. Par cette étude, nous avons essayé de vérifier la réalité de la connectivité du processus lié à la stratégie dans les PME de la wilaya d'Oran.

Les résultats de l'enquête effectuée auprès des dirigeants des PME mettent en évidence les processus cognitifs associés à la prise de la décision stratégique, processus qui n'ont pas de traces dans la réalité ou de preuves. Au point que dans quelques entreprises, le dirigeant ne sait même pas qu'il est en train d'élaborer tout un processus décisionnel stratégique pour son entreprise. Ce processus décisionnel comporte toutes les étapes nécessaires qui sont parfois incorporées et non structurées avec un horizon temporel qui ne dépasse pas les 2 ans.

Cette décision est prise par le dirigeant uniquement dans les TPE et PE. Mais dans les PME, les dirigeants intègrent quelques acteurs de l'entreprise et certes la décision finale revient toujours au dirigeant. Il y a aussi d'autres facteurs externes dans l'environnement dans lequel évoluent ces entreprises qui influent sur la décision stratégique et qui peuvent les mener vers une décision erronée. Cependant les obstacles qui confrontent souvent les PME ont rendu difficile ou délicat la prise d'une décision stratégique, ou le suivi de cette décision.

L'environnement favorable qu'a créé l'Etat et dans lequel évoluent les PME de la wilaya d'Oran leur a permis de bénéficier de plusieurs avantages en matière de financement et d'investissement. Toutefois, elles font face à des obstacles qui mettent en péril leurs processus décisionnels stratégique.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale :

L'objet de notre recherche était d'examiner la décision stratégique dans les PME, sous le thème « le processus de prise de la décision stratégique et les variables qui l'influencent ». En particulier nous avons cherché à déterminer les étapes de ce processus décisionnel stratégique et la réalité de ce concept pour les PME.

Nous avons alors porté notre attention sur les théories qui déterminent la décision stratégique dans les PME. Nous avons ainsi examiné les différents modèles de processus décisionnel stratégique au sein de la PME. Enfin, nous avons étudié les facteurs qui influent cette décision stratégique.

En examinant la littérature existante sur ce sujet, nous avons dans un premier temps déterminé la dualité de paradigme non dissociable par la présentation du contenu des deux concepts « stratégie » et « décision ». Nous avons aussi examiné les différents modèles du processus décisionnel stratégique des PME élaborés par un ensemble de chercheurs. Nous avons remarqué que le processus stratégique décisionnel est cognitif et qu'il émerge avec le temps. Concernant les variables qui influencent le processus nous avons le changement d'environnement interne de l'entreprise notamment les ressources, les compétences, la qualité de l'information ; les réseaux d'affaires du dirigeant et le comportement du dirigeant ; l'environnement externe lequel est composé de fournisseurs, clients, les foires étrangères et la politique gouvernementale.

Afin de répondre à la question de recherche, nous avons adopté une démarche mixte qualitative-quantitative. Le questionnaire avait pour but de récolter des informations quantifiables sur les entreprises étudiées tandis que le guide d'entretien a pour objectif de récolter des informations plus approfondies et contextualisées sur le processus de prise de décision stratégique dans les PME algériennes selon l'avis du dirigeant.

Vérification des hypothèses de recherche :

En analysant un échantillon de dix PME, issues de différents secteurs, nous avons pu vérifier empiriquement les hypothèses de départ :

La première hypothèse considère que dans les PME algériennes, le processus de prise de décision stratégique est cognitif. Ce processus ne peut être abordé qu'à partir de la

construction de cartographies cognitives qui traduisent les schémas mentaux des individus consultés à une représentation complexe de la réalité. Le PPDS n'est pas formalisée et reste une simple réflexion mentale qui se déroule dans la tête du propriétaire-dirigeant. Ainsi, nous pouvons mentionner clairement que pour la majorité des propriétaires-dirigeants, c'est plutôt la méthode intuitive qu'ils utilisent le plus dans leurs processus de décision stratégique. Nous rejoignons ici les travaux d'auteurs tels que : Robitaille (1992), Julien et Marchesnay, (1991), Mintzberg (1990), Holloman (1989), Golberg (1986) ou Argyris (1971) qui avancent l'usage d'un arsenal cognitif de la part du dirigeant (son intuition, son jugement et sa rationalité) pour prendre une décision stratégique.

La deuxième hypothèse stipule que le dirigeant a un rôle crucial dans l'élaboration du processus décisionnel dans les PME algériennes, mais on ne peut pas négliger l'importance et l'existence d'autres éléments contextuels par lesquels la décision est prise. L'environnement interne et l'environnement externe ont été identifiés dans les études comme ayant un impact sur le processus de prise de décision.

Le processus de prise de décision stratégique des PME algériennes est élaboré de manière cognitive, et les pratiques et les outils de l'étude sont implicites. Soulignons par ailleurs, l'existence d'autres éléments contextuels qui ont un impact sur le PPDS : le dirigeant et l'environnement.

Nos deux hypothèses de départ sont ainsi confirmées.

Synthèse des résultats :

Les entretiens réalisés avec un échantillon de dix entreprises, nous ont permis de présenter les résultats suivants :

Le décideur ne se conforme pas à la règle de la logique formelle lors de l'élaboration du PPDS.

Le dirigeant dispose de peu de temps pour étayer solidement son raisonnement. Nous entendons par le raisonnement (jugement, intuition, rationalité, la vision) la phase initiale du processus décisionnel stratégique. C'est une période durant laquelle le décideur discute, imagine des scénarios et est à l'affût de la bonne opportunité à détecter.

Le processus étudié ne suit pas précisément les étapes évoquées dans la littérature. Le PPDS subit des interruptions, des retards et des accélérations selon les réponses apportées par le temps. Chaque dirigeant à sa propre façon de faire l'analyse selon un scénario propre à lui, notamment dans la phase de développement ou ce qu'on appelle la zone intermédiaire qui médiatise la décision initiale et la décision finale. Ainsi, cette zone diffère d'un processus décisionnel d'une entreprise à une autre même si c'était la même décision à prendre et les éléments d'analyse qui se rassemblent.

La décision stratégique dans les PME est prise de manière cognitive, autrement dit dans la tête du dirigeant. Les deux tiers des entreprises savent qu'elles sont en train de prendre une décision stratégique mais le décideur escamote la plupart des étapes intermédiaires du PPDS et passe directement à des conclusions sans laisser de traces dans la réalité. Les autres membres de l'entreprise ne savent pas qu'il est en train de prendre une décision stratégique pour l'avenir de son entreprise. Il faut souligner la difficulté d'obtenir la bonne information, car l'accès à cette dernière a un coût lourd par rapport à la capacité financière limitée de la PME. L'information est l'un des piliers du processus décisionnel stratégique. Le dirigeant se trouve dans un cercle d'incertitude, à cause de son environnement incertain.

Le moyen le plus utile dans la PME algérienne pour la collecte informations ou la communication avec l'environnement externe c'est le « bouche à l'oreille ». Ce moyen n'est pas toujours fiable car il peut aider la prise de décision comme il peut le détruire. En effet la pertinence et la fiabilité de l'information est basée sur le taux de rigidité ??? du « réseautage » ou le réseau d'affaire du dirigeant qui se construit tout au long de son existence et, en plus, c'est gratuit ou à un coût inférieur à celui des organisations professionnelles. Le mode de communication utilisé en interne de l'entreprise est le face à face par la vision et l'écoute, cela est plus riche concernant les résultats tirés par rapport aux modes impersonnels (écrit,...), afin de diminuer la complexité.

Le diagnostic dans une PME est réparti en deux parties, étude de marché effectuée par le dirigeant lui-même -fait d'une manière traditionnelle et surtout individuelle - basé sur sa propre connaissance et son réseautage. Sans recours à des cabinets de conseil car ils manquent de transparence et leur budget très lourd. L'étude financière s'effectue par un responsable dans l'entreprise, ou un expert de l'extérieur. Il faut toujours avoir une adaptation entre l'étude financière et l'étude de marché. Il se caractérise notamment :

- L'inexistence de méthodes de gestion ou des moyens de diagnostic adaptés aux PME.
- Souvent la décision initiale est mise en œuvre comme décision finale.
- L'horizon temporel de la décision stratégique ne dépasse pas les deux ans.
- Le dirigeant se retrouve toujours sur le terrain pour contrôler le suivi de la décision stratégique.

Dans l'environnement externe, le dirigeant considère les éléments qui peuvent affecter le cheminement du PPDS. Il va donc réagir et faire des choix en fonction de cette menace perçue. Dans l'environnement externe on retrouve : le réseau de contact, les banques, l'Etat, les clients, etc. qui influent énormément sur le processus décisionnel. L'environnement interne de l'entreprise lui permet de se consacrer à l'élaboration de la décision stratégique. En ce sens, les ressources humaines représentent un support important qui permet d'échanger et de valider ses idées. Également, il peut être une contrainte.

Les limites de la recherche :

Les données recueillies lors de cette étude nous procurent un bagage d'informations fort attrayant sur le processus décisionnel stratégique de l'entrepreneur de PME. En effet, Hubermans et Miles (1991) soulignent que l'étude qualitative permet de faire des découvertes intéressantes parce qu'elle procure de nouvelles variables dans la composition du PDS.

Comme toute recherche élaborée par un être humain qui est le chercheur, notre recherche a certaines limites :

La bibliographie de notre étude est limitée à cause du manque de conceptualisation des processus décisionnel stratégique de la PME algérienne. Ce processus a fait l'objet de peu d'étude dans le monde, donc on s'est basé sur une littérature canadienne notamment les travaux effectués dans les universités de UQAM (Université du Québec à Montréal) et de UQTR (Université du Québec à Trois-Rivières).

Cibler un échantillon d'entreprise, doit répondre à certains critères. Parmi ces critères l'approbation de dirigeant et la durée de l'entretien allant de 45 min jusqu'à 2h afin de bien expliquer l'objet et faire ressortir l'information d'une phase mentale à la réalité, c'est l'enjeu de cette étude. Ces critères ont limité le nombre d'entreprises enquêtées à dix PME choisies

selon des critères essentiellement subjectifs (connaissances, entourage). Nos résultats sont donc contextualisés et ne peuvent être généralisés à d'autres cas.

Les perspectives de la recherche :

Pour de futures recherches, il serait intéressant de prendre un échantillon plus large de PME algériennes ou opter pour une approche sectorielle en choisissant un seul secteur d'activité ou faire des comparaisons entre, par exemple, le secteur industriel et le secteur du service : Le processus de prise de décision stratégique prend-il le même cheminement ? Les mêmes variables sont-elles mises en jeu ? Les mêmes questions peuvent se poser pour le cas les entreprises de plus grandes tailles.

Il serait intéressant d'élargir l'échantillon et analyser en profondeur le PPDS et ses étapes afin de développer des outils et méthodes de gestion adéquats pour faciliter la prise de décision stratégique dans le contexte de la PME.

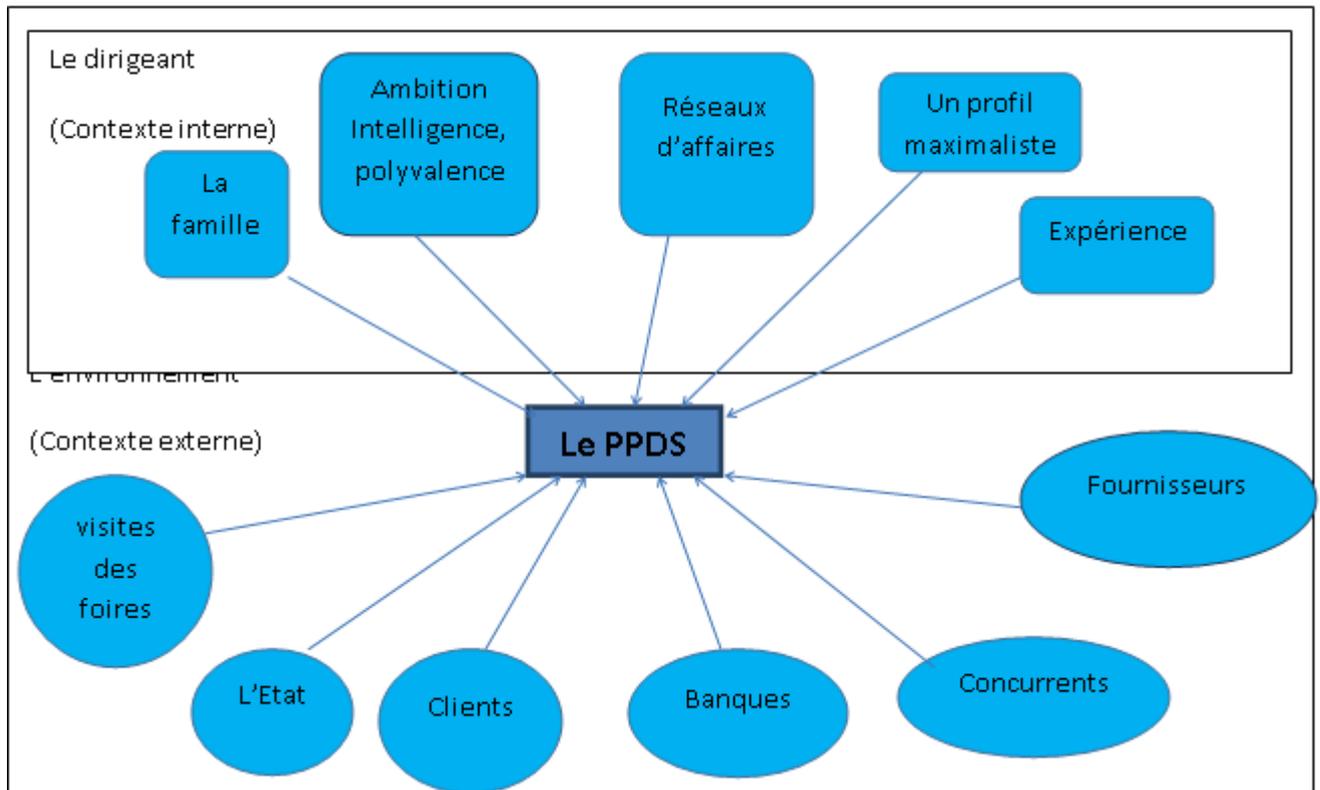
Une autre perspective réside dans le fait de s'intéresser aux résultats d'une décision stratégique prise et étudier son impact sur la performance organisationnelle.

Notre recherche ouvre par ailleurs, la voie à plusieurs perspectives futures :

- Le contrôle de gestion dans les PME.
- Le fonctionnement du système financier des PME.
- L'aspect entrepreneurial dans les PME.
- L'efficacité du système d'information et les NTIC dans le développement des PME.
- L'importance de la recherche et développement pour assurer la compétitivité des PME à l'échelle nationale et internationale.

Figure n°4 : Les variables ayant le plus d'influence sur le PPDS dans la PME selon nos

Résultats



Source : Elaboré par l'Etudiant sur la base des résultats de l'étude.

Bibliographie

Bibliographie :

1. ANSOFF I, (1989), Stratégie de développement de l'entreprise, Édition de L'ORGANISATION, P, 287.
2. ATAMER T, CALORI R, (2003), Diagnostic et décision stratégique, 2^{ème} Édition, P, 502.
3. BOUGLET G, (2011), Stratégie d'entreprise, Édition GUALION, P, 239.
4. BOJIN J, SCHOETTL J, (2005), Les outils de la stratégie, Édition D'ORGANISATION, P ,415.
5. BRESSAY G, KONTUYT C, (2008), Management et économie des entreprise, 9^{ème} édition DALLOZ, P, 464.
6. BUSSENAULT C & al, (1991), Organisation et Gestion de L'entreprise, Edition Vuibert.
7. BURLAUD A, (2008), Management, Edition Foucher, France. P, 494.
8. CAPET M, CAUSSE G, MEUNIER J, (1986), Diagnostic organisation planification d'entreprise, 2^{ème} Édition ECONOMICA, P, 587.
9. DETRI J, RAMANANTSAY B, (1989), Stratégie d'entreprise et de diversification, Édition NATHAN, P, 222.
10. DETRIE J P, (1997), STRATEGOR, 3^{ème} Edition DUNOD, Paris, P, 500.
11. DRUKER P, une décision efficace in MOREL C, (2002), HBS : Prise de décision, Edition, d'organisation, P, 236. (Traduit de l'américain par Mandane de RAIGNIAC-FRAISSE ouvrage publié avec le concours de HBS Press).
12. DRUKER P, une décision efficace in MOREL C, (2002), HBS : Prise de décision, Edition, d'organisation, P, 236. (Traduit de l'américain par Mandane de RAIGNIAC-FRAISSE ouvrage publié avec le concours de HBS Press).
13. FALQUE L, (2013), Pratique de la décision, Edition DUNOD, Paris, P, 225.
14. GARIBALDI G, (2002), L'analyse stratégique, 3^{ème} Édition ORGANISATION, P, 438.
15. GERVAIS M, (2003), Stratégie de l'entreprise». Edition ECONOMICA, P, 488.
16. GHERTMAN M. (2004), Le management stratégique de l'entreprise. PUF, Collection Que sais-je ?
17. JULIEN. P.A et MARCHESNAY. M.(1988), La petite entreprise: principes d'économie et de gestion, Aubin Imprimeur, France, 1988

18. GHEDJGHOUDJ EL. H, (2013), Management Stratégique : Les Différentes Approches, Edition OPU, P, 232.
19. GIBOIN B, (2012), La boîte à outils de la stratégie, Édition DUNOD, P, 187.
20. HMADOUCHE A, (1997), Méthode et outils d'analyse stratégique, Édition CHIHEB. P, 178.
21. JOHONSON G, SCHOLES H, (2000), Stratégique, Édition PUBLI-UNION, P, 594.
22. KALIKA M, HELFER J P, ORSONI J, (2006), Management Stratégique et Organisation, 6 eme Édition VUIBERT, Paris, P, 449.
23. LAURIOL J, (1998), La décision stratégique en action, Edition l'HARMATTAN, Paris, P, 266.
24. LOILIER T, TELLIER A, (2009), Les grands auteurs en stratégie, Edition EMS, Paris, P, 640.
25. MARCHESNAY M, (1997), Management stratégique, Édition CHIHEB-EYROLLES, P, 240.
26. MARCHESNAY M, JULIEN A, Des Procédures Aux Processus Stratégiques Dans les PME in NOËL A, (1992), Perspective En Management Stratégique, Tome 1, Edition ECONOMICA, Paris, P, 421.
27. MARCHESNAY M, JULIEN A, (1996), La Petite Entreprise, Edition VUIBERT.
28. MARMUSE G, (1996), Politique générale, Langages, Intelligences, Modèles, et choix stratégique, 2ème Édition ECONOMICA, Paris, P, 596.
29. MINTZBERG, H.(1990), Le management - Voyage au centre des organisations, Les Éditions d'Organisation, Paris.
30. PELLICELLI G, (2007), Stratégie d'entreprise, Édition DE-BOECK, P, 604.
31. ROBBINS S, DECENZO D, (2008), Management : l'essentiel des concepts et pratiques, Edition PEARSON, Paris.
32. SANTI J, (2015), la boîte à outil de la prise de la décision, Edition DUNOD, P, 28.
33. THIÉTART R, XUERB J, (2009), Stratégie concepts. Méthode. Mise en œuvre, 2^{ème} Édition DUNOD, P, 339.
34. THIÉTART R, (2014), Méthode de Recherche en Management, Edition DUNOD, Paris, P, 644.
35. TORRES O, (2007), La Recherche Académique Française En PME : Les Thèmes, Les Revues, Les Réseaux, Edition OSEO, Paris, P, 13.

36. TORRES O, (1998), PME de nouvelle approche, Edition ECONOMIOCA, Paris, P, 187.
37. TORRES O, (1999), LES PME, Edition FLAMMARION, Collection DOMINOS, P, 128.
38. VAN LAETHEN N, MORAN S, (2010), La boîte à outils du chef de produit, Édition DUNOD, P, 130.
39. WITTERWULGHE R, (1998), La PME : une entreprise humaine, Édition BOECH, Paris, P, 16.

Revue :

1. ABEDOU A, (2006), « La Prise De Décision Dans Les Pme Dépendantes : Quelles Pratiques Et Quelles Attentes Des Dirigeants D'entreprise ? » de la gouvernance PME/PMI gestion, Management, entreprises Algérie France, février, P, 13.
2. ARGYRIS, C. (1971), Management information systems: The challenge to rationality and emotionality, Management Science, Vol. 17, No. 6, 1971, pp. 275-292.
3. BISSINION G, (1989), "la spécificité des besoins financiers des PME innovatrice", revue française de gestion, n°73 mars/avril.
4. BOUYACOUB A, MADOU M, (2003), « Entreprise, entrepreneurs et gouvernance des PME/PMI, Approches, Franco-Algériennes », Les Documents De GIRIOT, N°16.
5. CHURCHILL N, LEWIS V, (1990), "Typology of Small Business Preliminary Study" in Working Paper, N° 82, P103.
6. COSSETTE P, (2008), « La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche », M@n@gement Vol. 11, N°3, P 259-281. DOI 10.3917/mana.113.0259.
7. COSSETTE P, (2003), « Méthode Systématique D'aide À La Formulation De La Vision Stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant », Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 2, n°1.
8. COSSETTE P, AUDET M, (1992), Mapping an idiosyncratic Shema, Journal of Management Studies, N°29, Mai, P 325.
9. EDEN C, ACKERMAN F, CROPPER S, (1992), The analysis of cause maps, Journal of Management Studies, N°29, P 324.

10. ELBANNA S, (2006), "Strategic decision making: process perspectives", International Journal of Management Review, N°8, P 1-20.
11. HADJ SLIMANE H, (2016), « Une Approche Par La Carte Cognitive De Relation Entre La Responsabilité Social Des Entreprises Et Gouvernance : Cas De Deux Entreprises Algériennes », Maghreb Review Of Economic And Management, Vol. 3, N°01.
12. HOLLOMAN, R.(1989), The light and dark sides of managerial decision making, Industriel Management, Vol. 31, Juillet-août, 1989, pp. 15-18.
13. JULIEN, P.A et MARCHESNAY, M.(1991), Des procédures aux processus stratégiques dans les PME, Cahier de Recherche: GREPME, Université du Québec à Trois-Rivières, 1991, pp.1-29.
14. LEBRATY J F, (1996), «L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et théoriques», Revue Française de Gestion, N°109, Juin-Juillet-Aout, P 61.
15. LIABES D, (1984), cahier du CREAD N°2, 2 eme trimestre.
16. LORCHE H, NIOCHE J P, (2006), « L'approche Cognitive De La Stratégie D'entreprise », Revue française de gestion, Vol.1, N° 160, P 84-105.
17. LORINO P, TARONDEAU J C, (2006), « De la stratégie aux processus stratégiques », Revue Française De Gestion, N°160, vol. 1, P 307-328.
18. MARCHESNAY M, (1991), Notes de lecture, « Mintzberg on PME », À propos d'un récent ouvrage de H. MINTZBERG, Revue Internationale PME, Vol.4, No.1, P, 131-138.
19. MARCHESNAY M, (2003), « la petite entreprise sortir de l'ignorance » in la revue française de gestion, N°144, Vol. 3, P107-118.
20. NEMER R., HAMDANI N. et Kara I. (2015), Impact des TIC sur le processus de décision stratégique – Une étude basée sur un échantillon des PME Algériennes dans le secteur des services. Revue les cahiers du POIDEX N°04, Septembre 2015
21. RICE JR G, (1983), "Strategie decision making in small business", Journal of General Management», N°9, P 58-65.
22. ROBITAILLE. L.(1992), La prise de décision: Être rationnel ou raisonnable? L'exemple du banquier, Revue Organisation, automne, 1992, pp. 17-25.
23. SCHWENCK C R, (1984), "cognitive simplifications processus in strategic decision making", Strategic Management journal, Vol. 5.

24. SCHWENK, 1984. In. Revue française de gestion, n°160 par H.LORCHE.
25. SCHMITT C., P-A. JULIEN et R. LACHANCE (2002), Pour une lecture des problèmes complexes en PME: approche conceptuelle et expérimentation, Revue internationale P.M.E. Volume 15, numéro 2.

Meeting :

1. BAILLETTE P, (1998), « Le rôle de la confiance dans la décision du chef d'entreprise de PME - Le cas de l'adhésion à un réseau de dirigeants » Communication au 4ème Congrès International Francophone sur la PME. 22-23-24 octobre, Nancy-Metz.
2. BRUN I, DURIF F (2009), « Les Facteurs Clés De Succès D'une Approche Relationnelle Bancaire En Ligne : Une Introspection A L'aide De La Cartographie Cognitive », Ottawa, Ontario. ACFAS.
3. BINKKOUR M. (2016), Le profil du dirigeant et la prise de décision : cas des PME Marocaines. Conference: 7th AFRICA BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP CONFERENCE, At Syracuse University, Syracuse, NY, USA.
4. BAYAD M D, GARAND J, (1998), « *Vision Du Propriétaire-Dirigeant De Pme Et Processus Décisionnel : De L'image A L'action* », Communication au 4° Congrès international francophone de la PME. Metz, 22-23-24 octobre, France.
<https://www.researchgate.net/publication/265492182>
5. DEFAYS L, ST-PIERRE J, (2012), « Réflexion du dirigeant de PME dans un contexte difficile : quelle place pour les valeurs personnelles de l'individu à la tête de l'entreprise ? », Communication présentée au onzième Congrès International Francophone en PME et Entrepreneuriat, Brest, France, Octobre.
6. FALLERY B, RODHAIN F, (2007), « Quatre Approches Pour L'analyse De Données Textuelles : Lexicale, Linguistique, Cognitive, Thématique », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin.
7. GONDRAN N, BRODHAG C, (2000), « Modèle De Prise De Décision Et D'utilisation De L'information Environnementale Pour L'intégration De L'environnement Par La PME / PMI ». CIFPME 5° Congrès International Francophone sur la PME 25, 26 et 27 octobre Lille, AIREPME.

8. KAMMOUN M. et BEN BOUBAKER GHERIB J.(2008), L'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME, Congrès AIMS.
9. ROBITAILLE L, ST-PIERRE J, (1996), « L'orientation Stratégique De La Pme Manufacturière Québécoise: Analyse Des Liens Avec La Présence D'un Conseil D'administration », CIFEPME dans le site:
<https://www.airepme.org/index.php?action=section&id=243&lang=fr>
10. TREHAN N, (2000), « *Capital-Investissement : Quel Impact Sur Le Processus De Décision Stratégique De Croissance Externe Des Entreprises Personnelles Et Familiales De Moyenne Dimension ?* », CIFPME 5^o Congrès International Francophone sur la PME, 25, 26 et 27 octobre, Lille. AIREPME.
11. VERSTRAETE T, (1996), « La Cartographie Cognitive : Outil Pour Une Démarche D'essence Heuristique D'identification Des Facteurs Clés De Succès », AIMS.
12. « *Les statistiques sur les PME: Vers une mesure statistique plus systématique Du comportement des PME* » 2^{ème} CONFÉRENCE DE L'OCDE DES MINISTRES EN CHARGE DES PETITES ET MOYENNES ENTERPRISES (PME) .promouvoir l'entrepreneuriat et les pme innovantes dans une économie mondiale : vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée. Istanbul, Turquie 3-5 juin 2004.

Mémoire :

1. BALLEREAU V, (2012), « Analyse proxémique des parties prenantes dans la décision stratégique des entrepreneurs de PME/TPE : expérimentation sur l'influence du genre », Thèse de Doctorat, Université Montpellier.
2. BERRACHED M, (2009), « la PME-PMI et mutations systémiques : Défis, Enjeux et perspective d'avenir» Université d'Oran, Mémoire de Magistère.
3. BOURGELAS S. (1999), Le processus décisionnel stratégique des entrepreneurs des petites entreprises industrielles. Mémoire pour l'obtention de la maîtrise de la gestion des PME et leur environnement, Université du Québec à Trois-Rivières
4. CHERRARA W, (2013), « Les stratégies de la PME le cas Algérien » Université d'Oran, Mémoire de Magistère option Stratégie.

5. DEFAYS L, (2012), « entre réalité économique et valeur personnelle : le dilemme du dirigeant », Université de Québec a Trois Rivières, mémoire de la maîtrise en administration des affaires.
6. DAGOUDO I (2008), Les obstacles au développement des petites et moyennes entreprises : Management et financement. Mémoire de maîtrise en sciences économiques et gestion, Université d'Abomey- Calavi au Bénin.
7. GBANDANHOUN N H, (2012), « Les déterminants de la prise de la décision dans les PME/PMI », Université d'Abomey-calavi, Bénin, P17.
8. GBANDANHOUN N.H (2012), Les déterminants de la prise de décision dans les PME/ PMI au Bénin, mémoire de maîtrise en sciences économiques et gestion, Université d'Abomey- Calavi au Bénin.
9. KICHOU N, (2012), « Le Management Stratégique dans la PME Cas d'une PME Publique » Université d'Oran, Mémoire de Magistère option Management.
10. KAMMOUN M. (2013), L'utilisation de l'intuition dans la prise de décision du dirigeant de PME : proposition d'un modèle intégrateur, Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université de Lyon 2.
11. MOUKROU A, (2011), «Essai d'Analyse des Stratégies de Pérennité dans les PME Cas PME dans la Wilaya de Tizi-Ouzou » Université de TIZI-OUZOU, Mémoire de Magistère option Management des entreprises.
12. STE-MARIE S, (2015), « Prise Décision en Stratégie de Marketing dans les Micro entreprise » Université de Québec Montréal mémoire.
13. SOUILEH A. (2014), Le dirigeant de la PME et la prise de décision stratégique : Cas des PME productrices de boissons gazeuses et de jus dans la wilaya de Bejaïa. Mémoire de Magister en Sciences de Gestion de l'Université de Bejaia.
14. WABO S C, (2008), « Etude de Caractères de Décision D'octroi de Crédit Bancaire aux PME Camerounaises », Université de Québec a Trois Rivières, Mémoire de la maîtrise en gestion des PME.

Site:

1. Bulletin d'information statistique de la PME www.industrie.gov.dz
2. Bulletin d'information statistique N°31, 1er semestre 2017.
3. [file:///C:/Users/win%207/Downloads/5384a85c20537%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/win%207/Downloads/5384a85c20537%20(1).pdf) 84 consult le 17/08/016

4. Modèles de prise de décision par Louey Zidi sur Prezi.html
5. <http://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Management/Expose-Lecole-de-la-decision-78293.html> consulté le 15/08/017
6. Simon H. (1959), p273 IN <file:///C:/Users/win%207/Downloads/537f5e66115d1.pdf> consult le15/08/016
7. [file:///C:/Users/win%207/Downloads/5384a85c20537%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/win%207/Downloads/5384a85c20537%20(1).pdf) 13 consult le 15/08/016
8. <http://projets-gmi.iup.univ-avignon.fr> in www.surfeco21.com.

Autres :

1. BRIGHTMAN J R, (1999), « Manuel Decision Explorer1 », Banixia. Softwae Ltd, Version 1.3.
2. GHARBI S, (2011), «LES PME/PMI EN ALGERIE : ETAT DES LIEUX», CAHIERS DU LAB.RII – DOCUMENTS DE TRAVAIL – UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D’OPALE, N°238, Mars.
3. MAUCLAIR A, (2015), Guide du logiciel Decision Explorer pour appliquer la démarche PerfCUMA (Construire et accompagner la démarche de management stratégique des Cuma pour l’amélioration continue de leur performance globale).
4. ZOUAGHI C, BOCCANFUSO D, (2010), « La Cartographie Cognitive Comme Méthode De Planification Stratégique Cas D’une Stratégie Nationale De Développement Durable D’un Pays En Développement » Cahier de Recherche / WorkingPaper UNIVERSITÉ de SHERBROOKE, Mai.

Journaux :

1. Décret exécutif N° 03-80 correspondant au 25 février 2003, portant organisation et fonctionnement du conseil national consultatif pour la promotion des PME, journal officiel de la république algérienne N° 13, 26 février 2003.
2. Décret exécutif N° 03-78 correspondant au 25 février 2003, portant statut-type des Pépinière des entreprises, journal officiel de la république algérienne N° 13, 26 février 2003.
3. Décret exécutif N° 05-165 correspondant au 03 Mai 2005, portant statut-type, L’agence National de Développement des Petite et Moyenne Entreprise, journal officiel de la république algérienne, 03 Mai 2005.

4. La loi d'orientation sur la promotion de la PME n° 01-18 du 12.12.2001, Ministère de PME et de l'Artisanat.
5. JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 02 correspondant au 11 janvier 2017.

Annexes

Annexe n°1 : **Guide d'entretien**

Axe 1: Profil du dirigeant

- 1- Le dirigeant(e): homme femme
- 2- Le dirigeant (e): 20- 40 ans 40-60 ans plus de 60ans
- 3- Quel est votre niveau d'études :.....
- 4- Quels sont les poste que vous avez occupée avant d'être un dirigeant ?
- 5- Est ce que l'expérience que vous avez acquis de ces postes vous aident elle en tant que dirigeant
- 6- Quelles sont les différentes tâches du dirigeant de PME?
- 7- Avez-vous suivi une formation précise pour pouvoir prendre des décisions stratégiques ?
Quelle est l'intitulé de la formation?
- 8- A votre avis quel est le profil d'un bon dirigeant?

Axe 2: Entreprise et son activité.

- 1- Quel est votre secteur d'activité?
- 2- Nombre d'activités de votre entreprise?
- 3- Quelle est l'activité principale? Quelles sont les activités secondaires?
- 4- Est ce que vous vous-êtes engagés dans une nouvelle activité? Est-elle en lien avec l'activité précédente?
- 5- Comment les tâches de l'entreprise sont-elles réparties?
- 6- Avez-vous un organigramme ?

Axe 3: Décision stratégique.

- 1- Pouvez-vous me raconter brièvement l'histoire de votre entreprise depuis ces débuts en prennent soin de spécifier les moments importants ?

2- Comment vous prenez vous les décisions stratégiques ? Choisissez celle que vous voulez, mais vous parlez à partir du moment où vous avez perçu un besoin de changement jusqu'à sa mise en œuvre, pourquoi cette décision et pas d'autre.

3- Quels sont les éléments déclencheurs du processus de décision stratégique?

4- Comment identifiez-vous les situations qui nécessitent une décision stratégique ?

5- Quelles sont les choix que vous avez trouvés dans cette décision stratégique ?

6- Lorsque vous avez pris votre décision stratégique, avez-vous pris le temps d'évaluer chaque des options possible, d'envisager d'autre alternative avant de faire votre choix ? Comment et pourquoi et quelle sont ses options ?

7- Les informations obtenues pour effectuer l'analyse de la situation est-elle pertinentes ? Quel type d'information avez-vous utilisé ?

8- Cette information a-t-elle orienté le PDS ? Comment ?

9- Quelles sont vos critères lorsque vous prenez une décision stratégique ? Pourquoi avoir de tels critères ? Est-ce sur quoi se basent-ils ?

10- Comment détectez-vous les forces et les faiblesses des solutions à ce problème (étude, expérience, avis des amis, etc.) ?

11- Avez-vous perçu un risque lorsque vous avez pris votre décision ? De quelle nature était-il pourquoi il représente un risque ?

12- Selon vous quels sont les éléments qui influencent la prise de la décision stratégique?

13- Quelles sont les variables externes dont les dirigeants tiennent compte ?

14- Par quels moyens (outils) votre entreprise surveille son environnement externe?

15- Comment considérez-vous votre réseau d'affaires lors d'une prise de décision stratégique ? Pourquoi ?

16- Faites-vous un contrôle de la solution choisie?

17- Quels sont les acteurs qui participent dans le processus de la prise de la décision stratégique?

18- Qui intervient dans l'élaboration du processus décisionnel (cabinet conseil, seul, etc. ??) ?

19- Les résultats du processus décisionnel sont communiqués par quels moyens (support écrit, verbalement, etc. ??) ?

20- Quel est l'horizon temporel d'une vision stratégique dans les PME?

21- Quels sont les facteurs qui influencent cette durée (horizon temporel)?

Annexe n° 2 : **QUESTIONNAIRE**

I. L'organisation de l'entreprise :

1- Avez-vous un organigramme ?

- Oui Non

2- Pour vous, quelle est la fonction la plus importante dans l'entreprise :

- Production Marketing Commerciale Ressource humaine Finance
 Autre, précisez.....

3-Le capital de votre entreprise est-il détenu par:

- Les membres de la même famille Des personnes étrangères à la famille

- Autre, précisez.....

4- L'entreprise est dirigée par :

- Son propriétaire Un membre de la famille Un dirigeant associé
 Autre, précisez.....

II.La stratégie de l'entreprise:

1- Par quels moyens votre entreprise surveille-t-elle son environnement externe?

- Les journaux Les foires Les chambres de commerce
 Les organisations professionnelles Autre, précisez.....

2- Comment définissez-vous la stratégie ?

- Un ensemble des choix. La détermination des objectifs à LT
 Un moyen pour faire face à la concurrence Un moyen pour le développement de l'entreprise

3- Que veut dire le terme « décision stratégique » pour vous ?

- Décision sur le long terme Décision risquée Décision coûteuse
 Décision de crise Décision importante qui demande une réflexion
 Autre, précisez.....

4- A votre avis, quel est le profil d'un bon dirigeant?

- Sévère Paternaliste Participatif
 Autre, précisez.....

5- Est-ce-que durant l'existence de votre entreprise, il a été décidé de changer de stratégie ?

Oui

Non

6-Quelles sont les atouts qu'un dirigeant devrait avoir pour pouvoir prendre des décisions stratégiques ?

La formation

L'expérience

L'entourage

Autre, précisez.....

.....

7-Avez-vous suivi une formation spécifique pour pouvoir prendre des décisions stratégiques ?

Oui

Non

Si Oui, précisez l'intitulé et l'année de la formation.....

.....

8- Quels sont les facteurs déclencheurs du processus de décision stratégique :

Des événements brutaux

A partir d'un choix stratégique basé sur l'expérience

L'observation de l'environnement

Autre,

précisez

.....

9- Selon vous quels sont les éléments qui influencent la prise de la décision stratégique?

La connaissance du dirigeant

Les fournisseurs

Les clients

Les concurrents

Autre, précisez

10- Cochez les éléments qui composent votre processus de prise de décision:

Délimiter l'environnement du problème

Préciser le problème

Spécifier les objectifs

Établir un diagnostic

Rechercher les solutions possibles

Faire une évaluation complète

Choisir la meilleure solution

Mettre en œuvre la solution retenue

Déterminer le mode de classement et les critères de choix des différentes solutions

I. Identification de l'entreprise :

1- La date de création de l'entreprise

2- Le statut juridique de l'entreprise:

EURL

SARL

SPA

Autres, précisez.....

3- Votre chiffre d'affaires de trois dernières années se situe entre

- Année 2013: 1 à 19 millions DA 20 à 199 millions DA 200 à 2 milliards DA
 Année 2014: 1 à 19 millions DA 20 à 199 millions DA 200 à 2 milliards DA
 Année 2015: 1 à 19 millions DA 20 à 199 millions DA 200 à 2 milliards DA

4- Le Total de votre bilan est :

- Année 2013 Inférieur à 10 millions de dinars Inférieur à 100 MD Entre 100 et 500 MD
 Année 2014 Inférieur à 10 millions de dinars Inférieur à 100 MD Entre 100 et 500MD
 Année 2015 Inférieur à 10 millions de dinars Inférieur à 100 MD Entre 100 et 500 MD

5- L'effectif de votre entreprise :

- Année 2013 1 à 9 personnes 10 à 49 personnes 50 à 250 personnes
 Année 2014 1 à 9 personnes 10 à 49 personnes 50 à 250 personnes
 Année 2015 1 à 9 personnes 10 à 49 personnes 50 à 250 personnes

6- Votre secteur d'activité:

- Industrie BTPH Service

7- Sur quel marché l'entreprise est-elle présente?

- National International

Si international, par quelle voie ?

- Exportation Sous-traitance Alliance
 Bureaux de liaison Filiale

8- Est-ce-que l'entreprise a bénéficié des aides de l'Etat?

- Oui Non

Si Oui, lesquelles?.....

9- Votre entreprise a été:

- Rachetée Créée Héritée
 Autre, précisez.....

Merci de votre collaboration

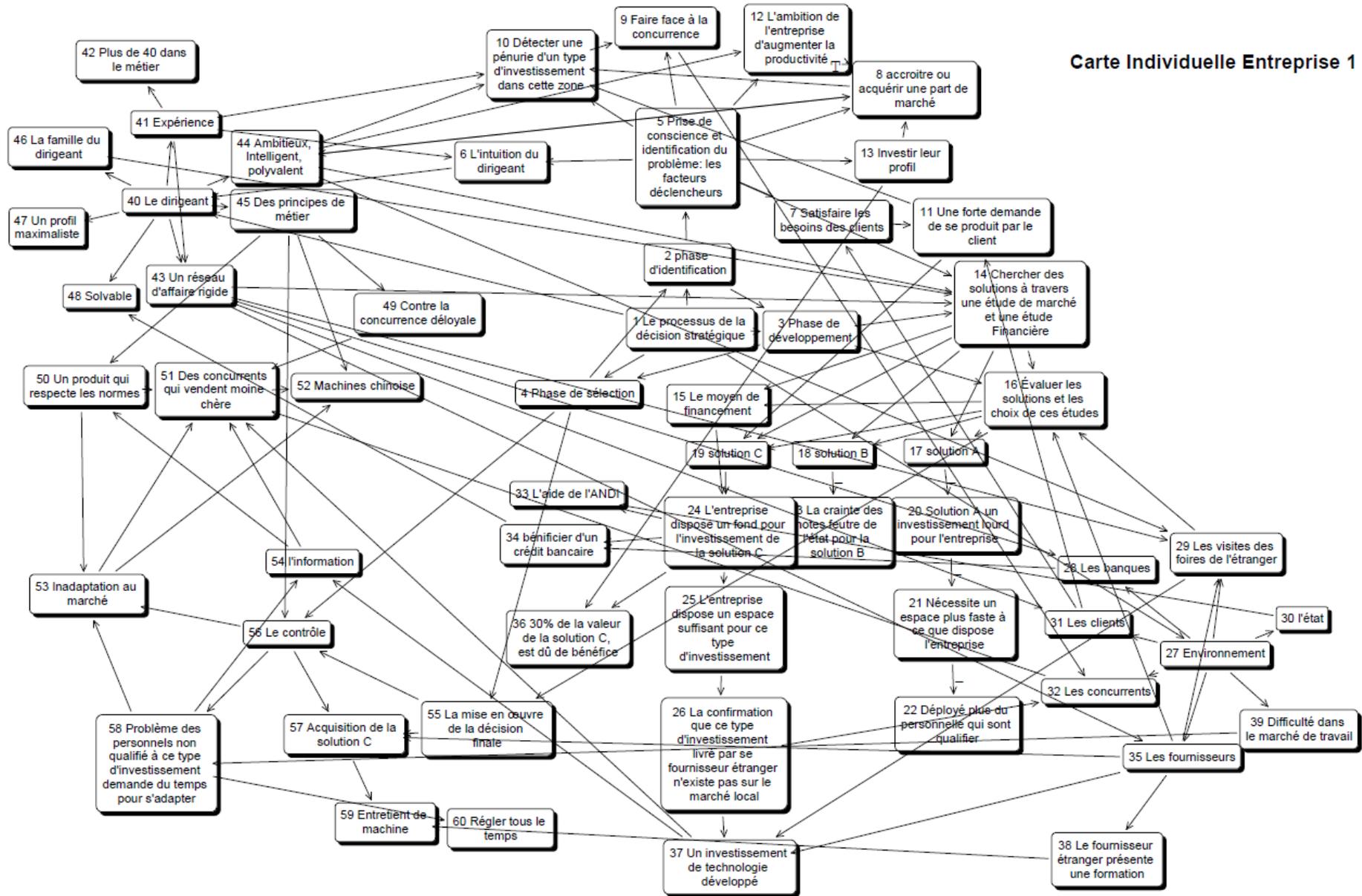
M^{elle} CHERIF Samia

Tel: 0560074731/ 0662168874

E-mail: cherif.samia2@gmail.com

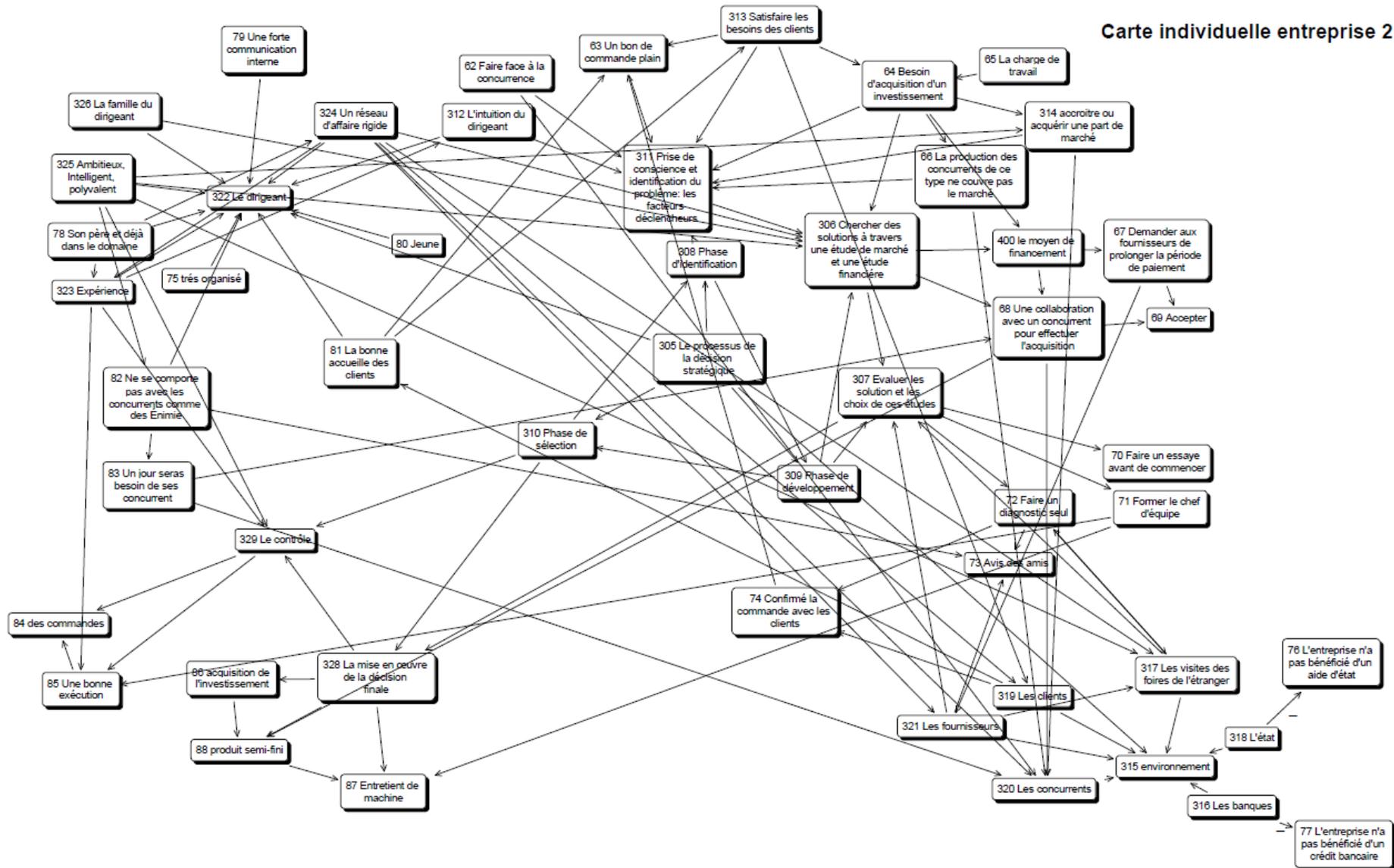
Annexes 3 Les cartes individuelles des entreprises enquêtées

Carte Individuelle Entreprise 1



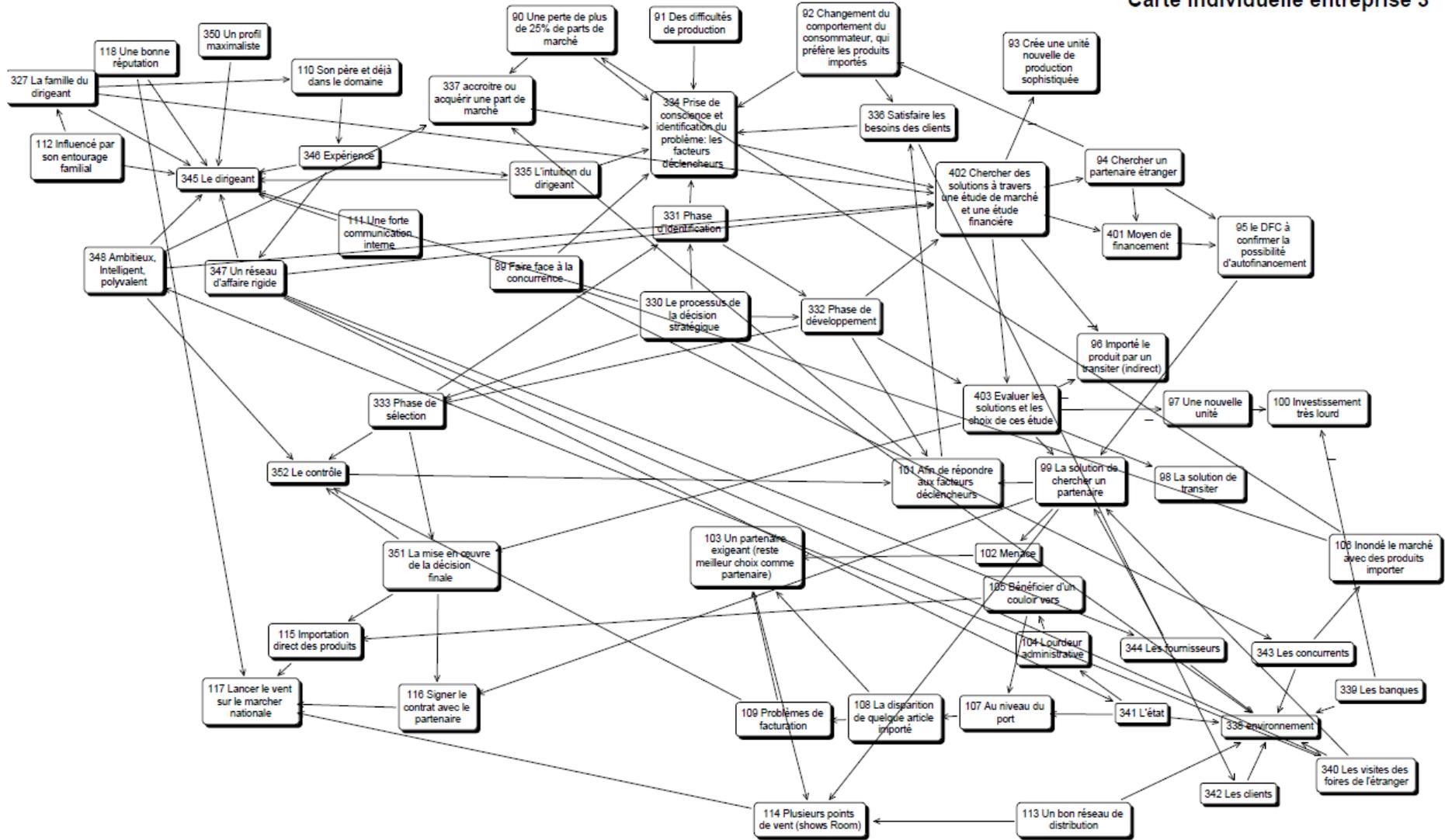
Annexes 4 Les cartes individuelles des entreprises enquêtées

Carte individuelle entreprise 2



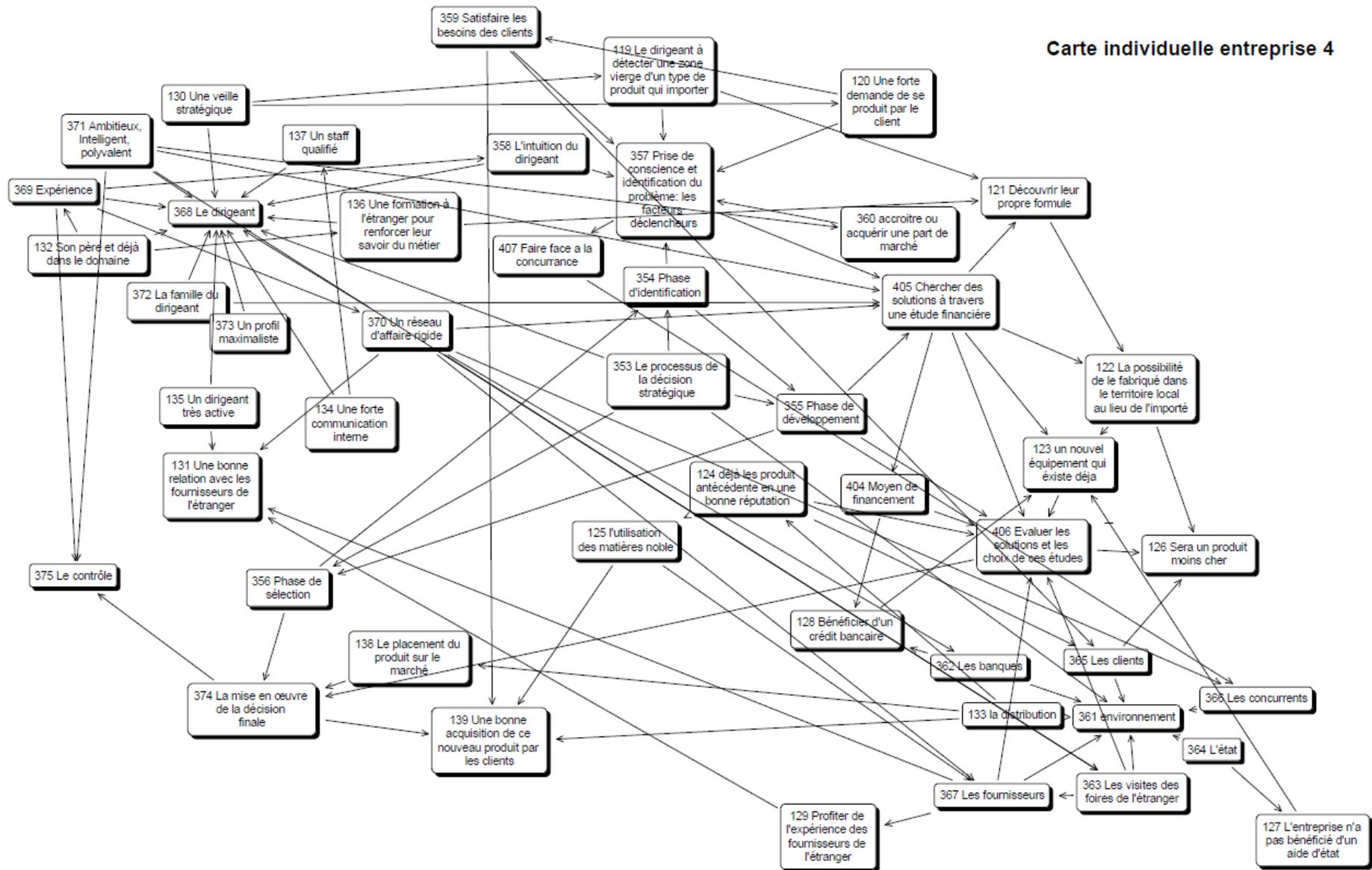
Annexes 5 Les cartes individuelles des entreprises enquêtées

Carte individuelle entreprise 3



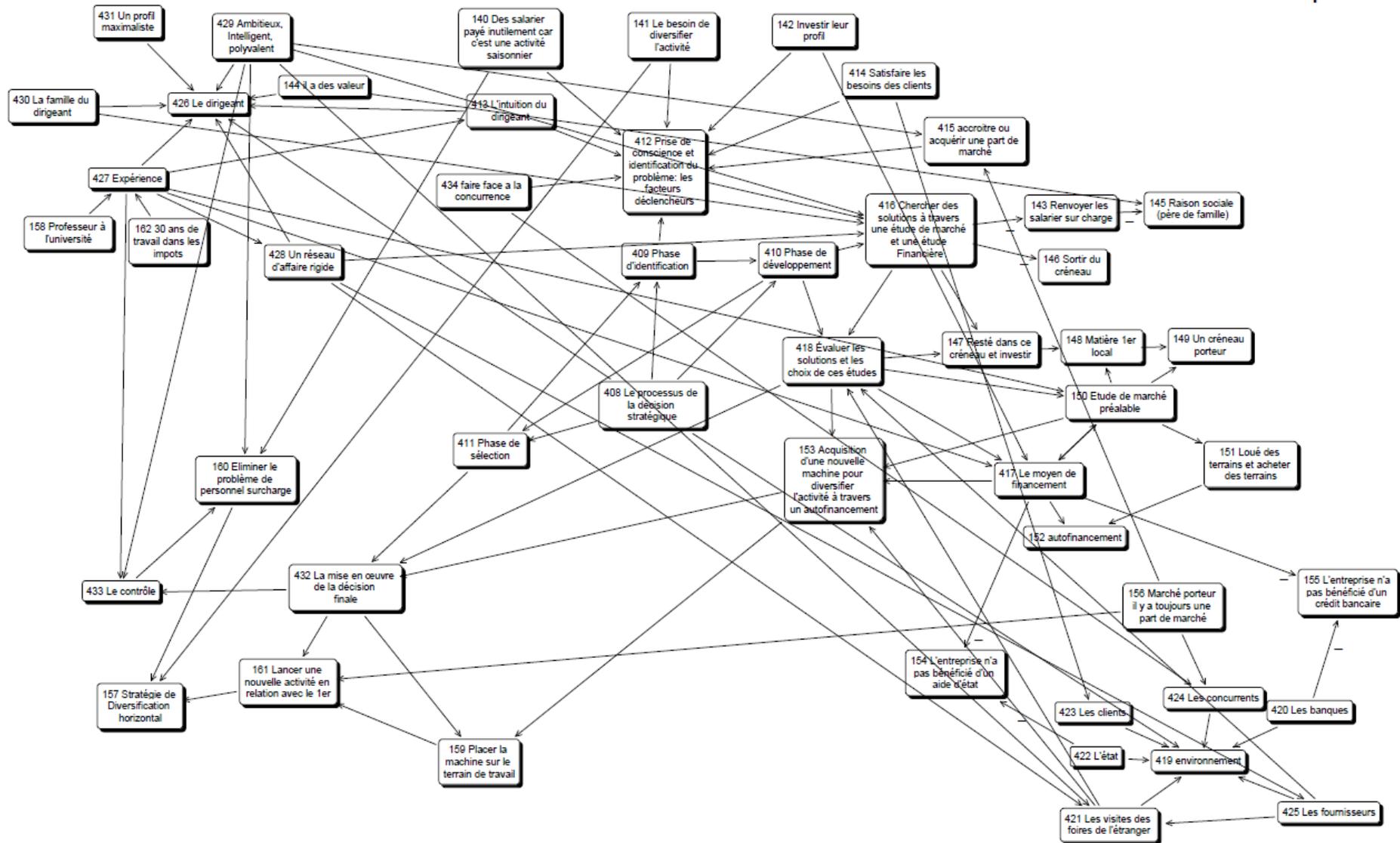
Annexes 6 Les cartes individuelles des entreprises enquêtées

Carte individuelle entreprise 4



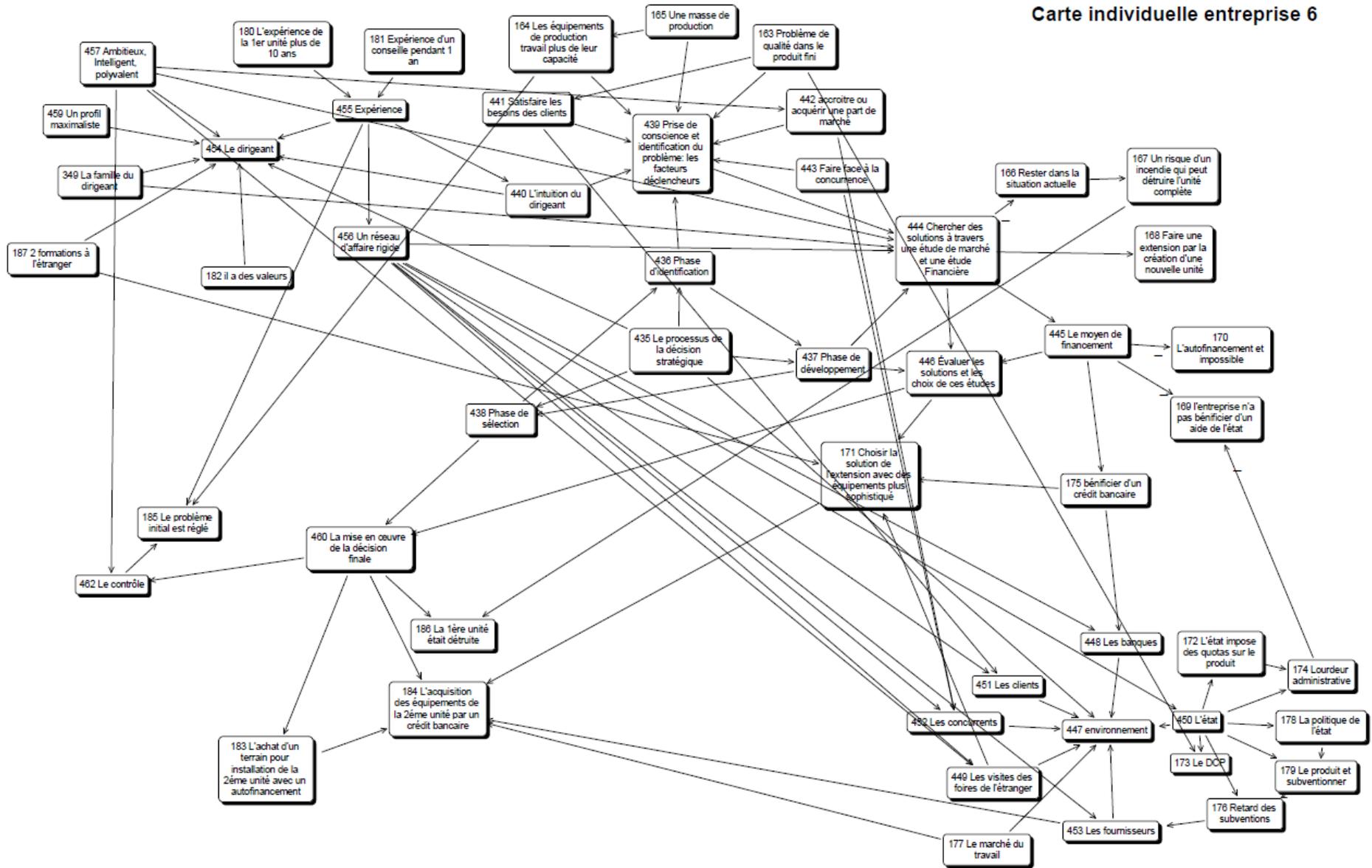
Annexes 7 Les cartes individuelles des entreprises enquêtées

Carte individuelle entreprise 5



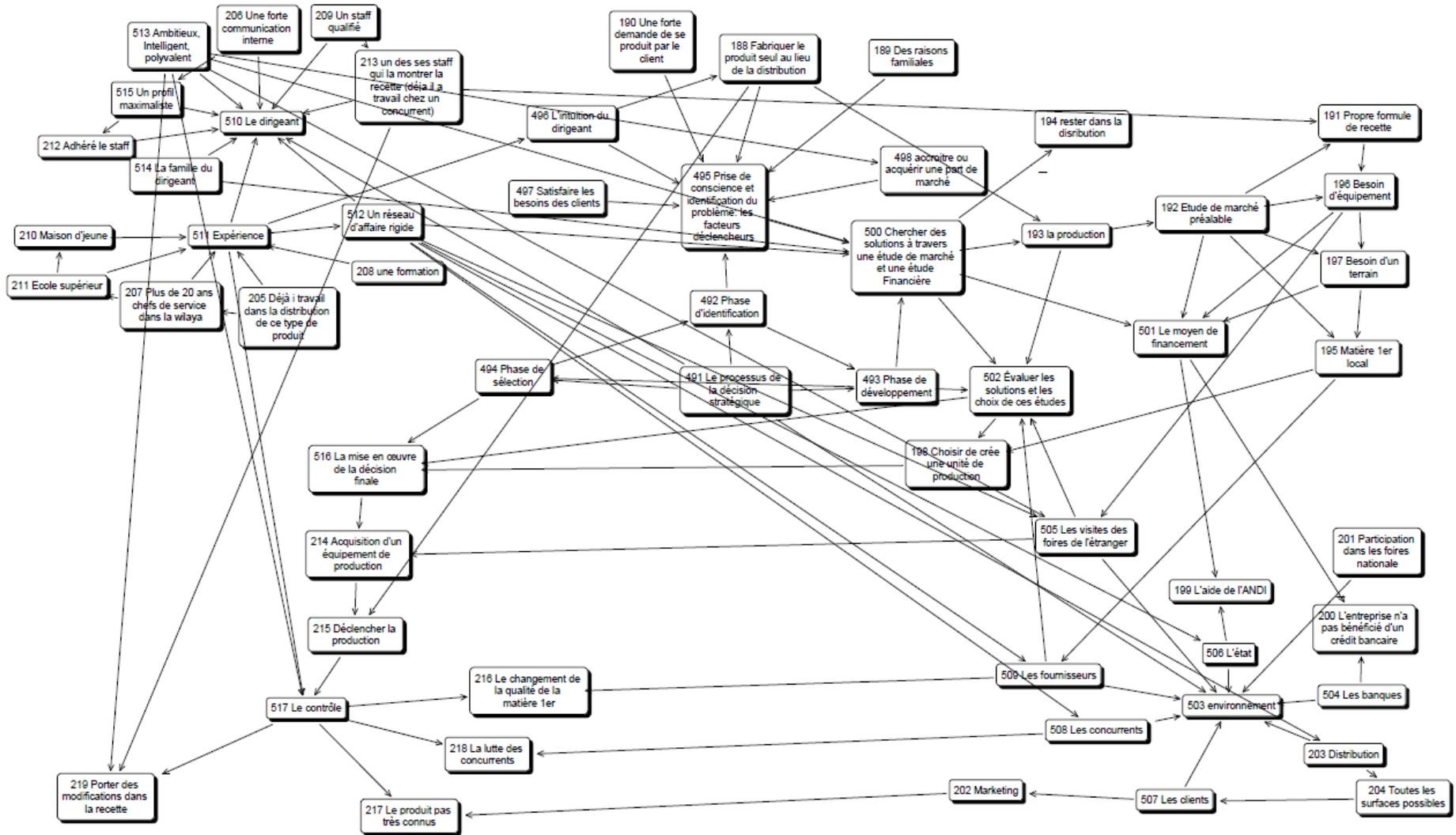
Annexes 8 Les cartes individuelles des entreprises enquêtées

Carte individuelle entreprise 6



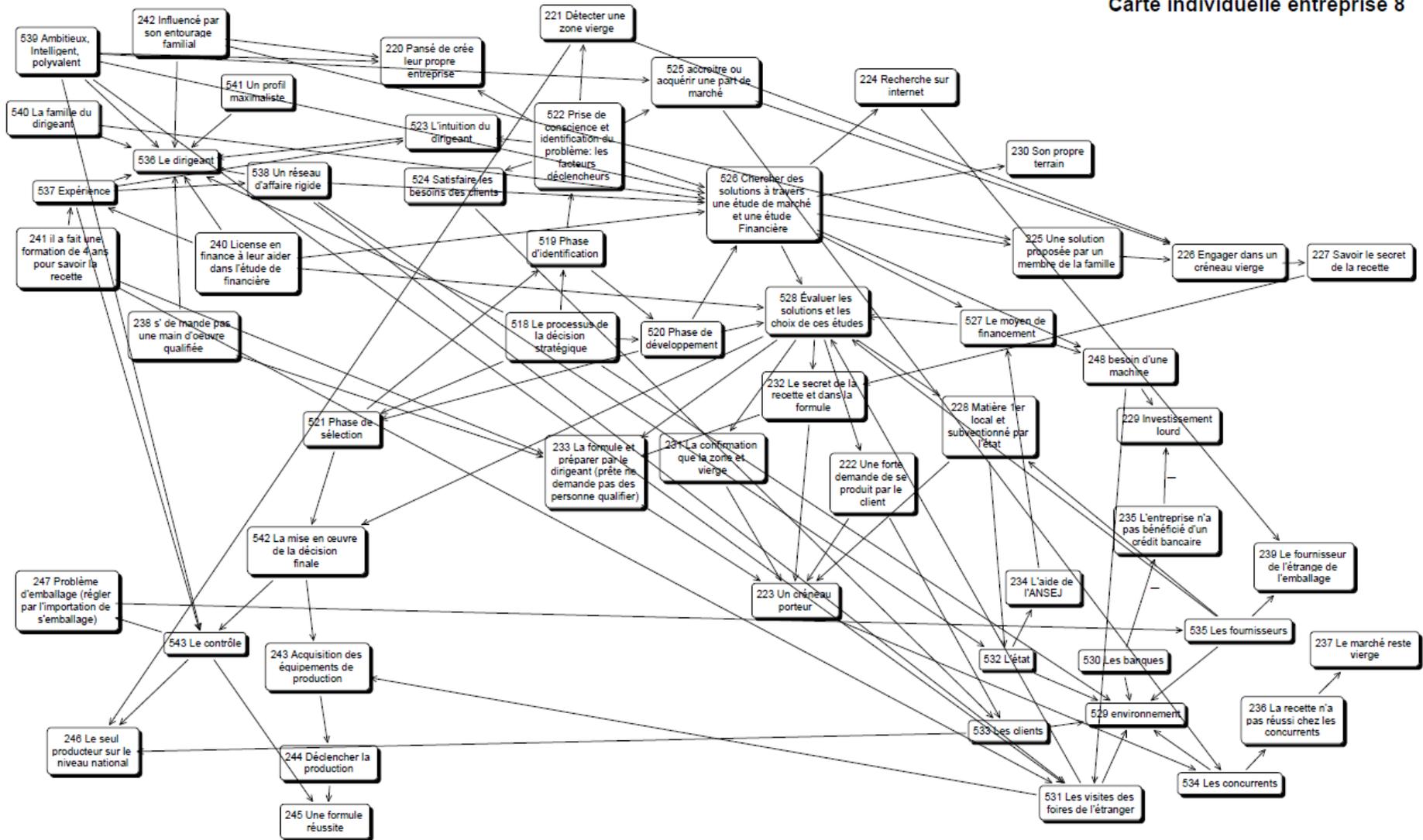
Annexes 9 Les cartes individuelles des entreprises enquêtées

Carte individuelle entreprise 7



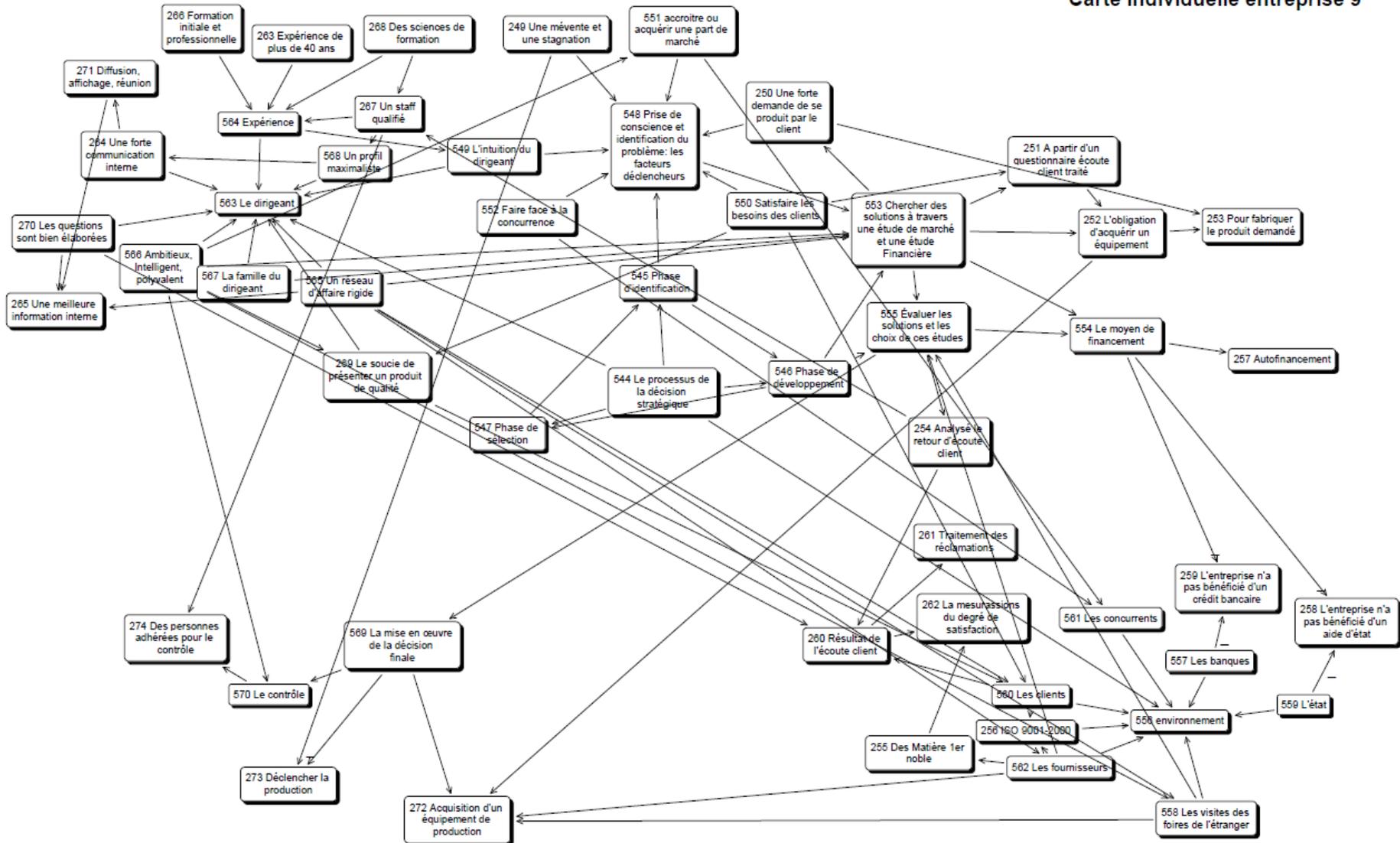
Annexes 10 Les cartes individuelles des entreprises enquêtées

Carte individuelle entreprise 8



Annexes 11 Les cartes individuelles des entreprises enquêtées

Carte individuelle entreprise 9



Annexes 12 Les cartes individuelles des entreprises enquêtées

Carte individuelle entreprise 10

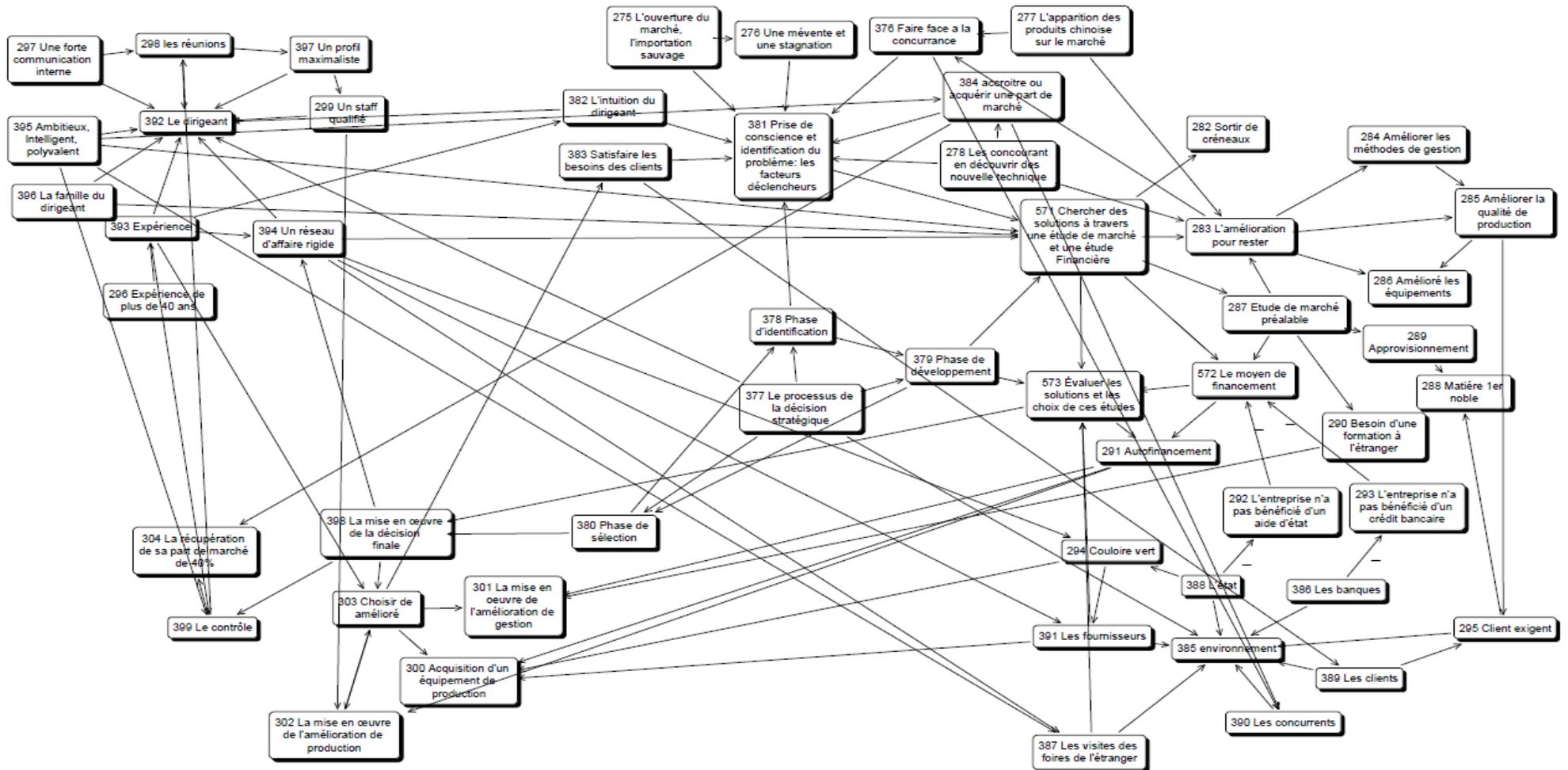


Table des matières :

Dédicace	
Remerciement	
Sommaire	
Introduction générale	01
CHAPITRE 1: SOUBASSEMENT THEORIQUE DE LA PRISE DE LA DECISION STRATEGIQUE	06
Introduction	07
SECTION 1: DEFINITION ET TYPES DE STRATEGIE	08
I. Les origines du mot stratégie	08
II. Les apports de la stratégie militaire	08
III. L'évolution de la stratégie	08
III.1. L'ère de la planification	08
III.2. L'ère de la planification stratégique	09
III.3. L'ère du management stratégique	09
IV. Définition de la stratégie (espace entreprise)	10
V. Les types de stratégie	11
V.1. La stratégie générale (stratégie corporate)	11
V.1.1. La stratégie de la spécialisation	12
V.1.2. La stratégie de la diversification	13
V.1.3. L'internationalisation	15
A. l'exportation	15
B. l'investissement industriel direct (l'implantation des filiales de vente)	15
C. La production sur le sol étranger	15
V.2. La Stratégie business	16
V.2.1. Les stratégie de coût	16
a. La stratégie de volume	17
b. La stratégie d'impartition	17
V.2.2. La stratégie de différenciation	18
Comment l'entreprise différenciative est capable de faire supporter le surprix à ses clients?	19
a. La stratégie de différenciation vers le haut	19
b. La stratégie de la différenciation vers le bas	19
V.2.3. La stratégie de focalisation (de niche)	20
SECTION 2: DEFINITION ET TYPES DE DECISION	21
I. Le contexte historique de la décision:	21
II. L'évolution de la décision dans le contexte économique	21

III. Les définitions de la décision :	22
IV. Les différents types de décisions:	23
IV.1. La typologie de la décision proposée par IGOR ANSOFF	23
V.1.1. Les décisions stratégiques	24
V.1.2. Les décisions tactiques ou administratives	24
V.1.3. Les décisions opérationnelles	25
IV.2.La typologie de la décision proposée par HERBERT SIMON	25
IV.2.1. Les décisions programmées	25
IV.2.2. Les décisions non programmées	25
IV.2.3. Les décisions semi-programmées	26
IV.3. Type de décision selon l'échéance ou l'horizon temporel	26
1. Les décisions de courts termes	26
2. Les décisions à moyen terme	26
3. Les décisions de long terme	26
V. Les caractéristiques de la décision stratégique:	26
VI. Les facteurs déclencheurs du processus de décision stratégique:	27
VI.1. Le jugement:	27
VI.2. L'intuition:	28
VII. Les difficultés liée à la pris de la décision stratégique:	28
VII.1. La difficulté à déterminer l'objectif:	29
VII.2. L'accès à l'information :	29
VII.3. Le comportement du décideur (biais cognitif) :	29
Conclusion du Chapitre 1	31
CHAPITRE 2: LES MODELES ET LES PROCESSUS DE PRISE DE DECISION STRATEGIQUE	32
Introduction	33
SECTION 1:LES MODELES DE PRISE DE DECISION	34
I. Le modèle rationnel	34
I.1. Les bases ou les postulats du modèle rationnel	34
I.2. Les limites du modèle rationnel	35
II. Le modèle de la rationalité limitée	35
II.1. Les bases de modèle de la rationalité limitée	35
II.2. Les limites du modèle de la rationalité limitée	36

III. Le modèle politique	36
III.1. Les bases du modèle politique	36
III.2. Les dimensions du modèle politique	37
IV. Le modèle de la corbeille (poubelle)	37
IV.1. Les flux de modèle de la corbeille	38
IV.2. Les limites du modèle de la corbeille	38
Section2: Présentation des processus de décision stratégique dans les entreprises dans les grandes entreprises et dans les PME	39
I. Le concept de processus:	39
II. Le processus de la prise de décision :	40
II.1. Le processus de la prise de la décision de H .SIMON:	40
II.2.Le processus de la prise de la décision de P .DRUKER:	42
II.3.Le processus de la prise de la décision de M .KALIKA:	45
III. Le processus de la décision stratégique dans les PME:	50
III.1. Le processus de prise de la décision selon G. JOCUMSEN	50
III.2. Le processus de la prise de la décision selon le groupe des chercheurs Hang et Wang	51
IV. Revue des travaux antérieurs	53
V. Les facteurs qui influent le processus de prise de décision stratégique dans une PME	56
V.1. Le contexte interne	57
V.1.1. Le décideur	57
V.1.2. Les connaissances	57
V.1.3. L'expérience	57
V.1.4. Les employés	57
V.1.5. La famille et les amis	57
V.1.6. Les réseaux d'affaire du décideur	58
VI.2. Le contexte externe	58
VI.2.1. Les clients	58
VI.2.2. Les concurrents	58
VI.2.3. Les organisations professionnelles et associations	59
VI.2.4. Les banque	59
VI.2.5. La gouvernance	59
VI.2.6. les foires et les salons	60
Conclusion du chapitre 2	61

CHAPITRE 3: LES PME; CONTEXTE ET CONFIGURATION	62
Introduction	63
SECTION 1: LES PME ; ELEMENTS DE DEFINITION ET DE CLASSIFICATION	64
I. Les critères de définition d'une PME	64
I.1. Les critères quantitatifs	64
I.2. Les critères qualitatifs	65
II. Les définitions des PME	66
III. La définition des PME dans quelque pays	68
III.1. La définition des PME dans les pays développés	68
III.2. La définition des PME dans les pays émergents	69
III.3. La définition des PME dans les pays en voie du développement	69
IV. Les caractéristiques des PME	70
IV.1. Une forte centralisation de la gestion	70
IV.2. La faible spécialisation du travail	71
IV.3. La flexibilité	71
IV.4. Une stratégie peu formalisée	71
IV.5. Un système d'information faible	71
IV.6. Spécialisation des activités	72
IV.7. Rapidité dans le processus de décision	72
V. Les difficultés (faiblesse) des PME	72
V.1. Le problème de financement	72
V.2. Les faiblesse d'approvisionnements	73
V.3. Les faiblesse managériale du chef d'entreprise	73
V.4. Le management erratique de la PME	73
SECTION 2 : ETAT DES LIEUX DES PME EN ALGERIE	74
I. Evolution de la PME algérienne	74
II. Les instruments d'appui aux PME	76
II.1. L'Agence Nationale du Développement de l'investissement (ANDI)	76
II.2. Le Fonds de Garantie des Prêts aux PME (FGAR)	76
II.3. L'organisation d'un Conseil National Consultatif pour la Promotion des PME	77
II.4. La Caisse de garantie des crédits à l'investissement des PME (CGCI)	77
II.5. Pépinière des entreprises	78

II.6. La mise en place d'un système d'information économique et statistique par le recours au NTIC :	78
II.7. Les programme de mise à niveau.	78
III. La définition des PME en Algérie:	80
1- Personnes employées	80
2- Seuils pour la détermination du chiffre d'affaires ou pour le total du bilan	81
3- Entreprise indépendante	81
IV. Le rôle des PME dans le développement du tissu économique algérien	82
IV.1. La création d'emplois	82
IV.2. La création de la valeur ajoutée	83
IV.3. La participation à la distribution des revenus	84
Conclusion du chapitre 3	86
CHAPITRE 4 : ETUDE EMPIRIQUE D'UN ECHANTILLON DE PME DANS LA WILAYA D'ORAN	87
Introduction	88
SECTION 1 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	89
I. La position épistémologique	89
II. Type de recherche adopté	89
III. Présentation de l'échantillon d'étude	90
IV. Les instruments de collecte de données :	90
IV.1. Les entretiens	90
IV.2. Le questionnaire	91
IV.3. Présentation de l'échantillon	92
V. La méthode de recherche	95
V.1. Les origines de la cartographie cognitive	95
V.2. Définition de la carte cognitive	95
V.3. La cartographie cognitive dans les sciences de gestion	96
VI. Decision Explorer	97
SECTION 2 : L'ANALYSE DES DONNEES DES CARTOGRAPHIES COGNITIVES ET L'INTERPRETATION DES RESULTATS	99
I. Présentation des cas étudiés	99
I.1. Cas de l'entreprise 1	99
I.1.1. Phase d'identification	99
I.1.2. Phase de développement	99
I.1.3. Phase de choix (sélection)	101
I.2. Cas de l'entreprise 2 :	101
I.2.1. Phase d'identification	101
I.2.2. Phase de développement	101
I.2.3. Phase de choix (sélection)	102
I.3. Cas de l'entreprise 3	103

Table Matières

I.3.1. Phase d'identification	103
I.3.2. Phase de développement	103
I.3.3. Phase de choix (sélection)	104
I.4. Cas de l'entreprise 4	104
I.4.1. Phase d'identification	104
I.4.2. Phase de développement	105
I.4.3. Phase de choix (sélection)	106
I.5. Cas de l'entreprise 5	106
I.5.1. Phase d'identification	106
I.5.2. Phase de développement	107
I.5.3. Phase de choix (sélection)	109
I.6. Cas de l'entreprise 6 :	109
I.6.1. Phase d'identification	109
I.6.2. Phase de développement	109
I.6.3. Phase de choix (sélection)	111
I.7. Cas de l'entreprise 7	111
I.7.1. Phase d'identification	111
I.7.2. Phase de développement	111
I.7.3. Phase de choix (sélection)	113
I.8. Cas de l'entreprise 8 :	113
I.8.1. Phase d'identification	113
I.8.2. Phase de développement	113
I.8.3. Phase de choix (sélection)	115
I.9. Cas de l'entreprise 9 :	115
I.9.1. Phase d'identification	115
I.9.2. Phase de développement	116
I.9.3. Phase de choix (sélection)	117
I.10. Cas de l'entreprise 10 :	117
I.10.1. Phase d'identification	117
I.10.2. Phase de développement	118
I.10.3. Phase de choix (sélection)	119
II. Discussion des résultats : Analyse inter-cartes	119
II.1. Le processus de décision stratégique (PDS)	119
II.1.1. Phase d'identification	120
a. L'intuition du dirigeant	120
b. Satisfaire les besoins du client	120
c. Part de marché	121
II.1.2. Phase de développement	121
a- L'étude de marché	121
b- L'étude financière	122
II.1.3. Phase de choix	123
II.2. Le dirigeant	124

Table Matières

II.3. L'environnement	127
II.4. Les liens selon la carte moyenne	129
II.5 Vérification des hypothèses	133
Conclusion	134
Conclusion générale	135
Bibliographie	142
Annexes	152
Table des matières	170