

# **Quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algérienne ?**

**ADMANE Mohamed  
MAABOUT Mohamed Zakaria  
ZEROUTI Messaoud  
Université de Mouloud Mammeri  
Tizi Ouzou (UMMTO)**

---

## **Introduction**

Selon la Commission européenne, la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle des entreprises doit se faire par le biais de la responsabilité sociétale. Elle définit la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre vert, juillet 2001, p. 8).

Cette responsabilité signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec leurs parties prenantes « stakeholders » (Freeman 1984)

C'est dans ce contexte que « le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises » (Capron & Quairel, 2005) et rendre compte de leurs responsabilités sociétales aux diverses parties prenantes.

La performance globale, définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006), est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. En effet, les dispositifs d'évaluation actuellement

## **Quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algérienne ?**

---

utilisés par les entreprises pour mesurer les progrès réalisés grâce à leurs démarches RSE n'apportent pas de réponses satisfaisantes.

Ne pas être capable d'évaluer les progrès réalisés empêche les entreprises de savoir où porter leurs efforts d'amélioration.

Aujourd'hui, la difficulté pour les entreprises est de mesurer les interactions entre les différentes dimensions de la performance : économique, sociale et environnementale.

Il existe une pluralité d'outils de mesure des progrès d'une entreprise vers le développement durable. Mais, ils ne traitent pas tous des trois problématiques du développement durable. Dans notre étude, nous retiendrons uniquement les outils (le Guide SD 21000, la norme ISO 26000), qui proposent des lignes directrices pour la prise en compte des enjeux du développement durable ou de la responsabilité sociétale dans la stratégie et le management de l'entreprise, même si ceux-ci définissent seulement les enjeux sans pour autant mesurer les résultats obtenus.

A partir des éléments présentés ci-dessous, nous nous sommes intéressés à la problématique suivante : **Quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algérienne ?**

Afin de répondre à cette problématique, on a jugé adéquat d'orienter notre recherche sur la définition d'un benchmark ambitieux (qui vise l'excellence) pour la PME Algérienne (à travers l'analyse d'un échantillon de 55 PME), chose difficile car le contexte national ne permet pas d'identifier un benchmark ambitieux (selon les secteurs plus ou moins compétitifs) et un contexte international qui présente une étendue vaste pour le choix de benchmark.

### **1- Développement durable et RSE**

Depuis le début des années 70, le monde a progressivement pris conscience que la croissance économique n'entraîne pas nécessairement le progrès social et risque même de mettre en péril l'équilibre naturel de la planète.

Depuis 1987, à la suite du rapport Brundtland, on assiste à la constitution de tout un corpus de principes, de lois et de

## **Quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algérienne ?**

---

règlements, de guides et de normes cherchant à établir un meilleur équilibre entre les dimensions économiques, sociales et écologiques en vue d'un développement durable (SustainableDevelopment).

Au-delà d'une mode passagère, voire d'une utopie, il semble que le développement durable soit progressivement devenu une réalité incontournable exigeant de nouveaux choix de développement, de nouvelles approches, ainsi que des attitudes et des comportements différents, c'est-à-dire un mode nouveau de développement au service d'un nouveau modèle de société.

Notons toutefois que cette notion de développement durable semble bien plus influencer la vie économique dans les pays du Nord que dans ceux du Sud. Ainsi, comme le soulignent Arnaud, Berger et De Perthuis (2005, p12), « les grandes entreprises se sont appropriées le concept, au moins sur le plan de la communication. Mais ce n'est pas le cas de celles du Sud, qui ne sont pratiquement pas représentées dans le World Business Council for SustainableDevelopment (WBCSD) ».

Selon la Commission européenne, la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle des entreprises doit se faire par le biais de la responsabilité sociétale. Elle définit la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre vert, juillet 2001, p8). Cette responsabilité signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec leurs parties prenantes. Ces parties prenantes ou « stakeholders », définit par Freeman (1984) comme tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise, attendent des entreprises qu'elles rendent compte de la manière dont elles conduisent leurs activités et assument leurs impacts sur les employés, les actionnaires, les riverains, l'environnement, etc.

## **Quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algérienne ?**

---

C'est dans ce contexte que « le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises » (Capron & Quairel, 2005) et rendre compte de leurs responsabilités sociétales aux diverses parties prenantes.

La performance globale, définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006), est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. En effet, les dispositifs d'évaluation actuellement utilisés par les entreprises pour mesurer les progrès réalisés grâce à leurs démarches RSE n'apportent pas de réponses satisfaisantes. Ne pas être capable d'évaluer les progrès réalisés empêche les entreprises de savoir où porter leurs efforts d'amélioration. Aujourd'hui, la difficulté pour les entreprises est de mesurer les interactions entre les différentes dimensions de la performance : économique, sociale et environnementale.

## **2- La performance d'entreprise**

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès. Pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de Bourguignon (2000, p934) car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).... », Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparants aux résultats souhaités ou à des résultats

## **Quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algérienne ?**

---

étalons (Bouquin, 2004). Dans ce contexte, l'évaluation de la performance peut être assimilée au « benchmarking ».

La Performance Globale des Entreprises renvoie à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique... cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes » (Capron et Quairel, 2005, p7).

La performance globale est multidimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. En raison de sa complexité, aucune entreprise n'est parvenue à mesurer, ni le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable, ni son retour sur investissement. Pour le moment, les entreprises se contentent de mesurer cette performance à partir d'outils déjà existants.

Il existe une pluralité d'outils de mesure des progrès d'une entreprise vers le développement durable. Mais, ils ne traitent pas tous des trois problématiques du développement durable. Dans notre étude, nous retiendrons uniquement les outils (le Guide SD 21000, la norme ISO 26000), qui proposent des lignes directrices pour la prise en compte des enjeux du développement durable ou de la responsabilité sociétale dans la stratégie et le management de l'entreprise, même si ceux-ci définissent seulement les enjeux sans pour autant mesurer les résultats obtenus.

A partir des éléments présentés ci-dessous, nous nous sommes intéressés à la problématique suivante : Quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algérienne ? Afin de répondre à cette problématique, on a jugé adéquat d'orienter notre recherche sur la définition d'un benchmark ambitieux (qui vise l'excellence) pour la PME Algérienne, chose difficile car le contexte national ne permet pas d'identifier un benchmark ambitieux (selon les secteurs plus ou moins compétitifs) et un contexte international qui présente une étendue vaste pour le choix de benchmark.

### **3- L'excellence de l'entreprise**

Les organisations véritablement excellentes sont celles qui s'efforcent de satisfaire leurs parties prenantes par leurs réalisations effectives, les méthodes qu'elles appliquent pour y parvenir et leurs réalisations potentielles. Cela constitue déjà une tache fort difficile lorsque la période est la plus favorable ; la pérennité de l'excellence dans un monde soumis à une concurrence internationale toujours plus forte à une innovation technologique rapide, à des processus en évolution et aux changements fréquents de l'environnement au niveau de l'économie, de la société et des clients, constitue une tache bien plus difficile encore. (EFQM : European Foundation for Quality Management)

Viser l'excellence est un objectif ambitieux qui aspire à devenir le meilleur des meilleurs « the best of the best ». Devenir une entreprise performante dans le sens de l'excellence passe obligatoirement par la mise en œuvre de l'excellence dans le management de l'entreprise. Cela nous amène à dire que pour atteindre l'excellence dans les résultats de l'entreprise il faudra parvenir à concrétiser le meilleur des meilleurs managements.

Les manuels de stratégie au sens de Chandler (1962) mettent en avant le caractère impérieux de toute entreprise à s'astreindre à une vigilance concernant l'évolution de leur environnement, sous peine de manquer des opportunités d'affaires ou d'affronter les conséquences de menaces non décelées à temps dont l'issue peut être fatale à leur pérennité.

### **4- L'utilité de la veille stratégique en petites entreprises**

La veille stratégique se définit comme un processus d'aide à la décision ayant pour objectif de mettre en relations signifiées des informations hétérogènes collectées dont l'interprétation favorise le développement de sens stratégique sur les évolutions probables de l'environnement. De nombreux auteurs soulignent la dimension

## **Quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algérienne ?**

---

normative et impérieuse d'une telle démarche (Daft et Weick, 1984 ; Martinet, 1984 ; Kalika, 1991 ; Choo, 2001). Toutefois, l'amplitude de veille des organisations est fonction du degré d'intensité de l'équivoque et de l'incertitude de leur environnement (Daft et Lengel, 1986). Si le périmètre de la littérature de veille concerne essentiellement la grande entreprise, voire la PME de « bonne dimension », on retrouve néanmoins, dans un petit nombre de travaux sur les PE, une nécessité de « vigilance entrepreneuriale » (Kirzner, 1973). Il en va ainsi de Julien et Marchesnay (1988) qui soulignent « combien le dirigeant de petite entreprise se doit d'être à l'écoute permanente de son environnement ».

Si la PE se caractérise généralement par une forte proximité face à son environnement (Torrès, 2008) permettant à son dirigeant d'être facilement à l'écoute des évolutions en cours (Julien et Marchesnay, 1988), plusieurs études montrent paradoxalement que la décision stratégique reste essentiellement sous un mode de réaction avec une vision court-termiste (Julien et Marchesnay, 1988 ; Gueguen, 2008) au détriment d'actions anticipatives portées par une vision de long terme plus propice à la pérennité compétitive de l'entreprise. Cette problématique de la perception des discontinuités à venir est d'autant plus importante pour les PE qu'elles ont généralement un degré de vulnérabilité et de dépendance vis-à-vis de l'environnement plus fort que les autres organisations (Julien et Marchesnay, 1988).

Le cas Swatchmobile-Smart est emblématique des théories nouvelles qui ont enrichi la pensée dans le domaine de la stratégie d'entreprise au cours des années 1990. Ainsi, des travaux cherchant à comprendre la longévité de certaines entreprises ont mis au jour la capacité de ces firmes à prévoir, voire à créer des bouleversements profonds dans le jeu concurrentiel. Leur comportement subversif, c'est-à-dire en opposition avec les tendances dominantes de l'industrie, entraîne des ruptures d'équilibre sur lesquelles elles fondent ensuite leur développement. Le courant de l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1994, Eisenhart et Sull, 2001) a permis de mieux comprendre cette capacité de subversion, en montrant comment, sur la base d'une vision ambitieuse, des entreprises pouvaient générer des stratégies

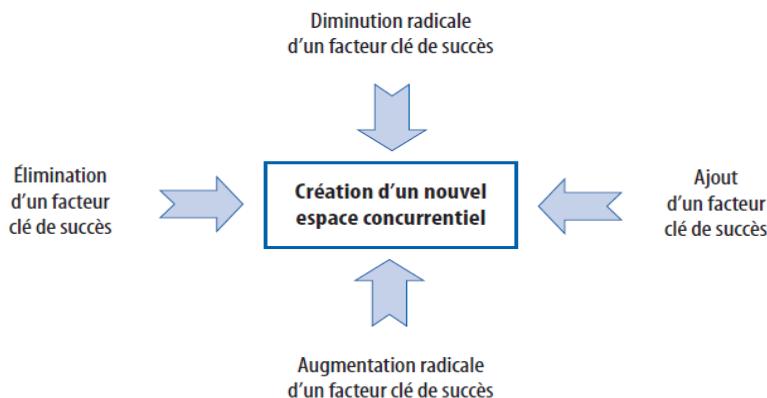
## **Quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algérienne ?**

déviantes, sources de nouvelles voies de développement à long terme.

Cependant, si ces théories insistent sur la nécessité d'être radicalement différent, elles occultent la difficulté de la mise en œuvre de ces stratégies et le risque qu'elles comportent. La mise en œuvre d'une intention stratégique est problématique, la dimension subversive et déviante de l'intention générant des réactions de normalisation, qui visent à ramener l'intention à des ambitions plus «raisonnables».

Suivant cette logique, comme le montre le schéma ci-dessous de Kim et Mauborgne (1999) « Crédation d'espaces concurrentiels », on peut dire que les entreprises Algériennes « ambitieuses » peuvent créer de nouveaux espaces concurrentiels seulement par l'ajout ou l'élimination d'un facteur clé de succès non l'augmentation ou l'élimination radicale d'un facteur clé de succès.

### **SCHÉMA 2 – Crédation d'espaces concurrentiels**



Source :Kim et Mauborgne (1999).

Depuis l'intégration des piliers du développement durable (DD) dans l'entreprise, de nombreux auteurs cherchent à définir la nature et les spécificités stratégiques d'une démarche environnementale.

**5- La démarche environnementale comme source d'avantage concurrentiel**

Suchman (1995) observe que l'entreprise, faute de ressources humaines et financières suffisantes, est incapable de répondre à l'ensemble des pressions environnementales auxquelles elle est soumise. Pour Porter et Van der Linde (1995) ou Boiral (2005), la préservation de l'environnement est source d'avantage compétitif puisqu'elle accroît la productivité de l'entreprise, en limitant par exemple les dépenses en énergie et matières premières. Plus précisément, Martinet et Reynaud (2004) recensent les bénéfices suivants : limitation du risque environnemental et juridique, réduction des coûts et des déperditions, gain en matière de notoriété, de parts de marché et de création de nouveaux produits. Plus récemment, de Woot (2005) considère que l'avantage concurrentiel est d'autant plus important que la pression exercée par la société civile et les consommateurs est forte. Cette notion de pression externe participe de l'observation de Grandval et Soparnot (2005) pour qui, de façon plus générale, le bénéfice pour l'entreprise est tangible si son activité est fortement exposée au pilier environnemental du développement durable.

**6- Le contexte concurrentiel du secteur et les positionnements environnementaux des entreprises**

L'engagement environnemental des entreprises est multiple et génère des positionnements hétérogènes. Plusieurs auteurs ont élaboré des typologies pour les caractériser, parmi lesquels Martinet et Reynaud (2004) et Mathieu et Soparnot (2009). Leurs travaux s'inspirent de la typologie de Carroll(1979), qui identifie trois positionnements environnementaux : éco-défensif (choix de rendements court-termistes), éco-conforme (strict suivi de la réglementation) et écosensible (allant au-delà des lois). Grandval et Soparnot (2005) précisent que ces trois positionnements correspondent respectivement aux contextes concurrentiels que

sont la coopération, l'affrontement et l'évitement (Roy et Yami, 2006 ; Koenig, 1996). Dans un contexte de coopétition (Brandenburger et Nalbuff, 1995), la relation syncrétique (Lado et all, 1997 ; cités par Dagnino, 2007) qui en découle se caractérise par une combinaison des contextes de coopération et d'affrontement : elle correspond à une hybridation des positionnements éco-défensifs et éco-conformes que nous nommons « éco-déforme ». La figure 1 propose une typologie des contextes concurrentiels et de positionnements environnementaux susnommés.

## **7- Le degré d'innovation et d'appropriation d'une démarche environnementale**

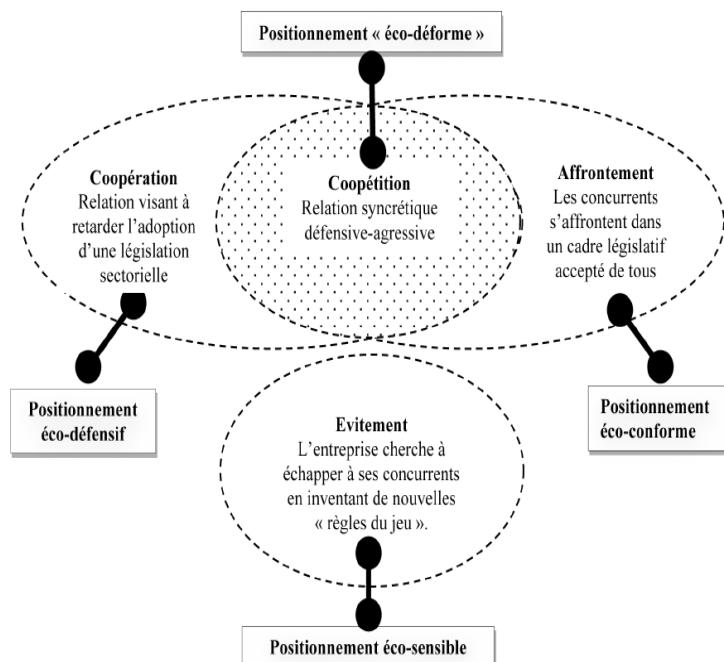
Asselineau et Piré-Lechalard (2009) observent que l'innovation constitue un élément majeur de l'intégration du développement durable dans l'entreprise. Selon Grandval et Soparnot (2005), l'attitude écosensible décrite en figure 1 implique une innovation stratégique (ou stratégie de rupture) se traduisant par quatre niveaux d'action différents (tableau 1) : intrafirme (interne à l'entreprise), intrafilière (concernant les fournisseurs et les clients), intrasectoriel (entre entreprises concurrentes) et intersectoriel (entreprises de secteurs distincts). Hamel (2008) précise que l'innovation stratégique est difficilement imitable (*VRIO : modèle d'évaluation des ressources et compétences de l'entreprise dans la phase de diagnostic stratégique*) car elle induit un nouveau modèle économique qui perturbe la concurrence. Par ailleurs, l'innovation stratégique renvoie à la capacité de l'entreprise de générer un processus d'appropriation collective et individuelle (de Vaujany, 2005).

Ce processus a pour finalité d'initier une dynamique d'apprentissages croisés (Reverdy, 2005) instaurant un climat de concertation et de confiance. Ce faisant, il favorise la prise d'initiative, chaque salarié devenant auteur et acteur de la démarche environnementale. Grimand et Vandangeon-Derumez (2010) distinguent deux modes d'appropriation de la RSE. Le premier est un processus contraint et instrumental basé sur la théorie des parties

## Quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algérienne ?

prenantes, visant à réduire le risque de réputation de l'entreprise *via* une stricte conformité à la réglementation. Le second mode appropriatif relève d'un processus managérial basé sur l'apprentissage organisationnel. Il contribue à l'avènement d'une culture RSE *via* l'adhésion et l'implication des salariés. Appliqués au pilier environnemental du développement durable, ces deux processus peuvent être évalués selon trois critères (tableau 2).

**Figure 1 – Typologie des contextes concurrentiels et positionnements environnementaux associés**



## Quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algérienne ?

Tableau 1 – Typologie de l'éco-innovation stratégique

Niveau d'action	Actions	Résultats attendus
Intrafirme	Créer un système d'information descendant et ascendant	Prise d'initiative Remontée d'information
	Intéresser les salariés aux résultats environnementaux	Motivation et implication
Intrafilière	Favoriser le dialogue fournisseurs-clients	Réponse aux attentes du client
	Impliquer les fournisseurs dans des réseaux de bonnes pratiques	Concertation et qualité
	Créer un reporting annuel orienté fournisseurs et clients	Transparence Clientèle fidélisée
Intrasectoriel	Optimiser les flux de marchandises	Rationalisation des coûts d'acheminement et de stockage
Intersectoriel	Créer des réseaux d'intérêt sur la base de pools de matériaux	Réduire les externalités négatives en sollicitant d'autres industries

Source : d'après Grandval et Soparnot (2005).

### 8- Le Benchmarking

La planification stratégique doit être capable de réagir activement aux nouvelles conditions de l'environnement extérieur et les nouvelles tendances de développement (Hall, Smith, Marciszewska, 2006), d'où l'importance accrue de la qualité du processus de planification régionale et des stratégies qui en résultent. Une possibilité pour l'amélioration de cette qualité est représentée par l'utilisation de la méthode d'analyse comparative « Benchmarking ».

Cette méthode consiste à évaluer l'état actuel, de faire une comparaison et ensuite transférer les meilleures pratiques identifiées (Loffer, 2001). Un des problèmes avec l'application de la méthode d'étalement est de sélectionner les meilleurs exemples.

L'Analyse comparative est considérée comme un outil important pour l'amélioration de la qualité par un processus

## **Quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algérienne ?**

---

d'apprentissage qui a la capacité de soutenir un avantage concurrentiel durable (Hult, 1998). L'analyse comparative peut être décrite comme un processus structuré par lequel une organisation cherche à identifier et à reproduire les « meilleures pratiques » pour améliorer sa position stratégique (Zairi, 1998). Cette méthode permet à une organisation de façon rapide et flexible de réagir à des conditions nouvelles de l'environnement qui est très important pour maintenir sa compétitivité.

### **Le cas pratique**

L'Analyse en Composantes principales (ACP) fait partie des analyses descriptives multivariées. Le but de cette analyse est de résumer le maximum d'informations possibles en perdant le moins possible pour :

- Faciliter l'interprétation d'un plus grand nombre de données initiales.
- Donner plus de sens aux données réduites.

L'ACP permet donc de réduire des tableaux de grandes tailles en un petit nombre de variables (2 ou 3 généralement) tout en conservant un maximum d'information.

**Le but de l'ACP :** L'ACP a pour objet de faire apparaître :

- La structure des variables, c'est-à-dire les systèmes de relation qui existent entre elles ; leurs associations ou leurs oppositions ;
- La représentation des individus les uns par rapport aux autres, en relation avec les variables traitées ; les variables qui présentent des caractéristiques communes (homogènes) ou antagonistes (hétérogènes)<sup>1</sup>.

### **Les types de variables pouvant être traités par l'ACP**

L'ACP s'applique sur des tableaux à deux dimensions croisant des individus positionnés en ligne et des variables positionnées en colonnes. Selon la nature des ces variables, on distingue trois types de tableaux :

---

<sup>1</sup> On s'intéresse dans notre travail à l'analyse aux structures des variables seulement.

## **Quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algérienne ?**

---

- Les tableaux de variables quantitatives ;
- Les tableaux de notes où les variables sont de nature qualitatives ordinaires ;
- Les tableaux de rangs : les variables représentent des rangs des n individus classés de 1 à n, du meilleur au plus mauvais, du plus rapide au plus lent.

### **Analyse des résultats de l'ACP**

Notre étude porte sur un échantillon de 55 PME algériennes issue de différents secteurs d'activité économique. Après avoir consulté des représentants de ces PME nous avons obtenu les résultats suivants :

#### **Statistiques descriptives**

*Variables relatives aux enjeux de la gouvernance et des pratiques managériales, enjeux transversaux du développement durables, enjeux de performance économique et enjeux relatifs au développement durable<sup>1</sup>*

Intitulés long des variables	Symboles des Variables	Nd d'obs	Min	Max	Moyenne	Ecart-type
Enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales	B	55	1,000	2,700	1,502	0,362
Enjeux transversaux de développement durable	C	55	1,000	2,600	1,545	0,412
Enjeux de performance économique	D	55	1,000	2,600	1,749	0,370
Enjeux de responsabilité sociale	E	55	1,000	2,400	1,658	0,378
Enjeux de responsabilité environnementale	F	55	1,000	2,110	1,197	0,308

Nous remarquons à partir de ces résultats que les notes moyennes se situent entre 1 et 2, cela signifie que les entreprises choisis sont positionnées entre le niveau d'initiation et le niveau d'application des normes du développement durable.

---

<sup>1</sup> Ci-joint en annexe le questionnaire complet.

## Quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algérienne ?

### Variable Taille

Intitulés long de la variable	Symbol de la Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage %
Taille	A1	Très petite : 1	5	9,091
		Moyenne : 3	37	67,273
		Petite : 2	13	23,636

Nous constatons qu'il y a une concentration forte de la taille des entreprises choisi au niveau de la taille moyenne, cela dû peut être à la sensibilité de ces dernières pour le respect des normes du développement durable.

### Vari able secteurs d'activit é

Intitulés long de la variable	Symbol de la Variable	Modalités	Effectifs	Pourcentage %
Secteurs d'activité	A2	Bois et Papier : 9	6	10,909
		BTPH : 8	8	14,545
		Autres : 10	12	21,818
		Energie : 7	6	10,909
		Electronique et électricité : 2	4	7,273
		Chimie et pharmacie : 6	4	7,273
		Mécanique : 4	3	5,455
		Métallurgique : 5	2	3,636
		Manufacturée : 3	3	5,455
		Agroalimentaire : 1	7	12,727

Les pourcentages les plus élevés sont constatés dans les secteurs du BTPH, l'agroalimentaire, l'énergie et bois et papier ; soient des parts de 14, 54 %, 12,72%, 10,91 et 10,91 respectivement.

### Matrice de corrélation

Permet de déceler rapidement les variables fortement corrélées et/ou de juger de l'existence de corrélations suffisantes entre les variables. À confirmer par le test de Bartlett.

Variables	B	C	D	E	F
B	<b>1</b>	<b>0,694</b>	<b>0,721</b>	<b>0,546</b>	<b>0,553</b>
C	<b>0,694</b>	<b>1</b>	<b>0,575</b>	<b>0,553</b>	<b>0,639</b>
D	<b>0,721</b>	<b>0,575</b>	<b>1</b>	<b>0,599</b>	<b>0,484</b>
E	<b>0,546</b>	<b>0,553</b>	<b>0,599</b>	<b>1</b>	<b>0,406</b>
F	<b>0,553</b>	<b>0,639</b>	<b>0,484</b>	<b>0,406</b>	<b>1</b>

A première vue, on remarque tous les coefficients corrélations sont positives c'est-à-dire qu'il y a une relation proportionnelle entre les différents enjeux deux à deux, et les corrélations les plus forte sont constatées entre les enjeux relatifs à la gouvernance et à la pratique managériale dans les entreprises économiques, d'un côté, et les enjeux transversaux du développement durable et les enjeux de la performance économique, de l'autre côté.

### Test de sphéricité de Bartlett

Ce test consiste à comparer la matrice des corrélations  $X'X$  avec l'identité (pas de corrélation entre les variables) en utilisant un test du  $\chi^2$ . Une valeur élevée avec une signification proche de 0 permet de rejeter la non-corrélation globale des variables, c'est-à-dire, assure que les variables sont suffisamment corrélées entre-elles pour permettre une réduction significative de la dimension. Condition indispensable pour faire une ACP.

$H_0$  : Il n'y a pas de corrélation significativement différente de 0 entre les variables ;

$H_1$  : Au moins l'une des corrélations entre les variables est significativement différente de 0.

Interprétation du test

## Quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algérienne ?

Etant donné que la p-value calculée (0,0001) est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

Cela signifie que la méthode d'Analyse en Composante Principale « ACP » est très adaptée à cette base de données.

Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	130,831
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	18,307
DDL	10
p-value	< 0,0001
Alpha	0,05

### Valeurs propres

	F1	F2	F3	F4	F5
Valeur propre	3,319	0,644	0,457	0,350	0,231
Variabilité (%)	66,378	12,873	9,132	6,996	4,621
% cumulé	66,378	79,251	88,383	95,379	100,000

Ce tableau de valeurs propres permet de montrer la part d'information expliquée par chaque axe factoriel. On remarque que le premier axe factoriel prend en charge 66,37 % de l'information totale (représenté par le concept de variabilité %) et si on ajoute le deuxième axe factoriel on obtient 79,25 % de l'information totale (la ligne de : % cumulé). Donc les deux premiers axes factoriels expliquent 79,25 % de l'information totale, soit une perte d'environ de 20%.

### Graphique des valeurs propres



Repérer dans le Scree plot, le « coude » des valeurs propres. Il faudrait retenir toutes les valeurs propres (et donc les axes associés) jusqu'au coude. Dans notre travail le coude est remarquable au niveau du deuxième axe, donc retient les deux premiers axes principaux dans l'analyse.

**Coordonnées des variables avec la variable supplémentaire la Taille :**

Axes	B	C	D	E	F	A1-1	A1-3	A1-2
<b>F1</b>	0,872	0,855	0,834	0,756	0,75	<b>-0,039</b>	<b>0,284</b>	<b>-0,287</b>
<b>F2</b>	-0,035	0,217	-0,279	-0,452	0,56	<b>0,154</b>	<b>-0,084</b>	<b>-0,012</b>

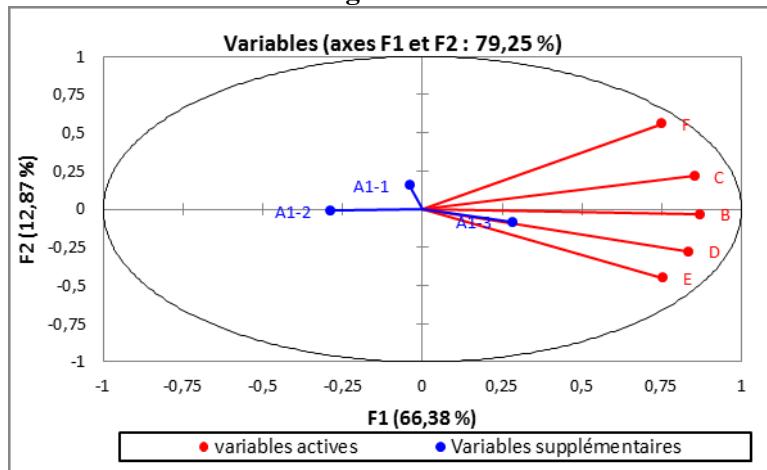
Les résultats correspondant aux variables supplémentaires sont affichés *en gras*.

Le tableau ci-dessus représente les coordonnées des variables sur les deux premiers axes et elles sont comprises entre 0 et 1 et elles représentent au même temps les coefficients de corrélations entre les différentes variables et les deux axes factoriels. En effet, plus la coordonnée est proche de 1 plus la variable est mieux représenté, tels est le cas pour toutes les variables principales relatives aux différents enjeux où leurs coordonnées sur le premier axe sont supérieurs à 70%.

Quant à la variable supplémentaire taille les corrélations sont relativement faibles, les plus élevées sont constatées entre les entreprises moyennes et l'axe 1 où la corrélation positive, ainsi qu'entre les entreprises petites et l'axe 1 où la corrélation est négative.

**Représentation graphique des variables sur le premier plan factoriel avec la variable supplémentaire Taille**

## Quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algérienne ?



On remarque que toutes les variables relatives aux différents enjeux sont positionnées proche du cercle de corrélation, c'est-à-dire elles sont bien positionnées, notamment sur le premier axe. En outre, on remarque que la modalité petite entreprise est positionnée du côté opposé des enjeux, cela signifiée que les petites entreprises sont contre les enjeux relatifs au développement durable, enjeux transversaux, enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales. Contrairement, les entreprises de taille moyenne sont positionnées du même côté que les différents enjeux, c'est-à-dire ces dernières sont beaucoup plus incitées à faire plus d'effort pour améliorer leurs système de gouvernance et de pratiques managériales, à respecter l'environnement, mener des actions sociales ainsi que l'amélioration de leurs performance économique.

### Coordonnées des variables et la variable supplémentaire secteur d'activité

	F1	F2
B	0,872	-0,035
C	0,855	0,217
D	0,834	-0,279
E	0,756	-0,452
F	0,750	0,560
A2-9	<b>-0,306</b>	<b>0,122</b>
A2-8	<b>-0,199</b>	<b>0,214</b>
A2-10	<b>0,083</b>	<b>0,022</b>

## Quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algérienne ?

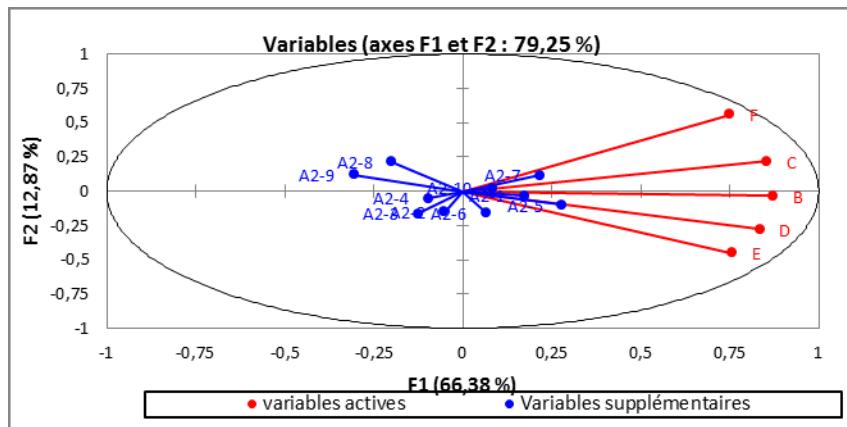
A2-7	<b>0,216</b>	<b>0,116</b>
A2-2	<b>-0,051</b>	<b>-0,152</b>
A2-6	<b>0,064</b>	<b>-0,158</b>
A2-4	<b>-0,096</b>	<b>-0,051</b>
A2-5	<b>0,280</b>	<b>-0,101</b>
A2-3	<b>-0,125</b>	<b>-0,163</b>
A2-1	<b>0,175</b>	<b>-0,032</b>

Les résultats correspondant aux variables supplémentaires sont affichés **en gras**.

Le tableau ci-dessus représente les cordonnées des variables sur les deux premiers axes et elles sont comprises entre 0 et 1 et elles représentent au même temps les coefficients de corrélations entre les différentes variables et les deux axes factoriels. En effet, plus la coordonnée est proche de 1 plus la variable est mieux représentée, tels est le cas pour toutes les variables principales relatives aux différents enjeux où leurs coordonnées sur le premier axe sont supérieurs à 70%.

Quant à la variable supplémentaire taille les corrélations sont relativement faibles, les plus élevées sont constatées entre le secteur bois et papier et l'axe 1 où la corrélation négative, soit un coefficient de -30,6%, ainsi qu'entre le secteur métallurgie et l'axe 1 où la corrélation est positive, soit un coefficient de 28%.

### Représentation graphique des variables sur le premier plan factoriel avec la variable supplémentaire secteur d'activité



## **Quelle référence pour l'amélioration de la performance de la PME Algérienne ?**

---

On remarque que toutes les variables relatives aux différents enjeux sont positionnées proche du cercle de corrélation, c'est-à-dire elles sont bien positionnées, notamment sur le premier axe. En outre, on remarque que la modalité petite entreprise est positionnée du côté opposé des enjeux, cela signifié que les petites entreprises sont contre les enjeux relatifs au développement durable, enjeux transversaux, enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales.

En ce qui concerne la variable supplémentaire secteur d'activité, on remarque que les modalités A2-5 et A2-7 représentant respectivement les secteurs mécanique et énergie sont positionnées du côté des différents enjeux, cela signifie que les entreprises activant dans ces deux secteurs donnent plus d'importance à ces enjeux de développement durable, de performance économique...

Par ailleurs, les entreprises activant dans les secteurs BTPH et bois et papier, sont positionnées du côté opposé des enjeux, cela vaut dire qu'elles sont contre à ces enjeux.

### **Conclusion**

Dans le cas des entreprises Algériennes, la capacité de subversion peut être perçue comme la capacité d'alignement sur des modèles de développements, des normes internationales ou même un élargissement de la concurrence qui inclurait des concurrents à l'échelle internationale. Ce que l'on veut mettre en avant dans cette conclusion, c'est le fait que les entreprises Algériennes « ambitieuses » n'ont pas besoin de créer des « bouleversements profonds » par des innovations radicales management par rupture « breakthrough management » dans le sens des stratégies déviantes qui permettent de créer de nouveaux espaces stratégiques « stratégies océan bleu », mais elles ont juste besoin de s'aligner sur des normes internationales (dans notre cas : les principes du développement durable et la RSE) qui constituerait une référence dans le sens d'un benchmark ambitieux.

### **Bibliographie**

- AFNOR « La certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité », 3ème édition d'organisation, 2000.
- AFNOR, Référentiel de bonnes pratiques, Projet en consultation, SD21000 : Prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise, Juillet 2002.
  - Arnaud. E, Berger. A et C. De Perthuis, *Le développement durable*, Nathan, 2005.
  - Barbat. G et all, *Quel cadre d'analyse pour les démarches environnementales de la grande distribution*, *Revue française de gestion*, N° 225, 2012/6, p13-26.
- Baret. P, *L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable*, 2ème journée de recherche du CEROS, 2006, pp. 1-24.
  - Bourguignon. A, *Performance et contrôle de gestion*, *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, 2004, pp. 931-941.
- Bouquin. H, *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004, p508.
  - Capron M. , Quairel. F, *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*, *Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en- Provence*, 2005, pp. 1-22.
  - Commission Des Communautés Européennes, *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, le 18. 07. 2001.
- Freeman. E, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge university press, USA, 1984.
  - Lafaye. C et Berger-Douc. S, *Veille stratégique en petite entreprise : proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale*, *revue de l'entrepreneuriat*, Vol 11, 2012/2, pp 11-30.
  - Lebas. M, *Oui, il faut définir la performance*, *Revue Française de Comptabilité*, juillet-août, 1995, pp 66-71.
  - Lusticky. M, *benchmarking as a quality enhancement method of regional planning in tourism*, *journal of global management*, vol 2, N° 1, july 2011.
  - Métais. E et Pin. R, *De la subversion à la normalisation : de la Swatchmobile à la Smart*, *Gestion*, Vol. 27, 2002/1, pp14-21.
  - Verboncu. I, *Management excellence: a desideratum, business excellence and management revue*, vol 1, Issue 1, December 2011.
  - World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), <http://www.wbcsd.org>.