

La dimension organisationnelle dans la performance de l'entreprise algérienne

MAHIDA Hanane

MEHOR Hadj M'Hamed

LA.R.M.H.O

Centre universitaire El bayadh

mahida.hanane@hotmail.fr

h.mehor@yahoo.fr

Résumé :

Notre travail s'est donné pour ambition, de se positionner dans l'analyse du rôle de la dimension organisationnelle, dans la perception de la performance, tout en intégrant le dynamisme des activités de 42 entreprises exportatrices algériennes, procédant ainsi à l'analyse des différentes approches mobilisées pour l'étude théorique du pilotage organisationnel et la réalité dans la pratique économique.

Les mots clés : organisation ; performance ; entreprise algérienne

ملخص

يهدف عملنا إلى تحليل دور البعد التنظيمي في الأداء . في حين دمجنا ديناميكية 42 مؤسسة في نشاط التصدير الجزائري سعيا لدعم إجراء تحليل المقاربات المختلفة في الدراسة النظرية للإدارة التنظيمية و رصد الواقع الاقتصادي في الممارسة العملية للتسيير

الكلمات المفتاحية : المنظمة ، الأداء ، المؤسسة الجزائرية

Introduction

Il existe une caractéristique traditionnelle de la structure, celle-ci constitue le cadre de fonctionnement de l'entreprise. Ainsi Gelinier note que, c'est bien le cadre stable dans lequel se déploient les multiples actions du processus d'exploitation, qui oppose « structure/ processus » tout en indiquant qu'ils peuvent être considérés comme les traits statiques et dynamiques de

l'organisation. De même (Tabatoni 2005) ³ souligne que le terme de structure implique l'idée de stabilité et comporte une certaine idée de permanence. Cette caractéristique trouve sa justification, dans la nécessité de créer des zones de stabilité permettant une régularité du fonctionnement.

1. Le caractère stable de la structure

Dans le même sens la structure traduit un état d'équilibre entre les stratégies de pouvoir (Crozier 1981)⁴. Non seulement elle codifie le présent, mais en même temps, elle porte des normes, des valeurs fondamentales qui s'imposent à l'organisation. La structure apparaît alors comme ce qui dure malgré les changements d'individus qui la composent. Etant imprégnée de l'histoire de l'entreprise, elle assure à l'organisation une continuité dans son existence.

La stabilité de la structure organisationnelle est cependant remise en cause du fait de l'instabilité de l'environnement de l'entreprise.

(H.I Ansoff) quant à lui, considère qu'il faut que l'entreprise structure ses tâches autour des différents secteurs de l'environnement avec lesquels elle a des échanges. Cela conduit à un changement d'orientation, complètement fondamental, qui va des structures actuelles axées sur la capacité statique vers des structures souples axées sur les tâches et l'environnement.

1.1. Le caractère formel et informel de la structure organisationnelle :

L'opposition entre structure formelle et informelle masque une importante confusion. Selon les auteurs, elle recouvre des aspects distincts. Ainsi nous considérons que les textes de l'organisation, définissent la structure de l'entreprise et en déterminent les procédures de fonctionnement. De ces textes, procède le réseau des liaisons formelles.

(Simeray 1966)⁵ ajoute, qu'outre les liaisons formelles, peuvent s'instaurer d'autres liaisons de fait...dites informelles. La structure formelle est

³ Tabatoni P, (2005) « Innovation, désordre, progrès » Economica p19.

⁴ Crozier-M(principal concepteur de l'analyse stratégique en sociologie des organisations).

⁵ Simeray J.P, (1966) « La structure de l'entreprise : principes et définitions, types de structures et organigrammes ». Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1966. p211

typiquement la conséquence d'une prise de décision explicite. L'organisation informelle quant à elle fait référence à ces aspects du système qui n'ont pas été formellement prévus, mais qui apparaissent spontanément. Nous constatons que c'est alors ici que se limite la volonté de la direction qui constitue le critère de la distinction

1.2 L'interface organisationnelle : zone de régulation des processus (intégration-différenciation)

Notre analyse vise à définir et à délimiter le concept d'interface organisationnelle. Beaucoup de disciplines étudient l'approche ; Cependant les études qui y font références sont peu nombreuses.

1.2.1 Vers une approche de l'interface organisationnelle

➤ Interfaces inter-fonctionnelles et inter-organisationnelles :

Les Sciences de Gestion mobilisent le concept d'interface en référence aux interactions qui opèrent entre plusieurs fonctions ou organisations, à l'inter-fonctionnel et à l'inter-organisationnel, dans un but de coordination et de communication, à des niveaux stratégiques, opérationnels et tactiques.

(Mintzberg 1982)⁶, souligne le rôle des cadres intermédiaires dans les organisations, en mettant en évidence l'importance de la gestion des frontières internes et externes, avec comme objectif de contrôler et de gérer les frontières, il cite alors ce qu'il appelle (postes de liaisons), assurant la coordination transversale entre entités de façon très rapide.

Pour (Lebraty et Teller 1994)⁷ pour appréhender les frontières organisationnelles le concept d'interface est le plus approprié, ils considèrent l'interface comme fondamentale pour l'organisation, puisque cette dernière doit être en capacité de rendre compréhensible des décisions issues de logiques

⁶ Mintzberg H, (1982) « Structure et dynamique des organisations », Les Éditions d'Organisation, 1982, traduit de l'américain par Romelaer p. 45.

⁷ Lebraty-J. Teller-R, (1994) « Ingénierie du diagnostic » op.cit. p. 97

différentes. Les auteurs imputent à l'interface une fonction importante, celle d'aménager les flux d'informations nécessaires à la réalisation d'une action.

(Savall et Zardet 1987)⁸ définissent l'interface comme zone interstitielle entre les groupements socio-organisationnels, une nébuleuse d'activités de part et d'autre des frontières entre deux groupements. Toujours selon eux en 1995, l'interface, représente une zone critique entre deux ou plusieurs ensembles, espaces ou univers, qui doit être pilotée pour assurer une communication efficace entre eux. Ils ne réduisent pas ici l'interface à la frontière, l'interface définit une zone frontalière mais aussi les activités qui s'y développent, notamment l'échange d'information. Ils soulignent également la criticité de cette zone, autrement dit son instabilité en raison de la limite cognitive et politique qu'elle constitue pour chacune des entités en interaction. Ils mettent enfin en exergue, la nécessité de piloter les interfaces, sans quoi l'échange d'information n'est pas efficace.

(Aurifeille et al 1997)⁹ La structuration des interfaces est également au cœur de la logistique, plus globalement, du management des chaînes logistiques, puisque ça représente des activités fondamentalement transversales. Ainsi, la fonction qui fait l'interface entre les fonctions marketing et la production, est donc une interface inter-fonctionnelle.

Dans un cadre plus étendu (Colin 2005)¹⁰, les interfaces, inter-organisationnelles, traversent les frontières externes de l'entreprise et structurent la communication et la coordination entre les entreprises et leurs fonctions, dans le but de mobiliser des compétences partagées. Ajoutons que (Fabbes-Costes 2005) souligne également l'importance des interfaces interpersonnelles, puisqu'elles tissent et stabilisent les ajustements mutuels dans les organisations.

⁸ Savall-H & Zardet V, (1989) «Maîtriser les coûts et les performances cachées. Le contrat d'activité périodiquement négociable », Économica, 1987, 2ème édition augmentée 1989

⁹ Aurifeille J.-M., Colin J., Fabbes-Costes N., Jaffeux C. et G. Paché, (1997) «Management logistique : une approche transversale », Litec, 1997.

¹⁰ Colin (2005). « Le Supply Chain Management existe-il réellement ? », Revue Française de Gestion, n° 156, mai-juin, 2005.

L'organisation des interfaces concerne alors, autant les interfaces inter-fonctionnelles qu'inter-organisationnelles, en appréhendant le sujet comme zone de jonction, de tension ou de recoupement entre des buts, des responsabilités ou des activités de deux ou plusieurs entités : acteurs de la chaîne logistique (interfaces inter-organisationnelles) ou sous-systèmes dans une organisation (interfaces intra-organisationnelles).

Dans le champ inter-organisationnel, l'interface est également abordée sous l'angle des alliances stratégiques. Celles-ci dépendent de la performance des interfaces inter-organisationnelles, ces interfaces doivent être organisées au bon niveau hiérarchique, les règles de répartition des contributions des acteurs doivent y être explicites.

Les interfaces sont conçues comme les connexions qui permettent l'intégration des composants de qui servent aux échanges d'informations (Simon 1969)¹¹.

La deuxième approche de l'interface en conception renvoie à celle des sciences de gestion exposée précédemment, c'est-à-dire à l'organisation des échanges d'informations et à la coordination inter-fonctionnelles et inter-organisationnelles.

L'interface est mobilisée, dans l'approche gestionnaire, en tant que support à l'explication et à la résolution de problèmes relatifs à la communication et la coordination. Les différences entre les entités en relation et les structures organisationnelles sont souvent mises en lumière, pour expliquer ces problèmes qui, au fond, relèvent de l'intégration et de la différenciation des entités (Seghir 2012)¹².

1.2.2 La capacité organisationnelle au service de la stratégie

« On aura compris qu'il est difficile de parler d'une théorie des ressources. Au minimum, on parlera de paradigme en émergence, en se

¹¹ Simon. H.A, (1996) « The Sciences of the Artificial, Cambridge », MIT, 1969, édition 1996

¹² Seghir-S, (2012) « Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations » Thèse de Doctorat. Université Jean Moulin 13 février 2012

demandant si les courants qui le traversent tendent à converger ou sont au contraire, destinés à enrichir des disciplines différentes dans leur épistème essentiellement les sciences économiques, confrontés aux sciences de gestion ». (Marchesnay2002)¹³.

La principale critique des études antérieures et que ces dernières, se fondent principalement sur des mesures ex-antes de la performance, utilisant le concept de stratégies entreprises, comme seule arme (outil) pour la prise de conscience en matière d'hétérogénéité du phénomène. L'aspect organisationnel joue un rôle prépondérant. Nous nous sommes rapprochés de l'interface organisationnelle en intégrant les sciences de gestion qui mobilisent le concept d'interface, en référence aux interactions qui opèrent entre plusieurs fonctions ou organisations, à l'inter-fonctionnel et à l'inter-organisationnel, dans un but de coordination et de communication, à des niveaux stratégiques, opérationnels et tactiques.

Pilotage organisationnel/maitrise des ressources. Partis de ce concept ; nous avons touché la théorie des ressources. L'approche basée sur les ressources (Resource Based View), longtemps critiquée au sujet de son caractère répétitif, son tri a donné à notre analyse, une plénitude indispensable, grâce à la mise en exergue des séries de courants portant sur la gestion praxéologique des capacités organisationnelles. L'approche formalise l'insuffisance du trio SCP (Structure-Conduite-Performance). En effet, celui-ci explique la performance de l'entreprise d'abord par la structure de la concurrence « le nombre de concurrents et l'intensité de cette concurrence ». Porter a rappelé l'ouverture partielle de la boîte noire organisationnelle en définissant des canevas de management de la firme, tout en intégrant les outils de gestion qui se matérialisent de plus en plus dans les systèmes d'information.

Parmi les différentes pistes possibles, notre analyse a soulevé notre interrogation fondamentale de la conception des outils de gestion et du déploiement pour piloter la performance de l'entreprise, en cadrant la

¹³ Marchesnay-M (2002) « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences ». Les Editions de l'ADREG.

pertinence et la logique de co-conception simultanée des outils et du roadmap. Une entreprise qui cherche à être pérenne doit gérer la tension quasi-permanente, dans l'utilisation optimale de ses capacités organisationnelles qui seront les gages de sa performance future, qui est vue est traduite comme une maîtrise du potentiel de réalisation, en concrétisant une adaptation des outils de pilotage qui intègrent les problématiques du développement du progrès et de la maîtrise du pilotage organisationnel des entités.

2. Quelles leçons pour l'Algérie ?

L'étude empirique que nous avons menée auprès de 42 entreprises algériennes (exportatrices) dans le but d'étudier le dynamisme de la performance en aval et du pilotage organisationnel en amont, nous a permis de démystifier notre sujet. Notre travail, s'est donc positionné dans l'analyse du rôle de la dimension organisationnelle, dans la perception de la performance, autour de laquelle est construite notre recherche. Cette dernière; avait pour objectif de mieux comprendre comment nos entreprises parviennent à être performantes à l'exportation. Ceci en mettant sous la loupe les capacités en matière de pilotage organisationnel et du résultat qui en découle pour qu'elles soient performantes dans leurs exercices.

Notre échantillon se compose alors essentiellement d'industries manufacturières. Ce choix est expliqué par une plus grande exposition de ces industries, à la concurrence étrangère et leur importance dans l'industrie algérienne. (16.67%) soit 7 entreprises développent l'industrie du plastique (nattes en polypropylène, verre multi-feuilleté). (14.28%) de notre échantillon dans l'élevage et produits agricoles (datte, pâte de datte, truffes, graines de caroubes). Produits agro-industriels (9.53%) de notre échantillon dans l'export des (biscuits et galettes, petit lait et vinaigre), déchets ferreux (2.38%), articles électroniques (4.76%), liège et articles en bois (granulés de liège), art graphique (livres), maroquinerie cuirs et peaux (peaux bovines). Produits de l'artisanat (4.76%) (Bijoux en corail), produits sidérurgiques et métalliques (lingots d'aluminium), papier et carton (9.53%) (Couches bébé). (Figure 30 ci-dessous).

Nous avons demandé à nos interlocuteurs de s'auto-noter en matière d'évaluation de leur propre politique interne. Les réponses divergeaient d'un répondant à un autre. (2.4%) soit un dirigeant sur 42 trouve que sa politique interne est assez mauvaise. Il explique que ses chiffres stagnent, qu'il est bien temps de faire bouger les choses.

16 répondants trouvent que la politique déployée est assez moyenne contre 19 soit (45.2%) qui trouvent que tout va bien pour eux. (11.9%) déclarent que tout va très bien même.

Le traitement des objectifs assignés par les entreprises qui visent la performance, révèle clairement que nos répondants aspirent vers un accroissement de la productivité (13%) la satisfaction du client (12.5%) La relation client prend une ampleur particulière (la fidélisation est sur le même pied que la conquête). (15.1%) visent la pérennité, (16.1%) la durabilité. L'orientation de la vision vers la baisse des coûts représente (10.4%). L'objectif de l'internalisation est représenté par un taux de (13%). Nous remarquons que la stratégie d'entreprise, et a fortiori toute stratégie commerciale, bâtie à partir d'objectifs, qui représentent un véritable guide de la démarche managériale. Les attentes d'une entreprise à une autre, permettent de prendre des décisions, d'anticiper et de gérer au mieux l'activité. La politique du pilotage organisationnel se fonde tout d'abord sur un objectif global de l'entreprise. Les objectifs portent sur des indicateurs quantitatifs de résultats (volume de ventes, marge et du chiffre d'affaire). Il est également recommandé, de fixer des objectifs qualitatifs: atteindre tel taux de satisfaction clients ou de renouvellement de contrats. L'apprentissage aussi, gagne sa place, jouant un rôle essentiel dans la démarche stratégique. La notion d'apprentissage et compétence apparaît en stratégie comme concept central « La théorie des ressources » substituant le paradigme de « l'analyse environnementale ».

Concernant le rattachement du dispositif de l'outil tableaux de bord dans la gestion du pilotage de la performance, les résultats stipulent un taux de (63.4%) soit 26 répondants intègrent l'utilisation de tableaux de bord. (36.6%) déclarent ne pas affilier l'utilisation des Scorecard dans la gestion de leur

politique managériale. La prise en compte des éléments d'information de ce point, devrait se faire sous réserve. L'objectif clé du rattachement de cette question, était de peser le poids de l'utilisation des outils de performance dans le processus de gestion et de pilotage décisionnel. Il est important de préciser que le TBP n'a pas été premièrement conçu pour formuler les stratégies mais bien pour aider les entreprises à les mettre en pratique et à les tester¹⁴. La méthode GIMSI a été citée par l'un des répondants « La latin Touch ». La méthode contrebalance la démarche Bottom => up qui se focalise sur : Comment faciliter la perception des risques en situation d'incertitude ? Il s'agit alors de pousser et imposer de façon unilatérale, les solutions dans une optique de contraintes bien propres aux organisations hiérarchisées (Fernandez 2011). C'est le seul moyen de maîtriser la complexité croissante. Le (Non) expliquerait alors l'utilisation de moyens similaires dans le processus de management de la performance qui ne reposent pas uniquement sur la dénomination: tableaux de bord, mais d'outils de planification, tels que le plan d'affaires pour la croissance. Notons que les répondants ont introduit ces méthodes dans la case « Roadmaps »

2.1. Mise en perspective des résultats

Notre étude a pour objectif de mieux comprendre comment certaines PME algériennes parviennent à être performantes à l'exportation. Cette intégration a fait l'objet de très nombreux travaux empiriques. Notre vision permet de dresser un éventail de déterminants de la performance. Le profil entrepreneurial du dirigeant apparaît très en amont de la performance.

Une des idées au départ de notre recherche, était d'ordre méthodologique : la quasi-totalité des travaux évoqués dans la littérature, mesuraient la performance de l'entreprise, à partir d'une batterie plus ou moins développée d'indicateurs puis recherchaient qu'est-ce qui apporterait la meilleure explication, des écarts de performance mesurés entre les firmes enquêtées.

¹⁴ Lagaditis-C (2012) « L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de mesure des performances de la stratégie sociale des entreprises : Etude de cas du Groupe GDF Suez » ICHEC Brussels Management School.

Une PME n'étant pas capable de contrôler son environnement, doit donc s'appuyer sur ses avantages stratégiques afin d'être performante. La théorie des ressources met l'accent sur le pilotage organisationnel en matière de maîtrise des ressources stratégiques dont dispose l'entreprise. Ses capacités techniques et son savoir-faire, vont créer les avantages stratégiques lui permettant de mieux se positionner sur le marché (Luong et al 2010)¹⁵. Pour obtenir une bonne performance, l'entreprise doit alors assurer l'ajustement entre son orientation stratégique, son organisation et son environnement (Yeoh et Jeong 1995, Robertson et Chetty, 2000). Dans une PME, cette tâche centrale est la mission du dirigeant. La particularité de notre analyse statistique de l'enquête, dévoile des traits et conclusions qui proviennent des résultats principaux ayant trait aux hypothèses posées, visant à apporter des réponses à notre problématique de recherche qui traite, l'impact du pilotage organisationnel sur la performance, en analysant les conséquences sociales et économiques tout en mettant en exergue l'importance de l'emploi de la grille cognitive dans l'intégration des pratiques d'apprentissage organisationnel, autour des outils de contrôle de gestion.

La combinaison des indices qui décrivent à la fois le bon pilotage de l'interface organisationnelle pour que l'entreprise soit performante au-delà de son marché domestique, fait l'originalité des résultats de notre enquête. En effet :

- Les déterminants qui décrivent l'environnement de l'entreprise: les facteurs macro-économiques, sociaux, techniques, culturels et politiques qui agissent sur le niveau de performance et sur lesquels l'entreprise n'a que très peu d'influence ; ont été cités par nos répondants.
- Ceux relatifs à la stratégie et au fonctionnement interne de l'entreprise : Les déterminants relevant des décisions de management, prises en matière de pilotage de la structure organisationnelle et des décisions contrôlées par la direction de l'entreprise, ont eux aussi été mis en avant. Notre analyse statistique s'est rapportée à cette deuxième

¹⁵ Luong-M.H, Leo-P.Y & Philippe, (2010). « Les antécédents de la performance à l'exportation des PME : un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam »

catégorie. Nous constatons qu'en réalité, l'entreprise souffre de symptômes de réels problèmes relevant de la stratégie. Cette dernière, est certes indispensable à la réussite, mais le simple fait de découvrir en quoi les entraves agissent comme un frein, peut donner quelques idées sur ce qui doit être changé. (L'analyse des risques).

La détermination de l'identification des clés de réussite en matière de performance adoptées par les structures organisationnelles algériennes, représente notre noyau dur. Cette même détermination, concerne alors le renouvellement de la vision de performance des organisations et leurs modes de conception du pilotage organisationnel, et la conception de déterminants qui accompagnent les entreprises pour qu'elles soient plus performantes que d'autres. (Les stimuli et barrières).

Discutons point par point des principaux résultats de notre analyse.

- **Profil entrepreneurial du dirigeant**

De nombreux travaux traitent du profil des dirigeants des petites et moyennes entreprises et proposent des classifications complexes. Dans notre contexte, la simple distinction entre un dirigeant conservateur et un dirigeant entrepreneur nous paraît déjà pertinente et bien capable d'influencer le niveau de performance des PME/PMI. Le marché international recèle des opportunités mais aussi des risques pour les grandes entreprises en général, et les PME/ PMI en particulier.

Un dirigeant qui ose prendre des risques, en s'acharnant aux changements de l'environnement et en prenant des initiatives avant ses concurrents, est par définition un entrepreneur plus qu'un simple patron, est représente un atout de premier ordre. Il favorisera l'innovation et exigera de son personnel du professionnalisme. Un dirigeant entrepreneur cherchera sans cesse à améliorer sa performance à l'exportation, plus que ne le ferait un dirigeant conservateur. Nous pouvons nous prononcer sur le profil du dirigeant algérien (du moins ceux avec qui nous nous sommes entretenus) à l'issus de cette enquête, en se prononçant sur les traits de son caractère. Sans trame spécifique, les exportateurs interrogés se sont naturellement perçus comme des leaders, des meneurs d'hommes, des chefs d'entreprises capables de gérer leurs structures

et générer du chiffre, avec des compétences comportementales en matière de rigueur, qui collent parfaitement avec la naissance du projet et de son développement.

Pour ainsi caricaturer le périple de l'exportateur algérien: une PME cantonne son développement à sa zone géographique, qui est généralement la région d'origine de son fondateur, qui, après des approches successives, définit un besoin latent, une technique originale de production, puis, l'approche d'un marché, suivi d'un marathon pour surmonter un à un les obstacles innombrables qui se présentent à lui pendant la longue élaboration de son projet. Arrive, que cette peur s'efface et que la tentation de l'ailleurs soit à l'ordre du jour, peu à peu, pour des raisons diverses, aux dépens des arguments et sentiments contraires que le chef d'entreprise tenait assurés jusqu'alors.

• La taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise fait référence au nombre d'employés (Diamantopoulos et Winklhofer 1999, Majocchi et al. 2005, Eusebio et al, 2007) ou au chiffre d'affaire global (Seev et Zvi, 1974 Maurel, 2009). Mais, malgré le nombre important des recherches qui traitent la relation entre la taille de l'entreprise comme une arme du pilotage organisationnel et la performance à l'export, il existe une certaine divergence dans les résultats. En effet, la nature de cette relation reste assez controversée (Bellaaj et Akrou, 2005, Maurel 2009). Certains auteurs ont démontré que la taille a une influence positive sur la stratégie marketing à l'export et par la suite sur la performance (Seev et Zvi 197, Majocchi et al.2005, Maurel 2009, Singh 2009)¹⁶. En effet, la firme de grande taille dispose plus de ressources et bénéficie d'une large économie d'échelle, acquiert une plus grande expérience à l'international et est capable de prendre le risque et de vendre à l'étranger par conséquent la taille de l'entreprise peut affecter le choix et la stratégie marketing à l'export. Peu d'auteurs ont démontré une relation de non significativité entre la variable taille et croissance. (Cooper et Kleinschmidt 1985). La relation entre la taille

¹⁶ Zghidi-A.B.Y et Zaiem-I, (2011). « Stratégie d'adaptation du produit et performance à l'export : Effets du secteur d'activité et des caractéristiques internes de l'entreprise », 20ème conférence d'AIMS, Nantes

de l'entreprise et la variable profitabilité des ventes à l'étranger qui a été mesurée par KHI 2 avec un ($p=0,527\%$) et un PEM nul. Les résultats n'ont pas indiqué une corrélation significative entre les deux variables. Ceci prouve que la taille n'est pas déterminante dans les pratiques commerciales des entreprises exportatrices. La taille ne peut donc pas influencer la profitabilité des ventes. Ce résultat converge avec ceux de (Cooper et Kleinschmidt 1985)¹⁷ la taille n'a aucun effet sur la performance.

- **Le pilotage organisationnel**

Il est souvent difficile de laisser le pilotage organisationnel à sa place qui est elle-même au centre de tous les carrefours, de toutes les fonctions de la gestion interne stratégique de l'entreprise. C'est à l'entreprise que revient la charge de conquérir les marchés extérieurs.

Ce dont elle a besoin pour son développement, c'est d'une organisation proche de ses préoccupations. Le rattachement du dispositif de gestion de risques à travers une analyse préventive, nonobstant des entraves qui menacent la démarche d'optimisation de la bonne gestion, utilisant des indicateurs et outils de contrôle et de prise de décisions, en les faisant circuler via un système d'information performant. Le processus forme la chaîne de tous les maillons du pilotage organisationnel de la performance de l'entreprise. Nous avons décortiqué la chaîne des déterminants durant notre enquête, maillon après maillon dans le but d'étudier le rapport de significativité entre les déterminants. Nous nous sommes référés à nos rencontres avec les chefs d'entreprises, aux résultats du tri croisé de l'enquête et à l'étude statistique pour dresser nos constats.

- ❖ **L'altérité du système d'information**

L'analyse du système d'information de notre échantillon qui a pour objectif, l'aide au pilotage organisationnel et à la performance de l'entreprise, fournit des arguments susceptibles de convaincre les dirigeants d'entreprises exportatrices qui n'auraient pas encore suffisamment pris conscience du rôle

¹⁷Cooper-R.G et Kleinschmidt-E.K, (1985). « The impact of export strategy on export sales performance, *Journal of International Business Studies*».

capital des systèmes d'information tournés vers les marchés extérieurs, dans leur lutte contre la concurrence.

En effet, la différence de l'international, par rapport au marché domestique est que la bonne gestion de l'exportation passe par la mesure de cet écart entre l'entreprise et ses marchés. (Abakouy 2006)¹⁸.

Replacer l'importance de l'information dans le cadre de l'ambition internationale de l'entreprise, permettrait aux dirigeants d'entreprises de déterminer de façon aisée le degré d'engagement de leurs firmes. Ceci permettrait de cadrer le maintien du flux d'information en amont ou en aval, tout en actualisant les données du marché. Les résultats de notre enquête indiquent l'utilisation de divers moyens assurant la circulation des informations. Un faible taux de (23,8%) pour ceux qui bénéficient d'avantages significatifs, tels que l'amélioration de la vitesse de traitement et la diminution des erreurs et la réduction des coûts avec leurs partenaires commerciaux en ayant recours à l'EDI.

Nous pouvons donc nous prononcer sur les actions de veille technologique «*L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution de l'information aux acteurs économiques en vue de son exploitation*», qui commencent à être tendance, et à s'encrer dans les pratiques managériales des entreprises algériennes. Un tout autre concept d'intelligence économique, qui représente une suite logique de la veille technologique, (mais là dépasse), voit le jour. Il préconise un usage offensif de l'information. L'intention stratégique et tactique avec interaction entre les acteurs économiques de tous les niveaux : entreprise, interprofessionnel, national, transnational et international, est au goût du jour. 3 répondants ont évoqué ce système d'aide à la décision, lors de notre enquête. Le système utilise tous types d'information, en y intégrant même l'information ouverte non publiée, «généralement appelée "information informelle"». « Le système

¹⁸Abakouy-M, (2006). «L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales » 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse Congrès international francophone de l'entrepreneuriat et de la PME.

d'information d'aide à la décision, est défini, comme un système homme machine permettant à travers un dialogue, une amplification du raisonnement humain lors de résolution d'un problème faiblement structuré ».

❖ La gestion du risque

L'analyse préventive des risques comme démarche d'optimisation de la bonne gestion de la politique interne de l'entreprise, nous a poussé à creuser davantage afin d'étudier, la signification ou non entre les deux modalités du croisement. Ainsi le PEM local de la case: ne pas avoir recours à la gestion de risques, et la caractérisation de la politique interne de « mauvaise » était de (56%) avec un écart à l'indépendance de (3,2%). Mêmes résultats, pour les répondants qui ont recours à la gestion des risques dans leurs « bonne/ très bonne » politiques internes. Le bilan de ce point, nous pousse à accepter l'existence d'une très forte attraction entre : avoir recours à la gestion des risques et la bonne politique interne de la firme. Nos interrogations étaient tournées vers les risques internes des entreprises de notre échantillon. Ce dernier était composé principalement de PMI. C'est pourquoi nous nous sommes attardés sur les défaillances de la chaîne logistique qui ralentissent les maillons de la chaîne de performance en matière de :

Planification : Cette catégorie de risques, menace le niveau de performance qui reste très en deçà des ambitions initiales. De manière quasi systématique, la première des causes incriminées vient du manque de fiabilité des prévisions, conduisant d'ailleurs à deux attitudes opposées : Persévérer dans la «**fiabilisation**» des prévisions, par l'amélioration des pratiques en mettant en œuvre des outils sophistiqués dans le partage d'informations prévisionnelles. A l'inverse, se concentrer sur la réduction des «**flexibilisation**» de la *supply chain*, de façon à la «tirer» par la demande réelle. (Hilon 2007)¹⁹.

Nous avons regroupé les risques liés à la visibilité et au manque d'appréhension des mécanismes, dans une seconde catégorie liée au **système de gestion logistique** : (12.3%) soit 20 entreprises, affirment être confrontées à

¹⁹ Hilon-H, (2007). « Management des risques financiers et opérationnels de la supply chain » Entreprise et management. N°628 octobre 2007.

la défaillance de livraison. Ce risque est associé de façon directe à la panne fréquente des machines et à la limitation, de la capacité de production (9.9%). Cette dernière à un impact direct sur l'incapacité de répondre aux variations quantitatives de la demande (3.7%). Cette incapacité est quant à elle, due à l'imprévisibilité des prix de la matière première de la chaîne d'approvisionnement (3.7%). Cette imprévisibilité est rattachée à son tour aux problèmes qui menacent le flux de trésorerie (3.7%). Le management du risque intervient alors comme système de pilotage de ces risques, qui consiste en une inspection approfondie du lieu de travail, en vue d'identifier les situations et procédés qui causent un préjudice. Les résultats statistiques en témoignent. La gestion de risques est présente au sein des entreprises de notre échantillon (31,7%) soit 4 entreprises de notre échantillon disposent d'un gestionnaire de risques à plein temps.

(17,2%) des répondants, font appel à des interventions de collaborateurs externes. La culture de la sous-traitance externe d'expertise en matière de gestion des risques, commence à se faire adopter, offrant une réelle prise de conscience de l'importance que porte une telle démarche.

2.4. Conclusion et indicateurs du suivi des résultats

Force d'admettre que l'ensemble des indicateurs de pilotage en matière de *reporting* pour le contrôle et les tableaux de bord, *roadmaps* ou autres méthodes ont démontré lors du croisement heuristique des modalités, l'existence d'une forte attraction entre les modalités de l'utilisation (ou non) des *roadmaps* et la profitabilité des ventes à l'étranger. Pour les non utilisateurs de *roadmaps* qui stipulent avoir une faible profitabilité à l'étranger, la case affichait un écart d'indépendance positif de (2,6%) et d'un PEM de (+43%). Ceux qui utilisent les tableaux de bord et gardent un œil optimiste sur leurs politiques internes les qualifiant de « bonnes », ont inscrit un écart à l'indépendance de (3,9%) et un pourcentage d'écart maximum local de (49%). Nous relevons alors une très forte attraction entre l'utilisation de tableaux de bord et l'efficacité de la « bonne » politique interne de l'entreprise. Il serait judicieux, de citer le second résultat de ce calcul du PEM. La non utilisation de tableaux de bord, à une forte attraction et incidence sur l'efficacité moyenne

de la politique interne de l'entreprise. Ajoutant à cette formule le brin des résultats de la carence de la circulation des flux informationnels au sein de « certaines » entreprises de notre échantillon. Cette conclusion de l'examen de cette dualité touche particulièrement le noyau de la recherche de notre programme, relatif aux indicateurs.

Références bibliographiques

- Aaby & Slater (1989), « *Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88* », *International Marketing Review*, vol. 6, no 4
- Abakouy-M, (2006). « L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales » 25,26,27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse Congrès international francophone de l'entrepreneuriat et de la PME.
- Ait Yala Kaci PDG du groupe REVOX (Préface de l'ouvrage de Nordine GRIM) « L'économie Algérienne otage de la politique » Casbah Edition 2004.
- Aurifeille J.-M., Colin J., Fabbes-Costes N., Jaffeux C. et G. Paché, (1997) « *Management logistique : une approche transversale* », Litec, 1997.
- Becker-E. (2005): "Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis with Recommendations" *Organizational Research Methods*, vol 18.
- Ben Marzouk-W & Bouslama-N (2011) « Les variables de contrôle de la performance à l'Export : Quelques recommandations empiriques » 2^{ème} colloque de l' URAM Hammamet. Université de Tunis
- Cattelin-S, (2004). « L'abduction: Une pratique de la découverte scientifique et littéraire » Hermès CNRS 39.
- Cavusgil-S.T & Zou-S (1994), « Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures », *Journal of Marketing*, vol. 58, no 1.
- Colin (2005). « Le Supply Chain Management existe-il réellement ? », *Revue Française de Gestion*, n° 156, mai-juin, 2005.

- Cooper-R.G et Kleinschmidt-E.K, (1985). « The impact of export strategy on export sales performance, *Journal of International Business Studies*».
- Hilon-H, (2007). « Management des risques financiers et opérationnels de la supply chain » *Entreprise et management*. N°628 octobre 2007.
- Katsikeas, Leonidou L-C & Morgan N-A (2000) "Firm-Level Export Performance Assessment: Review. Evaluation & Development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4) p 491
- Lagaditis-C (2012) « L'utilisation du tableau de bord prospectif comme outil de mesure des performances de la stratégie sociale des entreprises : Etude de cas du Groupe GDF Suez » *ICHEC Brussels Management School*.
- Lages F L., & Lages C R. (2002) : « The STEP Scale : A Cross-National Scale for Short Term Export Performance Improvement » *Journal of International Marketing*, 12 (1), p36
- Lages C-R et Lages L.F., (2004), The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement, *Journal of International Marketing*, 12 (1), p. 36
- Lebraty-J. Teller-R, (1994) « Ingénierie du diagnostic »op.cit. p. 97
- Luong-M.H, Leo-P.Y & Philippe, (2010). « Les antécédents de la performance à l'exportation des PME :un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam »
- Marchesnay-M (2002) « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences ». Les Editions de l'ADREG.
- Millelstaed J.D., Harben G.N. & Ward W.A. (2003): "How small is too small? Firm size as a barrier to exporting from the United States." *Journal of Small Business Management*, 41 (1), p 68
- Mintzberg H, (1982) « Structure et dynamique des organisations », Les Éditions d'Organisation, 1982, traduit de l'américain par Romelaer p. 45.
- OCDE (2002), « Perspectives de l'OCDE sur les PME », Organisation de Coopération et de Développement économiques, Paris.
- Pla-Barber J, Alegre J (2007): "Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in science based industry" *International Business Review*, 16, pp 275-293

- Ramanujam-V& Venkatraman-N (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 11(4), p. 800.
- Robinson R-B et Dess-G.G. (1984), Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, 5, p-273.
- Savall-H & Zardet V, (1989) «Maîtriser les coûts et les performances cachées. Le contrat d'activité périodiquement négociable », *Économica*, 1987, 2ème édition augmentée 1989
- Seghir-S, (2012) « Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations » Thèse de Doctorat. Université Jean Moulin 13 février 2012
- Simeray J.P, (1966) « La structure de l'entreprise : principes et définitions, types de structures et organigrammes ». *Entreprise Moderne d'Édition*, Paris, 1966. p211
- Simon. H.A, (1996) « The Sciences of the Artificial, Cambridge », MIT, 1969, édition 1996
- Tabatoni P, (2005) « Innovation, désordre, progrès » *Economica* p19.
- Walters & Samiee (1990), «A model for assessing performance in small U.S exporting firms», *Entrepreneurship Theory and Practice*. p. 33
- Wolff J.A. & Pett T.L. (2000): "Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firms size and export performance" *Journal of Small Business Management*, 38 (2), p35
- Zghidi-A.B.Y et Zaiem-I, (2011). « Stratégie d'adaptation du produit et performance à l'export : Effets du secteur d'activité et des caractéristiques internes de l'entreprise », 20ème conférence d'AIMS, Nantes
- Zou-S & Stan-S (1998), « The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997 », *International Marketing Review*, vol. 15, no 5, p 356.