

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قايمة

DNEA
دیجیٹل نیشنل انڈسٹریز
DigiTal NAtional IndUSTriEs



قسم علوم التسيير، بالشراكة مع مخبر التتويج ورقمنة الاقتصاد. الجزائري

كما
معيار
مقدمة

أشرف الأستاذ الدكتور نعومان عبد كلية العلوم الاقتصادية والتջارية وعلوم التسيير، والدكتور روف زرفة رئيس الملتقى الوطني حول:

"تقديم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزاير -بين المتوقع والمحقق-". المنعقد يوم: 08 ديسمبر 2021

أن د. عمرون يوجهه من جامعة المسيلية، قد شارك(ت) في فعاليات الملتقى بداخله تحت عنوان:

Determinants de performance des programmes de mise à niveau des petites et

moyennes entreprises algériennes dans un environnement en mutation:

Perspective neo-institutionnelle des organisations

المنطق
في بيان



عبد الكليلة
جامعة العلوم الاقتصادية
والتجارية بدمشق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

بالشراكة مع مخبر التنويع ورقمنة الاقتصاد الجزائري

ينظم:



الملتقى الوطني الأول ذو الرقم الدولي: 978-9931-9701-2-5

الموسم ب: تقييم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-يين المتوقع والمحقق-

بتقنية التحاضر عن بعد

يوم 08 ديسمبر 2021

برنامج الملتقى



المقرر: د. بن شرشار عز الدين

الجلسة الافتتاحية برئاسة د. زراولة رفيق

كلمة افتتاحية لرئيس الجامعة أ.د صالح العقون

كلمة افتتاحية لعميد الكلية أ.د وهاب نعمون

كلمة افتتاحية لرئيس الملتقى د. زرفة رفوف

12.00 09.00

تمنح 10 دقائق لكل مداخلة

الجامعة	المتدخلين	عنوان المداخلة
جامعة المسيلة	د. عمرون بوجمعة د. عبد الوهاب جباري	Déterminants de performance des programmes de mise à niveau des petites et moyennes entreprises algériennes dans un environnement en mutation : Perspective néo-institutionnelle des organisations.
جامعة باتنة - 1 جامعة بسكرة	د. تجاني وافية د. بركان دليلة	دراسة تحليلية للبرنامج الأوروبي لدعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة EDPME
جامعة تلمسان المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان	د. سهيله غوماري د. سنوسي بريكسي إيمان	Mise à niveau des PME Maghrébines Fondements & Expériences.
المركز الجامعي ميلة	د. ريغي هشام	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودور الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في تطورها
جامعة قالمة	د. بروك داودي د. رشيد بوعللة	دراسة قياسية لتقييم أداء برامج تأهيل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2000/2019)
جامعة 8 ماي 1945 قالمة	د. عقون عبد القادر	مدخل لتفسير العوامل المتحكم في ابتكار وتتويع المؤسسات المصغرة في الجزائر دراسة حالة المؤسسات المدعمة في إطار (ANJEM)





جامعة أم البوادي	د. بن لحرش صراح د. العماراوي سليم	تقديم دور أجهزة الدعم والمرافق للمشاريع المقاولاتية بالجزائر حكومة الجزائرية الوطنية لتسهيل القرض المصغر Angem بـأم الـبـواقي
جامعة أم البوادي جامعة تيارت	د. حمبي زهير د. طالب علي	برامـج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الواقع والنتائج والطرح المرافق
المناقشة 12.00-11.20		

المقرر: د. سعدان آسيا	الورشة الأولى برئاسة د.سوداني أحلام	13.00 - 11.00
جامعة تبسة	ط.د. بودن إسلام ط.د. سخاف ياسين	تمـنـج 10 دقـائق لـكـل مـاـدخلـة تقديم دور الوكالة الوطنية لتسهيل القرض المصغر كآلية لدعم ومـراـفـقـة المؤـسـسـات الصـغـيرـة وـالـمـتوـسـطـة فيـالـجـزاـيـرـ فـيـفـتـرـةـ (2004-2021).
جامعة عنابة	ط.د. عطالية بوثنـة د. حازم حـجلـةـ سـعـيدـةـ	متطلـباتـ تـأـهـيلـ المؤـسـسـاتـ الصـغـيرـةـ وـالـمـتوـسـطـةـ منـ جـانـبـ إـداـرـةـ الـموـارـدـ البـشـرـيـةـ استـراتـيجـياـ معـ إـضـاءـةـ حولـ نـتـائـجـ البرـنـامـجـ الـوطـنـيـ الجـديـدـ لـتأـهـيلـ 20ـ أـلـفـ مـؤـسـسـةـ صـغـيرـةـ وـمـتوـسـطـةـ بـالـجـزاـيـرـ خـلـالـ الفـتـرـةـ (2010-2016).
جامعة قالمـة	دـ.ـشـاعـبـةـ رـزـيقـةـ دـ.ـبـولـخـروـفـ حـيـاةـ	الأـجـهـزةـ الدـاعـمـةـ لـبرـامـجـ تـأـهـيلـ المؤـسـسـاتـ الصـغـيرـةـ وـالـمـتوـسـطـةـ فيـالـجـزاـيـرـ -ـ صـنـدـوقـ ضـمانـ القـرـوـضـ (FGAR)ـ نـمـوذـجـاـ
الـمـرـكـزـ الجـامـعـيـ الـبـيـصـ	دـ.ـمـوـلـايـ أـمـيـنةـ طـ.ـدـ.ـطـيـبـيـ إـكـرامـ	دورـ حـاضـنـاتـ الأـعـمـالـ فيـ دـعـمـ المؤـسـسـاتـ الصـغـيرـةـ وـالـمـتوـسـطـةـ
جامعة قالمـة	جاـبـرـيـ أـمـيـرةـ	تقـيـيمـ حـصـيـلـةـ الـوـكـالـةـ الـوـطـنـيـةـ لـدـعـمـ وـتـشـغـيلـ الشـيـابـ كـهـيـئةـ مـرـاقـفـةـ فيـ دـعـمـ المؤـسـسـاتـ الصـغـيرـةـ فـيـ القـطـاعـ الـفـلاـحـيـ،ـ درـاسـةـ حـالـةـ وـلـاـيـةـ قـالـمـةـ لـفـتـرـةـ 2010-2020.
جامعة قالمـة	دـ.ـمشـعـلـيـ بـلـالـ دـ.ـبـاهـيـ مـوسـىـ	هيـنـاتـ دـعـمـ وـتـرـقـيـةـ المؤـسـسـاتـ الصـغـيرـةـ وـالـمـتوـسـطـةـ فـيـ الـجـزاـيـرـ-ـ النـتـائـجـ وـالـصـعـوبـاتـ-
جامعة قالمـة	أـدـ.ـشـرـيفـ غـيـاطـ طـ.ـدـ.ـمـنـيـرـةـ بـوـفـرـحـ	دورـ الـوـكـالـةـ الـوـطـنـيـةـ لـدـعـمـ وـتـنـمـيـةـ الـمـقاـولـاتـ (ANADE)ـ فـيـ دـعـمـ المؤـسـسـاتـ الصـغـيرـةـ وـالـمـتوـسـطـةـ "ـ درـاسـةـ تقـيـيمـيةـ"
جامعة عنابة	دـ.ـعـانـ فـاطـمـةـ الزـهـراءـ طـ.ـدـ.ـسـحـارـيـ سـلـافـ	تقـيـيمـ بـرـامـجـ MEDAـ لـتأـهـيلـ المؤـسـسـاتـ الصـغـيرـةـ وـالـمـتوـسـطـةـ الـجـزاـيـرـيةـ
جامعة قالمـة	دـ.ـعـقـونـ عـادـلـ دـ.ـالـعـابـدـ مـحـمـدـ	فعـالـيـةـ بـرـامـجـ التـأـهـيلـ فـيـ دـعـمـ تـطـيـقـ منـهـجـ إـداـرـةـ الـجـودـةـ الشـامـلـةـ فـيـ المؤـسـسـاتـ الصـغـيرـةـ وـالـمـتوـسـطـةـ الـجـزاـيـرـيةـ
جامعة ورقـةـ وـرـقـةـ	دـ.ـشـوـقـيـ شـادـلـيـ طـ.ـدـ.ـمـزـوارـ أـمـالـ	L'impact de mise à niveau des PME Algérienne par l'appui des TIC : Réalités et perspectives
المناقشة 13.00 - 12.20		





13.00 - 11.00

تمنح 10 دقائق لكل مداخلة

الورشة الثانية برئاسة د. علي حمزة

المقرر: د. قيدوم لزهر

جامعة المسيلة	ط.د. دغفل زينب ط.د. غزالى ظريفة	دور الوكالة الوطنية لتسهيل القرض المصغر في دعم وتمويل المؤسسات المصغرة في الجزائر.
جامعة سوق اهراس المركز الجامعي ميلة	د. رامي حريد ط.د. حمزة بن وريدة	مساهمة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في تمويل المشاريع المقاولاتية بالجنوب الجزائري
جامعة قالمة	د. أحلام سوداني ط.د. نعمة بوعرقوب	تقييم نتائج تطبيق برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
جامعة قالمة	أ.د. معيري جزيرة ط.د. سعدي ليلي	الوكالة الوطنية لتسهيل القرض المصغر كجهاز مراقبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
جامعة قالمة جامعة عنابة	د. بشيشي وليد ط.د. حداد عفاف	وكالة دعم تشغيل الشباب ANSEJ كآلية دعم اجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
جامعة قالمة	ط.د. براكينية الطاهر	دور الإطار القانوني والتنظيمي في دعم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
جامعة قالمة جامعة بسكرة	د. زرفة روفوف أ. قشوط إلياس	البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين التطلعات وإشكاليات التطبيق
جامعة أدرار	ط.د. يوسفى عبد الكريم	أثر برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التشغيل في الجزائر - دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ دراسة قياسية لفترة 2002 - 2019

المناقشة 13.00 - 12.20

13.00 - 11.00

تمنح 10 دقائق لكل مداخلة

الورشة الثالثة برئاسة د. خالد بن جلول

المقرر: د. فلفول عبد القادر

جامعة عنابة	د. شايب فاطمة الزهرة ط.د. بوكيلي سارة	دور التمويل المصغر في تنمية المؤسسات الصغيرة في الجزائر - دراسة حالة الوكالة الوطنية لتسهيل القرض المصغر بعنابة -
جامعة سكيكدة جامعة قالمة	د. بوناب لطفي د. بوناب محمد	أهمية الحوافز الجبائية الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI في تنمية الاستثمارات - حالة ولاية سكيكدة
جامعة ورقلة	د. بضياف عبد الباقى ط.د. بن السليم محمد	تقييم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى تأثيرها على الاقتصاد الوطني
جامعة تبسة	د. توفيق حناشى د. صالح محرز	برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
جامعة بشار	د. كرومي آسية	تقييم دور هياكل التمويل في مراقبة ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
جامعة قالمة	د. جدي حليم د. شرياق رفيق	دراسة تحليلية لواقع برامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر





جامعة قالمة	أ.د عبد المالك بضياف ط.د. وردة سعديّة	برامـج تـاهـيل المؤسـسـات الصـغـيرـة والمـتوسـطـة فيـ الجـازـيرـ. عـلـوم التـسيـير
جامعة قالمة	د. لـعـفـيفـيـ الدـراـجيـ طـ.ـدـ.ـ بوـغـارـيـ وـدادـ	تقـيـيمـ دورـ هـيـئـاتـ الدـعـمـ وـالـتـموـيلـ فـيـ تـطـوـيرـ المؤـسـسـاتـ الصـغـيرـةـ وـالـمـتوـسـطـةـ فـيـ الجـازـيرـ (CNAC, ANGEM, ANSEJ)

المناقشة 13.00 - 12.20

قراءة التوصيات واختتم الملتقى 13.00

**محددات أداء برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة في بيئة أعمال متغيرة:
النظرية المؤسساتية الجديدة للمنظمات**

**Déterminants de performance des programmes de mise à niveau des petites et moyennes entreprises algériennes dans un environnement en perpétuel mutation :
Perspective néo-institutionnelle des organisations**

بوجمعة عمرون
أستاذ محاضر (أ)
الجزائر

عبد الوهاب جباري
أستاذ محاضر (أ)
الجزائر

Résumé

L'objectif de cette étude est de déceler les déterminants de performance des petites et moyennes entreprises qui ont bénéficié d'un programme de mise à niveau en Algérie. L'étude explore également la dimension «adaptation de l'entreprise» dans le processus de mise à niveau de la petite et moyenne entreprises dans un environnement en perpétuel mutation à travers la théorie néo-institutionnelle des organisations.

Les déterminants de performance de deux facteurs sur huit (2/8) sont significatifs, tout en utilisant la modélisation des équations structurelles. Plus particulièrement, notre recherche nous a permis aussi de comprendre l'impact de ces programmes sur la performance des petites et moyennes entreprises algériennes qui ont bénéficiées d'un programme de mise à niveau.

Mots-clés : Déterminants de performance, programme de mise à niveau, théorie néo-institutionnelle des organisations, environnement en mutation, ressources, modélisation par les équations structurelles, Algérie.

1. Introduction

L'avènement de la mondialisation économique a ses incidences perverses sur la compétitivité de l'entreprise économique, notamment les petites et moyennes entreprises (PME) dans les pays en développement. Cette compétitivité est ardue et féroce, ce nouveau contexte défavorable n'a laissé aucune marge de manœuvre à ce type d'entreprises, et ce selon Tibon (2014). Dans les pays en développement, la problématique de cette PME est complexe et nécessite une attention remarquable auprès des autorités publiques de ces pays, sachant que le secteur de la PME, dans toutes les catégories de développement des pays, est un moteur de croissance par excellence (Julien, 1994).

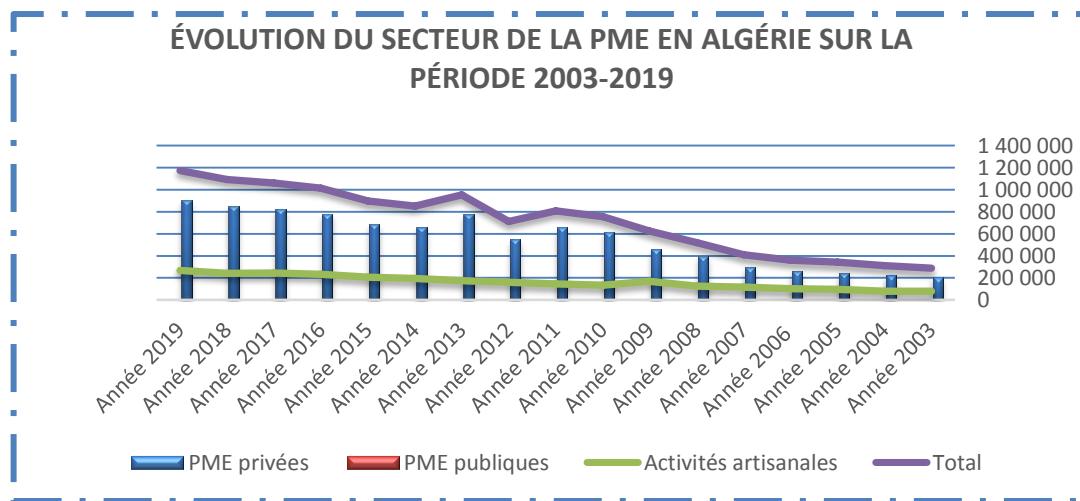
L'entreprise algérienne n'est pas épargné à cet état de fait, après un élan remarquable durant les années soixante-dix et à la première moitié des années quatre-vingt, l'économie algérienne planifiée montre de grands signes d'asphyxie en raison d'un retournement brutal des contingences externes mondiales qui ne fait que mettre en évidence les difficultés structurelles de l'économie algérienne,

Bennaceur et al. (2007). Ces conjonctures ont influé grandement sur le tissu industriel algérien majoritairement de statut public. Ces derniers auteurs mentionnent que l'industrie algérienne a affronté les pires conditions de la concurrence étrangère qui s'intensifiera davantage. Suite à cette problématique, l'Algérie a entamé un processus de désindustrialisation par la privatisation des entreprises publiques et le licenciement de ses employés.

Bref, l'ouverture économique de l'Algérie amorcée dès 1989 a entraîné un développement important du parc des entreprises privées. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leurs poids dans les différents secteurs d'activité (Assala, 2006). Ceci est confirmé par les statistiques de l'ex-Ministère de la PME et de l'Artisanat qui avance un taux de croissance annuel de développement du secteur de la PME avoisinant les 10%. Malgré le développement de ce secteur, Bennaceur et al. (2007) soutiennent que sa comparaison avec le reste du monde met en évidence la faiblesse du nombre de PME pour 1000 habitants. Ce ratio est de 22 PME en Algérie tous statuts juridiques confondus en premier semestre 2013 contre 57 pour la Turquie, 42 pour la Pologne, 25 pour le Maroc et de plus de 100 pour certains pays de l'OCDE. Ces résultats infimes présentent la déficience de ce secteur dans l'emploi. Par ailleurs, les PME contribuent à près de 60% à l'emploi total dans ces derniers pays contre quelque 12% seulement en Algérie.

En outre, les statistiques du ministère de la PME, de l'industrie et des mines à la fin du premier semestre de l'année 2019 confirment que 97,8% de ces entreprises ne résistent pas à la libéralisation de l'économie. Alors, suite à ce constat, 2,2% des entreprises sont en état d'excellence de l'ensemble de 1 119 339 PME actives en Algérie. Quant aux données statistiques sur le secteur de la PME en Algérie, le travail de Amroune, Hafsi, Bernard et Plaisent (2014a) donne un aperçu plus ou moins global sur le secteur de la PME en Algérie avec des statistiques récentes touchant ce secteur. Néanmoins, nous assistons à un développement du secteur de la PME dans cette dernière décennie. La **Figure 1** illustre bien ce développement.

Figure 1 : Évolution du secteur de la PME en Algérie pour la période 2006-2012.



Source : Réalisée par les auteurs

Dans la même perspective, les autorités publiques algériennes ont dressé et mis en œuvre des programmes de mise à niveau pour le secteur de la PME algérien. Ces programmes ont été développés et chapeautés par un conseil consultatif chargé par la mise à niveau de la PME. Les programmes de mise à niveau ont réussi à mettre, jusqu'à présent, quelques milliers de PME afin de les insérer dans l'arène de la concurrence nationale et internationale et d'améliorer leur

performance. Ces programmes sont initiés par plusieurs organismes nationaux et internationaux, à l'instar du gouvernement algérien, de l'ONUDI et de la commission européenne. Cette dernière définit ce programme par « Un programme de mise à niveau se définit concrètement à travers son objectif principal, qui est celui d'accompagner les PME pour leur permettre d'améliorer significativement leur compétitivité et leur performance en s'alignant aux standards internationaux d'organisation et de gestion afin de consolider et d'encadrer leurs développements futurs », Commission Européenne chargée par le programme de mise à niveau en Algérie, CEPMÀN (2007, p. 7).

À l'instar des pays en développement, plus particulièrement en Algérie, la mise à niveau ou plus globalement l'adaptation de la PME est jusqu'à présent dans la phase de variation, selon le principe de Miles et Snow (1978) touchant la variation, sélection et rétention. Notre étude ouvre une issue sur la phase de sélection. Ainsi, l'objectif de cette étude est la recherche des déterminants de performances tels que perçus par les entrepreneurs. Davantage, la recherche essaye d'explorer la dimension de l'adaptation de la PME, et ce principalement sur le plan de l'entreprise tout en étudiant le cas de l'Algérie, sachant que le programme de mise à niveau n'est qu'un outil d'adaptation de l'entreprise à son environnement qui est perpétuel changement. Alors, quels sont les déterminants de performance des PME algériennes bénéficiaires d'un programme de mise à niveau dans un environnement en mutation : perspective de dépendance à l'égard des ressources?

2. Revue de la littérature

La mise à niveau est par conséquent un changement organisationnel qui vise à adapter l'entreprise à son environnement contextuel, d'assurer sa performance et de promouvoir sa compétitivité. Elle assure un soutien à l'investissement dans la productivité, à la modernisation des entreprises et à la fourniture d'une croissance durable dans le temps, suite aux changements de l'environnement national et international. De ce fait, Bennaceur et al. (2007) définit le programme de mise à niveau par l'adaptation des structures, des ressources et des processus de gestion de la petite et moyenne entreprises afin d'améliorer sa performance et de l'insérer dans l'arène de la concurrence tant nationale qu'internationale.

Dans ce travail, nous allons utiliser ces deux concepts : mise à niveau et adaptation pour expliquer le processus de la réhabilitation de l'entreprise à son environnement immédiat. Afin de bien expliquer le concept de mise à niveau dans la composante d'adaptation, un aperçu théorique sur la relation entre le changement organisationnel et l'adaptation est imposé. Nous présentons aussi la relation entre le changement organisationnel et la performance. En outre, nous étalons l'apport de la théorie de la dépendance à l'égard de ressources pour expliquer l'adaptation et la performance de l'entreprise. Nous terminons cette revue de littérature par la présentation des déterminants de performance des PME mises à niveau dans les pays en développement et nous finissons par l'exposition de la formulation de l'hypothèse et du modèle théorique de la recherche.

2.1 Lien entre le changement organisationnel et la performance

La gestion du changement est reconnue comme l'un des défis les plus difficiles pour les gestionnaires des organisations. Les académiciens et les praticiens ont examiné la gestion du changement dans les organisations depuis l'émergence des sciences de la gestion (McGreevy, 2008). Ils ont conclu que l'objectif central d'élaborer un changement stratégique est l'amélioration de l'efficacité et de la performance organisationnelle (Storey, 1995). L'attente d'un tel changement est qu'il augmente la compétitivité, optimise la souplesse organisationnelle, améliore la qualité du produit, réduit les coûts d'exploitation et maximise considérablement la performance organisationnelle, selon McGreevy (2008).

Hafsi et Demers (1997, p. 94) postulent une proposition disant que « un écart important entre la performance actuelle et la performance désirée pousse les dirigeants à trouver des solutions qui entraînent généralement des changements organisationnels ». Cameron, Kim et Whetten (1987, p. 234) prouvent que « les mauvaises performances conduisent à la diminution de la résistance au changement, à la réduction des conflits et à la décroissance de l'innovation, etc. ». Le plus évident est qu'une mauvaise performance pousse les gestionnaires à surmonter la résistance au changement. Le changement offre une chance de faire les choses différemment, ce qui pourrait légitimer les actions de changement qui ont déjà été politiquement difficiles (Hall, 1976).

De même, Hafsi et Demers (1997, p. 95) avancent deux propositions dans lesquelles « un changement significatif dans la performance d'une organisation, qu'il soit positif ou négatif, accroît la pression pour le changement » puis « un déclin dans la performance d'une organisation relativement à ses concurrents constitue une pression plus forte pour le changement organisationnel qu'une baisse par rapport à sa performance antérieure ». Bien avant pour appuyer ces deux propositions empiriquement, les deux études (Cyert et March, 1963 ; Kiesler et Sproull, 1982) ont présenté des modèles d'action organisationnels dans lesquels une baisse de la performance conduit à des mesures de gestion correctives. En conséquence, ces dernières mènent à des changements majeurs ou mineurs.

2.2 Apport de la théorie néo-institutionnelle des organisations

En 1957 Selznick a initié la théorie néo-institutionnelle des organisations, cette dernière a connu des développements récents de la part de Douglas North, Paul J. DiMaggio et Meyer et Rowan notamment en 1977. La théorie néo-institutionnelle insiste sur l'insertion de l'entreprise dans son environnement institutionnel. Cette théorie est composé par les institutions formelles et les institutions informelles. De ce fait, les petites et moyennes entreprises doivent prendre en considération la conformation avec ces institutions formelles et informelles (Bensédrine, 1998).

Pour les institutions formelles, Selon North (1990), l'environnement institutionnel adéquate réclame un cadre politique, culturel, social, économique, réglementaire, légal, éthique donnent la légitimité social à l'entreprise d'assurer une haute performance. Un cadre institutionnel adéquat créé par l'État favorise un environnement institutionnel favorable à promouvoir la croissance des PME.

Le cadre politique se conceptualise dans le soutien inconditionnel des autorités politiques dans la facilitation de réseautage, la disponibilité de l'information, la normalisation, la certification, la facilitation des échanges économiques. Par ailleurs, les institutions informelles, selon Basu (1998), socioculturelles contribuent à la survie des PME à la survie voire à la performance. Ces institutions touchent, par exemple, les normes sociales de travail à travailler dur pour assurer la croissance de l'entreprise. La tradition de parenté et le soutien de la famille et les réseaux d'amis constituent une alternative au financement Bancaire. Ces institutions au complet cherchent de doter les entreprises des ressources de son environnement hostile et défavorable.

2.3 Lien entre l'adaptation et la performance de l'entreprise

La capacité d'une organisation à s'adapter est un catalyseur de changement organisationnel (Greenwood et Hinings, 1996). Par contre, diverses recherches soulignent que les gestionnaires perçoivent le changement comme difficile et risqué. Le changement est risqué et est associé à une augmentation de menace de survie pour l'entreprise, et ce à court terme (Amburgey et al., 1993 ; Ruef, 1997;). Toutefois, les dirigeants, en occurrence les entrepreneurs, ont un intérêt à maintenir le statu quo (DiMaggio et Powell, 1983), même s'ils ont une incitation à changer leurs entreprises, l'environnement externe turbulent pourrait les décourager. Par ailleurs, faire adapter l'environnement contextuel à une entreprise pourrait être une source de pression d'adaptation interne de l'entreprise (Leonidou et al., 2002).

Pour Ojeda-Gomez et al. (2007), l'adaptation de l'entreprise à son environnement implique la capacité à surmonter les effets contestataires qui ont eu lieu en raison de l'insuffisance des stratégies ou de l'échec à intégrer les ressources aux exigences environnementales (Chakravarthy, 1982). En fait, l'adaptation est le résultat d'une stratégie délibérée avec une bonne planification des activités officielles ou concevables. Ces activités sont appliquées à des produits, à des services, à des marchés et à des méthodes de gestion (Schindehutte et Morris, 2001). Ces derniers auteurs révèlent que les entreprises, qui développent plus de capacité d'adaptation, qui ont des stratégies d'adaptation et qui s'adaptent davantage au fil du temps, démontreront des performances supérieures à celles mettant moins d'accent sur l'adaptation.

Schindehutte et Morris (2001) concluent que l'adaptation a des incidences sur la performance des petites entreprises. En effet, la tendance à s'adapter au fil du temps est associée positivement à la croissance de profits et des ventes ou à l'augmentation des profits par rapport aux principaux concurrents. Ils ajoutent que les ressources à la fois tangibles et intangibles et les activités connexes contribuent à la capacité d'adaptation. De même, à des niveaux élevés d'adaptation, Woo et al. (1991) ont constaté que l'adaptation modifie la relation entre l'hostilité de l'environnement et la performance de la PME.

Naman (1994) atteste que l'adaptation est liée à la performance car le comportement adaptatif est une série continue d'évaluations et d'ajustements. Chaque action de l'initiative d'adaptation devrait améliorer les performances par certaines manœuvres incrémentales. Stoica et Schindehutte (1999) font valoir que la relation entre l'adaptabilité et la performance dans les petites entreprises est non linéaire. Ils ajoutent qu'une très forte ou très faible capacité d'adaptation tend à avoir un impact négatif sur les performances. Aussi, ils démontrent que la plupart des entreprises qui s'adaptent n'ont pas une haute performance. Également, dans les grandes entreprises, certains chercheurs ont suggéré que cette relation peut être non linéaire (Bourgeois, 1980; Hrebiniak et Joyce, 1985; McKee, Pride et Varadarajan, 1989).

2.4 Déterminants de performance des PME mises à niveau en Algérie

Les PME dans les pays en développement, notamment dans les pays en transition, comme l'Algérie, ont réussi à franchir la phase de transition grâce à un changement massif. Ce changement a affecté principalement l'entreprise elle-même que son environnement contextuel. Ces mesures de développement de la PME sont appelées communément programmes de mises à niveau de la PME. L'objectif de ces programmes est de développer ce secteur d'entreprises afin de le rendre plus performant et plus compétitif.

Par ailleurs, pour instaurer un bon climat d'affaires au niveau de l'entreprise elle-même, d'autres facteurs ont permis à cette PME de se mettre à niveau. Prime abord, des pays asiatiques incluant Hong Kong, Japon, Chine, Malaisie, République de Corée, Taïwan, Thaïlande et Singapour ont su développer leurs secteurs de PME par le renforcement de l'esprit entrepreneurial. Ce dernier a fait naissance au miracle des pays asiatiques (Tambunan, 2007).

Le développement entrepreneurial dans le cadre du programme de mise à niveau affecte les fonctions comme la maîtrise de la gestion financière, le développement du marketing et l'offre des formations et des services consultatif dans les bonnes pratiques financières. De même, en Pologne, la demande aux compétences d'affaires comme le marketing, la publicité et la comptabilité, qui n'étaient auparavant pas nécessaires, sont désormais employés par tous les secteurs d'entreprises (Božović, 2007). Les inspirations des pays en transition, comme la Roumanie et la Hongrie, ont renforcé ces programmes de mise à niveau par la formation sur les techniques de gestion utilisées par les PME (Shuman et al 1985).

Également, Swanson et Webster (1992) ont constaté, dans les Républiques tchèque et slovaque, que les autorités publiques ont développé des programmes de formation sur la préparation d'un plan d'affaires, sur les techniques de pénétration aux marchés locaux et étrangers, sur l'organisation de travail, sur la gestion de la production, sur la gestion des ressources humaines et également sur les techniques de gestion de la comptabilité.

En outre, le secteur de la PME en Malaisie a connu un développement substantiel grâce au développement de la ressource humaine. Ce capital est un élément clé dans l'amélioration des capacités technologiques et entrepreneurial des entreprises. De même, le gouvernement d'Indonésie a initié des programmes de soutien à l'entrepreneuriat visant l'amélioration de l'innovation, de la productivité, de la qualité des produits et les compétences de la ressource humaine (Banque mondiale, 1994, 2002, 2004). L'Inde et Taiwan ont connu un grand essor dans les activités de la mise à niveau du secteur de la PME tout en misant beaucoup plus sur la promotion de l'innovation, le soutien multiformes aux entrepreneurs, la fourniture de financement nécessaire dans les différents stades de développement de la PME (Todd et Javalgi, 2007 ; Lin et Chen, 2007).

Pour concrétiser les programmes de formation du capital humain de l'entreprise, une pratique courante a été constatée dans tous les pays susmentionnées comme la création des pépinières et des incubateurs d'entreprises, des centres technologiques, des centres de l'innovation, des parcs industriels et des organismes spécialisés dans le démarrage des PME (Walder, 1995 ; Banque mondiale, 1997). Ces organismes ont apporté un grand soutien aux diverses activités des programmes de mise à niveau.

En fait, plus explicitement, le programme de mise à niveau dans les PVD, comme pour la PME algérienne, est composé par des fonctions opérationnelles et des fonctions stratégiques. Les fonctions opérationnelles sont nécessaires pour le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Les fonctions stratégiques donnent un avantage compétitif à l'entreprise. Dans cette étude, nous nous sommes intéressés aux fonctions opérationnelles. Ces dernières sont composées par les ressources tangibles et les ressources intangibles. Pour les variables de mise à niveau sur le plan de l'entreprise elle-même, nous avons sélectionné les ressources tangibles et les ressources intangibles.

Les ressources de l'entreprise peuvent être définies comme les actifs productifs par lesquelles les activités sont accomplies au sein de l'entreprise (Mathews, 2006). Ces ressources ont été classées en six ressources stratégiques : physique, réputation, organisation, financière, humaine, intellectuelle et technologique (Amit et Schoemaker, 1993; Puente et Rabbino, 2003). Pour l'innovation du management administratif, ces actifs se divisent en ressources tangibles et en ressources intangibles. Les ressources intangibles sont rares, spécialisées, difficiles à négocier et à imiter et sont considérées comme intangibles (Barney, 2001; Conner, 2002; Ray et al, 2004). Théoriquement, les ressources intangibles sont des facteurs importants pour la réussite des entreprises (Conner, 2002; Lily Julienti et Hartini, 2010). Ussahawanitchakit (2012) confirme que le management administratif a un effet significatif sur la performance de l'entreprise.

En ce qui concerne les ressources tangibles, elles comprennent les ressources physiques et les ressources financières de l'entreprise (Grant, 1995, 2002). Les ressources physiques, spécifiquement dans le cas des pays en développement, sont appropriées pour adopter la définition de Grant (2002) qui se réfère au niveau de sophistication de la technologie possédée par les entreprises telles que: les machineries, les équipements, les outils et les technologies. Les ressources tangibles sont facilement identifiées et évaluées (Grant, 1995). La technologie peut générer un avantage dans la détermination de la position concurrentielle d'une entreprise (Porter, 1985). Elle est considérée comme le principal moteur pour la réussite de l'entreprise, selon Storey (1994). C'est dans ce sens que les ressources tangibles pour notre recherche se concentrent sur la machinerie, les équipements et la sophistication de la technologie (Aziz et al., 2010).

Les ressources intangibles sont souvent tacites et difficiles à codifier (Conner et Prahalad, 1996). Elles sont également susceptibles d'être acquises dans les marchés des facteurs imparfaits (Barney, 1996). Ces actifs immatériels sont difficiles à acquérir, à développer et à reproduire au sein d'une entreprise (Itami, 1987). Dans une perspective comportementale, les ressources intangibles mettent l'accent sur les caractéristiques de l'organisation comme la stratégie, la structure organisationnelle, les processus de gestion et les activités de l'entreprise (Khatri et Jaworski, 1990 ; Amadieu et Viviani, 2010). Dans cette optique, la priorité est placée sur la production, la diffusion et l'interprétation des informations sur les besoins du client (Hult et al., 2005).

En effet, l'adoption de l'orientation du marché pour une entreprise améliore la performance de l'entreprise par rapport à ses concurrents (Jaworski et Kohli, 1993). De ce fait, dans la perspective comportementale et dans l'approche des processus de gestion, pour les ressources intangibles de la présente recherche, nous adoptons les processus de gestion qui sont présentés dans la gestion de la production, la gestion de la qualité de produit/service, la gestion organisationnelle, la gestion financière, la gestion des ressources humaines et la gestion du marketing.

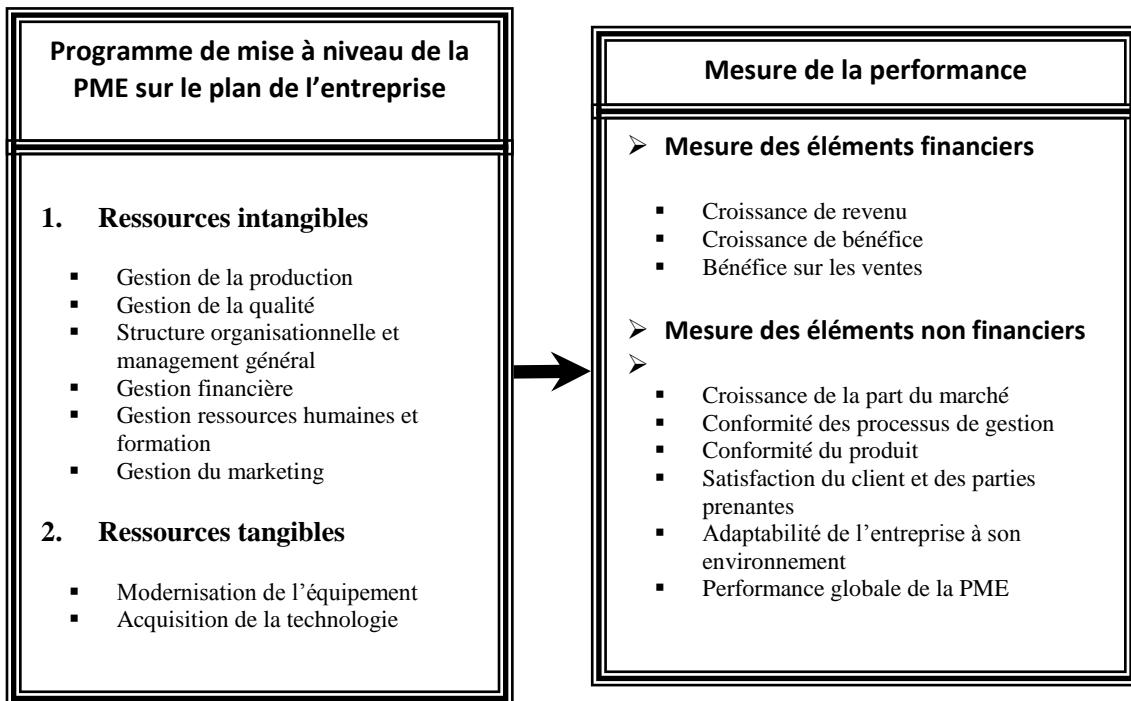
Lily Julienti et Hartini (2010) et Coserin et al. (2012) affirment à ce sujet que toutes les ressources sont tout aussi importantes pour déterminer la performance de l'entreprise. Les résultats montrent par ailleurs que les ressources intangibles sont des déterminants importants pour la réussite de l'entreprise. Xia et al. (2007) argumentent que les ressources de l'entreprise expliquent l'avantage concurrentiel et la performance de l'entreprise. Grant (1991) pour sa part soutient également que les ressources internes de l'entreprise constituent un point beaucoup plus stable pour développer l'entreprise et sont considérées comme principale source de profit.

Barney (1991) a souvent insisté sur la pertinence des ressources internes, en particulier celles de nature immatérielle comme des facteurs déterminants de la compétitivité des entreprises (Hall, 1993). Dans cette perspective, les investissements immatériels jouent un rôle important dans la réalisation d'une position privilégiée sur le marché et assurent la performance de l'entreprise à long terme (Zahra, 1999; Warren, 2000). C'est à partir de ce qui précède que nous avançons notre hypothèse portant sur le cas des pays en développement et particulièrement sur celui de l'Algérie.

Hypothèse : le programme de mise à niveau, présenté dans les variables de ressources tangibles et les variables de ressources intangibles, a un effet positif sur la performance de la PME algérienne.

Cette hypothèse établit le lien de causalité entre les variables du programme de mise à niveau, présentées dans les items ou les indicateurs des ressources intangibles et les indicateurs des ressources tangibles, et les items de mesure de la performance. Cette dernière est mesurée par des mesures des éléments financiers et des mesures des éléments non financiers. La **Figure 2** présente le modèle théorique de cette recherche.

Figure 2 : Modèle théorique de la recherche.



Source : Réalisée par les auteurs

3. Méthodologie de la recherche

Pour tester notre cadre théorique et vérifier nos hypothèses, nous allons procéder à une stratégie de recherche empirique déductive basée sur les résultats du terrain. La recherche s'appuie sur une méthode quantitative par la réalisation d'une enquête sur le terrain avec l'administration d'un questionnaire quantitatif. En fait, cette section présente la population de l'étude et l'échantillon, l'outil de la recherche, la cueillette de données et l'administration de l'enquête.

3.2 Population de l'étude et échantillons

Cette rubrique se focalise sur la présentation du terrain de l'étude et de la construction des échantillons. De toute la population des PME en Algérie, qui compte environ 1 119 339 PME en mois d'avril 2019, notre étude s'est intéressée à un échantillon déterminé. Il s'agit d'un échantillon de PME qui ont bénéficié d'un programme de mise à niveau. Subséquemment, nous présentons les spécificités de cet échantillon.

3.2.1 Échantillon de l'étude

Cet échantillon couvre les PME algériennes qui ont bénéficié d'un programme de mise à niveau initié par l'un des trois programmes, soit : le premier programme datant de 1999 à 2004. Ce programme compte quelques 325 PME/PMI. Le deuxième programme couvre la période de 2005-2007 et la période de 2008-2013. Le programme est divisé en MEDA1 et MEDA2. Le programme MEDA1 a mis à niveau quelques 445 PME/PMI. Le MEDA2, ciblant quelques 580 PME/PMI, est en cours de réalisation et a débuté en mai 2008.

Le troisième programme est étalé sur la période 2010-2014. Ce programme est affilié à l'Agence Nationale de Développement de la PME algérienne « ANDPME ». C'est un programme national ambitieux qui souhaite mettre à niveau quelques 20 000 PME.

3.3 Outil de la recherche

L'objectif de la présente recherche est de mettre en évidence les liens qui existent entre les variables indépendantes de ressources intangibles et de ressources tangibles avec les items qui mesurent la performance. Le choix de notre outil de recherche est un questionnaire quantitatif, et ce tenant compte de ses avantages pour notre présente recherche, tels que décrit dans Roussel et Wacheux (2005).

3.3.1 Élaboration du questionnaire

Dans l'élaboration de notre questionnaire, nous passons à travers la composition du questionnaire, la définition opérationnelle des variables et des échelles de mesure, la détermination de ces échelles et enfin nous présentons le devis méthodologique pour la validation du questionnaire de recherche.

3.3.1.1 Composition du questionnaire

Compte tenu du fait que nous voulons, à travers cette recherche, mettre en évidence les liens qui existent entre les variables indépendantes de notre cadre théorique et la performance de l'entreprise, nous avons dimension un questionnaire théorique pour quantifier la mesure de chacune de nos variables. Le questionnaire est composé de quatre sections. La première section est réservée aux caractéristiques de l'entreprise et aux caractéristiques de l'entrepreneur et la deuxième section est consacrée aux questions mesurant la performance de l'entreprise. La troisième section est divisée en deux sous-sections. La première sous-section mesure les ressources intangibles et la deuxième sous-section mesure les ressources tangibles. Ce questionnaire théorique sera soumis à une purification dans la prochaine section : analyse statistique des données collectées.

Les ressources intangibles et les ressources tangibles sont composées de 8 dimensions. Au total, 6 dimensions composent les ressources intangibles et 2 dimensions composent les ressources tangibles. Les dimensions de ressources intangibles forment la gestion de la production, la gestion de la qualité, la gestion financière, le management général, la gestion des ressources humaines et la gestion de marketing. Les ressources tangibles sont composées par les 2 dimensions : modernisation des équipements et acquisition de la technologie.

3.3.1.2 Définition opérationnelle des échelles de mesure et des items

La définition opérationnelle des variables se caractérise par la définition des échelles de mesure de chaque variable latente. Les variables observables ou les items sont repérés dans des échelles de mesure validées par des études empiriques. Cette logique suit la configuration structurelle qui est décrite dans l'**Annexe 1**. Dans ce tableau, nous identifions les échelles de mesure de chaque construit, le nom de l'échelle de mesure, le nombre d'items pour chaque échelle et n'oublions pas de mentionner la grandeur du coefficient de fiabilité de chaque échelle de mesure. Cette dernière est mesurée par le coefficient α de Cronbach. Ce coefficient détermine les échelles de mesure acceptable, fortement acceptable ou non acceptable, et ce, selon Roussel et Wacheux (2005).

3.3.1.3 Mesures : Échelles de mesure pour l'élaboration du questionnaire

Le questionnaire est composé de questions quantifiées préparées à partir des questions ou proprement dit items. Ces items déterminent les échelles de mesure qui seront regroupées dans des facteurs ou dans des dimensions. Le questionnaire vise la quantification de ces échelles de mesure. Pour les échelles qui mesurent les dimensions de ressources tangibles et de ressources intangibles du programme de mise à niveau et la dimension performance, elles sont mesurées sur une échelle

continue de Likert de 7 points. Le choix de l'amplitude de cette échelle est pour maximiser la variance dans nos variables. Par ailleurs, les caractéristiques de l'entreprise et de l'entrepreneur sont mesurées sur une échelle nominale ou ordinaire.

L'**Annexe 1** regroupe toutes les échelles de mesure employées dans notre questionnaire incluant les caractéristiques générales de l'entreprise et les caractéristiques de l'entrepreneur, la dimension de mesure de la performance de l'entreprise, les dimensions des ressources intangibles et les dimensions de ressources tangibles. Au total, nous avons 85 questions ou items mesurés sur une échelle continue de Likert de 7 points.

3.3.1.4 Devis méthodologique pour la validation du questionnaire

À la lumière de Roussel et Wacheux (2005) et Thiétart (1999), le devis méthodologique pour valider notre questionnaire s'est déroulé en deux étapes.

A. Première étape : validité du contenu (Arbitrage de questionnaire)

Une fois le questionnaire rédigé, il a été soumis à une analyse de contenu par les membres de notre laboratoire de recherche, en premier lieu. En deuxième lieu, le questionnaire vérifié par ces membres est envoyé aux membres du panel d'experts. Ce dernier est composé par des experts avec des compétences requises dans les domaines du management international et d'entrepreneuriat, soit des académiciens, et ce afin de vérifier le contenu de ce questionnaire théoriquement. En troisième lieu, le questionnaire vérifié par les académiciens est une fois de plus soumis à un panel d'experts, qui, cette fois, sont des praticiens et des consultants en mise à niveau des entreprises. Ils sont principalement des cadres du ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement en Algérie et des consultants de l'Agence Nationale de Développement de la PME « ANDPME » à Alger. De même, le questionnaire a été vérifié par des cadres de quelques bureaux de consulting privé en Algérie.

B. Deuxième étape : validité des dimensions « test pilote »

De plus, une fois le contenu du questionnaire validé par les panels d'experts, il a été soumis à un test pilote sur un petit échantillon de 60 entreprises algériennes, et ce pour finaliser la validité de construit. Ce petit échantillon est constitué par des PME algériennes qui ont bénéficié d'un programme de mise à niveau. Après la compilation des données sur le logiciel statistique SPSS 19, nous avons fait le premier test touchant la conception des dimensions du questionnaire et nous avons testé les différents coefficients statistiques, par exemple le coefficient alpha de Cronbach, les charges factorielles, les coefficients et les indices de l'analyse factorielle exploratoire. Cette étape nous a permis également de tester la compréhension de nos répondants aux différents items de notre questionnaire.

3.4. Cueillette de données et déroulement de l'enquête

En résumé, la collecte de données a été faite principalement par questionnaire. Ce dernier a été conçu sur un site Web hébergé par les serveurs de *SurveyMonkey*. Cette collecte a utilisé l'envoi du lien Web par courriel. Le lien Web du questionnaire purifié est: <https://www.surveymonkey.com/s/entreprise-algerie>. Ce questionnaire est accompagné d'une lettre explicative afin de rassurer les entrepreneurs sur le fait que cette étude ne fera l'objet que d'une recherche académique.

L'envoi de la lettre d'invitation pour répondre au sondage par la compagnie Kompass Internationale, filiale Algérie, pour répondre à notre sondage, a été fait à trois reprises. Pour l'opération *e-mailing*, il y a eu un premier envoi de la lettre d'invitation par courriel et deux rappels dans des périodes différentes et distantes. Cependant, la lettre d'invitation a été envoyée uniquement à deux reprises pour l'envoi par télécopieur et à une seule fois pour l'envoi du questionnaire par la poste.

Finalement, notre population, visée par l'envoi du lien Web contenant le questionnaire électronique, dépasse les 11 320 entreprises. Dans une deuxième phase, les entreprises qui ont répondu à notre questionnaire sont 1 014 entreprises, soit un taux de réponse de 08,95%. Dans la première phase, nous avons collecté 349 entreprises répondantes. Par ces 349 réponses, nous avons effectué la purification du questionnaire. Ce dernier questionnaire purifié a été utilisé pour la collecte effective des données dans la deuxième phase. À la fin de la première phase, le site Web de sondage a été réinitialisé afin de commencer la collecte de données par un questionnaire bien purifié. D'autre part, nous avons jugé que la langue appropriée pour la collecte des données soit le français, tout en s'adressant aux entrepreneurs ou aux dirigeants d'entreprises. En général, nous concluons que l'échantillon de l'étude est représentatif comparativement à toute la population du secteur des PME algérien.

4. Analyse de données collectées

Comme dans notre analyse de données, nous allons utiliser dans la vérification de notre hypothèse par la technique statistique : la modélisation par les équations structurelles, l'ajustement du modèle théorique aux données recueillies est planifié par l'utilisation de l'Analyse Factorielle Confirmatoire « AFC ». Alors, la section d'analyse de données sera divisée en deux éléments: l'ajustement du modèle théorique aux données collectées et la vérification de l'hypothèse par la méthode statistique modélisation par les équations structurelles. Mais avant tout, il faut procéder à la purification du questionnaire de la recherche et ne retenir que les échelles de mesure et les items qui captent le maximum de variance.

4.1 Purification du questionnaire

Suite à la première phase de la collecte de données, 349 réponses ont été collectées par les différents moyens utilisés dans cette cueillette de données. L'objectif de la purification du questionnaire vise à réduire la taille du questionnaire et de retenir que les échelles de mesure et les items qui captent le maximum de variance (Churchill, 1979), c.-à-d. les items les plus forts. L'opération d'épuration de ce questionnaire est développée en deux étapes. Dans la première étape, nous utilisons l'Analyse Factorielle Exploratoire « AFE ». Cependant, dans la deuxième étape, nous utilisons, pour une échelle de mesure, la grandeur du coefficient α « alpha » de Cronbach.

Ainsi, dans la première phase de la collecte de données, nous avons collecté 349 réponses, 169 réponses ont été utilisées pour la purification de notre questionnaire et le reste sera utilisé pour l'opération de validation de notre modèle théorique par l'Analyse Factorielle Confirmatoire « AFC ». Dans la prochaine rubrique, nous présenterons une brève description des procédures de purification de notre questionnaire quantitatif, et ce selon la démarche de Churchill (1979) actualisée par Roussel (2005).

4.1.1 Procédures et résultats de la purification du questionnaire

Dans la purification de notre questionnaire, nous employons l'analyse de la structure factorielle exploratoire « AFE » et l'analyse de fiabilité de la cohérence interne par l'analyse du coefficient « α de Cronbach », en premier lieu. En deuxième lieu, nous présentons les résultats de la purification du questionnaire pour chaque étape.

Pour la première étape qui concerne l'analyse factorielle exploratoire, nous cherchons les items qui ont une charge factorielle dépassant le 0,50 jusqu'au 1. Alors, les résultats sont comme suit : 21 items présentés dans le questionnaire ont été éliminés et un facteur a été supprimé. En fait, un facteur qui représente un seul item ne construit pas un facteur en tant que tel.

Pour la deuxième étape concernant l'analyse de la fiabilité, nous cherchons à arriver au maximum à des échelles de mesure, en premier lieu, dans la fourchette de 0,70 et, en deuxième lieu, dans la fourchette de 0,80. De ce fait, nous lançons la deuxième étape.

Pour le résultat de cette première étape, au total, notre questionnaire comprend 85 items mesurés sur une échelle continue. Par l'analyse de la structure factorielle, 19 items qui ne répondent pas aux critères précisés ont été éliminés. En outre, en complément et avec l'analyse factorielle, pour la mesure Alpha « α » de Cronbach, nous signalons qu'aucune échelle n'est sous la barre de 0,70. Aucune échelle n'a alors été éliminée suite à cette exigence. Au total, nous avons 16 échelles de mesure dont 7 sont dans la barre de 0,90 ; 6 sont dans la barre de 0,80 et uniquement 2 dans la barre de 0,70 et une échelle a été éliminée, nommée « planification financière ». La raison de l'élimination est que les charges factorielles des items de cette échelle sont faibles et il ne reste qu'un seul item qui satisfait à ces exigences. Toutefois, ce seul item ne représente pas un facteur.

Donc, nous avons 8 échelles de mesure, soit-disant dans les normes, et 7 échelles dans la fourchette de 0,90, qui nécessitent un raccourcissement. Ce fait nous pousse à faire des itérations sur l'analyse de la fiabilité de la cohérence interne sur le coefficient α de Cronbach. Cette analyse touche les échelles de mesure qui sont aptes à les raccourcir.

4.2 Ajustement du modèle théorique aux données collectées

L'analyse factorielle confirmatoire est une étape primordiale et préalable pour l'ajustement du modèle global aux données collectées et pour la vérification de notre hypothèse par la méthode statistique modélisation par les équations structurelles. Ces équations structurelles nous permettent de tester notre ultime hypothèse. La démarche suivie pour élaborer cette analyse est un peu rigoureuse. Cette démarche repose sur la concrétisation de cinq phases pour chaque étape. En effet, au total, nous avons trois étapes. Chaque étape traite une partie de l'ajustement de notre modèle théorique. La dernière étape traite l'intégration des deux modèles de mesure. Dans l'analyse de données, nous allons utiliser le logiciel LISREL 9.1 sous le module SIMPLIS.

4.2.1 Étapes opérationnelles pour l'élaboration de l'AFC

Notre modèle théorique est composé de deux modèles de mesure. Afin d'effectuer une AFC pour notre modèle théorique global, trois étapes sont proposées. La première étape concerne la vérification de l'ajustement du modèle de mesure de ressources intangibles et de ressources tangibles. La deuxième étape concerne l'ajustement de la variable dépendante mesurant la performance de l'entreprise. Une dernière étape est l'intégration de ces modèles de mesure ajustés.

En fait, dans chaque étape, nous procédons à la comparaison des modèles alternatifs afin de déterminer le modèle qui s'ajuste bien aux données collectées. Le jugement de la qualité

d'ajustement du modèle ressorti sera mesuré par la qualité des indices d'ajustement du modèle choisi relativement aux modèles alternatifs. Pour des mesures de simplicité de présentation des résultats, nous exposons uniquement dans ces deux premières étapes le tableau comprenant les résultats des indices d'ajustement. Cependant, dans la troisième étape, nous présentons le tableau démontrant les indices d'ajustement avec une interprétation de ces indices et la présentation des figures du modèle issu montrant le modèle global ajusté.

- 1) Étape 1 : Ajustement aux données empiriques du modèle de mesure composant les ressources immatérielles et les ressources matérielles,
- 2) Étape 3 : Ajustement aux données empiriques du modèle de mesure de la variable dépendante « performance »
- 3) Étape 4 : Intégration des trois modèles de mesure :
 - i. Sous-étape 4.1 : intégration du modèle de mesure des ressources tangibles et ressources intangibles avec le modèle de mesure de la variable dépendante performance,
 - ii. Sous-étape 4.2 : intégration du modèle de mesure des ressources tangibles, ressources intangibles avec le modèle de mesure de la variable dépendante performance.

Tableau 1 : Intégration des deux modèles de mesure de ressources tangibles et de ressources intangibles avec le modèle mesurant la performance

Indices	X ²	p	dl	X ² /dl	GF I	AGF I	SRMR	RMSE A	NF I	NNF I	CF I
Modèle modifié 4 :	1427.79	0.000005	815	1.75	0.75	0.71	0.05	0.06	0.94	0.97	0.97
Seuil préconisé	P : Sig < 0,05			Plus faible possible entre 1 et 2 ou 3 voire 5	> 0.9	> 0.9	La plus proche de 0, valeur fixée par le chercheur	< 0,08 et si possible < 0,05.	Plus proche de 1		

13Source : Réalisé par les auteurs

4.3 Vérification de l'hypothèse

Rappelons que notre hypothèse voudrait tester si le programme de mise à niveau de la PME algérienne, présenté dans les variables de ressources tangibles et de ressources intangibles, a un effet positif sur la performance. Pour tester cette hypothèse, nous avons fait appel à la technique statistique modélisation par les équations structurelles «MES ». L'usage de la modélisation par les équations structurelles est très demandé. La robustesse et la crédibilité de MES ont augmenté son utilisation par les chercheurs, notamment dans les sciences humaines (Schumacker et Lomax, 2010).

4.3.1 Analyse de données sur l'effet du programme de mise à niveau sur la performance de la PME

Comme notre modèle n'est pas parcimonieux, il englobe 10 variables latentes avec 43 variables observables. Cette hypothèse cherche alors à vérifier si le programme de mise à niveau a un effet positif sur la performance. Les variables indépendantes, dans ce cas, sont les facteurs de ressources intangibles et les facteurs de ressources tangibles. La variable dépendante performance est divisée en deux variables latentes : performance non financière « PERFNF » et performance financière « PERFF ».

Pour vérifier cette hypothèse, nous allons utiliser le modèle issu de l'analyse factorielle confirmatoire susmentionné. Notre modèle comporte 36 variables observables indépendantes regroupées dans 8 variables latentes. De même, 7 variables observables dépendantes sont regroupées dans 2 variables latentes. Dans l'ensemble, 5 variables observables mesurent la performance non financière « PERFNF » et 2 variables observables mesurent la performance financière « PERFF ».

L'analyse de données est faite par le Logiciel LISREL 9.1 et la syntaxe du programme est réalisée sous le module Simplis. Les résultats de cette analyse de données sont présentés dans le **Tableau 3**. De prime abord, le modèle de MES reproduit très bien ajusté, avec un Chi-Deux de 1455.773 et un degré de liberté de 816 unités, ce qui donne un Chi-Deux normé de 1.78. Ce dernier constitue un très bon indice d'ajustement car le Chi-Deux sert à reproduire tous les indices d'ajustement. Les autres indices comme le RMSEA sont très acceptables avec une valeur de 0.062. Les indices de bon ajustement comme le GFI et l'AGFI sont au-dessous du seuil, mais ils sont acceptables. Sachant que notre modèle est non parcimonieux, ces deux derniers indices sont très sensibles à la complexité du modèle. Toutefois, le NFI est très acceptable par une valeur de 0.92 plus proche de la valeur de 1. Les valeurs de t de Student et les valeurs de coefficients de régression sont présentées respectivement dans la **Figure 4** et la **Figure 5**.

4.3.2 Explication des résultats de l'analyse de modélisation par les équations structurelles

Une remarque peut être faite dans le **Tableau 2** présentant la matrice des résultats de la vérification de l'hypothèse et spécifiquement dans la colonne montrant les coefficients de régression *Gamma*, quelques valeurs de ce coefficient ne sont pas comme d'habitude dans l'intervalle [-1, +1]. Joreskog (1999) explique qu'il existe une mauvaise compréhension concernant les coefficients de régression Gamma standardisés qui doit être dans l'intervalle [-1, +1]. Il explique que dans la solution complètement standardisée dans LISREL et spécialement dans le module Simplis, des facteurs de régression peuvent prendre des valeurs hors de cette étendue [-1, +1] et cela ne signifie pas nécessairement qu'il y a une faute ou erreur. En fait, ces coefficients de régression standardisés ne sont pas contraints à l'intervalle [-1, +1] SEULEMENT lorsqu'il n'y a qu'une seule variable indépendante prédicteur de la variable dépendante. S'il y a deux ou plus de variables indépendantes, alors il est possible que les coefficients standardisés *Gamma* soient en dehors de cette étendue. Ce phénomène peut être dû à une forte multi-colinéarité dans les données collectées.

En fait, le traitement statistique, pour la vérification de cette hypothèse, a abouti aux résultats suivants. Dans l'interaction des 8 variables latentes de ressources tangibles et de ressources intangibles avec les deux variables latentes de performance, les résultats ont donné lieu à des variables non significatives, des variables significatives négativement et d'autres variables significatives positivement.

Les facteurs qui ont été non significatifs sont : structure organisationnelle et management général « STORMAGL » avec les deux variables dépendantes de performance non financière et performance financière respectivement « PERFNF, PERFF », gestion de la qualité « GQALITE » avec la variable dépendante performance non financière « PERFF », gestion des finances

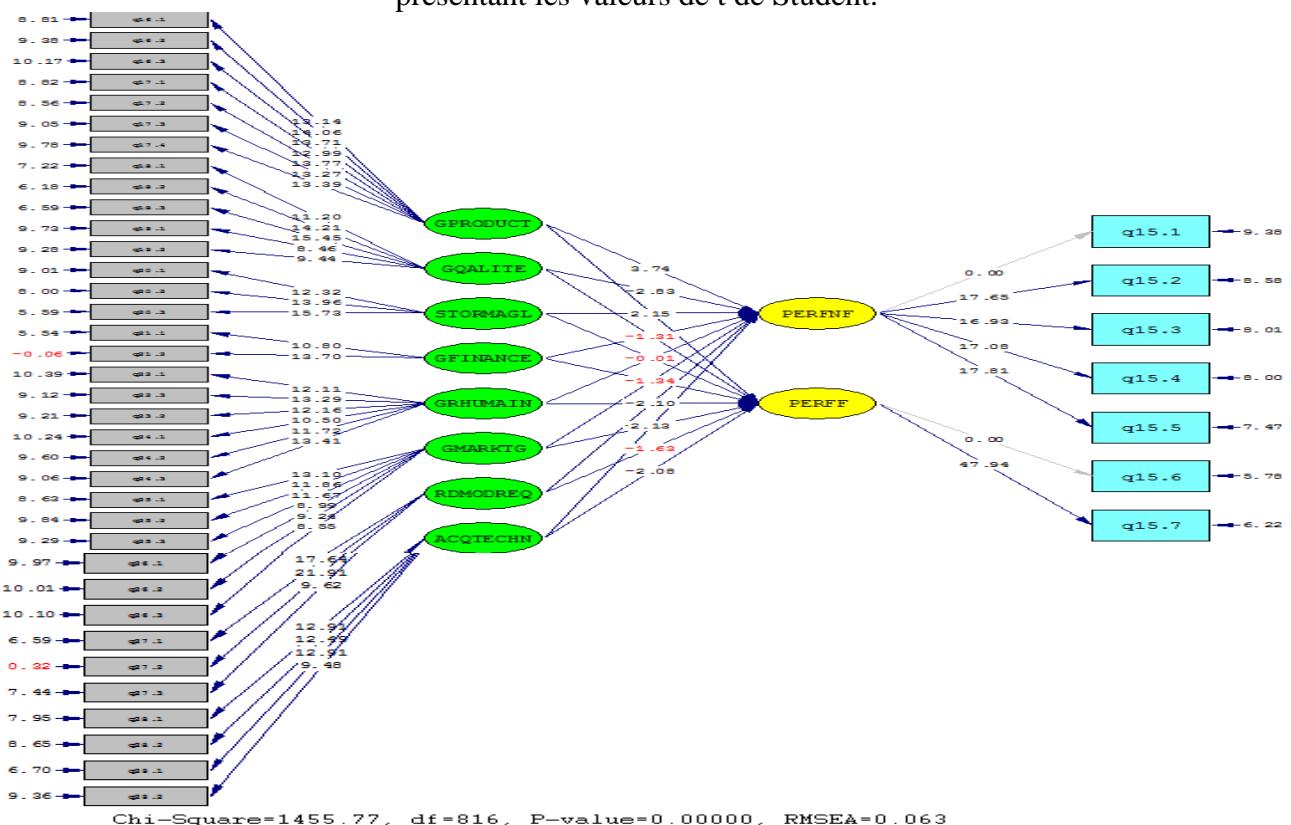
« GFINANCE » avec performance financière « PERFF » et rendement et modernisation de l'équipement « RDMODREQ » avec performance financière « PERFF ».

Les facteurs qui ont été positivement significatifs sont : le facteur gestion de la production « GPRODUCT » et le facteur gestion du marketing « GMARKTG » avec les deux variables dépendantes performance non financière « PERFNF » et performance financière « PERFF ».

Les facteurs qui ont été négativement significatifs sont : le facteur de gestion de ressources humaines « GRHUMAIN » et le facteur acquisition des nouvelles technologies « ACQTECHN » avec les deux variables dépendantes performance non financière et performance financière « PERFNF, PERFF ». De même, s'ajoute le facteur gestion de la qualité « GQUALITE » et le facteur gestion financière « GFINANCE » avec la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». Enfin, le facteur de rendement et modernisation de l'équipement « RDMODREQ » est significatif avec la variable dépendante performance non financière « PERFNF ».

Pour les facteurs positivement significatifs, le facteur gestion de la production « GPRODUCT » est significatif à un seuil de " $t(816) = 3.743, p = 0.0005 < .05$ et un $\gamma = 3.286$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF » et ce facteur est également significatif pour la variable dépendante performance financière « PERFF » à un seuil de " $t(816) = 2.150, p = 0.032 < .05$ " et un $\gamma = 2.153$ ". De même, le facteur gestion de la qualité « GMARKTG » est significatif à un seuil de " $t(816) = 3.581, p = 0.0005 < .05$ et un $\gamma = 14.133$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF » et aussi ce facteur est significatif pour la variable dépendante performance financière « PERFF » à un seuil de " $t(816) = 2.134, p = 0.033 < .05$ " et un $\gamma = 8.867$ ".

Figure 4: Modèle d'effet des ressources tangibles et des ressources intangibles sur la performance présentant les valeurs de t de Student.



15Source : Réalisée par les auteurs

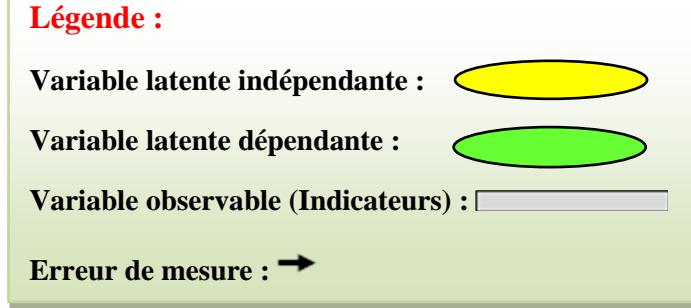
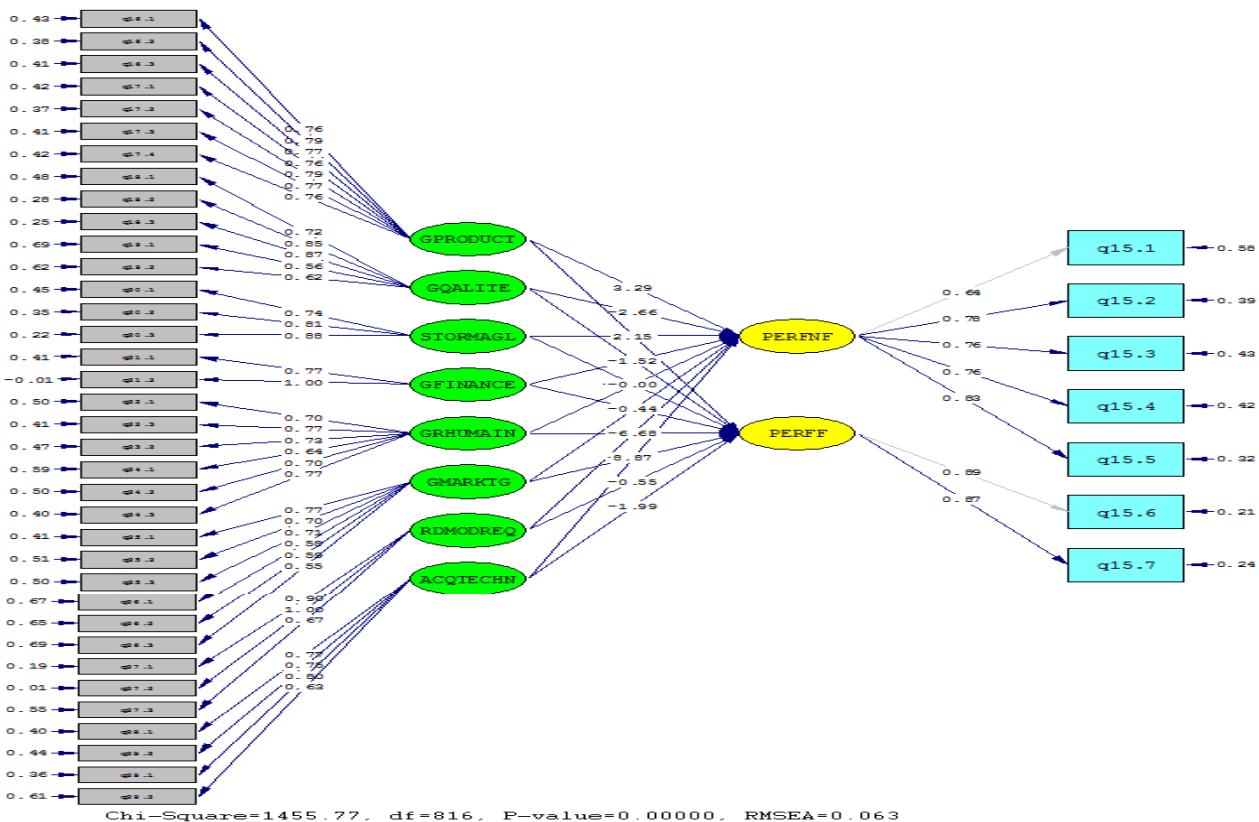


Figure 5: Modèle d'effet des ressources tangibles et des ressources intangibles sur la performance présentant les valeurs des coefficients de régression.



16Source : Réalisée par les auteurs

Les facteurs négativement significatifs, le facteur gestion de la qualité « GQUALITE » est significatif à un seuil de " $t(816) = -2.826, p = 0.005 < .05$ et un $\gamma = -2.656$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERNF ». Le facteur gestion des finances « GFINANCE » est significatif à un seuil de " $t(816) = -3.533, p = 0.0005 < .05$ et un $\gamma = -0.875$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERNF ».

Le facteur gestion des ressources humaines « GRHUMAIN » est significatif à un seuil de " $t(816) = -3.556, p = 0.0005 < .05$ et un $\gamma = -10.833$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERNF » et ce facteur est aussi significatif pour la variable dépendante performance financière « PERFF » à un seuil de " $t(816) = -2.103, p = 0.036 < .05$ et un $\gamma = -6.681$ ". Le facteur rendement et modernisation de l'équipement « RDMODREQ » est significatif à un seuil de " $t(816) = -3.633, p = 0.0005 < .05$ et un $\gamma = -0.721$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERNF ». Également, le facteur acquisition des nouvelles technologies « ACQTECHN » est significatif à un seuil de " $t(816) = -3.379, p = 0.001 < .05$ et un $\gamma = -2.857$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERNF » et ce même facteur est

significatif à un seuil de " $t(816) = -2.083, p = 0.038 < .05$ " et un $\gamma = -1.986$ " pour la variable dépendante performance financière « PERFF ».

Cependant, les déterminants de performance de l'entreprise algérienne sont présentés dans le **Tableau 4**. Ces indicateurs sont regroupés dans les deux facteurs qui sont significativement positifs. Les deux facteurs sont la gestion de la production « GPRODUCT » avec 7 indicateurs et la gestion du marketing « GMARKTG » avec 6 indicateurs. Au total, 13 indicateurs qui qualifient la performance de l'entreprise algérienne.

Tableau 2 : Matrice des résultats de la vérification de l'hypothèse

Variables indépendantes	Variables dépendantes	Tests de significativité					Indices d'ajustement du modèle							
		Coefficient de régression « Gamma »	Signification « Valeur de P »	Test t (Significatif $t > 1,96 $)	Décision de signification	Sens de signification	χ^2	P (associé)	dl	χ^2/dl	RMSEA	GFI	AGFI	NFI
GPRODUCT	PERFNF	<u>3.286</u>	<u>0.0005</u>	<u>3.743</u>	<u>S</u>	<u>Positif</u>	1455.773	0.00005	816	1.78	0.062	0.742	0.701	0.942
	PERFF	2.153	0.032	2.150	S	Positif								
GQALITE	PERFNF	-2.656	0.005	-2.826	S	Négatif								
	PERFF	-1.521	0.192	-1.308	NS	---								
STORMAGL	PERFNF	0.144	0.482	0.705	NS	---								
	PERFF	-0.003	0.994	-0.008	NS	---								
GFINANCE	PERFNF	-0.875	0.0005	-3.533	S	Négatif								
	PERFF	-0.440	0.181	-1.342	NS	---								
GRHUMAIN	PERFNF	-10.833	0.0005	-3.556	S	Négatif								
	PERFF	-6.681	0.036	-2.103	S	Négatif								
GMARKTG	PERFNF	<u>14.133</u>	<u>0.0005</u>	<u>3.581</u>	<u>S</u>	<u>Positif</u>								
	PERFF	<u>8.867</u>	<u>0.033</u>	<u>2.134</u>	<u>S</u>	<u>Positif</u>								
RDMODREQ	PERFNF	-0.721	0.0005	-3.633	S	Négatif								
	PERFF	-0.546	0.103	-1.633	NS	---								
ACQTECHN	PERFNF	-2.857	0.001	-3.379	S	Négatif								
	PERFF	-1.986	0.038	-2.083	S	Négatif								
Seuils préconisés							P : Sig < 0.05		Plus faible possible entre 1 et 2 ou 3 voire 5	< 0.08 et si possible < 0.05	> 0.9	Plus proche de 1		

S : Significatif, NS : Non Significatif

18Source : Réalisé par les auteurs

4.3.2 Récapitulatif sur la vérification de l'hypothèse

Notre hypothèse cherche à connaitre l'effet positif du programme de mise à niveau sur la performance. Alors, les facteurs de succès de ce programme sont présentés dans le facteur gestion de la production « GPRODUCT » et le facteur gestion du marketing « GMARKTG ». Toutefois, les indicateurs de performance issus de ces facteurs sont présentés dans le **Tableau 4**. Donc, notre hypothèse est supportée uniquement pour la variable gestion de la production et la variable gestion du marketing. Le **Tableau 2** résume la signification de notre hypothèse de recherche

Tableau 3: Résumé de la vérification de l'hypothèse

Facteurs	Description des facteurs	Vérification de l'hypothèse
GPRODUCT	Gestion de la production	Supportée
GQALITE	Gestion de la qualité	Non supportée
STORMAGL	Structure organisationnelle et management général	Non supportée
GFINANCE	Gestion financière	Non supportée
GRHUMAIN	Gestion des ressources humaines	Non supportée
GMARKTG	Gestion du marketing	Supportée
RDMODREQ	Rendement de la modernisation de l'équipement	Non supportée
ACQTECHN	Acquisition de nouvelles technologies	Non supportée

16

Source : Réalisé par les auteurs

Tableau 4: Déterminants de performance de l'entreprise algérienne

Indicateurs de performance			
Facteurs	Description des facteurs	Déterminants	Nom de déterminants
GPRODUCT	Gestion de la production	q16.1	Amélioration de la normalisation des produits.
		q16.2	Amélioration de la gestion des processus de production.
		q16.3	Optimisation du temps de la production.
		q17.1	Amélioration de fiabilité du produit fini.
		q17.2	Amélioration de la capacité de processus de production.
		q17.3	Bonne maîtrise de la gestion des stocks des produits finis.
		q17.4	Minimisation régulière du coût de revient des produits finis.
GMARKTG	Gestion du marketing	q25.1	Meilleur service à la clientèle.
		q25.2	Meilleure orientation sur le client.
		q25.3	Forte diversification des produits/services.

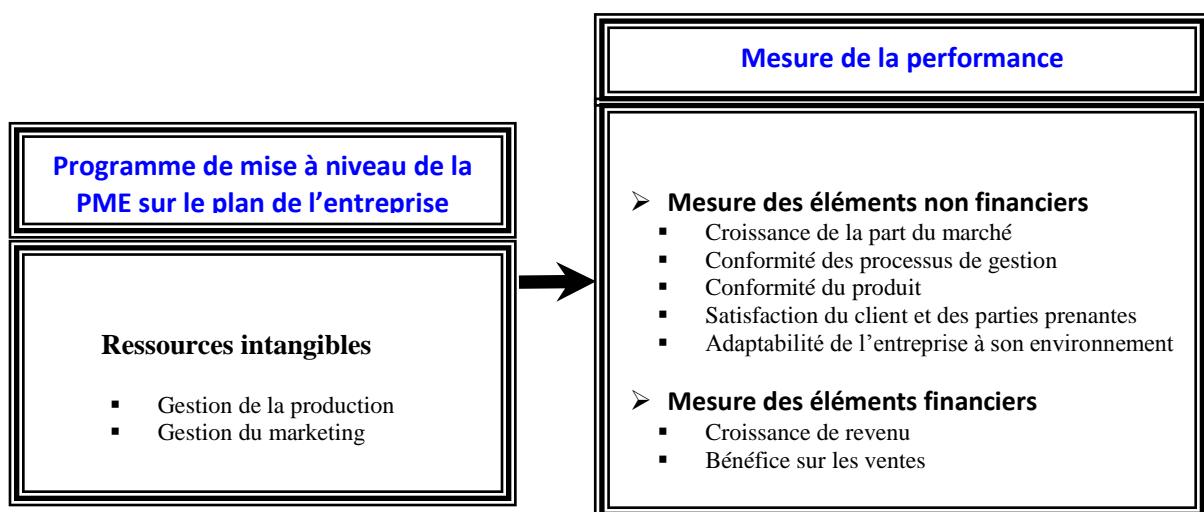
		q26.1	Meilleure communication des informations sur les clients.
		q26.2	Surveillance accrue des marchés.
		q26.3	Meilleure communication des informations sur satisfaction/insatisfaction des clients à tous les niveaux de l'entreprise.

17Source : Réalisé par les auteurs

Discussion des résultats

Pour la vérification de notre hypothèse, nous avons utilisé l'analyse de modélisation par les équations structurelles. L'hypothèse a été partiellement supportée. Deux (2) facteurs sur huit (8) ont été maintenus par nos données empiriques. Par ailleurs, suite aux résultats présentés dans le **Tableau 3** et le **Tableau 4**, les facteurs qui ont une signification positive, validés par nos données empiriques, composent l'effet positif du programme de mise à niveau sur la performance de la PME algérienne: le facteur gestion de la production et le facteur gestion du marketing. Ces deux derniers facteurs sont positivement significatifs avec les deux variables dépendantes de performance : performance non financière « PERFNF » et performance financière « PERFF ». Par ailleurs, le cadre empirique de la recherche est présenté dans la **Figure 6**.

Figure 8 : Cadre empirique de la recherche.



Source : Réalisé par les auteurs

Apparemment, la validation des facteurs gestion de la production et gestion du marketing pourrait s'expliquer par le volume de demande substantiel des produits finis en Algérie. Il existe une grande demande des produits fabriqués car on assiste à un pays où la consommation est plus grande que le volume de la production. Pour écouler ces produits sur le marché, il est nécessaire d'avoir un service de marketing très fort. Tenant compte du volume considérable de la production, les entreprises algériennes ont commencé à créer des services du marketing afin d'écouler leurs produits et d'assurer un lien avec le client soit interne ou externe. La preuve, chaque entreprise a recruté un directeur commercial. C'est tout à fait normal que le service de la production travaille en étroite collaboration avec le service de marketing pour écouler les produits de l'entreprise. Avec l'avenue de la concurrence des produits importés de bonne qualité et de très bon prix, l'entreprise algérienne commence à donner une grande importance à l'activité du marketing.

Tableau 5: Déterminants de performance de la PME algérienne

Facteurs	Description	Nom de déterminants
----------	-------------	---------------------

	des facteurs	
GPRODUCT	Gestion de la production	Amélioration de la normalisation des produits Amélioration de la gestion des processus de production Optimisation du temps de la production Amélioration de fiabilité du produit fini Amélioration de la capacité de processus de production Bonne maîtrise de la gestion des stocks des produits finis Minimisation régulière du coût de revient des produits finis
GMARKTG	Gestion du marketing	Meilleur service à la clientèle Meilleure orientation sur le client Forte diversification des produits/services Meilleure communication des informations sur les clients Surveillance accrue des marchés Meilleure communication des informations sur satisfaction/insatisfaction des clients à tous les niveaux de l'entreprise

Source : Réalisé par les auteurs

Toutefois, sur l'ensemble des 8 facteurs, seulement 2 facteurs sont significatifs positivement, ceux-ci prouvent que l'entreprise algérienne n'est pas structurée. Ses principales fonctions sont de produire et puis de vendre ces produits. Pour les autres 6 facteurs, l'entreprise algérienne souffre de cette ressource ou carrément ne donne pas d'importance à cette fonctionnalité.

Pour la vérification de notre hypothèse, à propos de la comparaison de nos résultats avec la littérature portant sur le même sujet, nos résultats sont cohérents avec les résultats de Lily Julienti et Hartini (2010) qui indiquent que, dans le contexte malaisien, par exemple, les ressources intangibles sont les principaux moteurs de la performance. En outre, Apintalisayon (2008) confirme dans son étude que les actifs immatériels contribuent plus que les ressources tangibles dans la création de la valeur et la croissance de la performance de l'entreprise. Inmyxai et Takahashi (2009) affirment d'autre part que l'activité de marketing améliore la performance de l'entreprise et conduit aussi à la croissance des affaires.

Cependant, Amadieu et Viviani (2010) soutiennent, en ce qui les concerne, que l'impact des ressources intangibles sur la performance de l'entreprise est susceptible de varier entre les industries pour une raison principale. Cette raison réside dans la nature des ressources intangibles qui peuvent être sources d'avantages concurrentiels. La nature de la ressource immatérielle est susceptible d'être différente d'un secteur d'activité à un autre. C'est pourquoi, dans notre recherche, l'étude porte sur tous les secteurs confondus, ce qui confirme la médiocrité de l'impact des ressources intangibles. Cependant, les ressources tangibles n'ont pas du tout d'impact sur la performance de la PME algérienne mise à niveau.

Alors, les facteurs de succès des différents programmes de mise à niveau des petites et moyennes entreprises en Algérie sont le facteur gestion de la production et le facteur gestion du marketing. Ces facteurs prouvent que l'entreprise algérienne n'est pas structurée. Ses principales fonctions sont la production et puis la vente, du fait que le secteur de la PME en Algérie est un secteur naissant. Sa création remonte principalement aux années 2000 avec l'établissement du ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'Artisanat. Cette initiative de création d'un ministère dédié aux PME a résulté suite à la libéralisation du marché et son ouverture sur la propriété privée des entreprises.

Quant aux indicateurs, de chacun des deux facteurs, appelés déterminants après le traitement statistiques visent l'amélioration de la normalisation des produits, la gestion des processus de production, la fiabilité du produit fini et la capacité de processus de production. Également, le

programme de mise à niveau optimise le temps de la production et assure la bonne maîtrise de la gestion des stocks des produits finis et maîtrise le coût de revient des produits finis, et ce pour le facteur gestion de la production.

Pour les déterminants du facteur de gestion de marketing, il s'est avéré que ce programme de mise à niveau assure un meilleur : service à la clientèle, orientation sur le client, communication des informations sur les clients et communication des informations sur satisfaction/insatisfaction des clients à tous les niveaux de l'entreprise. En outre, les déterminants qui touchent la forte diversification des produits/services, la surveillance accrue des marchés prouvent que la PME algérienne commence à mettre ses pieds solides sur l'irrigation d'une entreprise forte et concurrente.

Pour notre hypothèse vérifiant l'effet de la mise à niveau sur la performance, la variable observable, item mesurant l'adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel, est aussi largement significative avec une très grande charge factorielle (voir **Figure 4** et **Figure 5**). Cette variable observable dépendante est présentée dans l'item q15.5 démontrant la capacité d'adaptation de l'entreprise algérienne à son environnement contextuel. Ceci prouve que la dimension « adaptation » de l'entreprise à son environnement contextuel prend beaucoup d'attention de la part des entrepreneurs algériens. Cela veut dire que l'adaptation de la PME algérienne est toujours présente dans les préoccupations des chefs des entreprises.

Conclusion

Notre étude s'inscrit dans l'objectif d'évaluation de ces programmes et de déterminer leur impact sur la performance. De ce fait, nous avons décelé les facteurs de succès de ces programmes et nous avons discuté la composante d'adaptation dans la perspective de dépendance à l'égard des ressources. Hormis d'autres facteurs environnementaux et organisationnels, la recherche a étudié l'impact des ressources intangibles et des ressources tangibles sur la performance. De même, nous avons réussi à déceler les déterminants de performance de la PME algérienne mise à niveau (**voir Tableau 5**). Pour les six autres facteurs, les entrepreneurs algériens ne leur donnent pas importance ou carrément l'entreprise algérienne souffre de ces ressources. Pour découvrir ces facteurs, nous avons utilisé une technique statistique de deuxième génération: la modélisation par les équations structurelles, une technique fiable et crédible qui ne laisse aucune marge à l'erreur.

Ainsi, théoriquement ou côté contribution théorique, nous avons développé et validé un questionnaire théorique portant sur la mise à niveau de la PME. Ce questionnaire sera applicable sur tout contexte de pays en développement. Pour faire appliquer ce questionnaire sur tout contexte de pays en développement, il faudrait faire la collecte de données sur le contexte du pays en question, purifier le questionnaire par une analyse factorielle exploratoire, ajuster le modèle théorique de la recherche aux données collectées par une analyse factorielle confirmatoire et puis suivre la démarche de la vérification des hypothèses développées dans la section analyse de données qui a été faite par la technique statistique modélisation par les équations structurelles.

En outre, nous avons testé une théorie académique sur le contexte algérien. C'est bien la théorie néo-institutionnelle des organisations, L'explication de la théorie néo-institutionnelle des organisations de l'adaptation de la PME face à son environnement via la réalisation des programmes de mise se fait par l'isomorphisme. Les programmes de mise à niveau sont présentés dans les ressources tangibles et intangibles. Pour l'isomorphisme, les autres PME de la population imitent les pratiques de ce programme de mise à niveau réalisé dans les autres PME. Alors, les PME se ressemblent en appliquant le concept d'isomorphisme organisationnel à travers le principe d'imitation. Les pressions normatives et coécrives issues des concepts clés de cette théorie donnent à la PME algérienne la légitimité de survie dans un environnement socio-politique défavorable, selon DiMaggio et Powell (1983) et Tian et al. (2009).

Selon Nkya (2003), les institutions formelles et informelles ou les «règles du jeu» sont un facteur important dans le développement de l'entrepreneurship. Pour Tian et al. (2009), l'environnement n'est pas déterministe, les entreprises peuvent naviguer sur les mares houleuses. Un exemple pratique, dans les réseaux de financement informelles, Jones et al. (1994) montrent que les start-up asiatiques se basent sur leurs familles et leurs amis dans la recherche de financement pour le lancement, le développement et la croissance de leurs entreprises.

À travers nos résultats statistiques, il s'est avéré que l'adaptation organisationnelle de l'entreprise algérienne à son environnement est possible. À la suite de nos résultats, les entreprises algériennes mises à niveau sont bien adaptées à leur environnement, ceci est expliqué par le grand taux de niveau de signification de l'item adaptation dans la mesure de la performance non financière et également de la grandeur du coefficient de régression de cet item.

Il s'est avéré que l'entrepreneur algérien donne une grande importance à l'adaptation de son entreprise à son environnement. Cet environnement en Algérie n'est pas déterministe en absolue, mais les entreprises peuvent naviguer sur les mers houleuses, selon les concepts de la théorie de dépendance à l'égard des ressources. Les entreprises algériennes peuvent se procurer des ressources de l'environnement et les entrepreneurs peuvent agir dans une conglomération associative et posséder une marge de manœuvre pour le bien de leurs entreprises, et ce selon les principes de la théorie de dépendance à l'égard des ressources. Ceci est un très bon indicateur présentant le développement de la PME algérienne.

Par ailleurs, nos contributions d'ordres pratique et managérial s'adressent aux cadres de département ministériel de l'industrie, de la petite et moyenne entreprises et de la promotion de l'investissement et à son agence nationale de développement de la PME « ANDPME », en Algérie particulièrement et aux entrepreneurs et directeurs d'entreprises, aux gouvernements dans les pays en développement et les organisations internationales d'aides aux PME et généralement aux partenaires de l'entreprise. Ainsi, les résultats de cette recherche nous permettent de doter les organismes susmentionnés d'un outil d'évaluation et d'aide à la décision pour l'optimisation des programmes gouvernementaux de mise à niveau de la PME. Cet outil va permettre à ces organismes et aux entrepreneurs dans les pays en développement, particulièrement en Algérie, d'optimiser la performance de l'entreprise et de développer davantage les compétences humaines et les capacités tangibles et intangibles de la PME.

Nos recommandations pour les autorités publiques algériennes et les chefs d'entreprises, dans le cadre du programme de mise à niveau, sont de dispenser des formations et des stages de perfectionnement pour optimiser ces ressources. Notre attention va aux autorités publiques chargées par le programme de mise à niveau afin d'établir des instituts de formation et d'entraînement pour la ressource humaine, non seulement pour les entreprises désireuses de se mettre à niveau, mais pour les cadres et les employés de l'entreprise algérienne. La création de ces centres de formation sera établie sur l'échelle nationale en quantité et en qualité suffisante de formation à ses clientèles. La recherche a mis en vigueur la carence en acquisition de la technologie. Dans cette optique, nous recommandons aux autorités publiques de créer des centres technologiques assurant le perfectionnement technique et de vouloir placer des organismes de réseautage pour l'acquisition de la technologie à l'international aux bénéfices de ces PME.

En effet, malgré que les résultats de notre présente recherche soient orientés aux PME algériennes, l'étude touche tous les pays en développement. Bien que ces résultats de recherche soient appliqués sur le contexte algérien, ce contexte n'est qu'un cas pratique. L'étude peut être appliquée sur tous les pays en développement tout en collectant les données sur le pays en question. Dans ce sens, nous sortons avec des règles générales applicables à tous les pays en développement. En effet, la répétition de l'étude dans des cas multiples pourrait permettre d'apporter des contributions théoriques respectables.

Comme d'autres études scientifiques, cette présente étude n'échappe pas à la présence de certaines limites et faiblesses. Ces limites laissent l'étude non généralisable à grande échelle. En fait, l'étude est perceptuelle. Les mesures des variables de la recherche ont été faites selon la perception de l'entrepreneur ou le directeur de la PME. Nous ajoutons également que les mesures financières de la performance ne sont pas objectives. Ces mesures financières de la performance sont transmises par les entrepreneurs telles que perçues. Alors, ces données financières ne sont pas livrées par l'entreprise selon ce qui est inscrit dans les registres comptables. Ce fait est dû aux problèmes de confidentialité des données comptables. Nous avons même constaté l'absence totale de données transcrivant les performances des entreprises dans le département ministériel en raison de l'absence d'une base de données unique.

Étant donné que la mise à niveau est un mécanisme d'adaptation de la PME à son environnement contextuel, le concept d'adaptation est pris en tant que caractéristique de changement organisationnel. Nous proposons d'étudier profondément, par des études quantitatives, l'effet de la mise à niveau sur l'adaptation de l'entreprise, tout en prenant l'adaptation soit comme une variable dépendante ou comme une variable médiatrice entre les dimensions de mise à niveau et la variable dépendante performance de l'entreprise. Enfin, prenons pour étude le rôle de l'entrepreneur dans ce changement organisationnel et son effet sur la réussite d'implantation d'un programme de mise à niveau.

Références bibliographiques

- Ackoff, R (1994) *The democratic corporation*. New York : Oxford University Press.
- Aldrich, H. E. et Zimmer C (1986) *Entrepreneurship through social networks*. The art and science sous la direction de D. SEXTON et R. SMILOR, pp. 3-23, M. A. Bellinger, Cambridge, 1986.
- Amadieu P. et Jean-Laurent V (2010) Intangible Effort and Performance: The Case of the French Wine Industry. *Agribusiness*, 26(2): 280–306.
- Amit R. et Schoemaker P (1993) Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
- Amroune, Boudjemaa, Hafsi, Taieb, Bernard, Prosper. and Plaisent, Michel (2014) *Critical factors for survival of Algerian SMEs in a context of change*" in Chrysostome Elie and Molz Rick (ED). *Building Business in Emerging and in Developing Countries: challenges and opportunities*. Routledge Publishing, New York, p. 256, ISBN 978-0-415-64317-7.
- Andrews, K. 1987 *Corporate strategy*, Irwin, Homewood, IL.
- Anton, I., D. Danciu et Itu C.(1996) *The Role of SMEs in the Regional Redevelopment of Romania*. The International Center for Entrepreneurial Studies, Bucharest University, Bucharest, Romania.
- Apintalisayon (2008) *Tangible versus intangible assets.*, available at: <http://apintalisayon.wordpress.com/2008/12/14/d11-tangible-versus-intangible-assets/> (accessed 29 March 2009).

Assala, K. (2006) *PME en Algérie : de la création à la mondialisation. L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse.

Aziz N. A. and Yassin M N (2010) How Will Market Orientation and External Environment Influence the Performance among SMEs in the Agro-Food Sector in Malaysia? *International Business Research*, 3(3): 154-164.

Barney J. B (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.

Benzing C., H. M. Chu. et Kara O (2009) Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems. *Journal of Small Business Management, Milwaukee* 47(1):58-92.

Boeker W. et Goodstein J (1991) Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance on change in board composition. *Academy of Management Journal* 32: 489-515.

Boukhari, M (2009) *Rôle de l'État vis-à-vis des TPE/PME dans un pays nouvellement adhérent à l'économie de marché : cas de l'Algérie*. Colloque international, 11es journées scientifique du réseau entrepreneurat INRPME-AUF-AIREPME.

Bourgeois L. J (1980) Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1): 25–39.

Cameron K., M. Kim, et Whetten D (1987) Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly* 32: 222-240.

Chakravarthy, B. S (1982) Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review* 7: 35-44.

Charaitia M (2013) *L'accréditation en Algérie a besoin de 7 ans pour atteindre les normes européennes*. Journal El khabar, [En ligne] <http://www.elkhabar.com/ar/economie/366036.html#sthash.0bCLh68W.dpuf>, (Page consultée le 09 novembre 2013).

Child J (1972) Organization, structure, environment and performance: *The role of strategic choice* *Sociology* 6(1): 1-22.

Conner K.R. et Prahalad C. K (1996) A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization Science* 7: 477–501.

Conner T (2002) The resource-based view of strategy and its value to practicing managers. *Strategic Change* 11: 307-16.

Coserin I. D., Coserin V. C. and Coserin P (2012) The upsurge of hotels' strategic competition as per the E.U. integration. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 7(2): 633-637.

Cyert, R. et March J (1963) *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Dimaggio P. J. et Powell W. W (1983) The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Finstad N.(1998). The rhetoric of organizational change. *Human Relations* 51(6): 717-40.
- Fornell C. et Larker D. F (1981) Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18: 39-50.
- Grant, R. M (2002) *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Technique, Applications*, 4th ed. Blackwell, Cambridge, MA.
- Grant, R. M (1991) *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, and applications*. Cambridge: Black-well Publishers.
- Grant, R. M (1995) *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Technique, Applications*, 2nd ed., Blackwell, Cambridge, MA.
- Greenwood R. and Hinings (1996) Understanding radical organization change: Bridging together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review* 21: 1022-1054.
- Hafsi, T. and Fabi B (1997) *Les fondements du changement stratégique*. Les Éditions Transcontinental in, Bibliothèques nationales du Québec.
- Hafsi, T. and Demers C (1997) Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations. Les Éditions Transcontinental in, Bibliothèques nationale du Québec.
- Hall R (1976) A system pathology of an organization: The rise and fall of the old Saturday Evening Post. *Administrative Science quarterly* 21: 185-211.
- Hrebinia W. F. and Lawrence Joyce G. (1985) Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly* 30: 336-349
- Hult G.T.M., D.J. Ketchen et Slater S. F (2005) Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal* 26: 1173–1181.
- Inmyxai S. and Takahashi Y (2009) Firm resources and business performance in the Lao PDR : Implications for SMEs in the LDC context. *Journal of Indian Business Research* 1(2/3): 163-187.
- Jaworski B. J. and Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57: 53-70.
- Johnson D. M (2004) Adaptation of organizational change models to the implementation of quality standard requirement. *The International Journal of quality & Reliability Management* 21(2): 154-174.
- Jomo, K.S. (2007) *Industrialization and industrial policy in Malaysia*, in Jomo (ed.), *Malaysian Industrial Policy*. Singapore: NUS Press.
- Jöreskog, K.G. and Yang F (1996). *Nonlinear Structural Equation Models* : The Kenny and Judd Model with Interaction Effects. G.A. Marcoulides, R.E. Schumacker, (Eds.), *Advances in Structural Equation Modeling Techniques*, Hillsdale, NJ: LEA, pp. 57-88.

- Jöreskog K. G (1999) *How Large Can a standardized Coefficient be?* [On line]: http://scholar.google.ca/scholar_url?url=http%3A%2F%2Fwww.ssicentral.com%2Flisrel%2Ftechdocs%2FHowLargeCanaStandardizedCoefficientbe.pdf&hl=fr&sa=T&ct=res&cd=0&ei=Ga0IVcSHHOfK0AGFo4GwCg&scisig=AAGBfm0dN5ppqPyOubqPxaxsVZ0Kji9ncg&noss=1&ws=1600x740, (consulted 17-03-2015)
- Julien P-A (1994) *Qu 'entend-on par PME.* Les PME, bilan et perspectives. Economica, pp. 23-35.
- Kaplan, D (2009) *Structural equation modeling: foundations and extensions.* 2nd édition. Éditeur : Los Angeles : Sage. Kaplan.
- Kholi A.K. and Jaworski B. J (1990) Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing* 54:1–18.
- Kiesler S., and Sproull L (1982) Managerial responses to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science quarterly* 27: 548-570.
- Kiggundu M (2002) Entrepreneurs and Entrepreneurship in Africa: What is known and what needs to be done. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 7(3): 239-258.
- Kline, R. B (1998) *Principles and practice of structural equation modeling* (1st ed.). New York: Guilford Press.
- Kline, R. B (2005) *Principles and practice of structural equation modeling*. Éditeur : New York : Guilford Press.
- Konopielli L. and Bel J (1998) Reinventing aid for SMEs in Eastern Europe: lessons from the implementation of the Strudel program. *Regional Studies* 32(3): 290.
- Kopalee P. K. and Lehman D. R (1997) Alpha inflation ? The impact of eliminating scale items on Cronbach's Alpha. *Organizational Behavior and human Decision Process* 70(3):189-197.
- Kuo Y.-K. (2013). Organizational commitment in an intense competition environment. *Industrial Management & Data Systems* 113(1): 39-56.
- Leonidou L. C. ; Katsikeas C. S. and Samiee S (2002) Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *J. Bus. Res* 55(1): 51 -67.
- Lily Julienti A.-B. and Hartini A. (2010) Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: A resource-based view. *Business Process Management Journal* 16(3): 420-435.
- Mathews, J.A (2006) *Resource and activities are two sides of the same coin: duality of the activities and resource-based views of strategic management*, paper presented at the Conference on Strategic Management, Copenhagen.
- McGreevy M (2008) Adaptive change in an evolving world of work. *Industrial and Commercial Training* 40(7): 355-363.
- McKee D. O. ; Varadarajan P. R et. Pride W. M (1989) Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market Contingent Perspective. *Journal of Marketing* 53: 21-35.

- Miller D. and Friesen P. H. (1983) Strategy making and environment the third link. *Strategic Management Journal* 4: 22-35.
- Miller D. and Friesen P. H. (1980) Momentum and revolution in organization adaptation. *Academy of Management Journal* 23: 591-614.
- Miller, D (1990) *The Icarus Paradox*, Harper, New York, NY.
- Mintzberg, H (1989) *Mintzberg on Management. Inside out Strange World of Organisations*, Free Press, Chicago, IL.
- Nadler, D (1998) *Champion of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. CA: Jossey-Bass.
- Ojeda-Gomez J; Simpson M.; Koh S.C. L and Padmore J (2007) Achieving competitive advantage in the Mexican footwear industry. *Benchmarking: An International Journal* 14(3): 289-305.
- Oliver C (1991) Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review* 16(1): 145-179.
- Oyelaran-Oyeyinka B. and Lal K (2006) Institutional Support for Collective Learning: Cluster Development in Kenya and Ghana. *African Development Review*. Oxford 18(2): 258.
- Peterson R. A. (1994).A meta analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research* 21: 381-891.
- Pfeffer, J. and Salancik G. R. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Philipeau, G (1986) *Comment interpréter les résultats en composantes principales*. France, Paris : ITCF.
- Ping, R.A. Jr (1998) EQS and LISREL Examples Using Survey Data”, in R.E. Schumacker et G.A. Marcoulides (Eds), Interaction and Nonlinear Effects in *Structural Equation Modeling*, London, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 63-100.
- Pope, J (2001) *Confronting Corruption: The Elements of National Integrity System*. London: Transparency International.
- Porter, M.E (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY : The Free Press.
- Puente, L. M. and Rabbino H. (2003) *Creating value with strategic resources*, available at:www.iseesystems.com/community/connector/Zine/SeptOct03/luz.html (accessed 9 June 2009).
- Pyke, F. and Sengenberger W (1992) *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. International Institute for Labor Studies: Geneva.
- Randolph W. A., Sapienza H. J. and. Watson M. A (1991) Technology-Structure Fit and Performance in Small Businesses: An Examination of the Moderating Effects of Organizational States. *Entrepreneursflp Theory and Practice* 16(1): 27.

- Recardo R. F (1995) Overcoming resistance to change. *National Productivity Review* 14(2): 5-12.
- Robbins, S (1998) *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Roehrrich, G (1993) *Validité convergente et validité discriminante : l'apport des modèles d'équations structurelles*. ESA Grenoble, cahier de recherche : CERAG 93-23.
- Rojot, J (2005) *Théorie des organisations*. France, Paris : Editions ESKA.
- Roussel, P. and Wacheux F. 2005 *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Belgique : Bruxelles : éditions de Boeck Université.
- Roussel, P., Durrieur F., Compoz E. and El Akremi A. (2002) *Méthodes d'équations structurelles: recherches et application en gestion*. Paris : Economica
- Ruef M (1997) Assessing organizational fitness on a dynamic landscape: An empirical test of the relative inertia thesis. *Strategic Management Journal* 18 : 837-853.
- Schindehutte M. and Morris M. (2001) Understanding strategic adaptation in small firms", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 7(3): 84-107.
- Schumacker Randall, E. and Lomax Richard G (2010) *Beginner's guide to structural equation modeling* /. 3rd edition. Éditeur : New York : Routledge. Schumacker et Lomax.
- Sherer P. and Lee K. (2002) Institutional change in large law firms: A resource dependency and institutional perspective. *Academy of Management Journal* 45(1): 102-119.
- Song, H (2003) *Learning effective organizational strategies across culture: Leading change in Korean organizations*. Peabody College of Vanderbilt University, Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of education.
- Soualili H (2013) *Double rapport du Forum économique mondial et le «Mercer» : l'Algérie dans la catégorie queue Dans le développement du capital humain*. Journal El Khabar, [En ligne] <http://www.elkhabar.com/ar/economie/366037.html#sthash.ZAPkkzaH.dpuf>, (Page consultée le 09 novembre 2013).
- Stoica M. and Schindehute M. (1999) Undestanding adaptation in smal firms: links to culture and performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 4(1): 1-15.
- Storey J (1995) Focusing on how business changes affect individuals. *People Management* 1(8):53.
- Tambunan T (2007) Entrepreneurship Development: SME in Indonesia. *Journal of Development Entrepreneurship*, 12(1).
- Tibon Maria Victoria P (2014) The influence of organizational capabilities on environmental strategies in the restaurant sector: SME experience. *International Journal of Entrepreneurship*, 8.
- Thietart, R.-A. (1999) *Méthodes de recherche en management*. France : Paris : Dunod.
- Thompson, B (2003) Score reliability: Contemporary thinking on reliability issues. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Tian, Z., T. Hafsi and Wu W (2009) *Institutional Determinism and Political Strategies: An Empirical Investigation*. *Business Society*; 48; 284 originally published online Sep 18, 2007, en ligne <http://bas.sagepub.com/cgi/content/refs/48/3/284>, (consulted on 18 march 2010).
- Todd P. R. and Javalgi R (2007) Internationalization of SMEs in India; Fostering entrepreneurship by leveraging information technology International. *Journal of Emerging Markets* 2(2): 166.
- Ussahawanitchakit P (2012) Administrative innovation, technical innovation, competitive advantage, competitive environment, and firm performance of electronics businesses in Thailand. *Review of business research* 12(1): 1-10.
- Van Pham Thi Hong and St-Pierre J. (2009) *Les déterminants de l'accès au financement bancaire des PME dans un pays en transition : le cas du Vietnam*. Colloque international (La vulnérabilité des TPE dans un environnement mondialisé) 11 es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat (INRPME – AUF – AIREPME) 27 au 29 mai 2009.
- Weick, K. E (1979) *The social psychology of organizing*. (2nd ed). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Woo, C. Y; Cooper A. C, Nicholls-Nixon C. and Dunkelberg W. C (1990). *Adaptation by start-up firms*. In Churchill, N. C. et al. (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Reaserch*, Babson College, Wellesley, MA, pp. 306-19.
- Xia Y., Y. Qiu and Zafar Ahmed U. (2007) The Impact of Firm Resources on Subsidiary's Competitiveness in Emerging Markets: An empirical Study of Singaporean SMEs' performance in China. *Multinational Business Review* 15(2): 13.
- Yalcin S. and Kapu H. (2008) Entrepreneurial Dimensions in Transitional Economies, A Review of Relevant Literature: and the Case of Kyrgyzstan. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 13(2):185.
- Yang Jonsson, F (1998) *Modeling Interaction and Nonlinear Effects: A step by step Lisrel example*. In R.E. Schumacker et G.A. Marcoulides (Eds), *Interaction and Nonlinear Effects in Structural Equation Modeling*, London, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 17-42.
- Zajac, E. J. and Shortell S. M 1989 Changing generic strategies: Likelihood, direction and performance implications. *Strategic Management Journal* 10: 413-430.

ANNEXES

Annexe 1 : Échelles de mesure employées dans la rédaction du questionnaire

Informations générales sur l'entreprise et sur l'entrepreneur				
Dimensions	Nom d'échelle de mesure	Auteurs	Nombre d'échelles	Fiabilité : α de Cronbach
Caractéristiques de l'entreprise	Caractéristiques de l'entreprise	Ikbal Elloumi (2001)	10

Mesure de la performance				
Dimensions	Nom d'échelle de mesure	Auteurs	Nombre d'items	Fiabilité : α de Cronbach
Mesure de la performance de l'entreprise	Mesures financières et non financières	Hassen-Bey (2006)	9

Ressources intangibles				
Dimensions	Nom d'échelle de mesure	Auteurs	Nombre d'items	Fiabilité : α de Cronbach
Gestion de la production	Gestion de la production	Bahri et St-Pierre (2008)	5	0,73
	Situation de la production	Raffaella et al. (2001)	7
Gestion de la qualité	Gestion du processus de la qualité	Camgoz-Akdag (2007)	7
	Gestion de la fonction qualité	Camgoz-Akdag (2007)	3
Gestion financière	Gestion financière	St-Pierre (1999)	4
	Planification financière	Seth et Tripathi (2005)	3
Management général	Structure organisationnelle et management général	Hafsi et Demers (1997)	4

Gestion des ressources humaines	Sélection du personnel	Schmelte et al. (2010)	4
	Formation et développement du personnel	Schmelte et al. (2010)	4
	Récompenses du personnel	Schmelte et al. (2010)	6	0,837
Gestion du marketing	Orientation client	Appiah-Adu et Singh (1998)	8	0,78
	Orientation client en action	Spillan et Parnell (2006)	5	0,757

Ressources tangibles				
Dimensions	Nom d'échelle de mesure	Auteurs	Nombre d'items	Fiabilité : α de Cronbach
Modernisation des équipements	Rendement de la modernisation de l'équipement	Notre propre échelle	7
Acquisition de la technologie	Capacités technologiques	Terziovski (2010)	5	0,72
	Acquisition de technologies	Knight (2000)	4	0,83

Annexe 2: Charges factorielles et mesures de la fiabilité des échelles de mesure du questionnaire purifié

SECTION 2 : MESURE DE LA PERFORMANCE

	N°	Énoncé de la question	Charge factorielle	Alpha « α » de Cronbach
MESURE DE PERFORMANCE		13. MESURE DE LA PERFORMANCE (MEPERFOR)		0,885
	q13. 1	Croissance de la part du marché	0,749	
	q13. 2	Conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre entreprise	0,674	
	q13. 3	Conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents	0,870	
	q13. 4	Satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise	0,872	

	q13. 5	Adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel	0,782	
	q13. 6	Évolution du bénéfice net sur l'avoir	0,912	
	q13. 7	Évolution du bénéfice sur les ventes	0,882	

SECTION 3.A:RESSOURCES IMMATÉRIELS

Nº	Énoncé de la question		
	16. GESTION DE LA PRODUCTION (GESTPROD)		
q16. 1	Il y a eu une normalisation des produits.	0,628	0,753
q16. 2	Il y a eu une amélioration de la gestion des processus de production.	0,599	
q16. 3	Il y a eu une optimisation du temps de fabrication des produits.	0,716	
17. SITUATION DE LA PRODUCTION (SITUPROD)			
q17. 1	La fiabilité du produit fini est plus améliorée.	0,918	0,841
q17. 2	La capacité du processus de production est nettement améliorée.	0,906	
q17. 3	Nous maîtrisons la gestion des stocks des produits finis.	0,812	
q17. 4	Nous minimisons régulièrement le coût de revient des produits finis.	0,787	

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRHUMAIN)	18. GESTION DU PROCESSUS DE LA QUALITÉ (GESPRQAL)			
	q18.1	Nous offrons à nos clients au moins un nouveau produit/service par année.	0,723	
	q18.2	Chaque année, nous améliorons au moins une caractéristique de nos produits/services.	0,653	
	q18.3	Nous assurons la correction des défauts dans nos activités de production	0,589	
19. GESTION DE LA FONCTION QUALITÉ (GESFOQUL)				
GESTION DE LA QUALITÉ (GQUALITE)	q19.1	Nous pouvons documenter la qualité technique de notre produit/service par rapport à nos concurrents.	0,718	0,773
	q19.2	Nous avons des informations sur les fournisseurs qui livrent toujours à temps et remplissent leurs engagements correctement.	0,600	
MANAGEMENT GÉNÉRAL	20. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET MANAGEMENT GÉNÉRAL (STORGMMG)			
	q20.1	Le taux d'utilisation des mécanismes de coordination entre patrons et employés et de contrôle formel se compare aux autres entreprises de notre industrie.	0,738	0,856
	q20.2	Le taux d'utilisation des mécanismes de contrôle informel se compare aux autres entreprises de notre industrie.	0,723	
	q20.3	Le degré de spécialisation en termes de nombres d'unités fonctionnelles et d'intensité administrative se compare aux autres entreprises de notre industrie.	0,720	
GESTION FINANCIÈRE	21. GESTION FINANCIÈRE (GESTFINA)			
	q21.1	Les fonds nécessaires au financement des activités de production sont disponibles.	0,793	0,806
	q21.2	Le taux de croissance couvre les impératifs financiers.	0,753	
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRHUMAIN)	22. SÉLECTION DU PERSONNEL (SELCPERS)			
	q22.1	Lors du recrutement pour des postes de direction, nous prêtons une grande attention aux caractéristiques entrepreneuriales telles que : la créativité, l'entraînement à l'action, l'autonomie, etc.	0,549	0,743
	q22.2	Les postes de gestion ouverts sont souvent comblés par des candidats externes.	0,809	
	q22.3	Lors du recrutement pour des postes de gestion, les critères de sélection les plus importants sont : travail en équipe, comportement en situation de conflit et avoir des compétences, etc.	0,547	
23. FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL (FODEVPER)				
	q23.1	L'objectif de la formation est accentué sur l'application des idées et des innovations en	0,640	0,870

	matière de gestion de projet, des sources d'approvisionnement et de mise en réseau (réseautage), etc.		
q23.2	L'objectif de la formation est de mettre l'accent sur des objectifs pratiques.	0,650	
24. RÉCOMPENSES DU PERSONNEL (RECPERS)			
q24.1	La récompense des gestionnaires dépend de leurs capacités à prendre des risques entrepreneuriaux.	0,725	
q24.2	Les employés innovateurs jouissent d'une bonne réputation.	0,806	0,852
q24.3	Le succès dans le développement de nouvelles activités joue un rôle fondamental dans le développement de carrière de l'employé.	0,825	

... Annexe 2 (suite)...

GESTION DU MARKETING (GMARKTG)	25. ORIENTATION CLIENT (ORCLIENT)			
	q25.1	Notre entreprise existe pour servir nos clients.	0,659	
	q25.2	Nous sommes plus orientés sur le client que nos concurrents.	0,808	0,896
	q25.3	Notre avantage compétitif est principalement basé sur la diversification des produits/services.	0,633	
	26. ORIENTATION CLIENT EN ACTION (ORCLIACT)			
	q26.1	Notre service de marketing communique régulièrement des documents (rapports, bulletins) qui fournissent des informations consistantes sur nos clients.	0,546	
	q26.2	Dès qu'un évènement se passe dans un important marché client, toute l'entreprise est au courant à ce sujet dans une très courte durée.	0,642	0,726
	q26.3	Les données sur la satisfaction/insatisfaction du client sont souvent diffusées à tous les niveaux de l'entreprise.	0,693	

SECTION 3.B : RESSOURCES MATÉRIELS

MODERNISATION DES ÉQUIPEMENTS	N°	Énoncé de la question	
		27. RENDEMENT DE LA MODERNISATION DE L'ÉQUIPEMENT (REMODEQU)	
	q27.1	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une amélioration de la durée du cycle de vie de nos machines.	0,845
	q27.2	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une diminution de la	0,642

		consommation des outils et du consommable.		
	q27.3	Après la modernisation de nos équipements, la qualité du produit est améliorée.	0,655	
28. CAPACITÉS TECHNOLOGIQUES (CAPTECHN)				
	q28.1	Les gestionnaires de notre entreprise allouent plus de ressources financières pour l'acquisition de la nouvelle technologie.	0,797	
	q28.2	Les gestionnaires de notre entreprise estiment que l'utilisation de la nouvelle technologie est un moteur de croissance.	0,671	0,729
	q28.3	Dans notre industrie, les concurrents ont des technologies similaires à celles de notre entreprise.	0,912	
29. ACQUISITION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES (ACQNOTECH)				
	q29.1	En proportion du chiffre d'affaires, notre entreprise dépense plus, par rapport aux 5 dernières années, pour l'acquisition de la nouvelle technologie.	0,848	
	q29.2	En proportion du nombre d'employés, notre entreprise dépense plus, par rapport aux 5 dernières années, dans la recherche et développement « R&D ».	0,879	0,899

Annexe 3: Charges factorielles et mesures de la fiabilité de chaque échelle de mesure du questionnaire purifié

SECTION 2 : MESURE DE LA PERFORMANCE

	N°	Énoncé de la question	Charge factorielle	Alpha « α » de Cronbach
		13. MESURE DE LA PERFORMANCE (MEPERFOR)		
MESURE DE PERFORMANCE	q13.1	Croissance de la part du marché	0,749	0,885
	q13.2	Conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre entreprise	0,674	
	q13.3	Conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents	0,870	
	q13.4	Satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise	0,872	
	q13.	Adaptation de notre entreprise à son	0,782	

	5	environnement contextuel		
	q13. 6	Évolution du bénéfice net sur l'avoir	0,912	
	q13. 7	Évolution du bénéfice sur les ventes	0,882	

SECTION 3.A:RESSOURCES IMMATÉRIELS

N°	Énoncé de la question		
16. GESTION DE LA PRODUCTION (GESTPROD)			
q16. 1	Il y a eu une normalisation des produits.	0,628	0,753
q16. 2	Il y a eu une amélioration de la gestion des processus de production.	0,599	
q16. 3	Il y a eu une optimisation du temps de fabrication des produits.	0,716	
17. SITUATION DE LA PRODUCTION (SITUPROD)			
q17. 1	La fiabilité du produit fini est plus améliorée.	0,918	0,841
q17. 2	La capacité du processus de production est nettement améliorée.	0,906	
q17. 3	Nous maîtrisons la gestion des stocks des produits finis.	0,812	
q17. 4	Nous minimisons régulièrement le coût de revient des produits finis.	0,787	

GESTION DE LA QUALITÉ (GQALITE)	18. GESTION DU PROCESSUS DE LA QUALITÉ (GESPRQAL)			
	q18.1	Nous offrons à nos clients au moins un nouveau produit/service par année.	0,723	
	q18.2	Chaque année, nous améliorons au moins une caractéristique de nos produits/services.	0,653	
MANAGEMENT GÉNÉRAL	q18.3	Nous assurons la correction des défauts dans nos activités de production	0,589	
	19. GESTION DE LA FONCTION QUALITÉ (GESFOQUL)			
	q19.1	Nous pouvons documenter la qualité technique de notre produit/service par rapport à nos concurrents.	0,718	0,773
GESTION FINANCIÈRE	q19.2	Nous avons des informations sur les fournisseurs qui livrent toujours à temps et remplissent leurs engagements correctement.	0,600	
	20. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET MANAGEMENT GÉNÉRAL (STORGMMG)			
	q20.1	Le taux d'utilisation des mécanismes de coordination entre patrons et employés et de contrôle formel se compare aux autres entreprises de notre industrie.	0,738	0,856
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRHUMAIN)	q20.2	Le taux d'utilisation des mécanismes de contrôle informel se compare aux autres entreprises de notre industrie.	0,723	
	q20.3	Le degré de spécialisation en termes de nombres d'unités fonctionnelles et d'intensité administrative se compare aux autres entreprises de notre industrie.	0,720	
	21. GESTION FINANCIÈRE (GESTFINA)			
GESTION FINANCIÈRE	q21.1	Les fonds nécessaires au financement des activités de production sont disponibles.	0,793	0,806
	q21.2	Le taux de croissance couvre les impératifs financiers.	0,753	
22. SÉLECTION DU PERSONNEL (SELCPERS)				
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRHUMAIN)	q22.1	Lors du recrutement pour des postes de direction, nous prêtons une grande attention aux caractéristiques entrepreneuriales telles que : la créativité, l'entraînement à l'action, l'autonomie, etc.	0,549	0,743
	q22.2	Les postes de gestion ouverts sont souvent comblés par des candidats externes.	0,809	
	q22.3	Lors du recrutement pour des postes de gestion, les critères de sélection les plus importants sont : travail en équipe, comportement en situation de conflit et avoir des compétences, etc.	0,547	
23. FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL (FODEVPER)				
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRHUMAIN)	q23.1	L'objectif de la formation est accentué sur l'application des idées et des innovations en	0,640	0,870

	matière de gestion de projet, des sources d'approvisionnement et de mise en réseau (réseautage), etc.		
q23.2	L'objectif de la formation est de mettre l'accent sur des objectifs pratiques.	0,650	
24. RÉCOMPENSES DU PERSONNEL (RECPERS)			
q24.1	La récompense des gestionnaires dépend de leurs capacités à prendre des risques entrepreneuriaux.	0,725	
q24.2	Les employés innovateurs jouissent d'une bonne réputation.	0,806	0,852
q24.3	Le succès dans le développement de nouvelles activités joue un rôle fondamental dans le développement de carrière de l'employé.	0,825	

... Annexe 3 (suite)...

GESTION DU MARKETING (GMARKTG)	25. ORIENTATION CLIENT (ORCLIENT)		
	q25.1	Notre entreprise existe pour servir nos clients.	0,659
	q25.2	Nous sommes plus orientés sur le client que nos concurrents.	0,808
	q25.3	Notre avantage compétitif est principalement basé sur la diversification des produits/services.	0,633
26. ORIENTATION CLIENT EN ACTION (ORCLIACT)			
	q26.1	Notre service de marketing communique régulièrement des documents (rapports, bulletins) qui fournissent des informations consistantes sur nos clients.	0,546
	q26.2	Dès qu'un évènement se passe dans un important marché client, toute l'entreprise est au courant à ce sujet dans une très courte durée.	0,642
	q26.3	Les données sur la satisfaction/insatisfaction du client sont souvent diffusées à tous les niveaux de l'entreprise.	0,693

SECTION 3.B : RESSOURCES MATÉRIELS

MODERNISATION DES ÉQUIPEMENTS	N°	Énoncé de la question		
		27. RENDEMENT DE LA MODERNISATION DE L'ÉQUIPEMENT (REMODEQU)		
	q27.1	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une amélioration de la durée du cycle de vie de nos machines.	0,845	0,859
q27.2	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une diminution de la consommation des outils et du	0,642		

		consommable.		
	q27.3	Après la modernisation de nos équipements, la qualité du produit est améliorée.	0,655	
28. CAPACITÉS TECHNOLOGIQUES (CAPTECHN)				
	q28.1	Les gestionnaires de notre entreprise allouent plus de ressources financières pour l'acquisition de la nouvelle technologie.	0,797	
	q28.2	Les gestionnaires de notre entreprise estiment que l'utilisation de la nouvelle technologie est un moteur de croissance.	0,671	0,729
	q28.3	Dans notre industrie, les concurrents ont des technologies similaires à celles de notre entreprise.	0,912	
29. ACQUISITION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES (ACQNOTECH)				
	q29.1	En proportion du chiffre d'affaires, notre entreprise dépense plus, par rapport aux 5 dernières années, pour l'acquisition de la nouvelle technologie.	0,848	
	q29.2	En proportion du nombre d'employés, notre entreprise dépense plus, par rapport aux 5 dernières années, dans la recherche et développement « R&D ».	0,879	0,899