

**Compétitivité et performance des PME : Essai
d'analyses des interactions théoriques**
**Competitiveness and performance of SMEs: Essay
of analyzes of theoretical interactions**

Reçu le : 29/12/2021

Accepté le : 24/05/2022

BOURI Nassima* : Ecole Supérieure d'Economie, Oran, Algérie :
nassimabouri@rocketmail.com

Abstract:

The article constitutes the theoretical culmination of the relationship between the ambiguous concepts "Competitiveness, and Performance". Its ultimate objective was to present a review of the literature summarized on key concepts, which for a quarter of a century have been the subject of numerous theoretical controversies carried out by different schools, whose conclusions from all these studies were strongly significant since they were supported by empirical observations and theoretical foundations. Consistency of corporate functions, good management, and financial and economic strategy accelerate a firm's competitive advantage in the marketplace, which determines and strengthens its performance.

Keywords: Competitiveness, Strategy, Performance, SME, unidimensional approach, multidimensional approach.

Jel Classification Codes : D41, L1, L25, L32, B5.

* Auteur correspondant

Résumé

L'article constitue l'aboutissement théorique de la relation entre les concepts ambigus « Compétitivité, et Performance ». Il s'est fixé comme objectif ultime la présentation d'une revue de la littérature résumée des concepts clés, qui sont depuis un quart de siècle, sujets à de nombreuses controverses théoriques menées par différentes écoles, dont les conclusions de toutes ces études étaient fortement significatives puisqu'elles étaient appuyées par des observations empiriques et des fondements théoriques. La cohérence des fonctions de l'entreprise, la bonne gestion, et la stratégie financière et économique accélèrent l'avantage concurrentiel de la firme au sein du marché, ce qui détermine et renforce ses performances.

Mots clés : Compétitivité, Stratégie, Performance, PME, approche unidimensionnelle, approche pluridimensionnelle.

Jel Classification Codes : D41, L1, L25, L32, B5.

1. Introduction

La question de la performance des firmes est au cœur de toutes les recherches, les problématiques et considérations économiques. Elle a toujours été un sujet controversé, dont chaque chercheur qui s'y intéresse l'aborde selon l'angle d'attaque qui lui est propre. En effet, de la performance de la firme dépend le bien-être économique général qui peut se décliner en termes de croissance et d'emplois aussi bien à l'échelle microéconomique qu'à l'échelle macroéconomique (Henri. A, Thierry. Y, [2012]).

La performance de l'organisation demeure alors un enjeu central pour la recherche en gestion. C'est ce qui exprime le nombre important de modèles conceptuels proposés dans la littérature et les nombreuses acceptions élaborées autour de ce concept (Nazik. F, [2004]). En fait, si la performance des organisations est un sujet central des sciences de gestion, sa mesure demeure une question méthodologique délicate. En effet, la littérature concernant l'évaluation de la performance en entreprise est très importante. Et comme l'affirme Marmuse, [1997], «la performance n'existe pas. Il s'agit d'une notion contingente et multidimensionnelle mais nécessaire pour évaluer toute décision prise ».

La problématique de la performance des PME est au cœur de toutes les recherches et les considérations économiques. Ce concept est l'un des mots les plus fréquents dans les discours des économistes et des managers, dans les rapports d'activités de l'entreprise et dans les recherches sur l'organisation. Cependant, la signification de ce concept est souvent très différente par rapport à chaque situation, chaque cas, et chaque entreprise, ce qui ne permet pas d'aboutir à une définition commune sur ce terme. Ainsi, l'évaluation des performances de l'entreprise dépasse beaucoup l'évaluation de ses seules performances financières.

2. De l'ambiguïté du concept « performance »

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, ce concept a été sujet de nombreuses controverses théoriques. En effet, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, [1986], Bescos et al, [1993], Bourguignon, [1995], Lebas, [1995], Bessire, [1999]). Ce concept suscite aujourd'hui d'énormes passions et de vives polémiques dans le champ de la pensée managériale¹. Il apparaît comme une notion dépendante des disciplines ou des écoles de pensée auxquelles appartiennent les auteurs, ainsi que des critères et de la perspective d'analyse choisie, dont chacun l'aborde selon un angle d'attaque qui lui est propre. Ce qui a rendu la compréhension de ce concept assez ambiguë.

2.1. L'origine étymologique

La définition de la performance est, par conséquent, une tâche difficile car c'est une notion qui recouvre plusieurs acceptions (Slim. A, [2004]). En effet, sur le plan bibliographique, la notion de « performance » mène à revenir sur sa définition étymologique et ses différentes traductions. En effet, l'origine du mot « *performance* » remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française, et dérive du mot anglais « performance » (fin du 15^{ème} siècle), qui désignait la réalisation, l'accomplissement, l'exécution. Mais cette définition anglaise est empruntée au moyen français « *parformance* » qui provient de l'ancien français du 13^{ème} siècle et qui signifiait accomplir, exécuter (Bourguignon, [1995], p.62). À cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est « *le résultat d'une action* », voir « *le succès ou l'exploit* ».

2.2. L'appréhension de la « performance » dans le contexte managérial

Les définitions de la performance utilisées dans différents travaux en sciences de gestion suggèrent une immense potentialité de valorisation du terme de performance. Chaque auteur développe une dimension qui est souvent très flexible. Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. En fait, elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais (Dohou, A, et Berland, N, [2009]).

Contrairement à son sens Français, la performance « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, [1995]) et cela dans son acception anglo-saxonne. Au sens anglais, le verbe « *to perform* » qui signifie « *accomplir* » en français implique le mot « *action* » dans le sens général (activité, travail, mission...). Accomplir une action aborde à la fois l'exécution d'une œuvre, le résultat (de cette action) et ainsi, le record (résultat exceptionnel) d'une action. La performance a donc été construite par l'ensemble de ces « actions » et chaque « action » contribue à la dimension d'appréhension de la performance (Quach, T, [2009]).

Cette conception a été présentée par Bourguignon, [1995], qui considère la performance comme un *construit*, qui se compose à partir des différents concepts (actions), pour comprendre les différentes réflexions potentielles de ce terme. Outre, elle diffère de l'approche francophone qui tend à ne concevoir que le but ultime, c'est-à-dire les résultats obtenus.

A. Conceptualisation de la performance

En prenant la notion selon un caractère polysémique, Bourguignon, [2000] a défini la performance de l'entreprise par : « la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs ». En fait, cette réalisation pouvant se comprendre au sens large du terme (processus qui mène de l'action

au résultat) ou au sens stricte du terme (résultat). Ainsi, la nature des objectifs et leur caractère varié rendent difficile la mise sur pieds d'une mesure uniforme (Ondoa Henri. A, et Thierry. Y, [2012]).

Michel Lebas, [1995] définit la performance comme « une question de potentiel de réalisation », c'est-à-dire : la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé. Cette définition nous apparaît très futuriste, puisqu'elle ignore les réalisations antérieures et laisse la mesure de la performance une tâche encore plus complexe. Il précise que, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. En revanche, Pfeffer et Salancik, [1978] considèrent que la performance d'une organisation se juge sur sa « capacité à produire des résultats jugés comme acceptables ».

Martory, [1990] affirme que la définition de la performance se confond parfois avec sa mesure. Les définitions qui évoquent la mesure de la performance permettent de révéler deux approches différentes. Il souligne, en fait, le rapport entre les résultats obtenus et les moyens utilisés, ainsi il fait référence à la mesure de l'efficacité. D'autres auteurs rapportent les résultats obtenus aux objectifs initialement fixés, il est alors question de mesure d'efficacité (Slim. A, [2004]).

Miller et Toulouse, [1986] intègrent la stratégie, la structure, le style de décision et la personnalité des dirigeants dans l'évaluation de la performance. Ils définissent ces indicateurs de la manière suivante : la stratégie correspond aux différentes manœuvres génériques au sens de Portern, [1981] ; la structure plus ou moins rigide, permet de répondre aux objectifs de l'entreprise ; le style de direction au sens de Mintzberg, [1973] et Ansoff, [1968] ; et les caractéristiques personnelles des dirigeants telles que son profil psychologique.

Entre autre, Venkatraman et Ramanujam, [1986] proposent de représenter la performance en strates (performances financières,

opérationnelles et organisationnelles) sans préciser à quelles conceptions ou mesures de la performance ces trois strates renvoient exactement, ni ce qui les relie. Ils ne tiennent pas compte non plus du rôle du stade de développement de l'entreprise sur le choix des mesures de performance. Cependant, on trouve dans cette proposition l'idée de mesure intermédiaire de performance et de différenciation des mesures utilisées en fonction des objectifs poursuivis (Nazik. F, [2004]).

B. Typologies de Performance

Bouliane, Guindon, Morin, [1996], retiennent quatre critères de mesure de la performance. Il s'agit de *la pérennité* représentée par la qualité du produit / service, rentabilité financière et compétitivité ; *l'efficience économique* mesurée par l'économie des ressources et la productivité ; *la valeur des ressources humaines*, exprimée par la mobilisation, le développement personnel, le rendement et le climat social; et enfin *la légitimité de l'organisation* auprès des groupes externes qui se matérialise par la satisfaction des bailleurs de fonds, de la clientèle, des organismes régulateurs et de la communauté.

Lorino, [1997] prétend que, « ...est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple *valeur-coût*, c'est à dire à améliorer la création nette de la valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût)...est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques... ». Dans cette optique, Marmuse, [1997], distingue quatre dimensions de la performance :

- ✓ ***La performance stratégique*** qui correspond aux approches par l'excellence de Peters et Waterman, [1983], ou bien encore d'intention stratégique de Hamel et Prahalad, [1989];
- ✓ ***La performance concurrentielle*** qui regroupe les contributions de Hax et Majlouf, [1983] en termes d'analyse des systèmes

concurrentiels; le modèle de Porter, [1981] avec les cinq forces concurrentielles; ou encore de Ansoff, [1968] à travers l'idée d'écart stratégique ;

- ✓ **La performance socio-économique**, basée sur l'idée de performance organisationnelle (Kalika, [1995]), et la notion des coûts cachés (Savall, [1997]) ;
- ✓ **La performance économique et financière** évaluée à partir des documents comptables.

En revanche, Charreaux, [1998], avance que *la performance* de l'entreprise s'inscrit dans le cadre du référentiel classique de compétition. Il s'agit de savoir si la firme a su créer de la valeur ou si elle est capable à un horizon déterminé d'en créer plus que ses concurrents. Villarmois, [1998] distingue deux dimensions de la performance : une dimension objective de type économique (l'efficience) et systémique (pérennité de l'organisation) et une dimension subjective à la fois sociale (ressources humaines) et sociétale (légitimité de l'organisation).

Selon Plauchu. V, [2006], " la notion de performance, sous-entend toujours plus ou moins une comparaison avec un concurrent : elle appartient au langage de la compétition. On est performant par rapport à quelqu'un, une technique est performance qu'une autre ". Louis Raymond, [2000] insiste sur l'aspect de mesure, en considérant que: « ...La définition de la performance s'appuiera entre autres sur les systèmes de mesure de *performance organisationnelle* utilisés actuellement par les entreprises de classe mondiale : (ex. "*balanced scorecard*") (Kueng, [2000]), le concept de performance méta-organisationnelle (entreprise réseau) (Jacob, Julien et Raymond, [1997]), ainsi que les approches basées sur l'étalonnage "*benchmarking*" et l'exemplarité "*best practices*" (St-Pierre, Raymond et Andriambelosen, [2001]) ».

Bouquin, [2004] a pris alors la notion selon un angle plus large. Il considère que la performance implique deux notions essentielles qui sont celles de *l'efficacité* et de *l'efficience*ⁱⁱ. L'efficacité

désigne la capacité à réaliser l'action attendue, à obtenir le résultat recherché. En fait, elle renvoie à la capacité à atteindre un objectif défini à l'avance. " Une action efficace est une action qui atteint exactement ses objectifs " (Plauchu. V, [2006]).

L'efficience quant à elle renvoie à la capacité à réaliser les objectifs définis à un moindre coût ou sous la contrainte des ressources disponibles. Elle s'explique alors par la capacité à réaliser l'action attendue avec un peu de moyens. "Une action efficiente est une action peu coûteuse "(Plauchu. V, [2006]).

Ondoa Henri. A, et Thierry. Y, [2012], considèrent que ces deux notions, consubstantielles de la performance se heurtent à deux difficultés majeures : l'identification des objectifs et l'obtention d'un consensus relatif à la multiplicité des buts. Ces auteurs confirment que, la notion d'efficience qui est forte d'une *conception financière* de la performance est de plus en plus remise en cause. Ainsi que dans ce cadre, diverses considérations *sociales* et *environnementales* rendent caduc la conception purement monétaire des coûts et exigent une intégration aussi bien au niveau des coûts qu'au niveau des objectifs d'un ensemble d'éléments non monétaires. Cette nouvelle conception de la performance dite « *globale* » intègre en son cœur la notion de responsabilité sociale de l'entreprise qui répond elle-même à des exigences de développement durable.

Au cœur de cette contribution, Reynaud, [2003], définit « *la performance globale* » comme une combinaison de la performance environnementale, de la performance économique et de la performance sociale. Il déclare que :

- ✓ *La performance environnementale* renvoie à la lutte contre la pollution, la sécurité des installations, la sécurité des produits et la gestion de l'épuisement des ressources ;

- ✓ **La performance économique** quant à elle fait appel à la réalisation des objectifs de production et de vente, l'accès aux marchés de capitaux ;
- ✓ **La performance sociale** enfin renvoie à l'égalité de traitement, de bonnes conditions de travail et le respect des droits de l'homme.

Dans cette optique, Dumoulin. R, Guieu. G, Meschi. P.X, et Tannery. F, [2010], stipulent que " la Performance est d'abord définie par ses aspects financiers (rentabilité des actifs économiques, niveau de profit, part de marché, etc.). Cependant pour la stratégie, cette définition s'avère souvent trop restrictive. Elle ne permet pas d'envisager les autres volets de la performance : *la performance sociale* (qualité du travail, création d'emploi, niveau de qualification, etc.), *la performance technique* (qualité des offres, robustesse du système technique, etc.), ou encore *la performance environnementale* (responsabilité sociale, développement durable, économie des ressources, etc.). En conséquence, ces auteurs considèrent que pour la stratégie, la performance ne peut se concevoir que de manière globale et sur la durée pour construire la compétitivité de l'entreprise ou de l'organisation "ⁱⁱⁱⁱ.

Carter. M. C et Hoffman. J. J., et Culien. J quant à eux, mettent l'accent sur la notion de capacité en postulant que « ...la performance durable peut être définie comme la capacité d'une entreprise à renouveler sur une longue période des performances satisfaisantes (et non pas exceptionnelles) en terme de croissance et de marge»...Hors des perspectives générales, il est facile de trouver les définitions plus spécifiques dans tous les domaines. Ainsi Moisdon, [2006] a remarqué qu'il existait sans doute une infinité de définitions de la performance « dans l'absolu » (Quach. T, [2009]).

Dans ce cadre, Quach. T, [2009] considère que la performance a été reconnue surtout dans une perspective d'évaluation économique et

financière, malgré ses dimensions qui sont très larges. Ainsi que cette version réduite s'explique probablement par l'exploitation de l'aspect « *résultat* » dans l'interprétation de la performance tel qu'« *accomplir une action* ». D'après l'auteure, l'aspect financier reflète une « *réalité* » dans l'organisation. Alors que, le contexte organisationnel implique à la fois plusieurs aspects différents dont chacun peut aussi se considérer comme une « *réalité* ».

L'auteure ajoute à cet égard que, pour cette raison, la performance ne se limite pas au terme financier, elle pourrait être liée à différentes « *réalités* » contextuelle, son rôle est de les apercevoir, les exprimer et les interpréter. Elle inclut à la fois la représentation des faits et aussi, un consensus des instruments/indicateurs de mesure pour les rendre « *mesurables* » aux yeux des analyseurs.

Enfin, et dans la même perspective, il est à signaler d'une autre part les travaux de Bughin-Maindix et Finet, [1999], qui appuient leur réflexion sur un système de mesures non financières. Ce modèle prend en compte quatre dimensions en connexion avec la stratégie : la dimension *clients*, la dimension *financière*, *processus internes*, *apprentissage et croissance*.

L'ensemble de ces définitions et développements témoigne de la réalité polymorphe ainsi que l'ambiguïté du concept de la performance. " Toute appréciation ne peut qu'être contingente. Elle est relative à l'orientation choisie par le chercheur et à l'angle sur lequel celui-ci décide de répandre son éclairage" (Nazik. F, [2004]).

3. La relation entre « *la stratégie* » et « *la performance* » des entreprises

" Les études sur la « *performance* » ont été développées depuis long temps sous forme de recherches des facteurs d'efficacité dans les différentes activités. Pourtant, le terme seul, a tardé à devenir une problématique académique. Sous l'influence de nouveaux courants et l'apparition des nouvelles valeurs dans l'organisation,

les réflexions à l'égard de ce sujet s'émergent d'où la nécessité de mettre à jour le système cognitif et de mesure de la performance " (Quach. T, [2009]).

Dans cette acception, Quach. T a expliqué que cette apparition un peu tardive de la problématique de la performance en tant que sujet de recherche indépendant peut être expliquée à travers deux axes :

- ✓ Le premier insiste sur le temps d'initialisation, d'appréhension et de concrétisation des expériences (recherches et pratiques) interdisciplinaires (économie, sociologie, psychologie, statistique...) pour rendre compte de son rôle et son impact dans les différents aspects de l'organisation ;
- ✓ Le deuxième axe quant à lui prétend qu'avec l'évolution des recherches, certaines démarches théoriques et méthodologiques relèvent des écarts importants entre la théorie et la pratique d'où l'intérêt de combler avec d'autres visions plus proches du contexte managérial. Il s'agit d'appréhender la performance relative aux problèmes du management dans un périmètre défini a priori.

Nous allons exposer la relation de la performance des entreprises avec la stratégie, et cela dans un point de vue managérial, car le terme de performance a été largement associé à la problématique de management, à l'heure actuelle, sous le nom de « management de la performance » telles que les pratiques de « benchmarking^{iv} » ou « balanced scorecard » dans les entreprises modernes. En effet, la diversification dans l'orientation stratégique suppose une relation potentiellement étroite entre la stratégie et la performance de l'entreprise et cette interprétation constitue les fondements théoriques de la théorie contingente (Quach. T, [2009]).

Dans cette acception, Miles et Snow, [1978] ont présenté une typologie qui concerne la relation entre les caractéristiques stratégiques et la performance. Ils ont postulé que la performance de l'entreprise reflète un ensemble des liens entre la structure organisationnelle, le système d'information et le style du

management liés aux stratégies spécifiques poursuivies par l'entreprise.

Hoque. Z, [2004] a exposé ses résultats de recherches dans cette voie, en mettant l'accent sur l'impact de l'environnement (type environnemental, degré d'incertitude environnemental) et particulièrement l'appropriation de nouvelles technologies dans cette structure « stratégie-performance » (Hoque. Z, [2004]).

À cet effet, il est à noter que la stratégie est un domaine de réflexion dans lequel le décideur doit tenir en compte de l'« autre », notamment le concurrent (Loitier. T, Tellier. A, [2007]). Andrews définit la stratégie comme « *une structure de décisions dans une société qui détermine et révèle ses objectifs, visées (purposes), ou buts (goals), produit les politiques et plans principaux pour réaliser ces buts, et définit le champ d'activités (rang of business) que la société doit poursuivre, le type d'organisation économique et humaine qu'elle entend être, et la nature de la contribution économique et non économique qu'elle entend fournir aux actionnaires, employés, clients et aux communautés* » (Andrews. K, [1971]).

Chandler, [1962] définit la stratégie par « le processus de détermination des buts et objectifs à long terme de l'entreprise, d'adoption de lignes d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces *objectifs* ». D'autres auteurs mettent l'accent sur « le choix des demandes que l'entreprise veut satisfaire et des offres qu'elle secrétera à cette fin » (stratégor, [1997]). La stratégie est surtout un choix. En effet, les choix stratégiques concernant un choix d'une activité ou une position pour réaliser un avantage compétitif. Les choix stratégiques sont importants pour la stratégie comme le définit Porter [1996].

Plusieurs études dans le domaine de la comptabilité de gestion ont développé des typologies afin de classer les entreprises selon leurs stratégies, ainsi d'étudier la relation entre les types de stratégies des organisations et les caractéristiques de leurs systèmes de contrôle de gestion. Parmi les typologies les plus

utilisées dans la littérature sur la stratégie concurrentielle celles de Porter, [1982] et de Miles et Snow, [1978]. En effet, Porter, [1982] considère qu'une organisation peut utiliser une stratégie de *différenciation* ou une stratégie de *domination par les coûts* pour obtenir un avantage concurrentiel.

Miles et Snow, ([1978], [1994]) ont développé quatre types de stratégies basées sur le couple produit-marché : les « *prospectrices* », les « *défenderesses* », les « *analystes* » et les « *réactives* » (Miller, [1992]), dont la différence fondamentale entre ces quatre types est le rythme de changement (Gosselin, [1997]).

En effet, les « *prospectrices* » sont des organisations qui sont pour objet de chercher constamment de nouvelles opportunités de marchés et qui développent et fabriquent de nouveaux produits pour rencontrer les besoins de leurs clients, ainsi que d'initier les changements dans leurs secteurs. Les *prospectrices* font face à un niveau plus élevé d'incertitude contextuelle (Govindarajan, [1986]). En effet, elles tendent à utiliser leurs systèmes de contrôle de gestion pour mieux contrôler l'incertitude qui existe dans l'environnement.

Outre, les « *défenderesses* » ont une stratégie qui est différente de celle des *prospectrices*. Elles concentrent leurs activités sur un nombre limité de produits qu'elles fabriquent en grande quantité, concurrencent de manière agressive à la fois sur les prix, la qualité et le service à la clientèle. Les *défenderesses*^v concurrencent de manière agressive à la fois sur les prix, la qualité et le service à la clientèle. Les « *analystes* » constituent une catégorie intermédiaire entre les *prospectrices* et les *défenderesses*. Les « *réactives* » ne poursuivent pas une stratégie bien définie.

Il est à signaler d'une autre part que, d'autres nombreux chercheurs ont recommandé le lien entre la stratégie et les indicateurs de la performance (Eccles, [1991] ; Gosselin, [1997]; Epstein et Mindoza, [1997] ; Kaplan et Norton, [1993],

[1996], [2000]). En effet, Boquin, [1982], souligne que parmi les nombreux facteurs, la stratégie est l'un des facteurs qui peuvent influencer le contrôle de gestion.

Alors, Norton et Kaplan [1996], [2000] recommandent la déclinaison de la stratégie en indicateurs de performance dans « *le Tableau de Bord Prospectif* ». Ils présentent ce tableau de bord comme un outil servant à formuler la stratégie, à communiquer, à fixer des objectifs, à mettre en cohérence les initiatives des acteurs et les objectifs de l'organisation. Le tableau de bord équilibré met en évidence l'insuffisance des indicateurs financiers à piloter l'activité de l'entreprise (Norton et Kaplan, [1992],[1996]).

Le modèle présente quatre dimensions de la performance. Chaque dimension est construite sur la base de la vision de l'entreprise. Les indicateurs de performance dans chaque dimension doivent être fondés sur la stratégie et lié entre eux afin de permettre à l'organisation d'atteindre la performance financière et créer de la valeur aux actionnaires.

Pour Quach. T, [2009], la relation entre la performance et la stratégie se positionne sur une cohérence des éléments internes et externes d'où le rôle du contexte managérial devient particulièrement important. L'auteure a ajouté à cet égard que, si la performance implique le fait « *d'apercevoir, d'interpréter une réalité* », il est aussi important de penser que cette *réalité* n'est pas choisie par hasard. Dans le contexte managérial, elle représente l'ensemble des activités que l'entreprise juge comme importantes pour son développement.

Son analyse repose sur la chaîne de valeur comme un exemple, pour soustraire la relation entre « *la Stratégie* » et « *la Performance* » d'une firme. En effet, cet outil analytique interne développé par Michael Porter en [1985], découpe précisément les activités de l'entreprise afin de repérer la contribution de chacune à la valeur ajoutée de l'ensemble de l'organisation. L'analyse de la chaîne de valeur permet de repérer ainsi ces activités et d'en

identifier les forces et les faiblesses. Dans un second temps, elle permet d'identifier les activités-clés qui procurent à la firme un avantage concurrentiel reposant sur les coûts, la qualité, la valeur ou la marge relative.

Cette chaîne consiste à subdiviser une entreprise en séquence d'activités capables de générer une valeur pour les clients, afin qu'ils acceptent de payer un certain niveau de prix. Et selon son précurseur, " une entreprise est rentable à la condition qu'elle soit capable de créer de la valeur au-delà de ses coûts soient inférieurs à la valeur qu'elle génère pour les clients" (Porter. M, [2007])^{vi}.

Pour Lorino, [1997] ; « ...en soi, la performance d'une activité n'existe pas. Elle n'existe que parce que l'activité participe à des chaînes productrices de valeur. Le pilotage de la performance doit être conçu comme un processus combinant des différents processus et activités. Chaque processus contribue spécifiquement aux objectifs stratégiques de l'entreprise... ». Lorino considère que la performance peut se manifester à travers différentes versions, chaque version se justifie dans un contexte et elle ne traduit plus de même sens sans ce contexte lié.

Pour Quach. T, [2009], et concernant cet outil d'analyse, la *réalité* représente l'ensemble des activités indispensables pour son développement. En effet, selon l'auteure, ce sont des activités qui la construisent et au-delà, et contribuent à atteindre des objectifs stratégiques de l'entreprise dans une période. Puisque ces activités clés et les objectifs stratégiques pourront être tout à fait identiques d'une entreprise à l'autre, la relation entre stratégie et performance devient très relative, adaptive, et constructive au temps et au contexte donné.

Dumoulin. R, Guieu. G, Meschi. P-X, et Tannery. F, [2010]^{vii}, présentent la relation entre la performance de la firme et la stratégie

de ses dirigeants. En fait, pour ces autres auteurs, faire de la *stratégie* consiste à créer les conditions de congruence économique, technologique, sociale, politique, culturelle entre l'environnement et l'organisation, de sorte que l'organisation puisse durablement dégager une *performance* jugée satisfaisante par les dirigeants et les autres parties prenantes (clients, actionnaires, personnel, banques, collectivités, etc...).

Ainsi, faire de la stratégie nécessite dès lors la conception d'un énoncé, dit stratégique, qui définit un *contexte*, un *avenir* tant en termes de processus que de contenu, et enfin un *projet*. Pour ces auteurs, la stratégie est une activité de conception : conception *ex ante* des conditions de l'action, conception des situations conflictuelles et relatives d'un acteur par rapport à l'autres, et enfin conception des conditions d'un *développement durable* et pérenne d'une organisation. Ces conceptions doivent se traduire ensuite dans une transformation des réalités sociales et économiques. Pour mener cette transformation, la stratégie représente l'ensemble des critères de décisions, choisis par le groupe dirigeant ou le *noyau stratégique*, pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise.

Dans cette optique, Dumoulin. R, Guieu. G, Meschi. P-X, et Tannery. F, [2010] ajoutent que, ces critères sont le résultat de jeux d'acteurs et de l'influence des valeurs, attentes et pouvoirs de l'ensemble des différentes parties prenantes de l'organisation (actionnaires, institutions financières, salariés, clients, fournisseurs, groupes de pression, etc.).

En effet, la stratégie et les critères qu'elle édicte sont conçus à partir des conditions de l'environnement par une évaluation des menaces et des opportunités issues des forces externes qui s'exercent sur l'organisation pour ensuite faire les choix d'adaptation des ressources et des compétences dont dispose l'organisation pour en tirer un avantage durable en termes de positionnement.

Enfin, et après avoir vu la conceptualisation de la « *Performance* », et de la « *stratégie* », ainsi que la relation entre ces deux notions, il est important de signaler que : « ***La stratégie est déterminante dans l'adoption des mesures de performance*** ». En effet, Quach. T confirme à cet égard que, " la stratégie de l'entreprise s'émerge dans le temps à travers le dynamisme organisationnel, et que la dimension d'appréhension de la performance est rarement stable, en raison de sa relation indissociable avec les objectifs stratégiques". Pour l'auteure, différentes approches de recherches fortifient cette démarche à sa manière.

4. La performance et la compétitivité des PME

4.1. De l'ambiguïté du concept de compétitivité : revue de la littérature

La majorité des théoriciens (Kotler et Dubois [1995], Bellon [1991], Porter [1986], Lesca [1986]...) ne se sont pas mis d'accord à l'unanimité quant à la définition du concept de compétitivité, de ses indicateurs et de ses facteurs, ce qui rend la compréhension de la compétitivité assez ambiguë.^{viii} En effet, cette notion est depuis un quart de siècle, sujet à de nombreuses controverses théoriques menées par différentes écoles. Chacun des travaux présentés était d'un apport considérable à la compréhension des sources de l'excellence de certaines firmes sur les marchés nationaux ou étrangers. Les conclusions de toutes ces études étaient fortement significatives puisqu'elles étaient appuyées par des observations empiriques et des fondements théoriques (Azouaou. L, [2010]).

Dans son ouvrage « *Principes de concurrence* »^{ix}, Alain Bienaymé a désormais présenté un aperçu historique sur l'apparition et l'imposition des termes compétitivité et compétitif, discuté à l'égard des approches de la compétitivité issues de la gestion

et de la sociologie. Selon l'auteur, ces notions se sont imposées dans les années 1960, lorsque la France disposait avec les plans indicatifs d'un instrument permettant d'instaurer une réflexion cohérente sur l'avenir économique à moyen et long terme. Le IVème plan [1962-1965] indiquait que « les prix Français doivent rester compétitifs...afin de permettre au pays de pratiquer une véritable stratégie exportatrice » et abordait la définition du prix compétitif, comme « un prix capable de soutenir la concurrence et par conséquent voisin du prix international, toutes choses égales d'ailleurs ». Par ailleurs, l'auteur a signalé par la suite, la domination d'une pensée port-Keynésienne trop exclusivement centrée sur la demande globale, dont le concept d'*Offre Compétitive* a permis de s'affranchir.

1.1.1. L'approche unidimensionnelle

Concernant le volet théorique ; une approche *unidimensionnelle* a été représentée en parallèle par les travaux du Boston Consulting Group, qui a démontré la pertinence du concept d'entreprise compétitive en soulignant des statistiques à l'appui, le rôle des gains d'expérience dans la diminution des coûts et le partage du marché entre concurrents (BCG, [1968]) ; Les tenants de cette approche stipulent que : dans un milieu concurrentiel, l'entreprise compétitive est celle qui a les coûts les plus bas, c'est à dire celle qui a su parvenir à l'utilisation la plus efficace des facteurs pour des coûts de facteurs équivalents et ce par le biais de l'expérience.

Toutefois, la majorité des recherches de cette approche tendait à attribuer les raisons du succès à une source particulière et

expliquait la compétitivité de certaines entreprises par un seul facteur. C'est ce qui est inscrit autour de ses critiques ; en premier lieu, par "sa vision réductrice de la compétitivité au seul domaine des coûts, alors que la concurrence telle qu'elle est vécue par les entreprises peut se baser entre autres sur la qualité du produit, l'image de marque, les facilités de paiement, ainsi, par sa fausse interprétation des coûts puisqu'elle analyse d'une manière séquentielle les coûts des différentes activités, sans percevoir les liaisons entre les activités qui peuvent influencer sur les coûts. On peut donc avancer que la compétitivité est incarnée par le produit à travers ses différentes composantes prix (coût) et hors prix (hors coût)" (Katlane Ben Mlouka. S, [2004]).

1.1.2. L'approche pluridimensionnelle

En revanche, l'éclaircissement multicritère est le plus réaliste de cerner un phénomène aussi complexe et ambiguë que la compétitivité, ce type de démarche s'apparente à l'analyse systémique, celle consacrée par le cadre d'analyse Porterienne [1986] qui a présenté l'explication de la compétitivité, en se basant sur trois apports majeurs interdépendants, qui sont : les cinq forces concurrentielles, la chaîne de valeur, et le Diamant. Ainsi, "les cinq forces de la concurrence concernent l'analyse de la structure concurrentielle d'une industrie, la chaîne de valeur permet une meilleure compréhension de l'avantage concurrentiel d'une entreprise au sein d'une industrie, alors que le diamant analyse les ingrédients de la réussite concurrentielle internationale d'un pays ou d'une région, afin de déterminer de quelle manière la

localisation géographique des activités d'une firme influe sur sa performance" (Porter. M, [2007]).

4.2. La relation entre la performance et la compétitivité des PME

La compétitivité à l'exportation d'un pays dépend de ses entreprises, et notamment de ses PME. Or, " la compétitivité à l'exportation d'une entreprise est liée à sa capacité de maintenir ou d'améliorer sa position sur les marchés internationaux - directement ou indirectement - en offrant des produits de qualité en temps voulu et à des prix compétitifs. Cela suppose que l'entreprise soit suffisamment souple pour réagir rapidement aux variations de la demande et ait les compétences nécessaires pour gérer avec succès la différenciation des produits grâce au renforcement de sa capacité d'innovation et à un système de commercialisation efficace" (CNUCED, [2002]).

" *La performance de l'entreprise s'inscrit dans le cadre du référentiel classique de compétition* " (Ondoa Henri. A, et Thierry. Y, [2012]).

Entre autre, et concernant celle qui exportent, Madsen, [1987] classe les critères utilisés en quatre groupes touchant respectivement *la profitabilité des exportations* (ex: montant des profits, perception de la profitabilité des exportations par rapport aux ventes locales), *l'ampleur des exportations* (ex: montant global, part dans les ventes totales), *la croissance des exportations* (ex: valeur absolue ou en pourcentage de l'évolution des exportations) et *divers autres indicateurs* (ex: perception du succès, variabilité des exportations).

Dans ce cadre, Denis, [1990] distingue deux approches de mesure. En fait, la première approche est de nature quantitative et plus fréquemment adoptée, utilise des critères mesurant l'ampleur des exportations. Cependant, la seconde est de nature qualitative et

recourt à divers critères mesurant la perception du succès sur les marchés étrangers. Bien entendu, la part et le taux de croissance des exportations constituent les critères les plus fréquemment utilisés en raison du fait qu'ils soient relativement faciles à obtenir.

De sa part, Kleinschmidt, [1985] confirme la pertinence d'étaler la mesure de la part des exportations sur un certain nombre d'années, ainsi l'enrichissement de cette mesure par des indicateurs qui ne lui sont pas corrélés tels la perception de la profitabilité ou la croissance des ventes. D'après Julien. P. A, Toulouse. J. M, Ramangalahy. C, et Morin. M, [1998], " on recense très peu d'études sur l'analyse de l'impact de la stratégie concurrentielle sur la performance des PME exportatrices. Ces auteurs ont constaté que, dans la littérature que les PME fondent généralement leur compétitivité sur un large éventail de facteurs privilégiant l'innovation et la différenciation, facteurs reliés à l'importance pour ces entreprises de maîtriser l'information externe^x".

D'autre part, Denis, [1990] a relevé seize éléments, dont six se rapportent au produit (degré d'adaptation, étendue de la ligne de produits, exclusivité, intensité technologique, maturité et taille des lots), cinq à la distribution (similarité et nombre des modèles, intensité des contacts et coordination du marketing avec l'exportation et importance de l'exportation directe par rapport à celle indirecte), trois aux prix (différenciation selon le marché, prix plus bas à l'exportation ou fixation selon la conjoncture) ; les deux derniers éléments se rapportent à la promotion (ampleur de l'effort et participation à des foires).

À son tour, Namiki, [1988] affirme que les PME exportatrices adoptent quatre types de stratégie concurrentielle. La première stratégie, qualifiée de différenciation marketing, est fondée sur des prix compétitifs, le développement d'une marque, le contrôle de la distribution, la publicité et l'innovation des techniques de marketing. La seconde, identifiée comme une stratégie de différenciation par la segmentation, mise sur l'offre de nouveaux

produits ou de produits spécialisés orientés vers des groupes de clients particuliers.

Outre, la troisième stratégie, dite de différenciation par l'innovation, est basée sur l'offre de produits nouveaux et de produits supérieurs au plan technologique. Le dernier type est une stratégie basée sur la qualité des produits et des services offerts à la clientèle. À l'issue de cette étude empirique, l'auteur a notamment constaté que les PME exportatrices plus performantes, du point de vue de la croissance et de la rentabilité des exportations, sont celles qui adoptent une stratégie de différenciation par la segmentation ou par l'innovation.

D'après une étude^{xi} empirique élaborée par Julien. P. A, Toulouse. J. M, Ramangalahy. C, et Morin. M, [1998] sur les PME exportatrices Québécoises, les relations significatives relativement consistantes prévalent entre la compétitivité et la performance des PME échantillonnées, excepté lorsque la performance est mesurée par la croissance des exportations et la compétitivité par les prix.

En effet, les résultats des analyses de corrélation ont indiqué tout d'abord l'existence de relations significatives et consistantes entre la compétitivité et la performance à l'exportation, confirmant de ce fait la vraisemblance de l'hypothèse lorsque la compétitivité est mesurée par les composantes liées au marketing et aux produits (plus les PME exportatrices sont compétitives, plus elles sont performantes). Leur travail relate les résultats d'une étude qui porte sur les caractéristiques et l'impact des comportements d'information sur la compétitivité et la performance de PME exportatrices. Selon le modèle de recherche, c'est *la compétitivité des PME exportatrices qui détermine leur performance*, laquelle compétitivité est déterminée en amont par la capacité de celles-ci à obtenir et à gérer l'information.

De ce qui précède, nous postulons que : ***La performance est positivement liée à la Compétitivité des PME : les PME sont compétitives, donc elles sont performantes.***

Les sources de l'avantage concurrentiel sont non seulement reliées au coût des facteurs de production et à la disponibilité des matières premières, mais de plus en plus à la qualité de l'infrastructure des institutions de support et d'appui à l'industrie, à l'efficacité des sources d'innovation, au degré des pressions de la concurrence, aux compétences et capacités organisationnelles et techniques des entreprises d'acquérir et de maîtriser des technologies nouvelles et de répondre rapidement aux besoins et aux changements de la demande.

5. Conclusion

L'article constitue l'aboutissement théorique de la relation entre les trois concepts ambigus « Compétitivité, Stratégie, et Performance ». Il s'est fixé comme objectif ultime la présentation d'une revue de la littérature résumée des concepts « Performance » et « compétitivité », qui sont depuis un quart de siècle, sujets à de nombreuses controverses théoriques menées par différentes écoles, dont les conclusions de toutes ces études étaient fortement significatives puisqu'elles étaient appuyées par des observations empiriques et des fondements théoriques. Dans cette optique, et concernant le volet théorique ; nous avons essayer d'éclairer le concept selon les deux approches ; l'approche unidimensionnelle, qui a été représentée en parallèle par les travaux du Boston Consulting Group, en 1968 et l'approche multidimensionnelle qui s'apparente à l'analyse systémique, celle consacrée par la cadre d'analyse Porterienne [1986] qui a présenté l'explication de la compétitivité, en se basant sur trois apports majeurs interdépendants, qui sont : les cinq forces concurrentielles, la chaîne de valeur, et le Diamant.

Après la présentation du soubassement théorique relative à « la Compétitivité des entreprises », nous pouvons clôturer ce papier en retenant qu'il n'existe pas, de modèles théoriques pouvant fournir une explication de la compétitivité des P.M.E.

En outre, d'après une étude datant de [1993], élaborée par l'O.C.D.E « Les P.M.E. : technologie et compétitivité » précise que « l'analyse micro-économique met en relation les éléments de compétitivité d'une entreprise avec l'ensemble de ses fonctions et de ses décisions qui touchent à son activité, sa croissance (que traduisent son chiffre d'affaires, sa valeur ajoutée, son excédent

brut d'exploitation, ses effectifs, etc.), sa rentabilité, son financement, son équilibre financier, et sa gestion »^{xii}. Dans cette acception, il est opportun de signaler que "les auteurs précisent alors qu'à l'évidence, il n'existe pas, à l'heure actuelle, de modèle théorique mettant en relation ces variables et pouvant fournir une explication de la compétitivité des P.M.E. Autrement dit, dans cette acception, c'est la cohérence des fonctions de l'entreprise qui détermine ses performances"^{xiii} (Paranque. B, [1995]).

Bibliographie

▪ **Ouvrages scientifiques :**

- Abedou Abderrahmane & Bouyacoub Ahmed & Kherbachi Hamid, (2013), «L'entreprenariat en Algérie 2011», Global Entrepreneurship Monitor (GEM), GIZ (Allemagne) CREAD (Alger), Janvier, 125 pages.
- Abedou Abderrahmane & Bouyacoub Ahmed & Kherbachi Hamid, (2014), «L'entreprenariat en Algérie 2012», Global Entrepreneurship Monitor (GEM), GIZ (Allemagne) CREAD (Alger), Janvier, 125 pages.
- Cadieux. L, Raymond. L, et St-Pierre. J, (2012), « Fondateurs, successeurs et repreneurs: Quel impact sur la performance de la PME?», In 10^{ème} Congrès International Francophone en Entreprenariat et PME, Bordeaux, France.
- Henri. Atangana Ondo. & Thierry. Yogo, (2012), « Capital Social et Performances des Entreprises au Cameroun », Rapport de Recherche du FR-CIEA No 24/12 ; Centre d'Etudes et de Recherche en Economie et Gestion -Université de Yaoundé II-Juin, Yaoundé, Cameroun.
- Joyal A, M Sabeg et O Torres (direction), (2010), «La PME Algérienne et le défi à l'internationalisation»: Expériences étrangères, L'Harmattan, Paris.
- Latruffe. Laure, (2010), « Compétitivité, productivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire », Éditions OCDE.

▪ **Articles, communications et thèses:**

- Bouri. N, (2016), « Quelle performance pour les PME de la wilaya d’Oran ? », Thèse de doctorat en Économie et Management, Université d’Oran 2, Algérie.
- Daoud. S, (2013), « Structuration Sectorielle Et Contribution Des Pme Algériennes Au Commerce Extérieur», In Colloque international : « Évaluation des effets des programmes d’investissement publics [2001-2014] et leurs retombées sur l’emploi, l’investissement et la croissance économique » ,11-12 Mars, Sétif, Algérie.
- Elhamma. Azzouz, (2012), « Contrôle de gestion et performance : Cas des PME marocaines», Communication au Colloque internationale «Management des PME et compétitivité territoriale ».

ⁱ Il est à signaler dans ce cadre que, plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l’entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, [2005]).

ⁱⁱ Ondoa Henri. A, et Thierry. Y, [2012], P 7. D’après : (Capron & Quairel, [2005]).

ⁱⁱⁱ Dumoulin. R, Guieu. G, Meschi. P.X, Tannery. F, « La Stratégie de A à Z : 350 mots pour comprendre », Dunod, Paris, 2010, P 141.

^{iv} Le **benchmarking** est un processus au cours duquel on va identifier les fonctions de l’entreprise à « étalonner », identifier les entreprises sur-performantes dans cette fonction (comme la logistique par exemple), analyser les écarts entre sa propre entreprise et l’étalon de référence et ensuite mettre au point les stratégies de rapprochement de ses propres résultats vers les résultats de l’entreprise étalon. Le **benchmarking** a pour but d’analyser les comportements des entreprises qui sont les meilleures dans leur secteur ou dans d’autres secteurs et de copier leurs meilleures pratiques (Mucchielli. Jean-Louis, [2002], P 11).

^v Dans ce cadre, Simon, a montré que les systèmes de contrôle de gestion diffèrent selon les organisations qui ont une stratégie de *prospectrices* ou de *défenderesses* ([1987], [1988], [1990]).

^{vi} Porter. Michael, « Structures industrielles, positionnement stratégique et avantage concurrentiel ». In « Les grands auteurs en stratégie », dirigé par Thomas .Loilier et Albéric. Tellier, 2007, P 111.

^{vii} Dumoulin. R, Guieu. G, Meschi. P.X, Tannery. F, « La Stratégie de A à Z : 350 mots pour comprendre », Dunod, Paris, 2010, P 172.

^{viii} Dans cette optique, Azouaou a énoncé que deux indications doivent être prises en considération : "la première précision à donner serait d'ailleurs d'indiquer « la compétitivité de quoi ? » : de l'économie ? d'un secteur ou d'une industrie ? D'une entreprise ? D'un produit ou d'un service ? En fait, la compétitivité de l'un ne peut être recherchée qu'à partir de la compétitivité de l'autre. On ne peut parler d'une économie compétitive qu'à travers une industrie, une entreprise et un produit compétitifs. Si l'un des maillons de la chaîne souffre d'un problème de compétitivité, on ne peut pas l'avoir au niveau du maillon suivant : un produit non compétitif entraîne normalement une entreprise non compétitive et engendre un secteur non compétitif. La compétitivité doit être recherchée à travers toutes ses dimensions : interne, externe et du produit. La deuxième précision serait de savoir la nature de la compétitivité recherchée. L'objectif est de rechercher une compétitivité tournée vers l'avenir et résultant d'une réflexion et d'un effort volontairement consentis et non pas de réaliser une compétitivité conjoncturelle constatée après une conjoncture favorable, un taux de change favorisant l'exportation, des aides consentis par l'Etat, abondance d'une matière première""(L. Azouaou et N. A. Belouard, [2010]).

^{ix} Bienaimé. Alain, « Principes de concurrence », Préfacé par Babusiaux. Christian, édition Economica, 1998, P 203.

^x Julien. P. A, Toulouse. J. M, Ramangalahy. C, et Morin. M, Comportements d'information, compétitivité et performance des PME exportatrices, 4^{ème} Congrès international francophone de la PME, Metz, octobre, Québec, Canada, 1998, P 2.

^{xi} Il est à signaler dans ce cadre que, le questionnaire a été élaboré en deux phases. Une première version a été construite à partir d'une recension de la documentation et d'une base de données issue d'une étude de cas en profondeur des comportements stratégiques de 20 PME exportatrices (Julien et al, 1997). Par la suite, des entrevues auprès du responsable des exportations de cinq PME exportatrices dites professionnelles (Joyal et al, [1996]) ont été réalisées dans le

but de mieux préciser les variables. Le questionnaire est divisé en six parties portant sur les caractéristiques générales des entreprises, leurs marchés et la distribution, l'organisation et les méthodes d'information, la stratégie, les caractéristiques de la production et le profil de la direction. En tout, 3200 questionnaires ont été envoyés par voie postale aux responsables des exportations de chacune des PME exportatrices répertoriées dans la banque de données du Centre de recherche industriel du Québec (CRIQ).

^{xii} O.C.D.E, « Problèmes économiques », janvier 1994. P 25.

^{xiii} Paraque. Bernard, « Compétitivité et rentabilité des entreprises industrielles », collection entreprises, Banque de France, 1995.