

## STRATÉGIES ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DES PME AGROALIMENTAIRES PRIVÉES

Rezki OUNNACI\*  
Foued CHERIET\*\*  
Lynda KHALI\*  
Malik MAKHLOUF\*

Received: 23/06/2022/ Accepted: 09/05/2023 / Published: 14/01/12/2023  
Corresponding author: rezki.ounnaci@ummto.dz

### RÉSUMÉ

Dans cet article, nous proposons de mettre en exergue les déterminants qui peuvent intervenir pour améliorer la performance économique des PME agroalimentaires privées algériennes. Ceci, avec une modélisation par équations structurelles (PLS-PM), suivant les hypothèses de la théorie des *UET* de Hambrick et Mason (1984). Le modèle a été testé, sur un échantillon de 93 PME AA. Dans un contexte émergent et peu compétitif, les résultats obtenus confirment, globalement, les hypothèses de la théorie mobilisée dans les PME. Au-delà de la théorie, l'apport managérial de l'équipe dirigeante au dirigeant-propriétaire est un atout à ne pas négliger pour améliorer la performance économique. Elle contribue au choix des stratégies et contribue à l'amélioration de l'organisation de la PME.

**MOTS CLÉS :** Equipe dirigeante, Stratégies, Performance, PLS-PM et PME Agroalimentaires.

**JEL CLASSIFICATION :** C14, L25, L66

---

\* UMMTO, département d'agronomie, [rezki.ounnaci@ummto.dz](mailto:rezki.ounnaci@ummto.dz), [lynda.khiali@ummto.dz](mailto:lynda.khiali@ummto.dz), [malik.makhlouf@ummto.dz](mailto:malik.makhlouf@ummto.dz)

\*\* UMR 1110 MOISA, Institut Agro, Montpellier, [foued.cheriet@supagro.fr](mailto:foued.cheriet@supagro.fr)

## **STRATEGIES AND ECONOMIC PERFORMANCE OF PRIVATE AGRI-FOOD SMEs**

### **ABSTRACT**

Our research aims to highlight the determinants that can intervene to improve the economic performance of Algerian private agri-food SMEs. This, with structural equation modeling (PLS-PM) following the assumptions of the upper echelon theory of Hambrick and Mason (1984). The model was tested on a sample of 93 SMEs. In an emerging and uncompetitive context. The results obtained confirm, overall, the hypotheses of the theory mobilized in SMEs. Beyond the theory, the managerial contribution of the top management team to the owner-manager is an asset that should not be neglected to improve economic performance. It contributes to the choice of strategies and contributes to the improvement of the organization of the SME.

**KEY WORDS:** Management team, Strategies, Performance, PLS-PM and Agri-food SMEs.

## الاستراتيجيات والأداء الاقتصادي للشركات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في مجال الصناعات الأغذية الزراعية

### ملخص

نقترح في هذا المقال تسليط الضوء على المحددات التي يمكن أن تتدخل لتحسين الأداء الاقتصادي للشركات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعات الغذائية الزراعية. هذا، مع نمذجة بواسطة المعادلات الهيكلية التي تتبع فرضيات نظرية المستوى الأعلى لهامبريك و ماسون (1984). تم اختبار النموذج على عينة من 93 مؤسسة في سياق ناشئ وغير تنافسي. تؤكد النتائج التي تم الحصول عليها، بشكل عام، فرضيات النظرية المتبعة. أبعد من النظرية، فإن المساهمة الإدارية لفريق الإدارة لى المالك-المسير هي أحد اللاليات التي ينبغي الاستعناء بها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي. هذا الفريق يساهم في اختيار الاستراتيجيات ويساهم في تحسين تنظيم الشركات الصغيرة والمتوسطة

كلمات مفتاحية: فريق الإدارة، الاستراتيجيات، الأداء، المعادلات الهيكلية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأغذية الزراعية.

### INTRODUCTION

L'étude de la performance des PME est un sujet de recherche complexe si l'on admet que les PME ne forment pas un tout homogène, qu'elles constituent souvent le prolongement de leur propriétaire-dirigeant et qu'elles opèrent dans des environnements et des conditions très singulières. Ajoutons à ceci que l'environnement national peut aussi être un facteur déterminant de leur performance, dans la mesure où s'y trouvent notamment les ressources, les barrières, les différentes législations (St-Pierre et al., 2013).

Dans la littérature consacrée à la PME, le dirigeant-propriétaire est, généralement, cité comme le meneur de jeu qui pense, qui ordonne et

qui influence son organisation. La PME est à son image, elle est la continuité de son destin. Il est au four et au moulin. Autant la PME est au pluriel, autant les dirigeants sont différents. Ainsi, il est communément accepté, que la réussite ou l'échec sont le résultat de l'expression du dirigeant-proprétaire.

Pettersen et al. (2011) ont mentionné que pour comprendre pourquoi certaines PME réussissent mieux que d'autres, les chercheurs se sont intéressés au profil des dirigeants. Selon Zollo et al. (2021) dans une étude récente, les entrepreneurs qui ont une vision non-linéaire et une orientation entrepreneuriale réussissent mieux dans des environnements en constante évolution. Cependant, les compétences linéaires sont importantes pour transformer cette vision en une stratégie concrète. Aftab et al. (2022) ont identifié l'orientation entrepreneuriale, les compétences entrepreneuriales, l'innovation et les relations sociales comme des facteurs clés de réussite pour les PME. Enfin, Hitt et Tyler (1991) indiquent que les décisions stratégiques des dirigeants et les résultats sont influencés par des facteurs personnels, mais aussi par le secteur d'activité dans lequel ils exercent. Dans cet article, nous étudions les PME dans le secteur agroalimentaire en Algérie.

Le secteur des IAA en Algérie, pays en développement, représente un enjeu capital pour l'économie nationale. Ce secteur était, depuis l'indépendance, un centre d'intérêt majeur dans les différents programmes de développement. Actuellement, ces industries sont la deuxième industrie du pays, après celle des hydrocarbures<sup>1</sup> (ONS, 2021).

Les IAA contribuent à approvisionner le marché local en divers produits alimentaires à des prix accessibles (produits laitiers, boissons et conserves, biscuiteries, etc.) et en certains produits relevant du régime des prix et des marges réglementés (huile et sucre blanc,

---

<sup>1</sup> En 2021, la production industrielle hors hydrocarbures a représenté environ 25 milliards de dollars US, soit près de 6% du PIB. L'IAA a contribué à hauteur de 12,1 milliards de dollars US, représentant ainsi 48,69% de la production industrielle hors hydrocarbures. Cependant, la part des IAA dans la production industrielle hors hydrocarbures a diminué au fil des années, passant de 54,32% en 2000 à 48,69% en 2021. Bien que les IAA restent la première industrie hors hydrocarbure, elles occupent la deuxième place en termes de production industrielle, les hydrocarbures étant en tête avec plus de 46 milliards de dollars US générés en 2021.

semoules de blé dur, lait pasteurisé conditionné en sachet, farine de panification et pains). Le Rapport FMI (2016) rapporte que les subventions consacrées aux biens alimentaires, en 2015, se sont élevées à moins de 1,3 % du PIB, soit 2,23 milliards d'USD. Ces industries, avec l'agriculture contribuent à la consolidation de la sécurité alimentaire du pays sur ses quatre axes : accès, disponibilité, stabilité et qualité. C'est pourquoi, pour l'avenir, l'enjeu que représente le développement des IAA, en Algérie, est crucial.

A cet effet, ces industries doivent assurer une contribution à un accès, une disponibilité, une qualité et une stabilité de l'offre en aliments. Ceci, en continuant à mettre sur le marché des produits aussi diversifiés que possible, en quantités suffisantes, à des prix accessibles et compétitifs, tout en réduisant la part des subventions dans les prix des produits mis sur le marché. Ceci ne peut être réalisé que si ces entreprises maîtrisent, par leur propre moyens, leur chaîne de valeur via des stratégies adaptées, ce qui leur permettrait ainsi de réaliser de bonnes performances économiques et avoir leur autonomie.

Ainsi, en Algérie, au cours des vingt dernières années, le secteur de l'agroalimentaire a enregistré en moyenne la création d'environ 1 100 PME AA privée par an, selon les données fournies par le ministère de l'Industrie et des Mines. En 2021, il a été recensé 32 418 PME activant dans l'industrie agroalimentaire. La production des IAA dépasse les 12 Milliards d'USD (ONS, 2022). De 2001 à 2021 elle a augmenté de près de 108%, à prix courants. Le secteur privé a contribué à raison de 84% en 2021, contre 57% en 2000. Avec 3,62 milliards d'USD de valeur ajoutée (VA) en 2021, contre 1,41 milliard d'USD en 2001 (ONS, 2022).

La contribution du secteur les IAA à la formation du PIB est restée relativement stable, soit 2,5 %, durant la même période. Le secteur est fortement importateur de matières premières. En 2020, ces importations dépassaient les 4,6 milliards d'USD. La hausse des indicateurs de la production est due, d'une part, à l'accroissement du nombre des PME agroalimentaires privées et, d'autre part, à l'augmentation des capacités de production des grandes entreprises activant dans ce secteur.

Cette dynamique est principalement, le résultat des différents programmes d'aide à l'investissement de l'Etat. Un contexte qui a encouragé une nouvelle génération de dirigeants-propriétaires à s'installer, à s'ancrer et à maintenir une activité de production. Ces dirigeants, avec tout ce qu'ils représentent comme ambition, vision et connaissances assurent un niveau de performance qui est une représentation d'une certaine réussite.

La théorie des Échelons supérieurs (*Upper Echelons Theory : UET*) de Hambrick et Mason (1984), considère l'organisation (l'entreprise) comme reflet de ses cadres supérieurs (dirigeant et équipe dirigeante). Les résultats de l'entreprise, son niveau de performance ainsi que la stratégie choisie pour atteindre les buts organisationnels sont influencés par les caractéristiques des dirigeants.

La mobilisation de cette théorie nous permet de conceptualiser le rapprochement des variables : dirigeants, stratégies et performance économique au sein des PME AA. Elle permettrait de répondre, ainsi à la question suivante : *Quelles stratégies, et pour quelle performance économique au sein des PME agroalimentaires privées ?*

L'objectif, de cet article, est de tester des propositions théoriques de l'*UET*, afin de mettre en exergue dans la PME agroalimentaire privée :

- Le partage des rôles, entre dirigeants (dirigeant-propriétaire et l'équipe dirigeante), dans la conception des stratégies et la performance économique qui en découle ;
- Mise en évidence des stratégies adoptées ;
- Mise en évidence de la performance économique obtenue ;
- Faire ressortir des applications pour l'amélioration de la performance économique.

Pour atteindre ces objectifs, notre démarche est hypothético-déductive. Notre méthodologie suit une approche quantitative de modélisation causale. L'approche causale dans notre cas est l'analyse des chemins (*path analysis*). Pour Thietart et al. (2014) « cette technique d'analyse a systématisé la distinction théorique entre variables et concepts, elle permettra d'évaluer et de tester la combinaison de ces relations au sein du modèle plus globalement. La théorie oriente la spécification et le choix des variables du modèle ». Aussi, pour ces

auteurs, « les outils quantitatifs sont plus fréquemment mis en œuvre pour servir la logique de test ».

## **1- MODÈLE THÉORIQUE ET DÉVELOPEMENT DES HYPOTHÈSES :**

### **1-1- Les motivations d'un choix**

Pour Hambrick et Mason (1984), à travers la théorie *UET*, « les schémas cognitifs et les biais comportementaux des dirigeants sont censés jouer un rôle déterminant dans la conception des stratégies des entreprises et des performances réalisées ».

Toutefois, pour Hambrick (2007b), « la théorie des échelons supérieurs offre de bonnes prédictions des résultats organisationnels, en proportion directe avec le degré de discrétion managériale qui existe. Si une grande marge de discrétion (ou latitude) est présente, les caractéristiques managériales se refléteront dans la stratégie et la performance. Si, toutefois, la discrétion fait défaut, les caractéristiques de l'exécutif importent peu ».

La notion de la latitude managériale nous renvoie directement à une autre théorie alternative, à savoir la théorie de la gouvernance d'entreprise. En effet, Charreaux (2008) déclare que « la latitude (liberté) managériale est un concept central dans les théories des échelons supérieurs et de la gouvernance financière ». L'auteur souligne que « le problème que tente de résoudre, la théorie de la gouvernance, est d'identifier le degré optimal de latitude du dirigeant, en cherchant à préciser la relation entre la performance et le système de gouvernance ».

Dans le même article, Charreaux rappelle que « l'essentiel de la théorie de la gouvernance est focalisé sur la relation d'agence entre actionnaires et dirigeants ». Une théorie qui pose par hypothèse, dans son modèle dominant, que les actionnaires sont les seuls principaux, et les dirigeants sont les agents. Les décisions se trouvent ainsi, prises en étai, entre ces acteurs créant des coûts d'agence.

Nous avons choisi la théorie de l'*UET* de Hambrick et Mason (1984) plutôt que la théorie de gouvernance pour deux raisons principales : tout d'abord, les PME sont moins concernées par la problématique de

la relation entre les propriétaires et les dirigeants telle que décrite par les théories de gouvernance. Dans les PME, l'entité dirigeant-proprétaire joue un rôle central. Ensuite, dans le contexte des entreprises agroalimentaires privées en Algérie, il n'y a pas de PME cotées en bourse et donc pas de notion réelle d'actionnaires.

## 1.2- Les hypothèses

### 1.2.1. L'effet des caractéristiques démographiques

La théorie *UET* a été proposée par Hambrick et Mason en 1984. Ils avancent que les résultats organisationnels, tels que les choix stratégiques et les niveaux de performance, sont partiellement prédits par les caractéristiques démographiques des dirigeants. Ces caractéristiques démographiques sont en partie le résultat de la situation organisationnelle et de l'environnement dans lequel l'organisation opère. Ils suggèrent que :

- Les dirigeants prennent des décisions stratégiques, en fonction des perceptions et des préférences qui sont influencées par leurs caractéristiques démographiques observables. Ces caractéristiques peuvent inclure l'âge, le sexe, l'origine ethnique, l'éducation et l'expérience professionnelle. Des décisions qui ont un effet sur les performances de l'entreprise ;
- Les dirigeants prennent des décisions stratégiques en fonction de leurs caractéristiques démographiques cognitives, non-observables. Ces caractéristiques peuvent inclure les valeurs, les croyances, les motivations et les traits de personnalité. Des décisions qui ont un effet sur les performances de l'entreprise.

Aussi, les auteurs abordent la notion de champ de vision limité (*Limited Field of Vision*) des dirigeants, engendrant une perception sélective conduisant à ses propres interprétations. Ce qui peut avoir un impact sur la stratégie et la performance de l'organisation. Ainsi, le dirigeant est confronté à des situations complexes et composées de phénomènes beaucoup plus nombreux que ce qu'il peut éventuellement comprendre. Ces situations, il (dirigeant) les définit comme tous les stimuli environnementaux et organisationnels potentiels. Hambrick (2007b) déclare que la théorie est donc basée sur

la prémisse de la rationalité limitée, c'est-à-dire que les situations complexes et incertaines ne sont pas objectivement "connaissables", mais plutôt interprétables. Ainsi les hypothèses qui en découlent :

**H1** : *Les caractéristiques démographiques des dirigeants, influencent les choix de la stratégie ;*

**H2** : *Les caractéristiques démographiques des dirigeants influencent le niveau de la performance économique ;*

**H3** : *La vision du dirigeant, influence le choix de la stratégie ;*

**H4** : *La vision du dirigeant, influence le niveau de la performance économique.*

#### 1.2.2. L'effet de l'équipe dirigeante TMT

Le dirigeant, pour les auteurs de l'*UET*, « ne peut analyser tous les aspects de l'organisation et de son environnement. Il est considéré comme un responsable ayant une rationalité limitée avec un champ de vision limité, ce qui restreint considérablement les perceptions éventuelles ». Les auteurs préconisent de « ne pas s'intéresser uniquement au dirigeant mais d'élargir l'étude au rôle, positif, de toute l'équipe dirigeante (*Top Management Team : TMT*) ». Ils suggèrent que les *TMT* peuvent avoir des effets sur les résultats organisationnels.

Hambrick (2007a) explique que le terme « équipe dirigeante » a été adopté par des spécialistes des organisations et de la stratégie, et désigne le groupe relativement restreint de dirigeants les plus influents au sommet d'une organisation. Généralement, le directeur général (*Chief Executive Officer [CEO]*), président de département) et ses subordonnés directs. Le terme n'implique pas forcément un système formel de gestion par comité, mais désigne plus simplement le groupe de trois à dix dirigeants les plus hauts placés. Ainsi les hypothèses qui en découlent :

**H5** : *La TMT influence le choix des stratégies ;*

**H6** : *La TMT influence le niveau de la performance économique.*

#### 1.2.3. Stratégies et performance

Pour Hambrick et Mason (1984) « les caractéristiques des échelons supérieurs et les choix stratégiques interagissent pour déterminer les

niveaux de performance de l'organisation ». La théorie traite de l'impact de la stratégie sur la performance organisationnelle. Les auteurs suggèrent que les choix stratégiques des dirigeants ont un impact significatif sur la performance organisationnelle, et il est possible que les stratégies se renforcent d'elles-mêmes (*self-reinforcing*)<sup>2</sup> avec le temps.

Bien qu'il soit certainement vrai que le succès des PME, en matière de performance, ne dépend pas uniquement de la planification stratégique, les constatations appuient généralement l'affirmation selon laquelle, dans l'ensemble, il y a plus d'avantages à planifier qu'à ne pas planifier (Wang et al., 2007). Hambrick & Wowak (2021) soulignent que la stratégie est un facteur clé de la performance de l'entreprise, mais que la mise en œuvre de la stratégie est tout aussi importante que la formulation de la stratégie elle-même.

Ainsi l'hypothèse qui en découle :

**H7 :** *Les choix stratégiques influencent le niveau de la performance économique.*

#### 1.2.4. L'effet de la PME

La PME requiert des critères de gestion spécifiques, qui tiennent compte de la très grande diversité de ces entreprises (Marchesnay, 1991). Torrès (1997) souligne qu'à partir d'une approche nécessairement comparative, différents auteurs montrent que les caractéristiques organisationnelles des entreprises sont significativement différentes selon la taille. Pour St-Pierre et al. (2010) « les PME constituent un ensemble d'entreprises fort hétérogène qui se distinguent par le type de marché desservi, la stratégie poursuivie par leur direction, la performance dans le temps, mais aussi par l'âge et la taille ».

---

<sup>2</sup> Pour Hambrick et Mason (1984, au fil du temps, cette stratégie devient de plus en plus enracinée dans l'entreprise, et les dirigeants ont tendance à choisir des options innovantes à l'avenir, ce qui renforce encore la stratégie d'innovation. En d'autres termes, la stratégie se renforce d'elle-même car elle crée un environnement qui favorise sa propre continuation et son renforcement. Cette idée est souvent associée à la théorie *Upper Echelons*, qui suggère que les caractéristiques des dirigeants et les choix stratégiques interagissent pour déterminer les niveaux de performance de l'organisation.

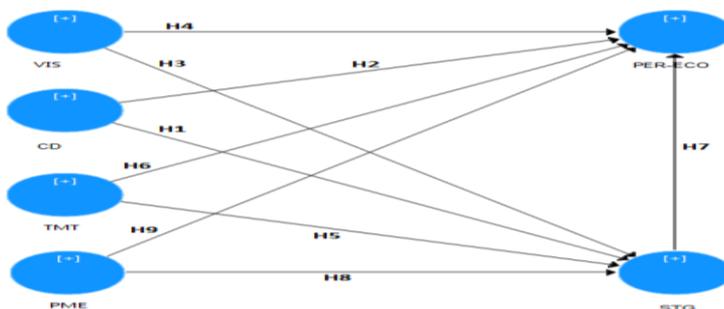
La théorie des *UET* peut s'appliquer à toutes les entreprises, qu'elles soient grandes ou petites. Cette théorie suggère que les choix stratégiques et les performances de l'organisation sont partiellement prédits par les caractéristiques de ses dirigeants, mais également par la situation dans laquelle l'entreprise évolue. Par conséquent, pour comprendre comment les caractéristiques des dirigeants influencent le succès de l'entreprise, il est important de prendre en compte les caractéristiques de l'entreprise elle-même.

Ainsi les hypothèses qui en découlent :

**H8** : Les caractéristiques de la PME influencent les choix de la stratégie ;

**H9** : Les caractéristiques de la PME influencent le niveau de la performance économique.

Figure 1. Le modèle d'hypothèse



Sources : adapté par les auteurs, 2022.

## 2- CONTEXTE

### 2.1- L'importance du secteur agroalimentaire

En 2021, l'agroalimentaire est un secteur d'activité majeur pour l'Algérie. Hors hydrocarbures, l'industrie agroalimentaire (IAA) a contribué à raison de 50% de la production industrielle nationale. En 2021, la production des IAA dépasse les 12 Milliards d'USD (ONS,

2022). C'est moins que la production des IAA du Maroc (15,4 Milliards d'USD)<sup>3</sup> et près de 6,2% de la production des IAA françaises<sup>4</sup>.

Durant ces vingt dernières années, le secteur agroalimentaire a connu, une forte dynamique de la création IAA, encouragée par les politiques d'aides à l'investissement. Le ratio nombre des PME/AA) population est passé de 4 à 7 entreprises pour 10 000 habitants, entre 2002 et 2021. Leur nombre a augmenté de 179%, pour se situer en 2021 à 34 418 entreprises enregistrées (MIM, 2022).

Les statistiques de l'ONS, révèlent qu'avec 3,62 milliards d'USD de valeur ajoutée (VA), en 2021, le secteur contribue au PIB national à hauteur de 2,21 %. A titre de comparaison, cette VA représente 9 % de la VA du secteur agroalimentaire français. Le secteur privé a contribué à plus de 87% en 2021, contre 62% en 2000. Ce qui démontre la poussée du secteur privé. Selon Bessaoud et al. (2019), les IAA emploient plus de 150 000 salariés, ce qui représente plus de 40% de la population active de l'industrie. Toutefois, selon les chiffres officiels les plus récents (APS, 2023), le secteur emploie près de 170 000 de salariés.

## 2.2- Les PME AA dans l'économie nationale

La définition des PME est celle adoptée par l'UE en 1996. Elle est reprise par la loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la PME qui définit la PME algérienne comme une entreprise de production de biens et de services, employant entre 1 à 250 personnes à plein temps pendant une année, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 4 milliards de DA ou dont le total bilan n'excède pas 1 milliard de DA, et qui respecte le critère d'indépendance.

Les PME AA privées, en 2021, étaient au nombre de 34 418 entreprises actives (MI, 2022). Durant la dernière décennie, leur nombre a progressé de 159%. Plus de la moitié, de ces PME AA a moins de 13 ans. Elles représentent 2,71% des PME à l'échelle nationale, avec 3,8% des emplois au sein des PME où le privé représente 99%. La PME

---

<sup>3</sup> La Fédération Nationale de l'Agroalimentaire, par abréviation « FENAGRI ». Site : <https://www.fenagri.org/>

<sup>4</sup> En 2021, la production des IAA françaises avoisine les 200 milliards d'USD, avec une VA de plus de 40 milliards d'USD. Source : Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire, 2023

agroalimentaire bénéficiant de deux avantages dans l'économie algérienne : des avantages accordés aux PME, soit des dispositifs d'aides et régimes d'incitation à l'investissement, des programmes de mise à niveau, l'aide à l'accès au financement bancaire et l'accompagnement des structures d'appui et d'animation économique locale ; et des avantages fiscaux accordés au secteur agroalimentaire dans la loi de finances de 2015 (article 75)<sup>5</sup>.

En dernier, nous pouvons conclure que le marché des produits agroalimentaires en Algérie est en plein développement, avec un potentiel de croissance conséquent. L'Etat joue un rôle important en termes de soutien à ce secteur, alors même que le marché des IAA en Algérie est émergent et peu compétitif.

**Tableau 1.** Contexte des PME AA privées en Algérie

Amont	Gouvernance	Caractéristiques	Aval
Production agricole faible	Appartenance familiale	34 418 PME AA	Production locale < Demande nationale
Dépendance du marché extérieur	Rôle important du dirigeant-proprétaire	50% ont moins de 13 ans	Compétitivité faible
Faible taux d'IDE	Pas de cotation boursière	Coût des matières Premières élevé	Croissance de la demande
Déévaluation continue du Dinar	Gestion informelle (pas de traçabilité)	Coût du personnel réduit	Subvention de certains produits dits "de bases"
	Asymétrie d'information	Taux de fermeture 1,68%	Absence de la grande distribution
			Réseau de distribution traditionnel
			Exportations très faibles

Sources : adapté par les auteurs

<sup>5</sup> Exonération temporaire pour une période de cinq (5) ans, de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) ou de l'impôt sur le revenu global (IRG) et de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP), et d'une bonification de 3% du taux d'intérêt applicable aux prêts bancaires.

### 3- MÉTHODOLOGIE

Pour tester les hypothèses, exposées plus haut, nous avons effectué une enquête, entre fin 2017 et 2018, auprès des PME AA privées sélectionnées par méthode non probabiliste. C'est un choix raisonné. Cette méthode pour Thietart et al. (2014) « est fréquemment utilisée dans les recherches en management ». Pour ces auteurs, « le choix probabiliste n'est pas nécessaire, car cette recherche s'attache davantage à tester des propositions théoriques qu'à généraliser des résultats à une population particulière ».

Notre échantillon est réparti sur 05 wilayas juxtaposées au centre de l'Algérie : Alger, Tizi-Ouzou, Bejaia, Boumerdès et Blida. La superficie totale de l'enquête est de 10 345 km<sup>2</sup>.

**Tableau 2.** L'importance des IAA dans la zone d'étude

Wilaya	Forme morale	Forme physique	Total IAA	%
Alger	1696	3 572	5268	17.15%
Blida	752	842	1594	5.19%
Tizi-Ouzou	971	375	1346	4.38%
Boumerdès	475	622	1097	3.57%
Bejaïa	509	496	1005	3.27%

Source : ONS, 2016

Le choix du terrain et de l'échantillonnage raisonné a été dicté par deux faits : d'abord, par un souci de proximité géographique. Pour mieux gérer les moyens financiers et logistique, nous avons opté pour des lieux proches du lieu d'habitation et de travail (W : Tizi-Ouzou). Ensuite, par l'importance du nombre des PME AA, dans ces cinq wilayas. A elles seules, elles cumulent plus de 30% du total des PME AA à l'échelle nationale.

Plus de 350 entreprises ont été sollicitées sur la base de l'annuaire de l'Office National des Statistiques (ONS, 2016). Le recueil des données s'est fait d'une façon directe, auprès des dirigeants des entreprises. Un questionnaire a été déposé au niveau de la direction de l'entreprise. Il s'agit d'un questionnaire de 60 questions, réparties sur 2 pages et structurées en 5 parties distinctes : identification de l'entreprise, identification du dirigeant, vision du dirigeant, stratégie et performance économique. Les questions sont formulées de manière claire et directe, et les réponses sont notées sur une échelle de Likert.

Les dirigeants favorables à notre démarche nous ont rappelé pour un entretien en face à face, au niveau de leur établissement. Des entretiens qui ont dépassé les deux heures de temps d'échange. Les réponses des dirigeants d'entreprises sont classées sur différentes échelles de Likert.

Nous avons reçu 124 retours positifs (34%), 31 questionnaires ont été éliminés, dont 13 entreprises âgées de moins de 03 ans, 4 ayant un effectif supérieur à 250 et 14 ont moins de 10 salariés. Ce qui fait un échantillon de 93 PME AA. Le travail d'enquête nous a pris plus d'une année.

**Tableau 3.** Répartition de l'échantillon par wilaya

Wilaya	Alger	Boumerdès	Tizi-Ouzou	Bejaïa	Blida
Nombre	24	18	16	24	11
Pourcentage	25.81%	19.35%	17.20%	25.81%	11.83%

Source : Résultats de l'enquête

Notre échantillon répond largement aux recommandations de l'outil d'analyse, soit la modélisation par équations structurelles (*Partial Least Squares-Path Modelling, PLS-PM*). La règle des 10 fois pour la taille de l'échantillon dans le cadre PLS-PM. Hair et al. (2011), nous recommande au minimum 60 observations, pour le modèle de base.

L'analyse des données s'est faite par la modélisation *PLS-PM*. Elle se compose de deux parties : le modèle structurel et le modèle de mesure. Le modèle structurel comprend l'ensemble des relations entre les Variables latentes (VL). Dans notre cas, nous avons 06 VL. Le modèle de mesure est constitué de l'ensemble des relations, entre les indicateurs variables manifestes (VM) et les VL qu'ils contribuent à mesurer.

Le mode de construction des VL à partir de VM est de nature réflexive. Ce mode de mesure requiert une "participation" active des VM. La causalité s'oriente du construit vers les items. En d'autres termes, les changements dans les indicateurs ne sont pas censés engendrer des changements dans le construit, car il est supposé que le construit latent existe de manière indépendante des mesures utilisées. Elles sont mesurables avec l'échelle de Likert dans la construction des VL non observables. Le tout résumé comme suit :

1. Deux variables endogènes : les choix stratégiques (STG) et la performance économique (PER-ECO) ;
2. Quatre variables exogènes : la vision du dirigeant (VIS), les caractéristiques démographiques du dirigeant (CD), l'équipe dirigeante (TMT) et les caractéristiques de la PME (PME).

Les caractéristiques démographiques telles que définies par l'UET: âge, expériences et formation, ses attributs cognitifs qui représentent son niveau d'aspiration, désignés dans la bibliographie par, la vision, l'intuition ou encore les objectifs.

Les identifiants de la variable performance économique et de la vision sont adaptés des travaux de St-Pierre & Cadieux (2011) ; les caractéristiques des TMT : degrés d'influence du dirigeant et la taille de la TMT ; les caractéristiques des PME : la taille et l'âge ;

Concernant les choix stratégiques, nous avons énuméré les différentes stratégies génériques (au nombre de 10) existantes d'une façon exhaustive pour les dirigeant-proprétaires. Ils ont choisi celles adoptées, éventuellement, par leur entreprise en termes de priorité stratégique. Billard et al. (2001) « avertissent qu'il s'avère dangereux pour une entreprise de suivre une seule stratégie si elle veut obtenir un avantage concurrentiel durable ».

## **4- RÉSULTATS**

### **4.1- Analyse descriptive**

L'âge moyen des dirigeants est de 51 ans, avec un minimum de 29 et un maximum de 79 ans. L'expérience moyenne en tant que dirigeant-proprétaire est de 12 ans. Près de 26 % d'entre eux sont titulaires d'un diplôme universitaire. Avec un score de 4.45, le premier objectif des dirigeants est de faire perdurer leur entreprise dans le temps. Suivi de l'objectif d'augmentation des parts de marché. L'exportation se positionne en bas de l'échelle des objectifs des dirigeants-proprétaires.

**Tableau 4.** Synthèse des résultats descriptifs

Variable manifestes (VM)	Items	Moyenne	Médiane
Age	DIR1	50.68 ans	50 ans
Expérience	DIR2	16.34 ans	15 ans
Expérience en tant que dirigeant dans ladite entreprise	DIR3	11.98 ans	11 ans
Niveau de scolarisation			
• Primaire		6.45%	
• Collège		12.90%	
• Secondaire		37.63%	
• Terminale		17.20%	
• Universitaire		25.81%	
Présence d'une TMT		60.22%	
Taille TMT	TMT1	3,18	1.0
Taille des PME	PME1	56 salariés	32
Age des PME	PME2	16.75 ans	15

Source : résultats de l'enquête

60.22% des PME enquêtées disposent d'une TMT. 12.5% des dirigeant-proprétaires considèrent qu'ils sont très influencés par cette dernière. En moyenne elle est composée de 3 hauts dirigeants. Les entreprises sondées sont familiales à 78%. Leur âge moyen est de 17 ans. Plus de la moitié sont des SARL. L'effectif moyen est de 56 salariés, avec un chiffre d'affaires annuel moyen de 3,6 Millions USD. Plus du tiers d'entre elles a bénéficié des aides de l'Etat. 19% d'entre elles ont déjà exporté.

A la question : "quelle est votre démarche stratégique ?" 64.52 % des dirigeants estiment qu'ils ont une stratégie, mais peu formalisée, 18.28% n'ont aucune stratégie. Le reste, soit 17.20% déclarent qu'ils font fonctionner leur entreprise avec une stratégie formalisée, suivie et communiquée. Globalement, la stratégie qui revient le plus souvent est le développement des marchés intérieurs.

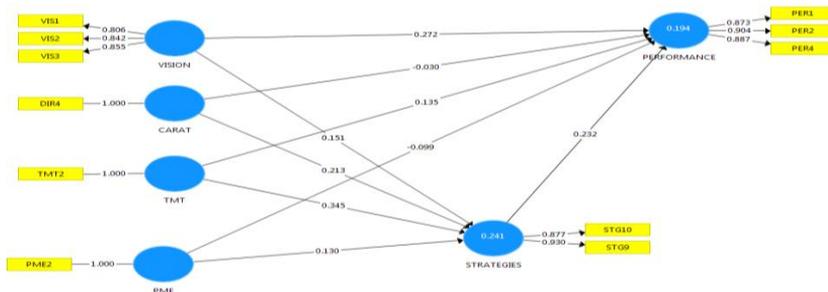
Tous les niveaux des indicateurs (VM) de la performance économique sont positifs, exception faite pour la taille de l'entreprise et des niveaux d'exportation. En d'autres termes, les PME exportatrices exportent de moins en moins. Et les effectifs salariés, des PME enquêtées, diminuent.

## 4.2- Modèles Equations structurelles (PLS-PM)

### 4.2.1. Validation de la qualité du modèle

Le traitement a été fait à l'aide du logiciel *SmartPLS (v.3.2.9)* développé par Ringle et al. (2015). Pour valider le modèle obtenu nous avons suivi les règles empiriques pour l'évaluation du Modèle réflexif de Hair et al. (2019). Au final, le modèle de mesure et le modèle structurel sont validés. Le modèle ne souffre d'aucune hétérogénéité apparente, et il dispose d'une capacité et d'un pouvoir prédictif avéré.

**Figure 2.** Résultats des modèles de mesure et structurel



Source : résultats de l'enquête

### 4.2.2. Estimation du modèle structurel : Le test des hypothèses – Tests de significativité des hypothèses

Le test de signification utilisé est le test *t* de Student. Les résultats sont présentés dans le tableau n°5. Sur les neuf (09) hypothèses testées, seulement quatre (04) sont validées. Ces résultats nous permettent, ainsi, de retracer, d'une façon significative et directe, les origines de la formation des stratégies et de la performance économique obtenue au sein des PME AA.

**Tableau 1.** Résultats des tests des hypothèses (effets directs)

H	Path Model	r <sup>2</sup>	t	Pr >  t	Significativité
H1	0.213	0.257	2.47	0.019	Validée
H2	-0.03	0.041	0.335	0.737	Non validée
H3	0.151	0.178	1.559	0.119	Non validée
H4	0.272	0.323	3.057	0.002	Validée
H5	0.345	0.395	3.763	0.000	Validée
H6	0.135	0.235	1.315	0.189	Non validée

H7	0.232	0.309	2.183	0.029	Validée
H8	0.130	0.175	1.448	0.148	Non validée
H9	-0.099	-0.044	0.928	0.353	Non validée

Source : résultats de l'enquête

4.2.3. Formation de la stratégie et de la performance économiques (effets directs)

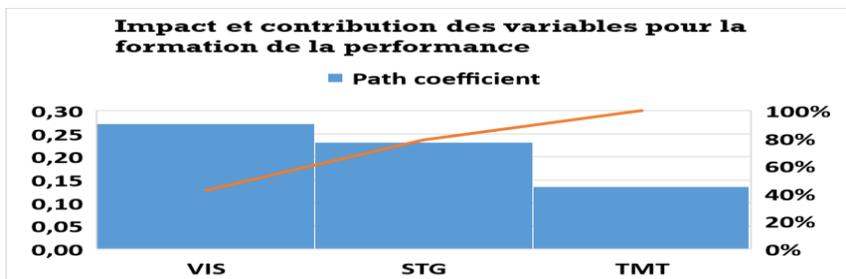
80% du choix de la stratégie est influencé, directement, par les CD du dirigeant-proprétaire (0,257  $p < 0,019$ ) et de la TMT (0,395  $p < 0,0000$ ). La TMT contribue dans une proportion de 57%, avec un effet tangent fort ( $f^2 = 0,152$ ) et les CD avec 23%, ont un effet tangent moyen ( $f^2 = 0,019$ ).

Aussi, 80% de la performance économique trouve son origine dans la vision du dirigeant-proprétaire et du choix de la stratégie. Soit la vision du dirigeant à 45,28% (0,323  $p < 0,002$ ) et du choix stratégique à raison de 35% (0,232  $p < 0,029$ ). Avec un effet tangent moyen pour les deux VL.

Figure 2. Origines des stratégies



Figure 3. Origines de la performance



Source : traitement des données et résultats de l'enquête

Donc, à première vue, pour améliorer la performance économique il faudrait agir sur les VL : VIS, les CD et la TMT. L'un des avantages de l'utilisation des modèles d'équations structurelles, est la représentation des VL. Elles sont la résultante d'un ensemble de VM mesurables. Les VM qui constituent le construit des VL déjà citées, sont plus explicites et adaptées, car elles sont tangibles pour proposer des paramétrages

Cependant, pour que l'analyse soit complète et pertinente, nous allons additionner les effets indirects aux effets directs pour avoir les effets totaux. Car les modèles d'équations structurelles (MES) sont un réseau d'influence en **relation transitive**. Comme exemple dans notre cas, la TMT a un effet direct sur le choix de la stratégie, et elle n'a pas d'effet direct sur la performance économique. Mais la stratégie a un effet sur la performance économique. Par conséquent, et indirectement, la TMT a un effet sur la performance économique. Pour généraliser pour tout le modèle, la carte IPMA est l'outil adapté à ce genre d'analyse.

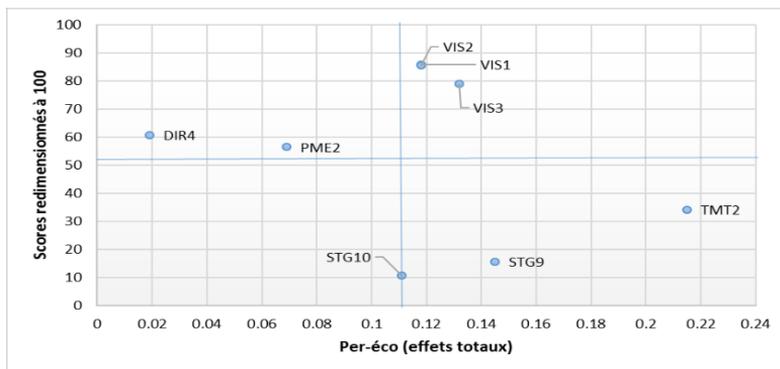
#### **4.3- Carte d'importance-performance (IPMA) de la variable latente cible performance**

L'IPMA requiert l'obtention de l'ensemble des effets totaux des relations de toutes les VL du modèle sur le construit cible, pour indiquer leurs performances. L'effet total d'une relation entre deux construits est la somme de tous les effets directs et indirects du modèle structurel : effet total = effet direct + effet indirect (Hair et al., 2017). Dans notre cas, l'IPMA fournit des indications pour la hiérarchisation des VL expliquant le construit cible sélectionné, qui est la performance économique réalisée.

Pour une meilleure orientation, on trace deux lignes supplémentaires dans la carte importance / performance : la valeur d'importance moyenne (c'est-à-dire une ligne verticale) et la valeur de performance moyenne (c'est-à-dire une ligne horizontale) des constructions affichées. De la lecture de la figure n°4 IMPA, il ressort, d'une façon globale, l'existence de 04 groupes d'importance-performance de VL sur la variable cible : performance économique réalisée :

- Priorité 1 : effet fort et faible score du construit : STG9 et TMT2 ;
- Priorité 2 : grand effet et grand score du construit : VIS1, VIS2 et VIS3;
- Priorité 3 : effet faible et score faible du construit : STG10 ;
- Priorité 4 : effet faible et grand score : DIR4 et PM2.

**Figure 4.** Carte d'importance-performance [Performance économique] (construits, effets normalisés)



Sources : *traitement des données et résultats de l'enquête*

L'intervention, en termes d'actions managériales, sur les VM : TMT2 et STG 9, d'après la carte IPMA, est la plus pertinente pour l'amélioration des niveaux de la performance économique.

## 5- DISCUSSION

### 5.1- Le rôle du dirigeant

L'objectif de cet article n'est pas de démontrer le poids du dirigeant-proprétaire de la PME agroalimentaire privée, et de débattre de son rôle. Dans la littérature, on s'accorde à dire que le dirigeant-proprétaire au sein des PME est le pivot. Nos résultats le réconfortent. Il est essentiel au fonctionnement des affaires de son entreprise.

Notre objectif, c'est de déterminer les liens, significatifs, qui existent entre les dirigeants des PME (propriétaire et TMT), les choix stratégiques et la performance économique qui en résulte, afin de proposer des améliorations probables, ceci dans le cadre théorique de l'UET.

## 5.2- Les choix de la stratégie

Il est souvent dit que les gestionnaires des petites et moyennes entreprises ne poursuivent aucune stratégie particulière (d'Amboise et al. 1994). Nos résultats permettent d'abord de réconforter certains résultats (tel que ceux d'Oriot et Bergeron (2012)) qui remettent en cause l'idée selon laquelle il n'y aurait pas de stratégie au sein des PME.

Nos résultats ont révélé qu'il existe des PME AA qui disposent d'une TMT installée par le dirigeant-propriétaire pour l'assister dans ses tâches quotidiennes. Ils montrent que plus ces TMT ont un degré d'influence élevé sur le « chef instruit », plus il y a une forte probabilité qu'un choix stratégique s'opère. Les choix stratégiques qui en découlent sont : *le développement du marché extérieur* et *les alliances internationales*. Ce qui paraît, à première vue, paradoxal au contexte de ces PME AA algériennes.

Pour quoi ces stratégies dans un tel contexte ? Pour St-Pierre et al. (2011) « c'est la conséquence d'un apprentissage par les imports et de l'intensification de la mondialisation ». Pour Cheriet (2010) « c'est pour avoir des gains de compétitivité sur le marché local ». Aussi, pour St-Pierre et Perrault (2009) « le niveau de scolarité du dirigeant contribue à développer sa compétence à insuffler une vision internationale à son entreprise ».

Rétrospectivement, les politiques des pouvoirs publics, depuis 2010, ont contribué à encourager les PME AA à avoir une posture à l'international. Les assises nationales des IAA, de 2010, et la loi d'orientation sur le développement de la PME, promulguée au mois de juin 2017, ont visé dans leurs textes l'amélioration de la compétitivité et la capacité d'exportation des PME AA. Ceci, via des mises à jour au standard mondial, à travers la certification. Et d'après les discussions, lors de notre enquête, plusieurs dirigeants ont été séduits par le projet.

La stratégie d'exportation, au sein des PME enquêtées, consiste en la mise en place d'une démarche qualité. Cette dernière cherche à apporter de la valeur dans la relation d'échange entre les parties intéressées, surtout fournisseur et client. Ceci, à travers l'engagement de plus en plus dans la voie de la certification d'entreprise, subventionnée par l'Etat sous conditions. Notamment, à travers un

encadrement et une mise à niveau, par des bureaux d'études spécialisés et agréés.

Comme l'a signalé Cheriet (2018) « La question des normes et des standards de qualité ou autres, présente des enjeux importants en termes d'échanges des produits agroalimentaires ». En effet, nos résultats ont révélé que cette démarche qualité est souvent considérée comme un visa pour l'exportation par les dirigeants. Seulement, cette démarche, dans notre contexte, prend beaucoup de temps pour aboutir. Pourtant, même si les PME AA engagées n'y arrivent pas au bout du projet de certification, la démarche a permis de créer des changements importants, surtout le déploiement d'un système d'information, via des *reportings* internes performants. A titre indicatif, en 2022 et d'après les chiffres de ISO (2022), les IAA certifiées ISO 9001 : 2015 et ISO 22000 : 2018 sont au nombre, respectivement, de 9 et 11, y compris les grandes entreprises et celles du tabac. Des chiffres loin des objectifs stratégiques de 2010<sup>6</sup>.

A signaler, dans ce registre, que le système de management environnemental (SME, 14001), n'est pas cité par les orientations stratégiques de l'époque. De nos jours, comme l'ont mentionné Martins et al. (2022), s'engager dans la durabilité peut aider les PME à développer des stratégies pour améliorer leurs rapports sociaux et environnementaux. Et répondre aux exigences de durabilité des clients étrangers et des réglementations environnementales plus strictes dans les pays d'exportation.

Kadi & Cheriet (2022), ayant travaillé sur les PME algériennes exportatrices, concluent que « les dimensions entrepreneuriales du dirigeant exportateur portent sur sa gestion du risque économique des pays ciblés et sa recherche et saisie d'opportunités commerciales internationales. Pour ce faire, il développe des compétences et accumule des connaissances à la fois stratégiques et économiques, portant sur les volets réglementaires et des climats d'affaires »

Aussi, les dirigeants que nous avons enquêtés sont conscients du retard qu'ils ont au niveau de la réglementation internationale, en

---

<sup>6</sup> Objectif 2010-2014 : Mise à niveau de 500 entreprises Agroalimentaires, dont 200 certifiées ISO 22000 éligibles aux exportations (MIPEMPI, 2011).

termes de l'application des principes d'hygiène des aliments (BPH, HACCP et traçabilité...). Ceci est le résultat de la permissivité de la réglementation algérienne en termes d'hygiène, où pendant longtemps, il n'y avait relativement que le décret exécutif relatif aux conditions d'hygiène lors du processus de la mise à la consommation des denrées alimentaires, datant de 1991<sup>7</sup>, qui était la référence de base.

Un réel handicap pour un éventuel échange avec le reste du monde. Un décret<sup>8</sup>, datant du début de l'année 2017, vient combler ce vide juridique national. Ce décret contraint les dirigeants, des industries agroalimentaires, à s'inscrire dans un système HACCP. Les nouveaux modes d'organisation introduits par cette démarche qualité, à savoir l'autocontrôle et les enregistrements, font partie des garanties à l'exportation. Ce qui est considéré comme une autre face de la stratégie d'exportation.

L'autre stratégie, dévoilée par nos résultats, c'est les alliances et les partenariats à international. Comme décrits par Cheriet (2010) et St-Pierre & Perrault (2009) « elle passe sous silence et privilégie les réseaux informels ». Cette stratégie possède deux déploiements sur le terrain. L'un local et l'autre international.

Le déploiement international est destiné à créer des liens avec des partenaires étrangers pour assurer l'ancrage des produits dans des marchés hors territoire national. Le recours à cette stratégie est motivé par le fait que les PME AA sont en manque de réseaux de distribution du produit « *Made in Algeria* ». Donc c'est pour pallier à une problématique de distribution à l'international que les dirigeants optent pour cette démarche stratégique.

Le déploiement national consiste à trouver des partenaires étrangers éventuels (PME et/ou FMN) avec qui s'allier. L'expérience « Danone-Djurdjura »<sup>9</sup> a donné des idées et des espoirs à certains dirigeant-

---

<sup>7</sup> Décret exécutif n° 91-53 du 23 février 1991 relatif aux conditions d'hygiène lors du processus de la mise à la consommation des denrées alimentaires

<sup>8</sup> Décret exécutif n° 17-140 du 14 Rajab 1438 correspondant au 11 avril 2017 fixant les conditions d'hygiène et de salubrité lors du processus de mise à la consommation humaine des denrées alimentaires

<sup>9</sup> Le groupe Danone (Français) et de la Sarl Laiterie Djurdjura (PME AA algérienne) avec une alliance, en 2001, donnent naissance à Danone-Djurdjura.

propriétaires des PME AA algériennes. Les travaux de Cheriet et al. (2008), sur ce cas, ont conclu que « la PME algérienne (dénommée Djurdjura) dans ce cas a privilégié l'apport d'actifs immatériels tels que l'image de marque, savoir-faire et expertises. Son principal besoin était lié à la commercialisation du produit et à la maîtrise des techniques marketing ». Ces auteurs concluent que « la PME AA, avec cette alliance, a doublement bénéficié de cette fédération : elle se défend contre la FMN (le concurrent potentiel) ; et contre ses concurrents directs en les privant de la FMN comme partenaire ».

Concernant l'effet de la *TMT* sur les stratégies d'exportations, Hambrick (2007a) signale que « nombre de chercheurs ont trouvé un effet interactif entre les changements dans la composition du *TMT* et la compensation sur les changements de stratégie ». Comme exemple, en lien avec nos résultats, Reuber & Fischer (1997) et Sambharya (1996) ont conclu que les membres des *TMT* ayant une expérience à l'international étaient plus enclins à adopter des stratégies d'internationalisation.

### 5.3- La performance économique

80% du niveau de la performance économique résulte de la vision et de la stratégie adoptée. Les VM représentant la performance économique sont : *la croissance de la part du marché national, du profit et du Chiffres d'affaires*. Hambrick & Wowak (2021) formulent que la performance de l'entreprise est façonnée par les talents et les motivations des employés à tous les niveaux. Il est donc nécessaire de comprendre le rôle des leaders stratégiques dans la stimulation et l'orientation de l'énergie collective de leurs employés.

Dans la littérature la vision est considérée tantôt comme une stratégie (Tregoe et Zimmerman, 1983) ; pour d'autres c'est du talent (Zaleznjik, 1999) ou encore un moyen de communication (Helfer et al., 2013). Ainsi, au sein des PME AA, la vision du dirigeant-propriétaire joue le rôle de la stratégie. Ce dernier est censé avoir une vision de ce que doit être son entreprise et comment y arriver.

Nos résultats rejoignent ceux de Ndjambou et Sassine (2014) qui déclarent « qu'ils vont dans le même sens que les travaux de D'Amboise et Bouchard (1990), Filion (1991), Bahija, (2001) ; Fabi et al.,

(2004) et Julien (2005) ». Soit, la vision stratégique élaborée par le dirigeant de la PME favorise la performance tangible des PME.

La vision, trouvée, est illustrée par 3 VM, qui sont : *une entreprise qui augmente ses parts de marché, qui croît en termes de chiffres d'affaires et en termes de taille*. Ce que Carrière (1990) appelle « un certain naturel à vouloir croître ». En effet, le contexte algérien est favorable pour faire un tel niveau de performance économique, où la demande alimentaire ne cesse d'augmenter.

Démographiquement, l'Algérie a vu sa population s'accroître de plus de 13 millions d'habitants entre 2000 et 2020. Certes le nombre des PME AA a plus que doublé, accompagné d'une revalorisation de la VA des IAA de plus de 300%, ce qui a engendré un ratio de 10.53 DA/hab. en 2020 contre 3.67 DA/hab. en 2002, en monnaie courante. Une amélioration considérable, s'il n'y a pas l'effet de l'inflation. À juste titre, en monnaie constante (année base =2001), le ratio est passé de 3.65DA/hab. à 4,95DA/hab., soit juste 35.7% de gain en 20 ans, ce qui suppose qu'il existe encore une grande marge de croissance.

Notre contexte, qui est de la sorte, peu compétitif et émergent, accorde, en conséquence, une certaine efficacité à la vision du dirigeant des PME AA. Une vision et un résultat orientés dans le même sens. Ce marché national, qui est peu exigeant, favorise le maintien de l'activité des PME AA. Et la non compétitivité ne presse pas le dirigeant à développer d'autres objectifs alternatifs à l'objectif de la croissance.

D'ailleurs, concernant les caractéristiques de la PME nos résultats révèlent qu'il n'y a pas de taille ni d'âge idéal pour adopter des stratégies et faire de bonnes performances économiques. Ce qui rejoint les résultats de St-Pierre et al. (2010). Le contexte algérien offre les mêmes chances de réussite au PME AA, qu'elles soient âgées, petites ou de taille moyenne.

Cheriet (2014) par contre, signale que « ce contexte n'est pas perpétuel. Ce modèle sera déstabilisé si la demande fléchit ou si la concurrence augmente, notamment avec l'arrivée de firmes étrangères. Dans ce scénario très probable, les entreprises algériennes devraient notamment se tourner vers la valorisation des marchés de niche, de démarche de labellisation des produits du terroir et d'amélioration de la qualité (via la certification) et de contrôle global des chaînes de valeur ».

A signaler qu'en termes d'effet des CD (représenté par la VM intitulée le degré de scolarisation), sur la performance économique nos résultats vont dans le sens de la théorie de l'UET, où Hambrick et Mason (1984) considèrent « qu'il n'y a pas de lien avéré entre le niveau de formation et la performance ». Ce résultat rejoint celui des travaux de St-Pierre et Cadieux (2011).

#### 5.4- Implications managériales

L'analyse IPMA (figure n°4) des effets totaux, nous a permis de recentrer les priorités pour l'amélioration de la performance économique des PME agroalimentaires. Une performance représentée par la croissance de la part du marché national, du profit et du chiffre d'affaire.

Le dirigeant-proprétaire est représenté par sa vision et son degré de scolarisation. Accroître le degré de scolarisation de ce dirigeant n'améliorerait pas le niveau de la performance économique des PME AA. Concernant sa vision, elle est déjà considérée comme limitée dans l'UET et elle s'avère, selon nos résultats, qu'elle se trouve dans une situation de saturation (grand effet et grande performance). Cette vision ne peut pas être améliorée, mais dans un cas extrême peut être transformée, ce qui donnerait une autre vision, donc un autre profil dirigeant.

Ainsi, les solutions ne se trouvent pas dans le dirigeant-proprétaire. Pour cela, il faut trouver des alternatives dans la ressource humaine la plus proche, la TMT. Le rôle, de cette TMT, serait capital dans le cas où le contexte deviendrait plus exigeant et plus compétitif. Là où la vision « expansionniste » du dirigeant-proprétaire deviendrait moins efficace. Ce qui rejoint la conclusion de Abatecola & Cristofaro (2018), où « il semble que les modérateurs psychologiques et cognitifs émergents des variables échelons supérieurs renforcent actuellement la centralité des TMT, en ce sens qu'ils affectent leurs processus et choix stratégiques ».

A cet effet, dans notre cas, l'installation, l'amélioration et l'encouragement de l'effet de la TMT sur le dirigeant-proprétaire et l'adoption d'une stratégie de développement du marché international, seront d'une grande utilité et efficacité pour améliorer la performance économique. Rappelons que les choix stratégiques sont à 56% dûs à l'effet de la TMT. De la sorte, ce choix stratégique et l'effet de la TMT

pourraient interagir, ensemble, pour améliorer les niveaux de performance économique de la PME AA.

En revanche, et malgré que les stratégies déclarées par les dirigeants-propriétaires, et retenues par le modèle obtenu, sont orientées à l'international, les exportations, comme performance économique, ne sont pas au rendez-vous. Au contraire, d'après nos résultats, elles sont à la baisse pour les PME AA qui exportent, et nulles pour le reste. La question est : quel est l'intérêt de ces stratégies alors ?

Pour Kalika (1986) « les PME qui s'orientent vers le développement du marché extérieur innovent et restructurent leur organisation pour devenir plus efficaces. Les tendances sont alors à la spécialisation, à la normalisation et à la formation du personnel ». Nos résultats complètent les leurs par le fait que ceci ne pourrait se faire effectivement sans l'apport d'une *TMT* percutante.

Dans ce sens, Hambrick (2007a) mentionne, « pour les grandes entreprises, que si l'on se demande : si ce sont les caractéristiques du PDG lui-même ou celles de l'équipe dirigeante qui permettent le mieux de prédire la performance de l'organisation, les connaissances actuelles indiquent clairement que l'équipe dirigeante exerce une plus grande influence ». Nos résultats l'affirment pour les PME.

### 5.5- Originalité du travail

Ainsi, des originalités se dégagent de ce travail, sur le plan méthodologique, des résultats et de leur utilisation :

Sur le plan méthodologique : La mobilisation de l'*UET*, utilisée dans les études consacrées aux grandes entreprises, combinée à une approche *PLS-PM*. Ceci, pour la détermination des origines des stratégies et de la performance dans les conditions d'une PME ;

Sur le plan des résultats : Nos résultats complètent les travaux précédents en apportant des réponses à la question : quelles sont les leviers prioritaires qui permettent d'améliorer la performance économique des PME AA ? Il en résulte que la *TMT*, comme les grandes entreprises, joue un rôle prépondérant dans la formation de la performance économique. Cette *TMT* affine la vision du dirigeant-proprétaire ;

Sur le plan pratique/technique : La détermination des leviers prioritaires sur lesquels on peut intervenir directement pour améliorer la performance économique des PME AA. A savoir, installer et accentuer le rôle des *TMT* comme alternative managériale et adopter des stratégies à l'international comme un outil d'innovation.

## CONCLUSION, LIMITES ET PERSPECTIVES

Globalement, nos résultats confortent les hypothèses de l'*UET* de Hambrick et Mason (1984). Quatre hypothèses ont été validées sur neuf. Elles sont directement liées au rôle que jouent les dirigeants au sein des PME. Soit, la stratégie et la performance économiques sont le reflet des dirigeants. Seulement, la stratégie et la performance économique n'ont pas de lien avec les caractéristiques de la PME : âge et taille.

Nos résultats ont fait apparaître que 80%, de l'origine du choix des stratégies trouve source dans les caractéristiques démographiques du dirigeant-proprétaire et de l'effet, en termes de réflexion managériale, de l'équipe dirigeante sur ce dernier. La performance économique qui en découle est imputée à 80% à la vision du dirigeant-proprétaire et au choix des stratégies.

Plus de détails ont été révélés grâce à la méthodologie et l'outil d'analyse utilisés. Pour le dirigeant-proprétaire, ses CD interviennent directement sur le choix de la stratégie et sa vision sur la performance économique. La *TMT* n'a d'effet direct que sur le choix des stratégies.

Notre étude s'est faite sur les PME agroalimentaires privées, dans un contexte peu compétitif et où elles sont contraintes à importer la majorité de leur matière première. Le dirigeant-proprétaire a un rôle essentiel traductible (visible) à travers sa vision. Cette dernière se veut expansionniste pour la PME AA.

Nous rejoignons beaucoup de travaux qui ont été faits sur la vision du dirigeant-proprétaire des PME. Dans l'ensemble elle a été considérée comme un semblant de stratégie. Car considérée comme intuitive, générique et peu formalisée. Notre recherche a confirmé que cette vision est limitée, comme l'ont décrite Hambrick et Mason (1984), mais a révélé aussi qu'elle est saturée et très efficace. Cependant, elle n'est pas un levier prioritaire pour améliorer la performance économique.

Cette saturation est due à la structure même de cette vision. Elle est juste une perception future de l'entreprise. Une perception sans réel mode d'emploi. Plusieurs choix stratégiques peuvent en découler pour satisfaire cette représentation future. Le dirigeant-proprétaire joue un rôle de fédérateur autour d'un projet d'accroissement de son entreprise.

L'alternative managériale se trouve dans ses plus proches collaborateurs, en la composante de la *TMT*, si elle existe. L'influence de cette équipe se veut très efficace dans la traduction indirecte de la vision du chef, en une stratégie formalisée et écrite se rapportant à un développement des marchés extérieurs et des alliances internationales, dans notre cas.

L'analyse IPMA a révélé quatre priorités managériales pour améliorer la performance économique. Ainsi, dans notre contexte, et pour améliorer les chances de succès des PME AA privées, élever le niveau de formation du dirigeant propriétaire n'aurait qu'un effet très réduit sur la performance économique. A contrario, l'accentuation du rôle de la *TMT* et l'adoption d'une stratégie à l'export, sont les éléments clés pour une amélioration efficace de la performance économique. Des stratégies qui sont à la recherche d'un standard reconnu, et qui se veulent déterminantes dans le changement des mœurs et de l'organisation de la PME, rejoignant les résultats de Kalika (1986).

Cheriet (2014) a averti sur « la fragilité et la vulnérabilité des IAA algériennes qui activent dans un contexte peu compétitif. Ces entreprises ne sont pas à l'abri d'un changement dans l'organisation du marché local. Une ouverture sur le marché international, pourrait ramener et attirer des IAA étrangères (PME ou FMN) plus structurées et maîtrisant leur chaîne de valeur, qui pourraient ainsi offrir des produits plus diversifiés à des prix plus accessibles et plus compétitifs ». Ainsi, nos résultats dégagent une solution à ce futur très probable.

Pour terminer, l'équipe de direction, dans ses actions quotidiennes, joue un rôle de médiateur, rangé aux côtés du dirigeant-proprétaire. Elle absorbe les signaux extérieurs de la PME, réduit l'asymétrie d'information et tranche en faveur du son employeur, créant ainsi un leadership conjoint, favorisant une efficacité managériale.

### Les limites

Notre travail dispose de quelques limites méthodologiques :

- L'UET s'intéresse aussi, aux caractéristiques démographiques de la composante des TMT ; ces caractéristiques peuvent expliquer les choix pris ;
- Aussi, l'étude s'est faite sans prendre en considération la nature de l'activité des PME AA (ex : minoterie, laiterie...). Car même si elles sont toutes importatrices, de matière première, elles ont des liens différents avec le marché national et/ou international.

### Recommandations

A la lumière de ces résultats, et sachant que tout contexte est voué à des changements et à des retournements, deux recommandations principales s'imposent. La première est du ressort des politiques publiques. La seconde est à mettre à l'échelle de la PME AA, quel que soit son âge et sa taille :

- A l'échelle macroéconomique : nous rejoignons les recommandations de Cheriet (2014), qui préconise plus d'efforts (encadrement et soutien) pour une restructuration dans les IAA algériennes. A commencer par l'harmonisation des cadres institutionnels, commerciaux et réglementaires. Ce qui pousserait les dirigeant-propriétaires à renforcer les compétences managériales de leur entreprise. L'objectif est de préparer les PME AA face aux futurs concurrents ;
- Au sein des PME AA : Planifier et produire, par une démarche volontaire, pour le marché international, même si le produit est destiné au marché national. Ceci ne peut se faire qu'avec une démarche qualité qui soutiendrait, à la base, l'installation d'une équipe de pilotage. Cette dernière, pourrait être l'ébauche d'une future TMT. Le choix stratégique adéquat serait le développement du marché extérieur. L'objectif serait d'introduire la culture de stratégies dans le but d'améliorer la performance économique.

## Perspectives

Pour les prochains travaux de recherche, en lien avec l'amélioration de la performance économique des PME AA, et pour compléter ce modeste travail nous suggérons quelques ouvertures :

- Un travail portant sur le rapprochement des caractéristiques démographiques de la composante de l'équipe dirigeant et la nature de la performance économique. *Quelle composante de la TMT et pour quelle performance économique ?*
- Ce premier travail sera complété par deux recherches supplémentaires. La première sur le rôle effectif que peut jouer la démarche qualité au sein des PME AA. *Quelle implication de la fonction qualité sur l'amélioration la performance économique ?* La seconde portera sur les modalités de l'effet d'apprentissage par les importations. *Quel rôle jouent les fournisseurs étrangers, des PME AA, dans l'amélioration de la performance économique ?* Enfin, une investigation sur les réseaux de distribution potentiels des produits agroalimentaires susceptibles d'être exportés. *Quel est le chemin critique pour l'amélioration de l'exportation effective et durable des produits agroalimentaires ?*

Ces perspectives futures rendent compte de l'importance des questionnements théoriques en cours et de leurs implications managériales.

## References Bibliographiques

**Abatecola G., & Cristofaro M., (2018).** Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": Evolution and open avenues. *Journal of Management History*, 26(1), 116-136.

**Aftab J., Veneziani M., Sarwar H., & Ishaq M. I., (2022).** Entrepreneurial orientation, entrepreneurial competencies, innovation, and performances in SMEs of Pakistan: Moderating role of social ties. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(2), 419-437.

**APS. (2023, février 28).** Industries alimentaires : Plus de 31.000 entreprises activant dans le domaine. <https://www.aps.dz/economie/152452->

industries-alimentaires-plus-de-31-000-entreprises-activant-dans-le-domaine.

**Bessaoud O., Pellissier, J. P., Rolland J. P., & Khechimi W., (2019).** *Rapport de synthèse sur l'agriculture en Algérie.* [Rapport de recherche] CIHEAM-IAMM. hal-02137632, 82.

**Billard L., Boissin J., & Deschamps B., (2001).** *Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise.* Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. 13-14-15 juin 2001. Faculté des Sciences de l'administration Université Laval, Québec.

**Carrière J.-B., (1990).** La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique. *Revue internationale PME*, 3(3-4), pp 301-325.

**Charreaux G., (2008).** À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale. *Cahier du FARGO* (1080502).

**Charreaux G., (2011).** Quelle théorie pour La gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale. *Cahier du FARGO* (1110402).

**Cheriet F., (2010).** Les coopérations inter-entreprises agroalimentaires en méditerranée : opportunités et difficultés des opérateurs industriels. *Les Cahiers du CREAD* (94).

**Cheriet F., (2014).** *Des efforts de restructuration sont à faire dans l'industrie agroalimentaire.* hal-02629438, pp. 4-4.

**Cheriet F., (2018).** Normes sanitaires, standards de qualité et échanges des produits agroalimentaires. Interview de Abdelhakim Hammoudi et Stéphane Guéneau. *Systèmes alimentaires / Food Systems*(3), pp. 263-370.

**Cheriet F., & Tozanli S., (2010).** L'agrobusiness en méditerranée : tendance actuelle et perspectives. *Les cahiers du CREAD* (94).

**Cheriet F., Le Roy F., & Rastoin J.-L. (2008).** Les alliances stratégiques asymétriques entre multinationales et PME. Le cas de Danone - Djurdjura en Algérie. *Revue internationale P.M.E.*, 21(1), pp. 35-68

**Cohen J., (1988).** *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (éd. 2nd). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

- D'Amboise G., Forth C., & Garnier B. (1994).** Les PME peuvent-elles manifester une certaine logique stratégique ? L'utilisation d'une approche pour l'identifier. *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 11(4), pp. 311-319.
- FMI. (2016).** *Consultations de 2016 au titre de l'article IV – Communiqué de presse; rapport des services du FMI, Algérie.* (No 16/127; p. 69). Fond Monétaire International.
- Hair J., Risher J., Sarstedt M., & Ringle C., (2019).** *When to use and how to report the results of PLS-SEM.* *European Business Review*, 31(1), pp. 2-24.
- Hambrick D., (2007a).** *Évaluation des équipes dirigeantes.* Dans F. Bournois F., Duval-Hamel J., Roussillon S., & Scaringella J.-L., *Comités Exécutifs : Voyage au cœur de la dirigeance* (pp. 19-24). Paris: EYROLLES Editions d'Organisation.
- Hambrick D., (2007b).** Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, 32(2), pp. 334-343.
- Hambrick D. C., & Wowak A. J., (2021).** *Strategic leadership.* In I. M. Duhaime, M. A. Hitt, & M. A. Lyles (Éds.), *Strategic management : State of the field and its future* (p. 337-353). New York, NY: Oxford University Press.
- Helfer J.-P., Kalika M., & Orsoni J., (2013).** *Management stratégique* (éd. 9). Paris: Magnard-Vuibert.
- Hitt M., & Tyler B., (1991).** Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, pp. 327-351.
- Kadi M., & Cheriet F., (2022).** Profil entrepreneurial et capacités d'innovation des dirigeants des PME exportatrices en Algérie. *Revue africaine de management= African management review*, 7(1), 238-254.
- Kalika M., (1986).** La structuration par l'internationalisation. *Revue française de gestion*, pp. 77-84.
- Marchesnay M. (1991).** La PME: Une gestion spécifique. *Économie Rurale*, 206(1), pp. 11-17.
- Martins A., Branco M. C., Melo P. N., & Machado C., (2022).** Sustainability in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review and future research agenda. *Sustainability*, 14(11), 6493.
- Ndjambou R., & Sassine M. (2014).** Étude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises : clarification des compétences et de la vision. *La revue gestion et organisation* (6), pp. 7-19.

**Oriot F., & Bergeron H., (2012).** Indicateurs de performance et priorités stratégiques des dirigeants de PME. Dans G. Lecointre, & Gualino (Éd.), *Le grand livre de l'économie PME* (éd. 3e, pp. 201-225).

**Pettersen N., St-Pierre J., & Brutus S., (2011).** Relation entre les compétences du dirigeant de PME et la performance de son entreprise : apport d'un instrument de mesure multi source. *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 24(1), pp. 167-193

**Reuber R., & Fischer E., (1997).** The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), pp. 807-825.

**Ringle C., Wende S., & Becker J.-M., (2015).** « *SmartPLS 3.* » Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

**Sambharya R., (1996).** Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of US multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 739-746.

**St pierre J., Raymond L., Laurin F., & Uwizeyemungu S., (2011).** *Mondialisation et internationalisation des PME : Le comportement des PME.* Université du Québec à Trois-Rivières. Rapport de recherche présenté au CIRANO: Institut de recherche sur les PME.

**St-Pierre J., & Cadieux L., (2011).** La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), pp. 33-52.

**St-Pierre J., & Perrault J.-L., (2009).** *Mondialisation et PME : L'internationalisation des activités comme solution.* Université du Québec à Trois-Rivières. Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières : Institut de recherche sur les PME.

**St-Pierre J., Julien P.-A., Morin M., (2010).** L'effet de l'âge et de la taille sur la performance financière et économique des PME. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(2), pp. 287-306.

**St-Pierre J., Ruben M., Louis, R., & Richard L., (2013).** Configurations de capacités stratégiques et performance des PME : une étude exploratoire de l'influence de l'environnement national. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 12(4), pp. 79-102.

**Thietart R.-A., Allard-Poesi F., Angot J., & al., (2014).** *Méthodes de recherche en management* (éd. 4e). Paris: Dunod.

**Torrès O., (1997).** *Pour une approche contingente de la spécificité de la PME.* Revue internationale P.M.E., 10(2), pp. 9-43.

**Torres O., (2000).** Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5ème Congrès International Francophone PME.* Lille, Octobre. Récupéré sur oliviertorres.net.

**Tregoe B., & Zimmerman J., (1983).** Strategic Thinking. *Industrial Management & Data Systems*, 83(7/8), pp. 17-21. doi:10.1108/eb057322

**Wang C., Walker E., & Redmond J., (2007).** *Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation.* *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1), pp. 1-16.

**Zaleznjak A. (1999).** *Managers et Leaders : En quoi sont-ils différents ?* Dans C. H. Review, *Le Leadership* (pp. 62-87). Paris: Editions d'Organisation.

**Zollo L., Rialti R., Tron A., & Ciappei C., (2021).** Entrepreneurial passion, orientation and behavior: The moderating role of linear and nonlinear thinking styles. *Management Decision*, 59(5), 973-994.

## Annexe

**Tableau 1.** Structure du modèles et variables

Variables latentes	Variable manifestes (VM)	Items	Echelle Likert
Caractéristiques démographiques	Age	DIR1	1-5
	Expérience	DIR2	1-5
	Expérience en tant que dirigeant dans ladite entreprise	DIR3	1-5
	CD	Niveau de scolarisation *	DIR4
Vision du dirigeant	Entreprise qui augmente ses parts de marché*	VIS1	1-5
	Entreprise qui croit en termes de chiffres d'affaires*	VIS2	1-5
	Entreprise qui croit en termes de taille	VIS3	1-5
	Entreprise qui dure dans le temps	VIS4	1-5
	Plus de profits*	VIS5	1-5
	Entreprise qui exporte	VIS6	1-5
Equipe de direction	Taille de la TMT	TMT1	1-5
	Effet de la TMT*	TMT2	1-5
TMT			

Caractéristiques de la PME	Taille des PME	PME1	1-5
	Age des PME	PME2	1-5
Stratégie	Stratégie de coût/prix	STG1	1-3
	Stratégie de différenciation	STG2	1-3
	Stratégies de spécialisations	STG3	1-3
	Stratégie de diversification	STG4	1-3
	Stratégie d'innovation du produit	STG5	1-3
	Stratégie d'externalisation	STG6	1-3
	Stratégies d'intégration	STG7	1-3
	Développement du marché intérieur	STG8	1-3
	Développement du marché extérieur*	STG9	1-3
	Les alliances internationales*	STG10	1-3
Performance économique	La part du marché (national) *	PER1	1-7
	La santé financière de l'entreprise (profit)*	PER2	1-7
	La taille de l'entreprise	PER3	1-7
	Croissance du chiffre d'affaires *	PER4	1-7
	Capacité de l'entreprise à générer des revenus	PER5	1-7
	Les exportations	PER6	1-7

\* Item retenu dans le modèle final

**Tableau 2.** Fiabilité et validité du construit

Variables latentes (VL)	Id	Alpha de Cronbach	Rho de D.G. (ACP)	Loading factors	R <sup>2</sup>	AVE	Q <sup>2</sup>
VIS	VIS1	0.782	0.786	0.806	/	0.697	/
	VIS2			0.842			
	VIS3			0.855			
CD	DIR4	1.000	1.000	1.000	/	1.000	/
	TMT2	1.000	1.000	1.000	/	1.000	
PME	PME2	1.000	1.000	1.000	/	1.000	
STG	STG9	0.779	0.817	0.930	0.241	0.817	0.200
	STG10			0.877			
PER-ECO	PER1	0.866	0.873	0.873	0.194	0.788	0.113
	PER2			0.904			
	PER4			0.887			

Source : résultats de l'enquête

**Tableau 3.** Tableau IPMA : effets normalisés

Item	Effet total sur la performance économique	Scores redimensionnés à 100
DIR4	0.019	60.753
PME2	0.069	56.452
STG10	0.111	10.753
STG9	0.145	15.591
TMT2	0.215	34.140
VIS1	0.118	85.753
VIS2	0.118	85.484
VIS3	0.132	79.032
Moyenne	0.116	53.495

Source : résultats de l'enquête

**Tableau 4.** Hétérogénéité (FIMIX-PLS) : finite mixture PLS-SEM : détermination du nombre de segments

	2 segments	3 segments
AIC	480.448	474.318
AIC3	503.448	509.318
AIC4	526.448	544.318
BIC	538.697	562.959
CAIC	561.697	597.959
EN	0.984	0.891
HQ	503.967	510.108
LnL	0.988	0.886
MDL5	955.697	1197.523
NEC	1.508	10.165
NFI	-217.224	-202.159

Source : résultats de l'enquête

**Tableau 5.** Résultat de la procédure PLS<sub>predict</sub>

	RMSE (PLS)	RMSE (LM)	RMSE : (PLS)<(LM)	PLS Q <sup>2</sup> _predict
PER1	1.324	1.304		0.089
PER2	1.338	1.388	OK	0.046
PER4	1.353	1.384	OK	0.035
STG9	0.738	0.751	OK	0.175
STG10	0.672	0.685	OK	0.086

Source : résultats de l'enquête