

Les problèmes organisationnels : un impact direct sur la performance des PME Marocaines

Organizational problems: a direct impact on the performance of Moroccan SMEs

SABOUR ALAOUI Lamia

Docteur en Sciences de Gestion

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Settat

Université Hassan 1^{er}

Laboratoire de Recherche en Management, Marketing et Communication
Maroc

laammia@hotmail.com

BENESRIGHE Driss

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Settat

Université Hassan 1^{er}

Laboratoire de Recherche en Management, Marketing et Communication
Maroc

bendriss3664@gmail.com

Date de soumission : 23/02/2021

Date d'acceptation : 30/04/2021

Pour citer cet article :

SABOUR ALAOUI L. & BENESRIGHE D. (2021) « Les problèmes organisationnels : un impact majeur sur la performance des PME marocaines », Revue Internationale du chercheur «Volume 2 : Numéro 2» pp : 599 - 615

Résumé

Les petites et moyennes entreprises connaissent un taux de disparition élevé, notamment, durant la phase de démarrage. Cet échec est dû à plusieurs facteurs exogènes et endogènes. Les facteurs exogènes sont reliés à l'environnement économique, juridique, social....etc. Tandis que les facteurs endogènes concernent la gestion interne de l'entreprise qui se rapporte à l'organisation et à la stratégie élaborées par les dirigeants.

Les petites et moyennes entreprises ont des pratiques, des techniques et des critères de gestion qui sont différentes de celles des grandes entreprises. Pour répondre à notre problématique, on a choisi de faire une étude exhaustive, c'est-à-dire qu'on a choisi la totalité des petites et moyennes entreprises qui se trouvent dans la province d'El Jadida (109 PME). Notre choix n'est pas fortuit, la province d'El Jadida est parmi les plus importantes plateformes industrielles du Royaume. L'intérêt de notre étude est de permettre à toute personne s'intéressant à cette question, de mieux comprendre comment les problèmes organisationnels peuvent avoir un impact direct sur la performance des PME marocaines. D'autre part, cette étude permettra aux dirigeants des PME d'éviter toutes difficultés qui peuvent bloquer la réussite et la survie de leur entreprise.

Mots clés : PME ; problèmes organisationnels ; performance ; gestion ; El Jadida.

Abstract

Small and medium enterprises experience a high rate of disappearance, especially during the start-up phase. This failure is due to several exogenous and endogenous factors. The exogenous factors are linked to the economic, legal, social environment...etc. While the endogenous factors concern the internal management of the company which relates to the organization and the strategy developed by the leaders. Small and medium enterprises have management practices, techniques and criteria that are different from those of large enterprises. To answer our problem, we chose to do an exhaustive study, that is to say, we chose all the small and medium enterprises located in the province of El Jadida (109 SMEs). Our choice is not fortuitous, the province of El Jadida is among the most important industrial hubs in the Kingdom. The interest of our study is to allow anyone interested in this issue to better understand how organizational problems can have a direct impact on the performance of Moroccan SMEs. On the other hand, this study will allow SME managers to avoid any difficulties that may block the success and survival of their business.

Keywords : SMEs ; organizational problems; performance ; management ; El Jadida.

Introduction

Au Maroc comme dans la plupart des pays en voie de développement, les petites et moyennes entreprises jouent un rôle essentiel dans la prospérité économique. Les PME constituent une part considérable du tissu économique des pays, et emploient une importante proportion de la main-d'œuvre. Ainsi, depuis les années quatre-vingts, elles sont présentées comme réponse aux enjeux économiques dans une période caractérisée par le désengagement de l'Etat et par des politiques d'ajustement structurel.

Par ailleurs, l'idée de Sallenave (1984) selon laquelle « toute difficulté de l'entreprise provient d'une inadéquation de son environnement interne à son environnement externe ». L'intensité de la concurrence à laquelle les entreprises doivent faire face à cette échéance les oblige dès maintenant à se mettre à niveau. Ainsi, la PME est appelée à introduire de nouvelles technologies, à mettre en place de système de management qualité, d'adopter de nouveaux modes de production. Il apparaît dans la littérature que la structure simple décrite par Minzberg (1982) est dominante au sein des PME et se conjugue avec plusieurs pratiques peu formalisées visant à assurer la souplesse et l'adaptabilité des organisations (Garand, 1993). Ce qui facilite la centralisation du pouvoir de décision au niveau du dirigeant et prépondérance de la communication informelle. Le niveau de formation des pratiques liées aux ressources humaines peut être considéré comme la variable clé (normes, règles, planification) pour distinguer les petites et grandes entreprises. La majorité des travaux (Mahé de Boislandelle, Fabi Garand, Garand et G. D'Amboise, 1995) confirme la manque de formalisme des pratiques et des procédures de GRH en PME. Quant à la planification, elle existe dans certaines PME, mais elle est décrite la littérature comme étant non structurée, irrégulière, réactive et informelle (G.D'Amboise, A. Bakanibona, 1990).

Nous essaierons de trouver des éléments de réponse à notre question de recherche : Quel est impact des problèmes organisationnels sur la performance des PME marocaines ?

Cet article a pour objectif de déterminer le rôle de l'organisation dans la performance de la petite et moyenne entreprise. Nous essaierons, de présenter les différentes composantes du courant de la contingence structurelle. Ensuite, on va établir une analyse des problèmes organisationnels des PME marocaines à travers un échantillon des PME de la ville d'El Jadida. Le choix de cette ville se justifie essentiellement par plusieurs raisons, premièrement son appartenance à la région la plus développée du pays « Casablanca-Settat » et le rôle

économique de la province d'El Jadida en tant qu'acteur de développement au niveau national.

1. Le cadre conceptuel de l'organisation des PME

1.1 La performance de l'entreprise : un concept complexe

Le concept de la performance est utilisé pour déterminer un certain niveau d'excellence. Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français performer qui signifiait « accomplir, exécuter ».

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 et Bourguignon, 1995 et Lebas, 1995 et Bessire, 1999) et 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 & Quairel, 2005).

Dans le champ de l'entreprise, il faut performer afin de garantir la pérennité et la survie de l'entreprise, et déterminer son avantage concurrentiel. En effet, le concept de la performance de l'entreprise peut être défini, comme étant le niveau de réalisation des résultats.

Il s'appuie sur les notions d'efficacité et d'efficience. Bourguignon (1997) a déterminé la signification du mot performance, autour de trois sens, à savoir :

- la performance-succès : la performance est un synonyme de succès ;
- la performance-résultat : la performance fait référence au résultat d'une action ;
- la performance-action : la performance signifie une action ou un processus.

1.2 Le rôle de l'organisation dans la performance de la petite et moyenne entreprise

L'organisation de l'entreprise est une variable importante à la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs de toute entreprise. Elle est aussi la clé de voûte de sa perpétuité dans le temps. La compréhension de l'organisation des entreprises est réalisée à travers plusieurs théories, applications et représentations constituant différentes écoles de pensées. La théorie des organisations représente un construit théorique aux sources multidisciplinaires et aux fondements multiples. Le choix de l'organisation la plus utile est un élément important de la réussite d'une entreprise, depuis le XIX^e siècle, plusieurs grands courants de pensée ont contribué à la construction et à l'évolution de la théorie de l'organisation, et ce, en cherchant toujours à découvrir les secrets d'une plus grande performance d'entreprise, afin d'atteindre une solution organisationnelle assurant une performance satisfaisante. Plusieurs auteurs

appartenant à des courants de pensée de divers domaines d'activité se sont intéressés à l'organisation de l'entreprise, chacun selon son angle de vision, mais toutes ces théories et approches ont convergé vers un seul champ disciplinaire. Cependant, l'organisation de l'entreprise est le résultat naturel d'un mélange entre des sciences diverses et des champs d'activité multiples. En effet, dans l'organisation de l'entreprise, on trouve la sociologie, l'économie, les mathématiques, la psychologie voir même la biologie qui se manifeste à travers le cycle de vie de produit.

Les grands courants de la pensée organisationnelle ont été façonnés par des hommes de tout profit et de toute origine, les différents modèles de gestion ont été appliqués par les philosophes, militaires, scientifiques, les entrepreneurs, les ingénieurs, les chercheurs et les politiques. Les différents modes d'organisation des entreprises sont définis à partir des recherches menées par les théoriciens et les praticiens. Sois par un raisonnement inductif, comme dans les approches classique ou néoclassique qui travaillaient avec des observations des faits sur le terrain et des comparaisons, pour déduire des modèles de fonctionnement et d'amélioration. Ou bien par un raisonnement déductif à partir d'une certaine vision de l'homme au travail, expériences et vérification sur le terrain, en observant les dysfonctionnements, éclairés parfois a priori, par une idée du fonctionnement social, comme dans l'école des relations humaines et, pour une part, dans les courants sociologiques.

Ces différentes approches ont montré que les structures et l'organisation est mise en place pour atteindre les objectifs de l'entreprise, sont alors au service de la stratégie. D'autre part, les choix organisationnels peuvent orienter la stratégie. Le cadre organisationnel de l'entreprise dépend de son environnement, de sa stratégie, et de sa taille. Plus l'entreprise réalise de nouvelle mission, modifie son environnement et développe une stratégie, plus elle aura tendance à fixer un cadre organisationnel relativement rigide et à en déduire les différentes politiques de l'entreprise : les descriptions de postes ou de fonctions, la gestion prévisionnelle des ressources humaines seront, par exemple, quelques-uns de ses outils. Plus l'entreprise, au contraire, se situe dans un monde de contingences, plus elle va favoriser les modes d'organisation flexibles, les structures souples la gestion par projet ou la gestion par les compétences seront alors quelques-unes de ses méthodes privilégiées.

Les entreprises, aujourd'hui, utilisent des différentes méthodes et d'outils organisationnels, certains sont très anciens, comme par exemple la gestion par les postes et d'autres, plus récents, comme les systèmes d'information. De plus, ces outils et méthodes changes, certes, dans le temps et dans l'espace, mais également d'une entreprise à une autre selon la taille, le

chiffre d'affaires, le champ disciplinaire. L'organisation de l'entreprise, de nos jours, concerne non seulement les établissements à but lucratif, mais également les établissements publics et les associations qui opèrent dans le domaine politique, dans les activités sportives et culturelles.

1.3 L'organisation de l'entreprise et le courant de la contingence structurelle

Le courant de la contingence structurelle privilégie la description, et si possible la mesure, de l'influence que les principales dimensions du contexte exercent sur les structures et les performances d'une organisation. Parmi les nombreuses contributions sur ce sujet, un certain nombre de travaux fondateurs ressortent : les programmes de recherche de T. Burns et T. Stalker (1961) déjà évoqués à propos de la distinction mécanique, de P. Lawrence et J. Lorsh (1967) qui ont exploré les liens entre les caractéristiques de l'environnement et les caractéristiques structurelles de l'entreprise ; les travaux de J. Woodward (1965) sur les liens entre la technologie et les structures organisationnelles, les travaux de Jean-Pierre Brechet (1971) aux Etats-Unis sur les liens entre un ensemble de variables contextuelles dont la taille et les structures organisationnelles. Quelques propositions offrent une synthèse des résultats qui ressortent au regard des facteurs de contingence que sont l'âge et la taille de l'organisation, son système technique de production, les caractéristiques de l'environnement et son système de pouvoir (H. Mintzberg, 1990) :

- plus une organisation est ancienne, plus son comportement est formalisé ;
- plus une organisation est de grande taille, plus son comportement est formalisé, plus sa structure est élaborée, plus les tâches y sont spécialisées, les unités différenciées et plus sa composante administrative est développée ;
- plus le système technique est régulé, plus le travail opérationnel est formalisé et plus la structure du centre opérationnel est bureaucratique ;
- plus le système technique est complexes, plus les fonctions de support logistique sont élaborées et qualifiées ;
- l'automatisation du centre opérationnel transforme la structure administrative de bureaucratie en structure organique ;
- plus l'environnement est dynamique et plus la structure est organique ;
- plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée ;

- plus l'organisation se développe sur des marchés diversifiés, plus elle a tendance à se scinder en unités organisées sur la base de ses marchés, en divisions, dans la mesure où les économies d'échelle le permettent ;

- une hostilité extrême de son environnement amène toute organisation à centraliser sa structure de façon temporaire ;

- plus le contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation est puissant, plus la structure de l'organisation est centralisée et formalisée ;

- une coalition externe divisée tendre à créer une coalition interne politisée et vice-versa.

Des principes d'organisation qui favorisent le déploiement des processus transversaux, les structures par projets plus ou moins récurrents, l'idée d'entreprise polycellulaire (H. Landier, 1989) ou réticulaire s'inscrivent dans des perspectives comparables. La flexibilité effective de l'entreprise dépendra certes des choix structurels effectués, mais surtout des fonctionnements et des processus concrets pour lesquels les attitudes des individus et des groupes constitueront des arguments essentiels. Selon M. Aoki (1988), qui fournit des profils types d'entreprises proches de ceux-ci, en univers incertain les structures souples et horizontales d'information seraient plus efficaces que les structures rigides et verticales (O. Weinstein, 1995).

Les propositions retenues présentent assurément un intérêt pour comprendre et instruire les pratiques différenciées des entreprises au regard des facteurs de contingence (la technologie ou l'environnement). Ces propositions ne traduisent toutefois pas des liens de stricte causalité. Elles expriment le plus souvent des contraintes (et non un déterminisme) qui autorisent certaines limites aux combinaisons possibles. La contingence des choix ne peut être ignorée, même s'il s'agit de choix simplement bornés managent la possibilité de modalités organisationnelles ou opératoires multiples (F. Piolet & R. Sainsaulieu, 1994).

D'une part, les recherches empiriques ne corroborent pas sans ambiguïté les résultats lorsqu'il s'agit d'établir un lien entre certaines caractéristiques structurelles et la performance ; les analyses contingentes montrent bien, dans tous les cas, qu'un nombre important d'entreprises se comportent différemment de ce que la théorie de la contingence se trouvent fortement remises en cause depuis déjà longtemps par de nombreux auteurs (C. Argyris, 1972).

2. Présentation des résultats de l'étude

2.1 Cadre conceptuel et méthodologie de recherche

Nous avons choisi une méthode basée sur la perception des acteurs pour mesurer empiriquement nos variables de recherche. Cette méthode consiste en effet à rendre opérationnelles des informations d'ordre qualitatif en les transformant en données quantifiées. Quelle soit la méthode de recueil adoptée, le chercheur se trouve confronté, à l'issue de la phase de collecte, à un ensemble de données très volumineux, un tel volume de données excède évidemment les capacités d'assimilation et de compréhension du chercheur. Le problème est alors d'avoir recours à des instruments permettant, d'une part, de ramener les données à un format compréhensible, c'est-à-dire de les résumer, d'autre part, d'en extraire l'information significative, de façon à permettre l'interprétation, c'est-à-dire la production de sens, c'est le rôle de l'analyse des données.

2.1.1 Le déroulement de l'enquête

Nous avons constitué notre échantillon en ayant recours à deux critères de sélection, les entreprises appartenant à la région d'El Jadida et ayant un effectif compris entre 10 et 250 employés, c'est-à-dire des petites et moyennes entreprises.

L'enquête a été menée à partir d'un répertoire d'entreprise fourni par la Chambre de Commerce et d'Industrie d'El Jadida. Sur 109 entreprises désignées pour l'enquête, 82 ont répondu, soit un taux de réponse de 76 %. Notre enquête a été réalisée grâce à des visites sur place et des entretiens avec les chefs des entreprises ou des responsables.

2.1.2 L'échantillonnage

Pour recueillir des informations sur une population statistique, on dispose de deux méthodes :

- La méthode exhaustive ou recensement où chaque individu de la population est étudié selon le ou les caractères étudiés ;
- La méthode des sondages ou échantillonnage qui conduit à n'examiner qu'une fraction de la population, un échantillon.

Pour notre enquête, on a choisi de faire une étude exhaustive, c'est-à-dire que notre cible était la totalité des PME qui se trouvent dans la province d'El Jadida, qui sont en nombre de 109 PME.

2.1.3 Les variables de recherches

Les variables recensées dans notre modèle de recherche ont été tirées de la littérature présentée en matière d'organisation en PME.

Tableau N°1 : Les variables de recherche

Concepts & dimensions	Indicateurs	Les sources
<ul style="list-style-type: none"> - Structure organisationnelle - Formalisation - Centralisation - Planification et contrôle - Développement technologique 	<ul style="list-style-type: none"> - La disposition de l'organigramme - Le type d'organigramme - Les documents disponibles dans l'entreprise - La centralisation du pouvoir - La participation des collaborateurs dans les décisions importantes - Les plans de prévision - Les différentes prévisions adoptées - Le service contrôle - Les domaines de contrôle - L'organisation du travail - Le type de technologie - Les facteurs qui limitent l'acquisition des technologies 	<ul style="list-style-type: none"> - A. Bakanibona (1990) - Bayad et Hermann (1991) - Benoit et Rousseau (1993) - Desraumaux (1992) - Fayol (1916) - Garand (1993) - G. D'Amboise (1995) - Julien et marchesnay (1988) - Kalika (1995) - Mahé de Boislandelle(1988) - Minzberg (1982) - Naro (1990)

Source : Auteurs

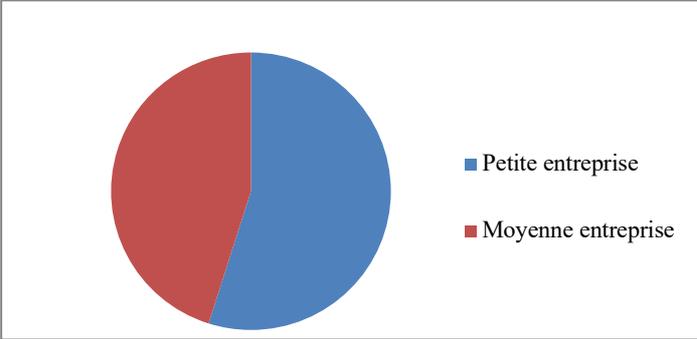
2.2 L'interprétation analytique

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Au sens de Kalika (1987) : « La norme de mesure de l'efficacité organisationnelle est différente de l'efficacité de l'évaluation des mesures économiques et sociales. Ces mesures sont directement liées à la structure organisationnelle, mais non liées à d'éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. On retient les indicateurs de mesure (la qualité de la circulation de l'information, les relations entre services, le respect de la structure formelle, la flexibilité de la structure, la

productivité, la satisfaction des clients, l'innovation...)». De manière générale, la performance fait référence à la réalisation des objectifs organisationnels. Afin de pouvoir répondre à nos questions de recherche, nous précisons les variables de recherche en définissant des indicateurs pratiques capables de mesurer ces variables.

2.2.1 Identification de l'entreprise

Figure N°1 : Le type des entreprises enquêtées

Graphiques	Interprétations
 <p>■ Petite entreprise ■ Moyenne entreprise</p>	<p>Les résultats de l'enquête ont montré que la majorité des PME de notre échantillon sont des petites entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 73 % des PME produisent pour le marché local ; - 98 % des dirigeants sont des hommes ; - 35 % des dirigeants ont un niveau d'étude élevé, et une grande partie de dirigeants sont autodidacte.

Source : Auteurs

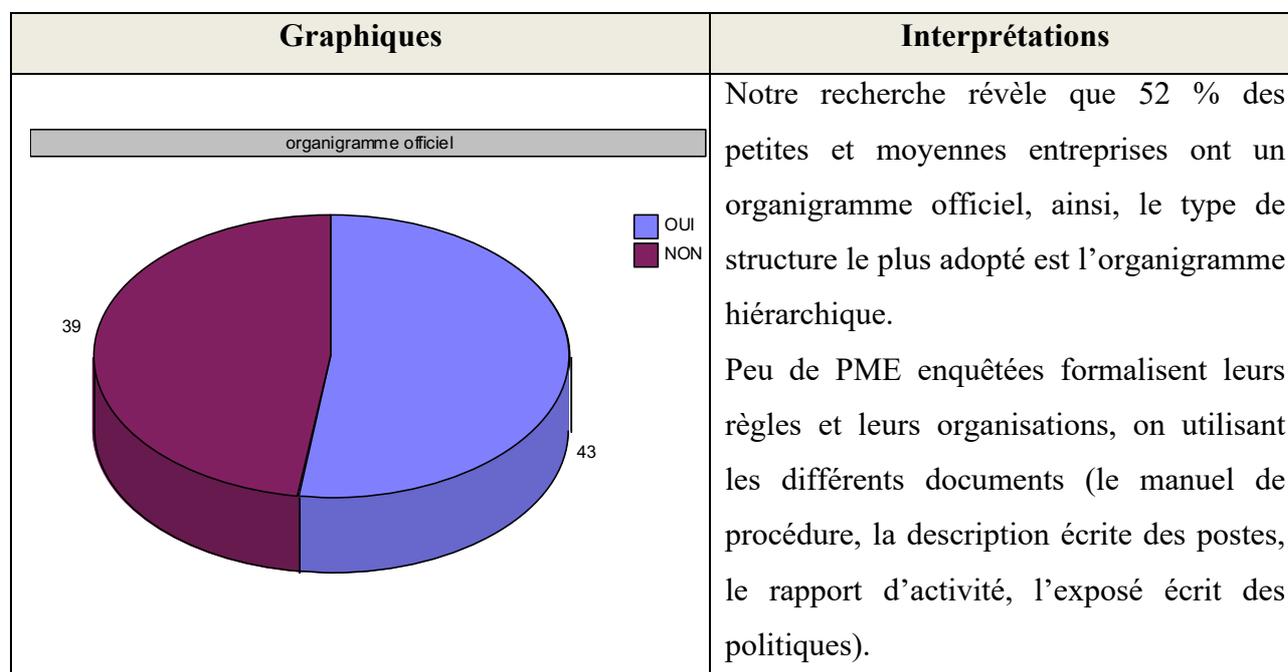
L'entreprise se rassemble souvent par sa taille, en ne tient pas compte de l'âge, on suppose implicitement, que les petites entreprises sont également jeunes, et que les grandes sont nécessairement âgées. Cependant, cette supposition ne convient pas à une grande partie des PME. Il y a des dirigeants qui ne souhaitent pas croître leurs entreprises, et que cette volonté influence nécessairement l'organisation de l'entreprise.

Selon les résultats de l'enquête, il y a un nombre réduit de jeunes dirigeants de PME, qui sont dans la plupart des cas des petites et moyennes entreprises familiales. Cependant, la majorité des jeunes diplômés préfèrent avoir un salaire mensuel au lieu de prendre le risque de créer leur propre entreprise. De même, on a remarqué qu'il y a des PME réussies qui sont dirigé par des autodidactes. Selon notre étude la performance de la PME n'est pas liée directement au niveau d'études du dirigeant, ni à l'âge ou le sexe du dirigeant.

2.2.2 Formalisation

La formalisation désigne un ensemble d'engagements envers des règles, des procédures, et des politiques formellement établis dans une organisation.

Figure N°2 : L’organigramme officiel



Source : Auteurs

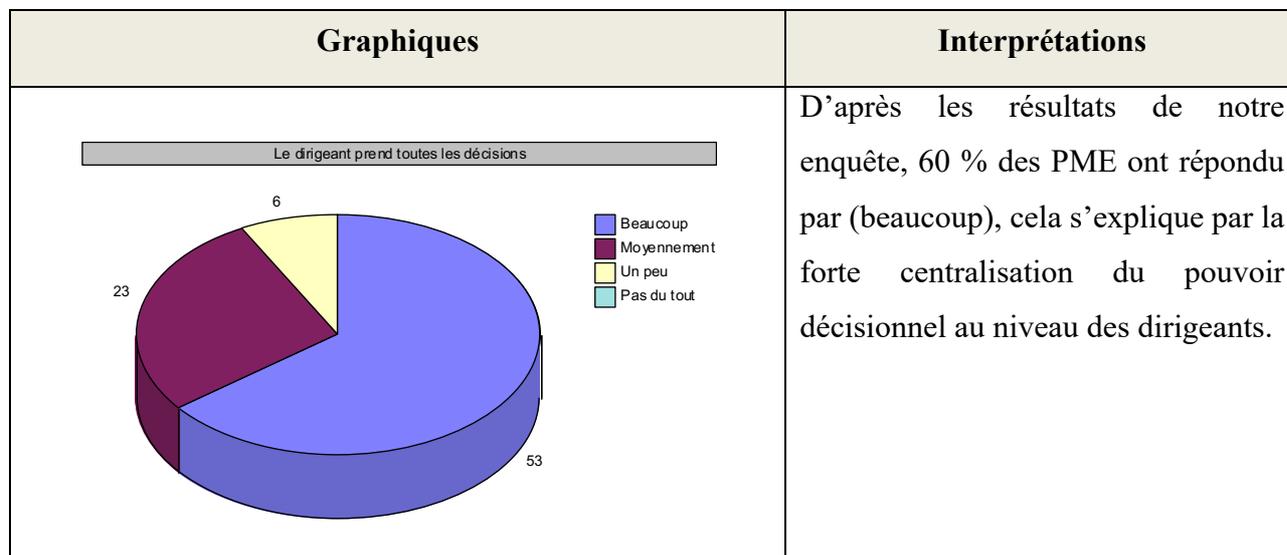
Le nombre des PME qui possédant réellement un organigramme est très faible, il y a même des dirigeants qui ne savent pas la définition d’un organigramme. Cependant, pour la plupart des petites et moyennes entreprises, la possession d’un organigramme pour leur organisation reste seulement une formalité qui n’a rien avoir avec la réalité du fonctionnement. Cela provoque plusieurs difficultés : le manque de système de contrôle, la confusion entre les décisions, les fonctions et les responsabilités sont mal définies, les droits et les devoirs sont mal précisés.

Nous constatons également qu’avec la croissance de l’entreprise, le dirigeant de PME procède à une structuration et une sophistication des activités. Donc plus la taille organisationnelle augmente, plus l’entreprise subit une formalisation progressive. Les dirigeants qui réussissent à formaliser leur travail, ont plus de facilités que d’autres à faire la preuve de la qualité de leurs produits et services.

2.2.3 Centralisation

La centralisation est un mode de gestion dans lequel la prise de décision s’ordonne autour d’un seul centre de pouvoir qui est le dirigeant. Selon Torrès (1997) « la centralisation du pouvoir dans les PME facilite l’intégration des buts individuels aux buts de l’organisation » (Torrès, 1997).

Figure N°3 : La centralisation du pouvoir



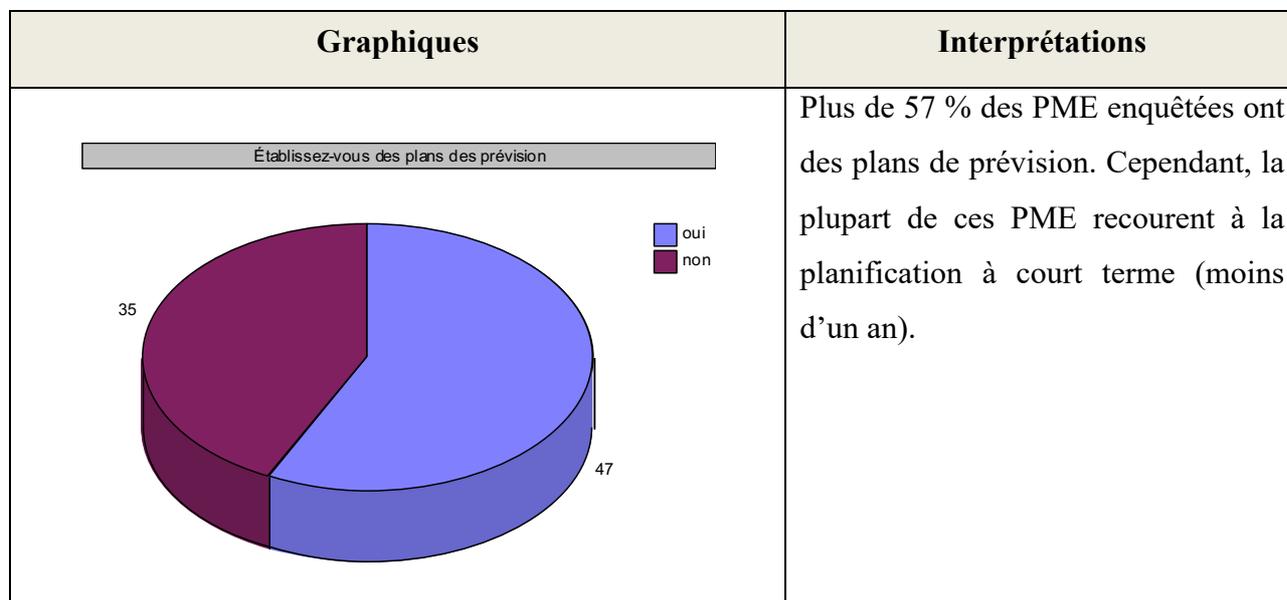
Source : Auteurs

L'objectif de chaque dirigeant est de conduire efficacement son entreprise. Dans la plupart des petites et moyennes entreprises, le pouvoir de décision est centralisé, le dirigeant considère les employés comme de simples exécutants et il prend les décisions tout seul. Il risque de perdre le contrôle de la direction et il a une connaissance insuffisante des particularités locales. Cependant, le personnel est peu impliqué, le temps de réaction est long et l'information parfois décalée du fait de la nécessité de remonter toute la ligne hiérarchique. Quand l'entreprise grandit, il devient difficile pour le dirigeant de prendre seul toutes les décisions parce qu'il n'a pas toujours le temps, ni les compétences pour prendre l'ensemble des décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. La centralisation ne permet pas de développer la participation des collaborateurs, les structures participatives ne sont pas dynamiques, car elles ne permettent pas de favoriser l'initiative et la créativité.

2.2.4 Planification et contrôle

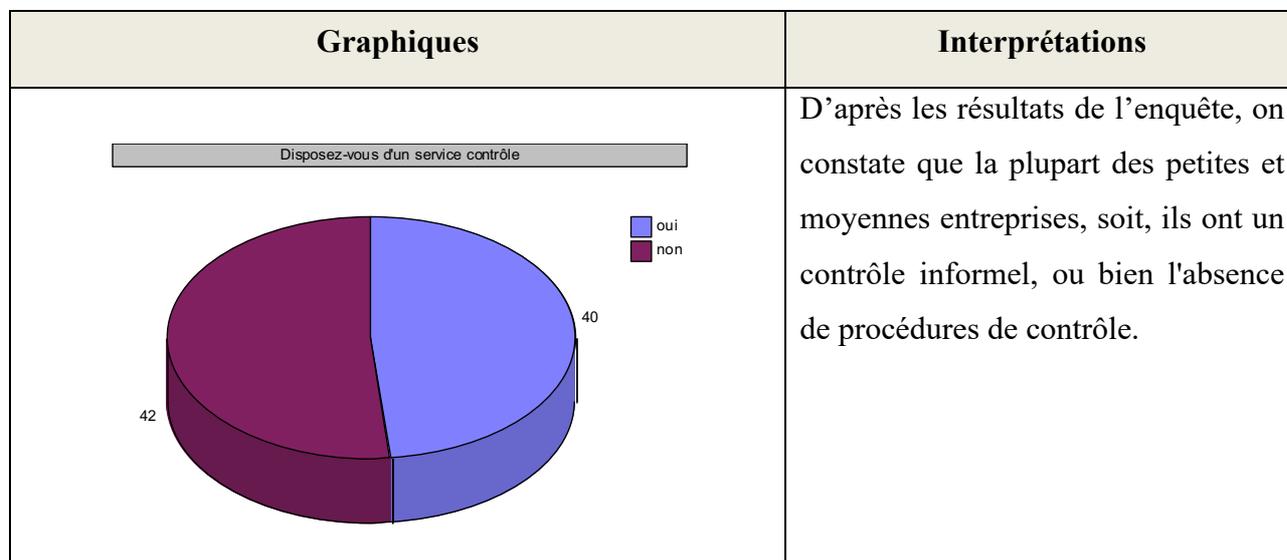
Généralement, les PME sont caractérisées par l'absence de la planification et du contrôle, elles préfèrent réagir au fur et à mesure aux changements de leurs environnements. Cependant, de nombreuses études ont montré l'importance de la planification et du contrôle et leur contribution dans l'amélioration de la performance des entreprises.

Figure N°4 : Les plans de prévision



Source : Auteurs

Figure N°5 : Le service contrôle



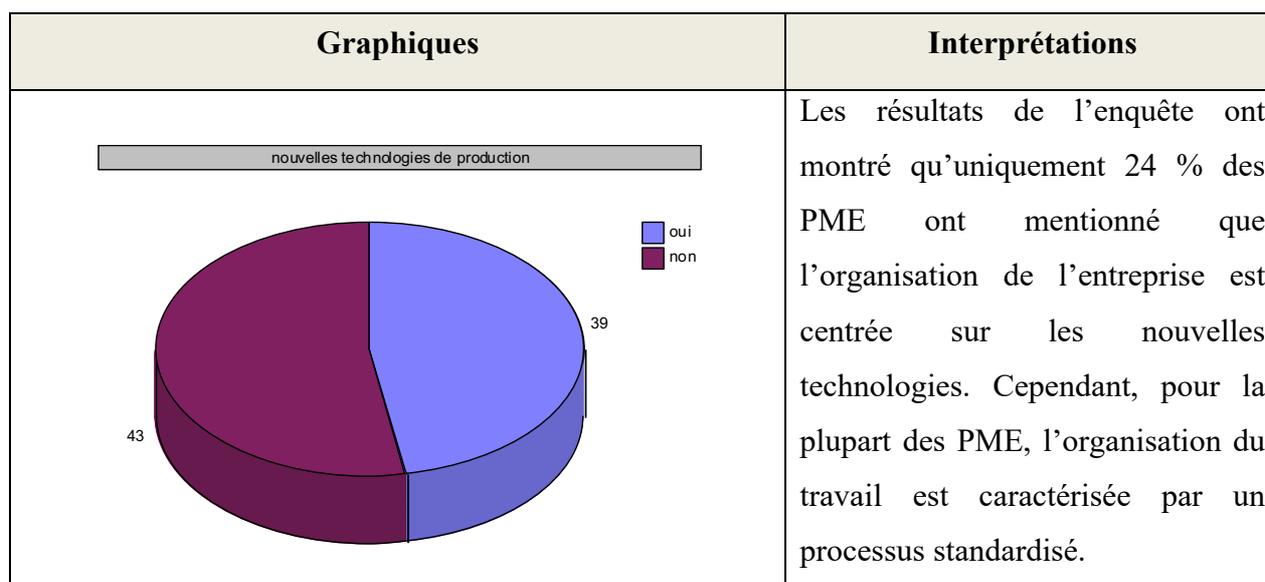
Source : Auteurs

Les pratiques de contrôle pour la majorité des PME sont moins formelles, moins sophistiquées, cela peut être expliqué par la structure simple des PME qui est fondées sur la confiance et le contrôle direct. Par contre, les petites et moyennes entreprises exportatrices sont obligées de mettre en place un service de contrôle pour adapter leurs produits aux normes de chaque pays.

2.2.5 Développement technologique de l'entreprise

Face à un environnement compliqué, les entreprises doivent innover pour conserver un avantage concurrentiel. C'est encore plus difficile pour les PME qui sont de plus en plus exposées à la concurrence et aux exigences locales et internationales en termes de concurrence et d'innovation. En effet, certaines PME souhaitent utiliser de nouvelles technologies de production.

Figure N°6 : Les nouvelles technologies de production



Source : Auteurs

Les nouvelles technologies de production permettent aux PME de tirer parti des économies d'échelle et d'améliorer les performances, mais la plupart des PME ne peuvent pas intégrer de nouveaux équipements de production. Toutefois, notre enquête a soulevé plusieurs facteurs qui limitent l'acquisition des technologies, dont le coût élevé des nouvelles technologies de production, manque d'information technologiques et un faible investissement en recherche et développement.

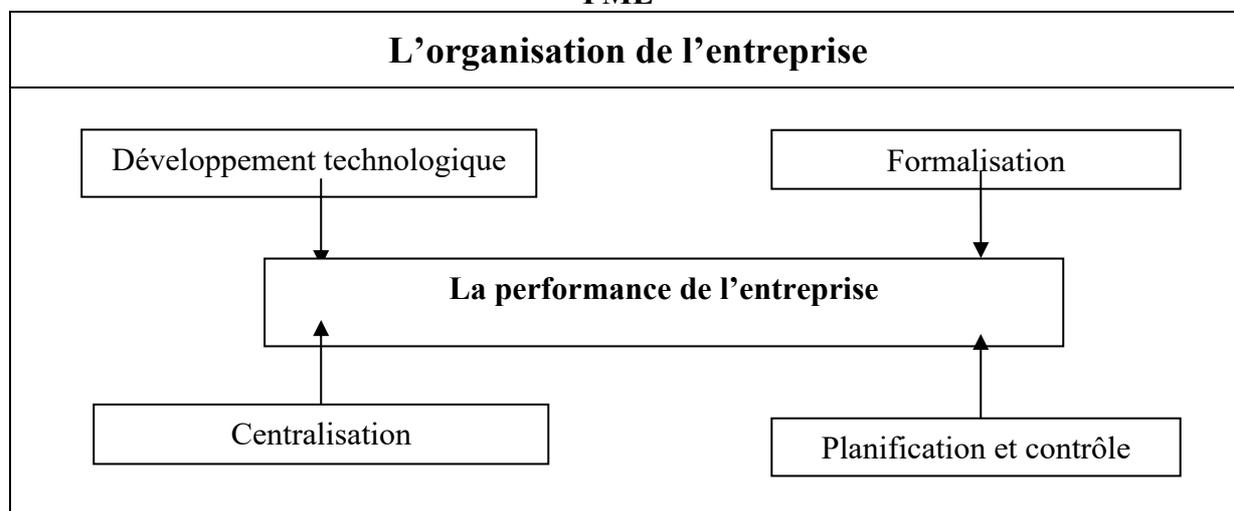
En effet, les nouvelles technologies permettent aux PME d'avoir des produits de bonne qualité, de faciliter le travail des employés, d'acquérir des connaissances et des savoir-faire spécifiques. En effet, plusieurs obstacles entravent le développement technologique dans ces entreprises. La plupart des petites et moyennes entreprises marocaines ont des ressources financières limitées.

2.3 Essai d'analyse de l'impact de l'organisation sur la performance des PME

Dans ce paragraphe, nous allons nous intéresser à l'organisation de l'entreprise qui est l'une des principales composantes du système de gestion de la PME. On essayant de mettre en

évidence la relation entre l'organisation de l'entreprise et sa performance. Nous avons ainsi retenu quatre principales dimensions : la formalisation, la centralisation, le développement technologique, la planification et contrôle.

Figure N°7 : Modèle d'analyse de l'impact de l'organisation sur la performance des PME



Source : Auteurs

La planification existe dans certaines PME, mais elle est décrite comme incomplète, irrégulière et non-structuré. Toutefois, la planification opérationnelle dans les PME permet au dirigeant de mieux s'assurer du contrôle direct des opérations à court terme alors que la planification stratégique est moins présente dans les PME.

L'analyse des résultats montre bien que les dirigeants des petites et moyennes entreprises font peu de planification. Les PME qui bénéficient d'une certaine planification connaissent toutefois plus de succès que les autres, on trouve par exemple que les firmes qui planifient voient leurs ventes et leurs profits augmentent proportionnellement plus que celles qui ne le font pas. Cependant, la forte centralisation autour du dirigeant provoque des attitudes négatives de la part des salariés. Les problèmes les plus observés dans les PME sont le manque de formalisation des pratiques et des procédures en termes de GRH, plus la diffusion de l'information est formalisée, plus elle est liée à la performance. Concernant, la structure organisationnelle la plupart des PME de l'échantillon ne possèdent pas un organigramme. Toutefois, l'absence d'un organigramme officiel provoque plusieurs difficultés : le manque de système de contrôle, confusion entre les décisions, les fonctions et les responsabilités sont mal définies, et les droits et les devoirs sont mal précisés, ce qui limite le bon fonctionnement de l'entreprise.

Conclusion

A l'issue de notre travail, on a distingué trois types de PME, chaque type ayant ses besoins technologiques particuliers :

Les PME traditionnels : Ces entreprises opèrent dans les domaines du textile, du bois et des produits métalliques. Ces firmes, font face aujourd'hui à une forte concurrence venant d'autres pays. Elles ont principalement besoin d'un accès à des nouvelles technologies afin d'augmenter la qualité de leurs produits. Des équipements modernes de production peuvent leur permettre d'améliorer la productivité et le contrôle de la qualité. Les exigences technologiques de ces firmes sont habituellement comblées par l'acquisition d'équipements déjà existants ;

- Les PME modernes : ayant une stratégie de niche, ce sont les compagnies qui produisent dans les domaines de l'instrumentation scientifique, l'équipement et l'outillage spécialisé l'électronique. Ces firmes doivent être innovatrices pour survivre, elles ont principalement besoin d'expertise en R&D ;

- Les PME axées sur la technologie : ces PME évoluant à la pointe des nouvelles technologies émergentes comme les matériaux nouveaux. Leurs exigences technologiques particulières comprennent l'accès aux connaissances les plus récentes dans leur domaine d'activité.

Le rôle du contrôle est en fait tester la bonne adéquation entre la stratégie définie et la performance réalisée. Dans les PME, les membres sont plus polyvalents, car les moyens sont limités, ils communiquent directement entre eux de manière informelle. Le dirigeant est le principal décideur qui peut guider les opérations et les méthodes de gestion de l'entreprise. Le rôle du contrôle dans une PME est identique et aussi plus important que dans les grandes entreprises. On a remarqué qu'il y a deux types de problèmes organisationnels de PME, des difficultés liées à des facteurs externes de l'entreprise (problèmes de stratégie, manque de capacité d'anticipation..) et des difficultés d'origine interne (problèmes d'organisation interne, de planification, de contrôle ...).

BIBLIOGRAPHIE

- Aoki, M. (2001).** « Toward comparative institutional analysis », The MIT press, Cambridge.
- Argyris, C. & Schon, D. (2002).** « L'apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique », Édition de Boeck Université.
- Bourguignon, A. (1995).** « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet-août : numéro 269, pp. 61-66.
- Coriat, B. & Weinstein, O. (1995).** « Les nouvelles théories de l'entreprise », Le livre de Poche.
- Garand, D.J & Fabi, B. (1992).** « Les pratiques de gestion des ressources humaines en PME », Revue Organisation, Volume 6 : numéro 3, pp. 61-99.
- Jean-Pierre Brechet, (1996).** « Gestion stratégique », Éditions Eska, Paris.
- Kalika, M. & Halfer, J.-P. & Orsoni, J. (2010).** « Management cas et applications », 3^e édition, Vuibert.
- Kalika, M. & Orsoni, J. & Helfer, J-P. (1987).** « Management : stratégie et organisation », Ed vuibert.
- Landier, H. (1989).** « L'entreprise polycellulaire », Entreprise Moderne d'Édition.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1973).** « Adapter les structures de l'entreprise », traduction française, Les éditions d'organisation.
- Mintzberg Henry, (1982).** « Structure dynamique des Organisations », Editions d'Organisation, Paris.
- Pierre Louart, & Marc André, (2010).** « La GRH dans les PME », Ed. Magnard-Vuibert, Paris.
- Roy Thurik, (2013).** « La croissance de l'entreprise : une obligation pour les PME », Ed. de Boeck.
- Torrès O. (1999).** « PME de nouvelles approches ». Édition Economica