

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement
Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université M'Hamed BOUGARA
Boumerdès



Faculté des Sciences Economiques,
Sciences de Gestion, et des Sciences
Commerciales

محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة نظرية وتطبيقية

مذكرة لنيل درجة الماجستير في التسيير، فرع: تسيير المنظمات

تاريخ المناقشة: 03 جوان 2007

إشراف الأستاذ

د/ علي زيان محند واعمر

إعداد الطالب

لهواري سعيد

لجنة المناقشة:

رئيسا
مشرفا
ممتحنا
ممتحنا
ممتحنا

جامعة بومرداس
جامعة بومرداس
جامعة بومرداس
جامعة بومرداس
جامعة التكوين المتواصل

أستاذ محاضر
أستاذ محاضر
أستاذ محاضر
أستاذ محاضر
أستاذ محاضر

د/ عبد الرحمن بن عنتر
د/ محند واعمر علي زيان
د/ عبد الله بلوناس
د/ مبارك لسوس
د/ عبد المجيد أونيس

السنة الجامعية: 2007/2006

•

••••

الفهرس

أ.....	المقدمة العامة
7.....	الفصل الأول: تقديم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مسار انطلاقها
8.....	تمهيد
9.....	المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
9.....	المطلب الأول: أهمية دراسة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
9.....	الفرع الأول: أدلة خاصة بالعمل الميداني
10.....	الفرع الثاني: أدلة منهجية
10.....	الفرع الثالث: أدلة نظرية
18.....	المطلب الثاني: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
18.....	الفرع الأول: المعايير النوعية
19.....	الفرع الثاني: المعايير الكمية
22.....	المطلب الثالث: خصائص، إمكانيات و معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
22.....	الفرع الأول: إمكانيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
25.....	الفرع الثاني: مشاكل متعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
26.....	المبحث الثاني: تعريف سيرورة إنطلاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
27.....	المطلب الأول: المقال و مرحلة الإنطلاق
27.....	الفرع الأول: تعريف مرحلة الإنطلاق و الإنشاء
31.....	الفرع الثاني: مسار صاحب المشروع
34.....	المطلب الثاني: مسار إنطلاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
34.....	الفرع الأول: شرح نظام التسيير
38.....	الفرع الثاني: سيناريوهات الانطلاق
45.....	الفرع الثالث: وضعية إنطلاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المشكلة للعينة
62.....	المبحث الثالث: عوامل نجاح و إخفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
62.....	المطلب الأول: عوامل نجاح المؤسسة عند مرحلة الإنطلاق
65.....	الفرع الأول: تسيير الوقت
66.....	الفرع الثاني: أثر التدريب و الخبرة
68.....	الفرع الثالث: المتابعة و المرافقة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

70.....	المطلب الثاني: أسباب فشل و إخفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
70.....	الفرع الأول: أسباب العجز.....
74.....	الفرع الثاني: الأسباب الديناميكية.....
78.....	خلاصة الفصل.....
80.....	الفصل الثاني: دراسة نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
81.....	تمهيد.....
82.....	المبحث الأول: ديناميكية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
82.....	المطلب الأول: نماذج دورة حياة المؤسسة.....
82.....	الفرع الأول: نموذج ICHAK ADIZE.....
95.....	الفرع الثاني: نموذج LARRY GREINER.....
97.....	الفرع الثالث: من ناحية تطبيق المناجمنت و التسويق.....
101.....	المطلب الثاني: نماذج حول عوامل نمو المؤسسة و نجاعتها.....
101.....	الفرع الأول: نموذج DAVIDSON.....
102.....	الفرع الثاني: نموذج HERRON et ROBINSON.....
103.....	الفرع الثالث: نموذج WEINZIMMER.....
104.....	الفرع الرابع: نموذج STORY.....
105.....	المطلب الثالث: نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و معوقات النمو.....
105.....	الفرع الأول: أثر الشبكات على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
108.....	الفرع الثاني: معوقات نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
110.....	الفرع الثالث: معوقات نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المشكلة للعينة.....
113.....	المبحث الثاني: مركز صاحب المؤسسة في نمو المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.....
113.....	المطلب الأول: أنواع أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
114.....	الفرع الأول: حسب النظرة الإستراتيجية للمسير.....
116.....	الفرع الثاني: حسب السلوك المناجيري للمسير.....
122.....	المطلب الثاني: صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة كعامل للنمو.....
122.....	الفرع الأول: التكوين العام.....
124.....	الفرع الثاني: مدى التحفز للنمو.....
125.....	الفرع الثالث: الكفاءة في التسيير.....

المبحث الثالث: دور الإستراتيجية و المحيط في نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....	127
المطلب الأول: تأثير الإستراتيجية و المحيط.....	128
الفرع الأول: أبعاد المؤسسة المتعلقة بالنمو.....	128
الفرع الثاني: إستراتيجية التكيف و المرونة المتعلقة بالمؤسسة.....	129
الفرع الثالث: عوامل متعلقة بالمحيط.....	131
المطلب الثاني: دراسة محددات النمو في المؤسسات المشكلة للعينة.....	133
الفرع الأول: إختبار مدى تواجد الفرضيات في المؤسسة.....	135
الفرع الثاني: نماذج العلاقة بين صاحب المؤسسة و النمو.....	137
خلاصة الفصل.....	143
الفصل الثالث: مكانة المناجمنت في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحقيق النمو..	144
تمهيد.....	145
المبحث الأول: الإستراتيجية و المناجمنت الإستراتيجي.....	146
المطلب الأول: المناجمنت الإستراتيجي.....	146
الفرع الأول: مركبات المناجمنت.....	146
الفرع الثاني: أبعاد المناجمنت الإستراتيجي.....	147
الفرع الثالث: مستويات المناجمنت.....	149
الفرع الرابع: مسار المناجمنت.....	151
المطلب الثاني: أثر التكنولوجيا على المناجمنت.....	154
الفرع الأول: المناجمنت الكلاسيكي.....	154
الفرع الثاني: مناجمنت المؤسسة الممتدة.....	154
الفرع الثالث: المناجمنت الإلكتروني.....	154
الفرع الرابع: إستعمال التقنيات الحديثة في الإعلام و الإتصال من طرف المؤسسة.....	155
المطلب الثالث: إدخال اليقظة الإستراتيجية في المناجمنت الإستراتيجي.....	157
الفرع الأول: ماهية كلمة الذكاء الإقتصادي.....	157
الفرع الثاني: وظائف اليقظة الإقتصادية.....	160
الفرع الثالث: لماذا الذكاء الإقتصادي.....	162

163.....	المبحث الثاني: إستراتيجيات المؤسسة تجاه المحيط
163.....	المطلب الأول: الطريقة الإستراتيجية
164.....	الفرع الأول: بعض مفاهيم الإستراتيجية و مكوناتها
169.....	الفرع الثاني: مراحل الطريقة الإستراتيجية
171.....	المطلب الثاني: وسائل التحليل الإستراتيجي
171.....	الفرع الأول: تقسيمات PIERRE MORA
171.....	الفرع الثاني: تقسيمات JEAN PIERRE HELFER
172.....	الفرع الثالث: تقسيمات BERNARD SAPORTA
182.....	المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية
182.....	الفرع الأول: إستراتيجيات الأعمال
186.....	الفرع الثاني: الإستراتيجيات الشاملة
189.....	الفرع الثالث: إستراتيجيات حسب PHILIP KOTLER
196.....	المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مواجهة المحيط الخارجي
196.....	المطلب الأول: أبعاد المحيط و آثاره
197.....	الفرع الأول: درجة التعقيد
198.....	الفرع الثاني: عدم التأكد
199.....	الفرع الثالث: الديناميكية
199.....	الفرع الرابع: الاضطرابات
200.....	المطلب الثاني: السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
201.....	الفرع الأول: إستراتيجيات الإستمرار الجماعي
201.....	الفرع الثاني: إستراتيجية الأعمال
202.....	الفرع الثالث: إستراتيجية التموقع
203.....	الفرع الرابع: إستراتيجية المرونة التنظيمية
203.....	المطلب الثالث: إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المشكلة للعينة
203.....	الفرع الأول: دراسة محيط مؤسسات العينة
205.....	الفرع الثاني: إستراتيجية كل مؤسسة صغيرة و متوسطة المشكلة للعينة
215.....	خلاصة الفصل
217.....	الخاتمة العامة

		01
11		02
12		03
15		04
15		05
16		06
20		07
28		08
31		09
32		10
32		11
33		12
35		13
40	incrimental	14
41		15
43		16
44		17
45		18
50	sport lait	19
51	boisson tikadjda	20
52	Nestar	21
53	Almag	22
54	Rouiba jus	23
55	Guadlman	24

56	la vallé	25
57	Royal cola	26
58	sport lait	27
58	boisson tikadjda	28
59	Nestar	29
59	Almag	30
60	Rouiba jus	31
60	Guadlman	32
61	la vallé	33
61	Royal cola	34
62		35
64		36
66		37
67		38
72		39
75		40
75		41
78		42
83	ICHAK ADIZES	43
87		44
89		45
91		46
94		47
96		48
100		49

101	DAVIDSSON	50
102	HERRON ET ROBINSSON	51
103	WEINZIMMER	52
104	STORY	53
106		54
115		55
137		56
138	sport lait	57
138	boisson tikadjda	58
139	Nestar	59
139	Almag	60
140	Rouiba jus	61
140	Guadlman	62
141	la vallé	63
141	Royal cola	64
143		65
146		66
147		67
147		68
150		69
152		70
153		71
155		72
156	VALLE	73
157	KALIKA	74

158		75
159		76
156		77
166		78
167		79
168		80
169		81
172		82
173	SAPORTA	83
173		84
176		85
182		86
188		87
189		88
192		89
192		90
193		91
196		92
197		93
207		94
209	sport lait	95
209	boisson tikadjda	96
210	Nestar	97
211	Almag	98
212	Rouiba jus	99

213	Guadlman	100
213	la vallé	101
214	Royal cola	102
215		103
219		104

	عنوان الجداول	
ت		01
ج		02
19		03
19		04
19		05
20		06
21		07
25		08
34		09
38		10
47		11
73		12
84		13
86		14
97		15
99		16
110		17
116		18
119		19
120		20
121		21
121		22
134		23
134		24
149		25
150		26
171		27

177	BCG	28
180	MCKINSEY	29
181	ADL	30
183		31
184		32
185	PORTER	33
185		34
186		35
187		36
195		37
198		38
200		39
203		40
204		41
204		42
204		43
208		44
208		45

	عنوان الاشكال	
111		01
112		02
112		03
113		04

Abstract:

It stands to the reason why that the postulats of the Neo classic economic theory are closely relative to the development of the enterprises and the observation of the permanent distribution of different sizes in the heart of various industries.

The exceptional character of growth have lead many scientists and researches in their studies to give more importance to this phenomena.

In their earlier and first their first studies, they focused on the models of grown fields or growth like variable independent.

Now a day, they are criticized of being that, scientists are only interested on the growth determinants of the firms (growth like variable independent).

About the researches frame work, we have developed a new casual model of the SME (Small and Medium firms) growth determinants which integrates two variables growth groups such as: Endogen and Hexogen.

The variables Endogen are : Characteristics of the leader, the characteristics of SME and the scenario of starting.

The hexogen variables are : strategy and the environments.

This causal model explain also the coherence between the determinant of growth of SME.

Résume :

La remise en cause des postulats de la théorie économique néoclassique relatifs au développement des entreprises ainsi que la constatation de la permanence de distribution de tailles différents au sein des diverses industries et de caractères exceptionnels de la croissance ont conduit de nombreux chercheurs à s'intéressé à ce phénomène , si dans un premier temps, leurs travaux ont surtout porté sur la modélisation des stades de croissance (croissance comme variables indépendante), aujourd'hui fortement critiqués, l'intérêt scientifique s'ensuit porté sur les déterminant de croissance des entreprise - croissance comme variable dépendante), dans ce cadre de la recherche.

Nous avons développé un nouveau modèle causal des détriments de croissance des PME, ce modèle causal intègre deux groupes de variables tant endogène qu'exogène.

Les variables endogènes sont :

Les caractéristiques des dirigeants, les caractéristiques de la PME et les scénarios de démarrage, les variables exogènes sont la stratégie et l'environnement.

Ce modèle causal explique aussi la cohérence entre les déterminantes de croissance des PME.

ملخص

النقد الموجه للنظرية النيوكلاسيكية المتعلقة بنمو المؤسسات، بالإضافة إلى توزيع الأحجام المختلفة في قطاع ما و الخصائص المختلفة لنمو المؤسسات، أدت بالباحثين بالإهتمام بدراسة هذا الموضوع.

إذا كان في بداية الأمر، كان الإهتمام بدراسة المراحل التي تمر بها المؤسسة في نموها (دورة حياة المؤسسة) و التي تعني النمو كمتغيرة مستقلة، فإن هذه الفكرة تم نقدها حالياً، الأهمية العلمية حالياً تتمثل في دراسة محددات نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (النمو كمتغيرة غير مستقلة).

في دراستنا لهذا الموضوع حاولنا أن نطور نموذج يوضح العلاقة السببية بين مختلف المحددات التي تؤدي إلى نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التي يمكن تقسيمها إلى محددات داخلية و محددات خارجية.

المحددات الداخلية هي: خصائص المسير، خصائص المؤسسة، سيناريو الإنطلاق، أما
المحددات الخارجية هي المحيط والإستراتيجية.
كما يوضح هذا النموذج التنسيق الموجود بين المحددات الداخلية و المحددات الخارجية.

العقلية العلمية

⋮

.

.

%40

.

.

.

.

.

.

:

:

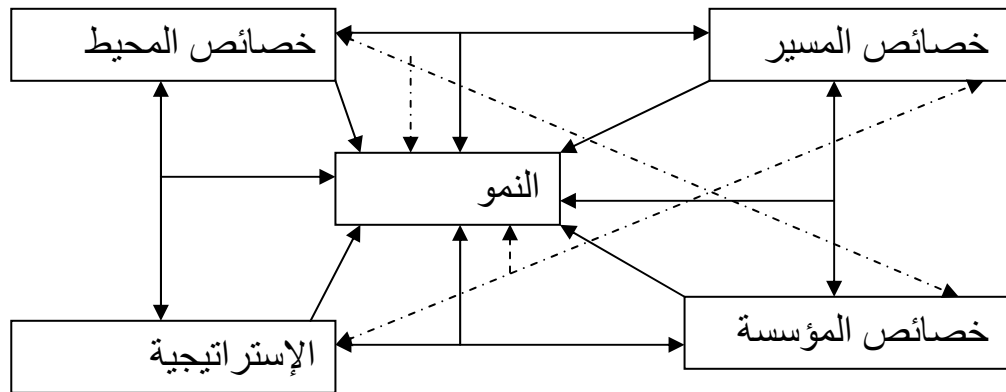
• :01

:

• :02

• :03

(1) :



:

": "

": "

: (1)

صاحب البحث	الموضوع	نوع المتغيرات المستقلة
- Aymer et pashiyian (1962) Dunkelbert et Coopêr (1982)	- أثر حجم المؤسسة على النمو - أثر خصائص وأهداف المسير بالإضافة إلى أثر خصائص المؤسسة على النمو.	- المؤسسة. - المسير، المؤسسة، المحيط.
-kalleheng et Leicht (1991)	- أثر خصائص المسيرين، الهيكلية، التنظيمية، و الصناعية على حياة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.	- المسير، المؤسسة، الاستراتيجية والمحيط .
- Weinzimmer (1993)	- أثر خصائص فرقة التسيير، الاستراتيجية و المحيط على النمو.	- المسير، الاستراتيجية، و التنسيق.
- Delmar (1999).	- العلاقة بين التحفيز للنمو والنمو الحقيقي.	- المسير، المؤسسة، المحيط و الاستراتيجية.
- Wiklund (1999).	- أثر توجهات المقاول على النمو.	- المؤسسة، الإستراتيجية و المحيط.
- Julien (2000).	- العوامل المفسرة للنمو.	- المسير، المؤسسة، الاستراتيجية و المحيط.

:

.

:

:

.

.

.

:

.

-

.

-

من

.

:

:

-

.

.

-

:

-

-

-

(08)

: (2)

-

الصناعات	2002	البويرة	83 عامل	Sport lait
	1999	البويرة	60 عامل	Boisson tikadjda
	2001	البويرة	40 عامل	Nestar
	2003	أقبو ولاية بجاية	62 عامل	Almag
	2003	رويبة_ الجزائر	235 عامل	Rouiba jus
	2000	أقبو_ بجاية	20 عامل	Gudlman
	2001	تازمالت_ بجاية	330 عامل	La vallé
	1998	رغاية - لجزائر	241 عامل	Royal cola

:

:

:

-

.

:

-

:

-

.

الفصل الأول:

تقديم المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة و مسارات انطلاقها

:

:

.

.

.

:

25

:

(1)

:

:1

(2)

:

(3)

1) Yves Yimon ,**PME de nouvelle approche**, éditons economica , Paris , 1998, p 17.

2)Dimension humaine.

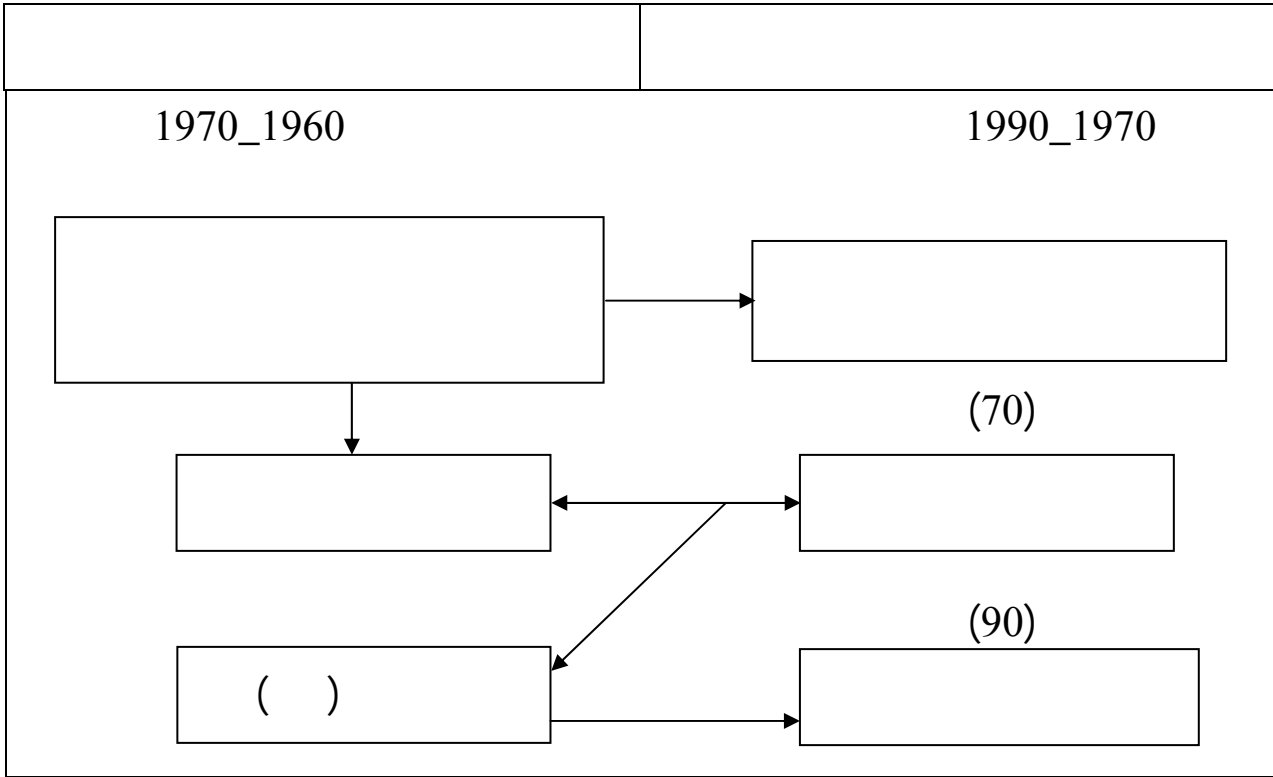
3) D'après Marchesnay(1993), cité par Yves Simon , opcit ,p 18

:2

:3

:

: (2)



Source :yves simon .opcit p :49

:

.(1985_ 1975)

*

1970

()

(1)

1) La PME est spécifique, ce point de vue traité par Barry (1967) Gervais (1980) , Dandridja (1979), Welsh et Whit (1981), Marchesnay (1982) Hertz (1982), on remarque que la plus part des recherches et des confirmation de point de vue été dans l'années 80

()

"

(1) "

(2)

(3) "

"

:(3)



Source :Yves Simon ,opcit , P :29.

1) Selon pensose (1953) , cité par Yves Simon , op cit , p 28.

2)Selon pensose (1959), cité par Yves Simon , opcit,p 28.

3) La taille la plus grande importance

(1)

- :

"

"

"

(2)"

"

(3) "

"

"

"

"

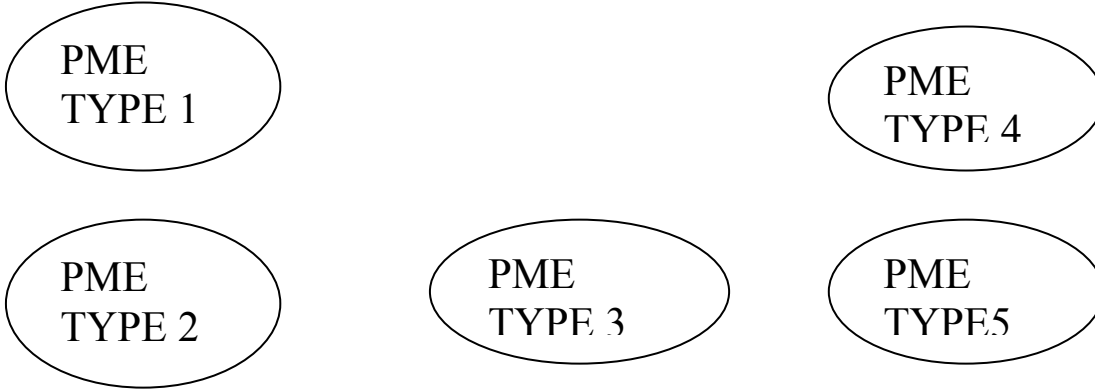
:

1) Il est difficile de mettre en évidence des innovations de gestion selon Bayad (1994) cité par Yves Simon ,opcit ,p35

2) Objet _ PME

3) PME _ champ.

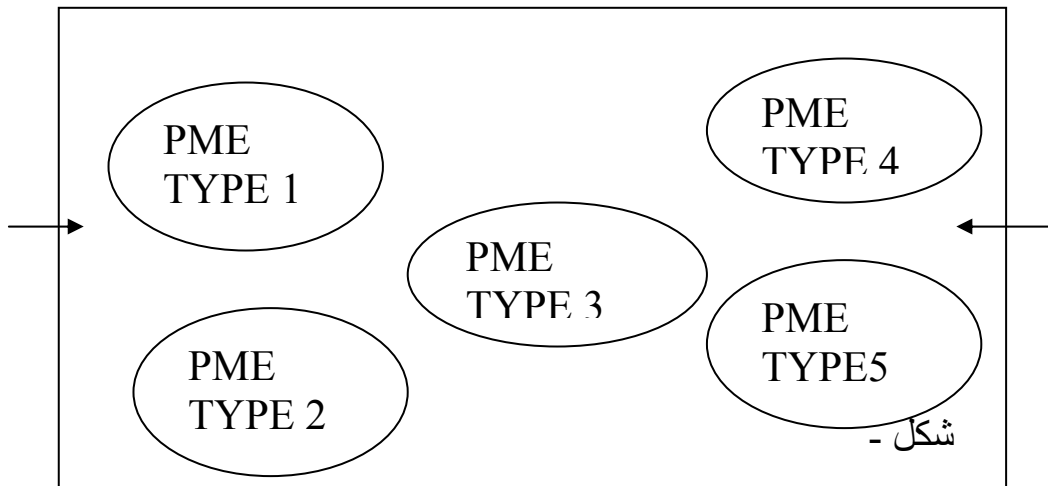
: (4)



Source : Yves Simon, opcit, P : 39.

(1). (1990 1980) : *

:(5)

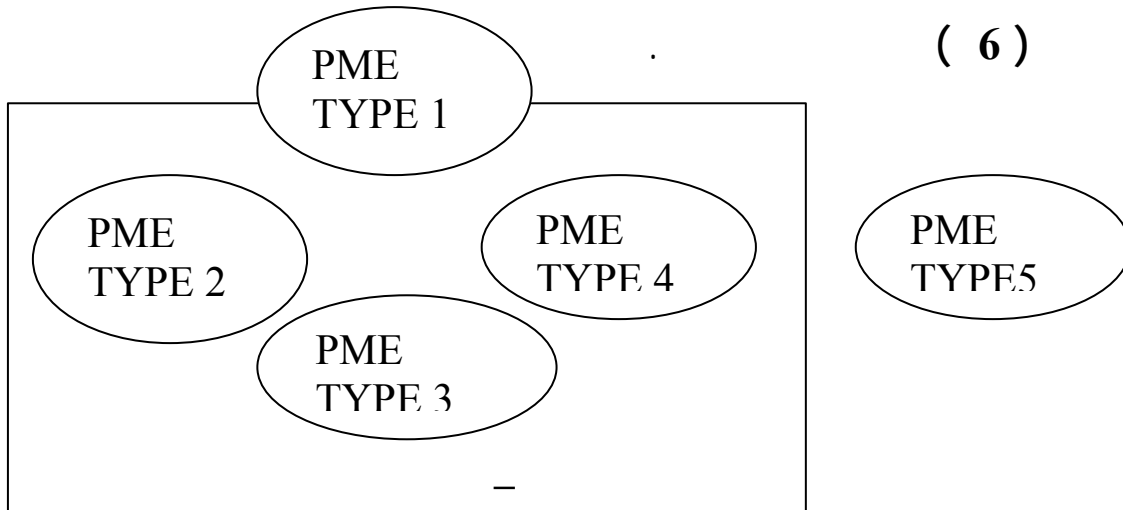


source : IBID . P 41.

1) Courant de synthèse.

:(1)

*



source :Olivier Torres :**management stratégique en PME ,entre spécificité et dénaturation** ,
congre international d'AMIS, 1997,P 10.

www.AIMS_strategie.org.

:

4 3 2 1 :

(2)

(5)

(3)

1) Courrant de dénaturation

2) Non spécificité

3) Selon Haber Man et Miles (1991), « pour tout résultats existe , généralement des exception , on est tenté de les sous estimer, de les ingérer, de les justifier , ou le cas atypique est allié du chercheur , un examen attentif des exceptions ou des extrêmes , permet de tester et de renforcer les résultats principale , non seulement on y teste la généralité du résultats , mais se protège contre des biais de l' échantillonnage.

.....

" "

:

(1)

-

" "

"

-

(2) "

)

(...

1) Interdépendance organisationnelle.

2) Lean (1993), cité par Olivier Torres, op cit , p18.

:

.2

(1)

:

:

:1

-

-

-

-

-

(2)

(3)

1) Nicolas Antheawme, Lionel Honoré , **gouvernement d'entreprise et PME quel partage entre actionnaire et dirigeants.** www.ufc.cca.com

2) Wyrnarczy et al (1993), cité par Nicolas Antheawme et Lionel Honoré,opcit, p 05, .

3) Michael Debaise, **la croissance des PME en Wallonie**, document de travail de union wallonne des entreprise (2000), www.uwe.be/doc/etude/etudepme , p07.

2.

(1)

(1)

(3)

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموعة الميزانية السنوي	الذاتية
مؤسسة صغيرة جداً	من 1 إلى 9	أقل من مليون	أقل من مليونين	25% أو أكثر من رأس المال أو من حق التصويت لمؤسسة أخرى
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 10 مليون	أقل من 10 مليون	
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 249	أقل من 50 مليون	أقل من 43 مليون	
مؤسسة كبيرة	أكثر من 250	أكثر من 50 مليون	أكثر من 43 مليون	

Source , Nadine Levratto, opcit ,p3.

(2)

(4)

عدد العمال	المؤسسة
من 1 إلى 9 عمال	مؤسسة مصغرة جدا (micro)
من 10 إلى 19 عامل و كذلك من 1 إلى 19 عامل	مؤسسة صغيرة جدا TPE
من 20 إلى 49 و كذلك من 1 إلى 49 عامل	مؤسسة صغيرة PE
من 50 إلى 249 عامل	مؤسسة متوسطة PM
من 1 إلى 249	مؤسسة صغيرة و متوسطة PME.

Source , Nadine Levratto , opcit ,p4.

(3)

(5)

الصناعة، البناء، النقل	التجارة بالجملة	الخدمات	تجارة التجزئة
300 مليون	300 عامل	300 مليون	300 مليون
100 مليون	100 عامل	100 مليون	100 مليون
50 مليون	100 عامل	50 مليون	50 مليون
50 مليون	50 عامل	50 مليون	50 مليون

Source, IBID, P4

1) Nadine Levratto, les Pme dans les sociétés contemporaines, de 1860 à nos jours, université Paris 1, 20 et 21 janvier 2006, www.pme.gouv.fr, p 03.

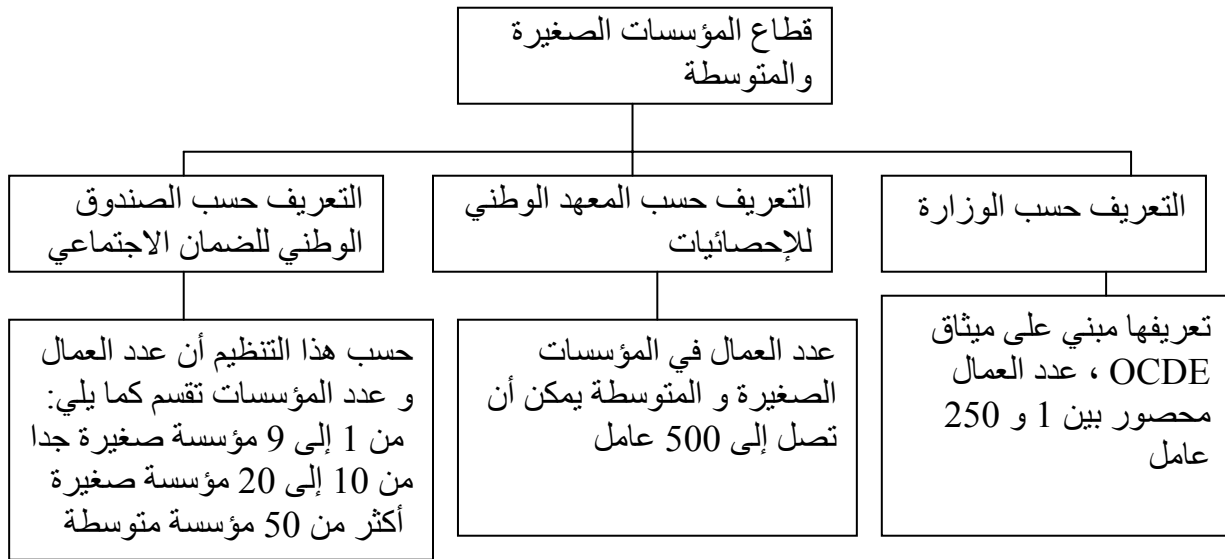
(4)

(6):

الميزانية	رقم الأعمال	عدد العمال	المؤسسة
من 100 إلى 500 مليون دج	200 مليون إلى مليارين دج	من 50 إلى 250	مؤسسة متوسطة
أقل من 100 مليون دج	أقل من 200 مليون دج	من 10 إلى 49	مؤسسة صغيرة
أقل من 10 مليون دج	أقل من 20 مليون دج	من 1 إلى 9	مؤسسة صغيرة جدا

Source : ministre des PME, actes des assises nationales de la PME, 2004, p1.

(7):



Source :Malbouci.l , du management vers l'e- management, ou de situent le PME /PMI algérienne, Revue de gestion et entreprise de l'INPED ,Boumerdés ,N22,juillet 2005,p 15.

(1)

(2)

(7)

المعايير		حسب الأعوان التالية
النوعية	الكمية	
		القوى العمومية منظمات أصحاب الأعمال الباحثين المنظمات الإحصائية الجمهور الواسع

Source : Michael debaise, opcit, p5.

1) Selon, Ducheneaut (1995) , cité par Michael Debaise , opcit , p 05.

2) IBID, P05.

.3

.1

:

(1)

:

.

* :

(2) (—)

. ()

(3)

(4)

• :

1) Dimension humaine

2) Propriétaire – gestionnaire.

3) Ifaglierin Corneiro, **organisation et gestion d'entreprise , conception moderne du management** , 3^{eme} édition dunod, Paris , 1995, P 340.

4) Pierre –André julien, **les Pme, bilan et perspectif**, 2^{eme} édition economica, Paris, P237.



(1)

(2)

(3)

...

(4)

*

(5)

:

●

1) Seuiteching cost .

2) Connaître et comprendre dle client, et aborder le client individuellement et fidéliser le client

3) Pierre André julien, opcit , p 238.

4) Interaction

5) Selon la pyramide des besoins de Maslow.

(1)



1) René Gelinás , Yves Bigras , **les caractéristiques et les spécificité des PME, favorable ou défavorable à l'intégration logistique**, www.aims-strategie.org . p18.

(8):

أثارها "سلبية أو موجبة"	خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
<ul style="list-style-type: none"> - له ميزة على خلق ميكانيزم الاندماج. - عادة ما يكون موجب. - موجب على مستوى العمليات. - موجب لأن هذه الخاصية تقلل من وقت البحث عن الحلول. - المبادلات الداخلية تعني دمج اليد العاملة والتسيير بالمشاركة، أما الخارجية فهي تعني العلاقات الضيقة بين السوق الخلفية و الأسواق الأمامية. - سالبة، تبادل المعطيات الآلية، و كذلك الإنتاج و تخطيط المعلومات الآلية، وجودة المعلومات. - سالب. - العدد المحدود من المسيرين يمكن أن يكون موجب، الذي يساعد على توحيد التسيير كما يمكن أن يكون سالب بسبب عدم توافق النظرة الإستراتيجية العامة لصاحب المشروع مع الإستراتيجية العملية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الحضور الدائم لمسير (الملك) يعطي اتصال مباشر مع المستوى العملياتي. - هدف الاستمرار و النمو لصاحب المؤسسة. - مرونة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة. - مسار اتخاذ القرار بسيط و مبني على اتخاذ القرار في الوقت المناسب. - الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تسمح بالمبادلات الداخلية و الخارجية. - الاستعمال الضيق لتكنولوجيا الإعلام. - التخطيط الاستراتيجي المبني على المدى القصير. - تقسيم المسؤوليات بصفة غير واضحة سواء بسبب العدد المحدود من المسيرين أو بسبب تحمل كل المسؤوليات من طرف صاحب المشروع.

Source ,IBID, p.p 14-15.

2.

" (1) _ "

" (2) _ "

" (3) _ "

1) Small is beautiful

2) Small is specifiqu

3) Small is difficult

.2

(1)

.(2)

% 20 -

% 30 -

% 50 % 40 -

5

(2/1)

1) PME , une entreprise fragile et jeune.

2)Robert Papin, **stratégie pour création d'entreprise**, édition dunod, Paris ,2003, P01

:1

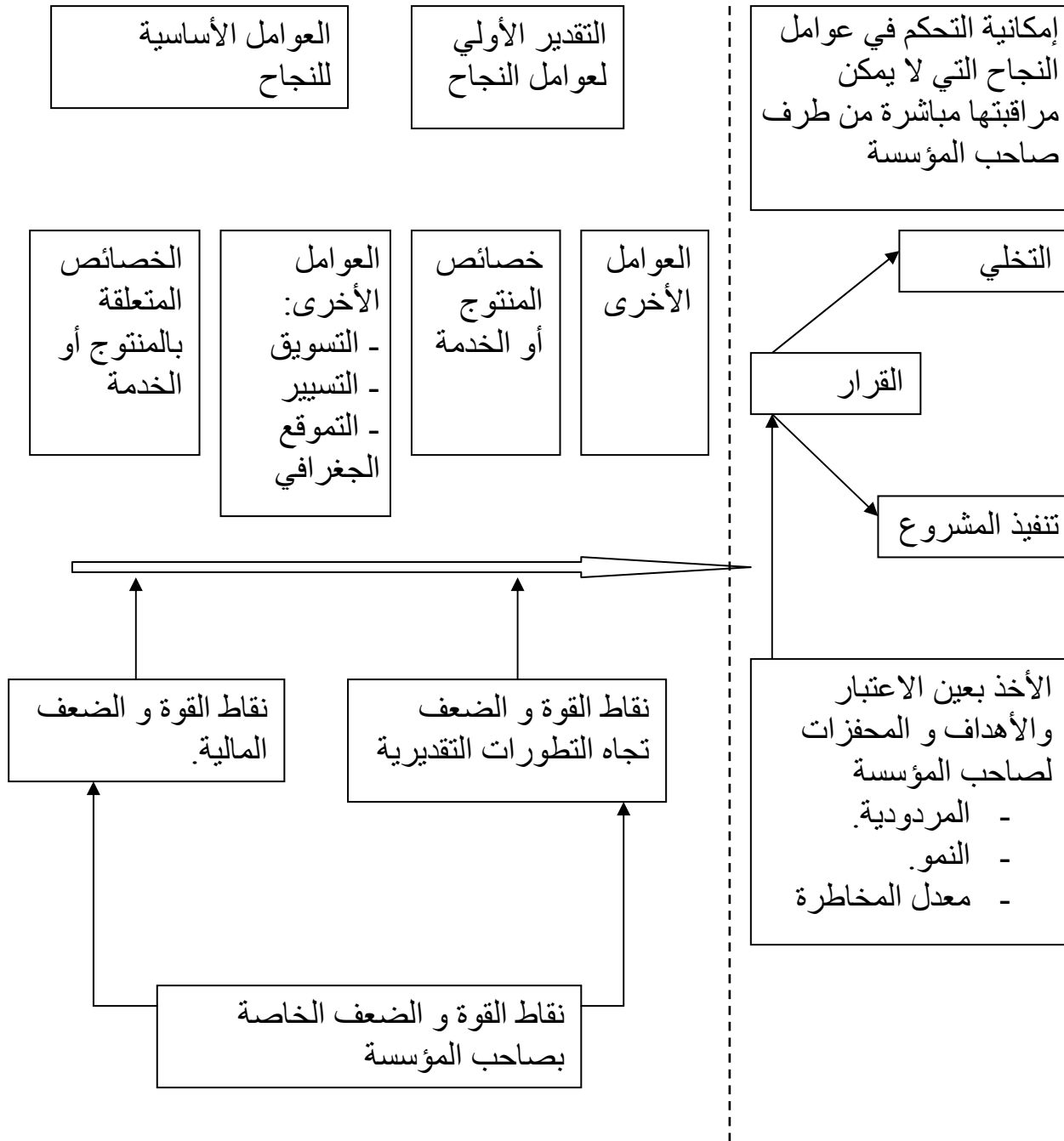
:1

(1)

:

1) Fourcade.ck, **développer les petites entreprise**, édition ORCES Cahier de recherche N1, 1998,
www.aims-strategie.org . p 5

(8):



Source, Robert Papin, op cit, p84



:

:

•

:

:

-

:

-

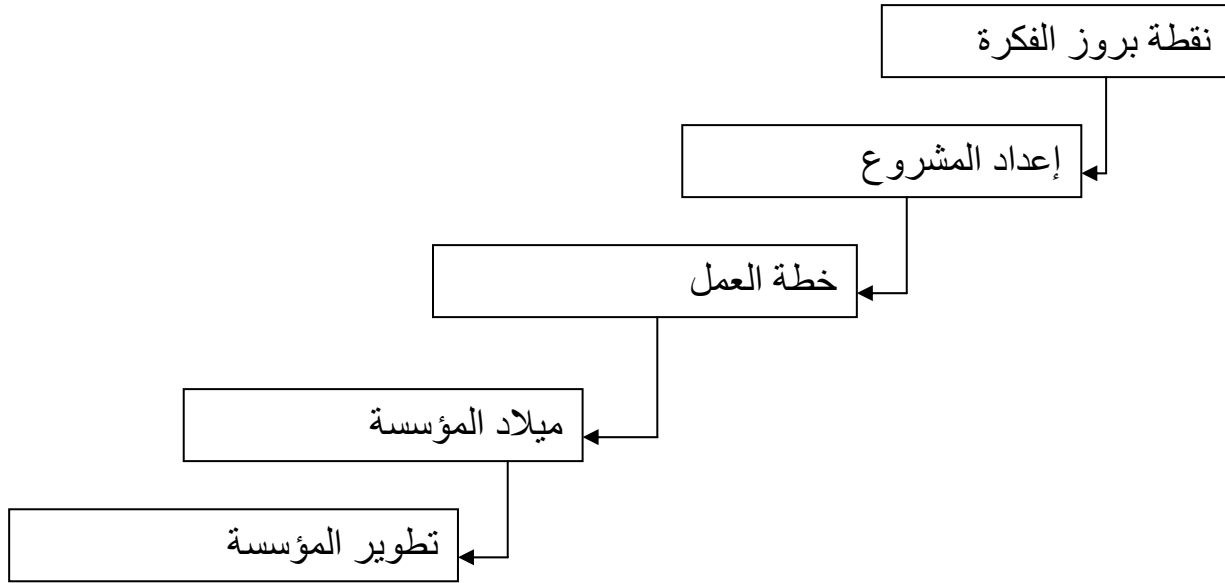
:

-

-

-

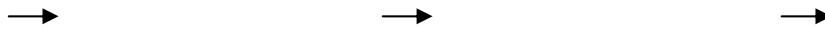
(9):



Source , Jean –Pierre Helfferet et autres : **management ,stratégie et organisation** ,5^{eme} édition, édition vuiber ,2004,p 424.

:2

(10):



Source : Thierry Verstraet et Bertrand Saporta,**création d' entreprise et entrepreneariat** ,édition ADREG, 2006,P 126.

"

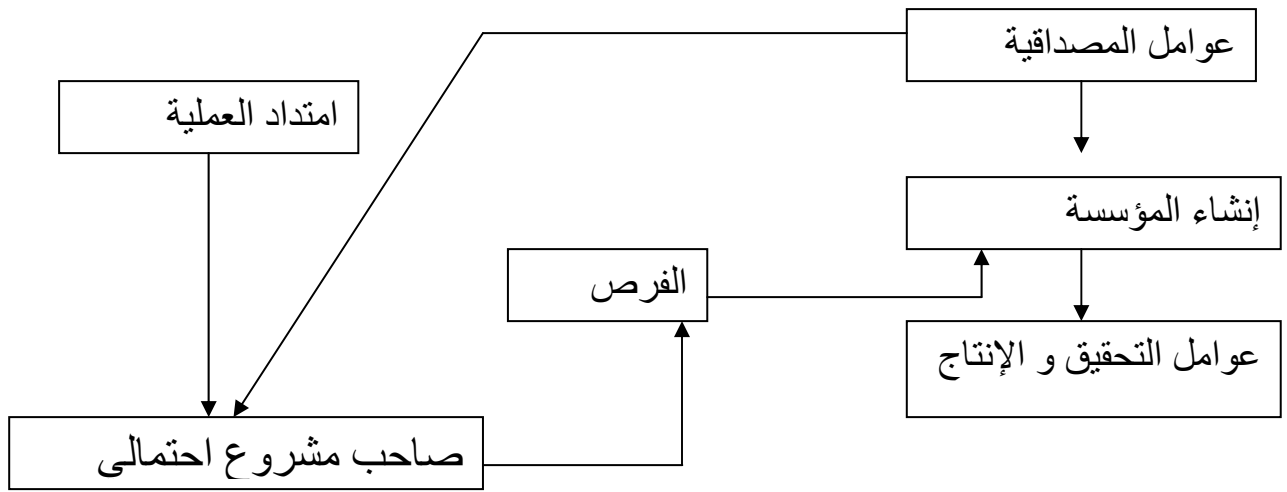
"

"

..

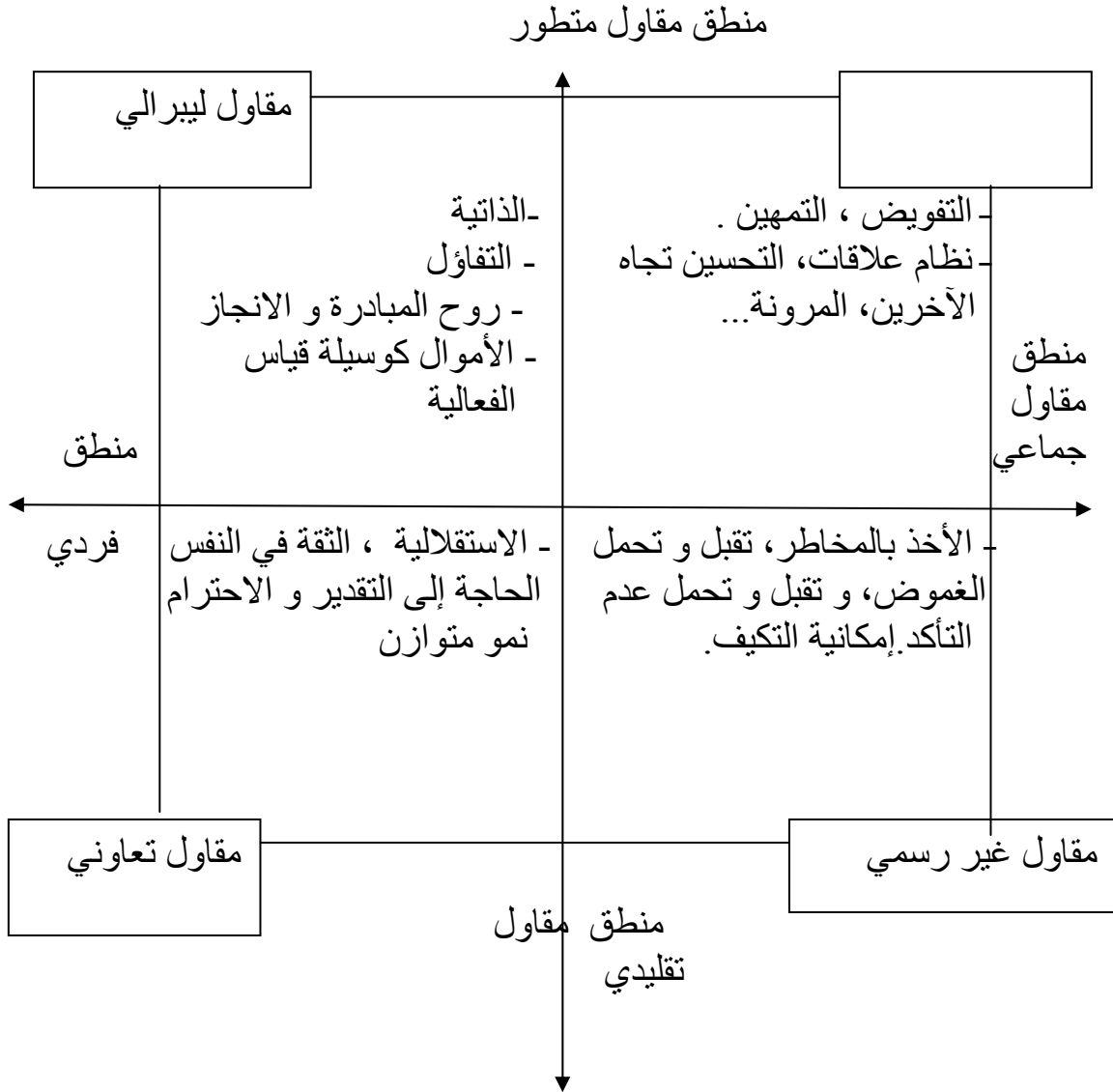
Schapero-Belley

(11):



Source : Thierry Verstaet et Bertand Saporta , opcit p 132.

(12):



Source : IBID, p 156.

:

(9):

+	catalisur	
-		+

Source : Ibid ,p 118.

:2

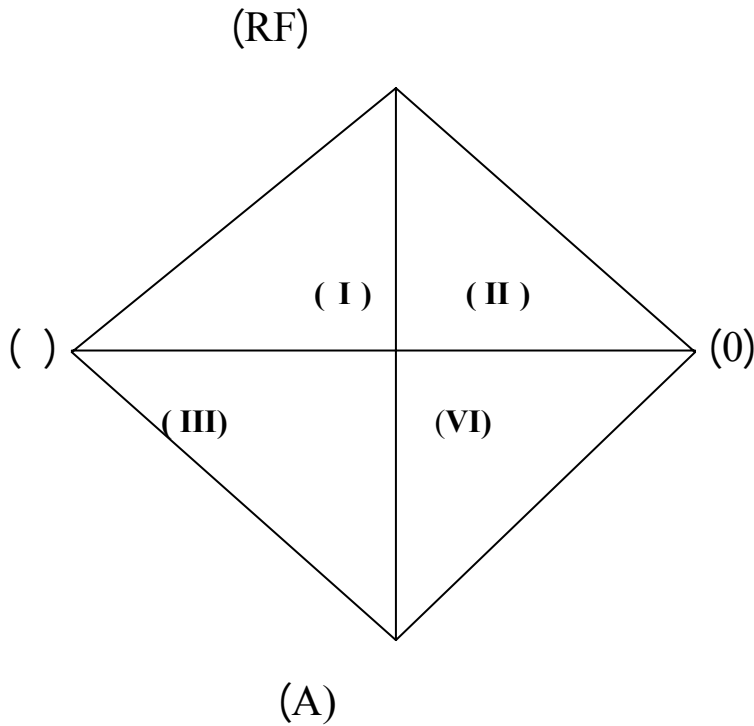
:1

(1)

:

1) Alber phillip et autre , **l'évolution des systèmes d'appui a la création d'entreprise** , Revue française de gestion , N 101 , nouv-dec , 1994, pp 100-112.

:(13)



Source: marchesnay Michel,gestion de laPME/PMI,editon Natan,Paris,1997,P246.

(1)

- : *

: - : *

1)Sylvie Sammut , **processus de démarrage en petite entreprise**,E.R.Fi, équipe de recherche sur la firme,université montpellier, www.strategie-aims.com . p12

(1)

(2)

• : - :

• : - - :

()

()⁽³⁾

()⁽⁴⁾

1) Faire – faire.

2) Identité de l'entreprise

3) Savoir – faire = métier de l'entreprise.

4) Savoir satisfaire = mission d'entreprise.

)

/

(

(13)

(1) :

:I ●

:II *

:III ●

1) Badi Maliani: **les fondements stratégique de démarrage de petite entreprise**, cahier du Lab R II N122, mars 2002 , , www.rii.univ-littoral.fr . p15.

: VI *

:2

:

:(10)

+		
-		incrémental

+

Source : Thierry Verstraet et Bertrand Saporta , opcit , p 181.

:

incrémental:

*

(1)

incrémental

(2)

-

-

-

-

1) Sylvie Sammut, opcit, p 12.

2) Réactif –actif.

(1)

()

(2) " _ "

(3)

:

" _ "

()

(4)

incrementalisme

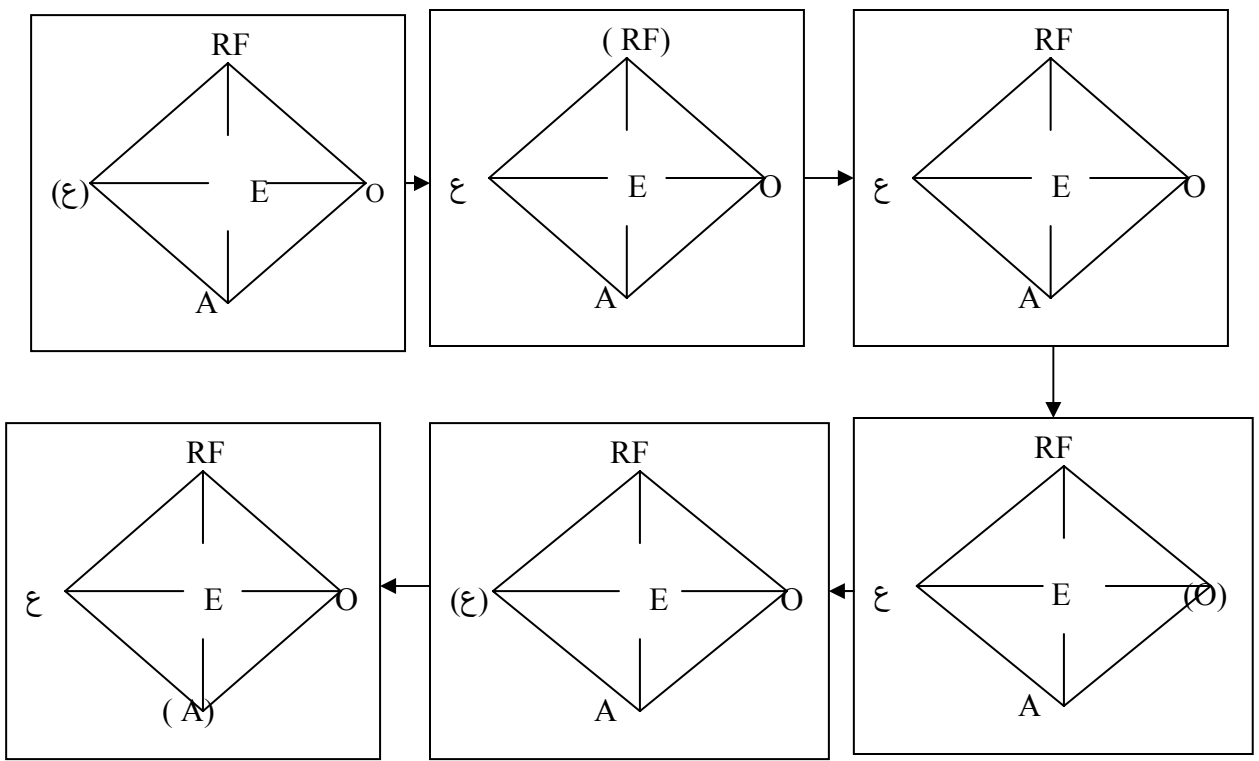
:

.() ()

1) Scénario évolutif
2) Essai - erreur
3) Tableau N10 , p 38
4) Voir chapitre 03, page 157

، -
 () -
 .() -
 .() () -
 () -

incremental : (14)

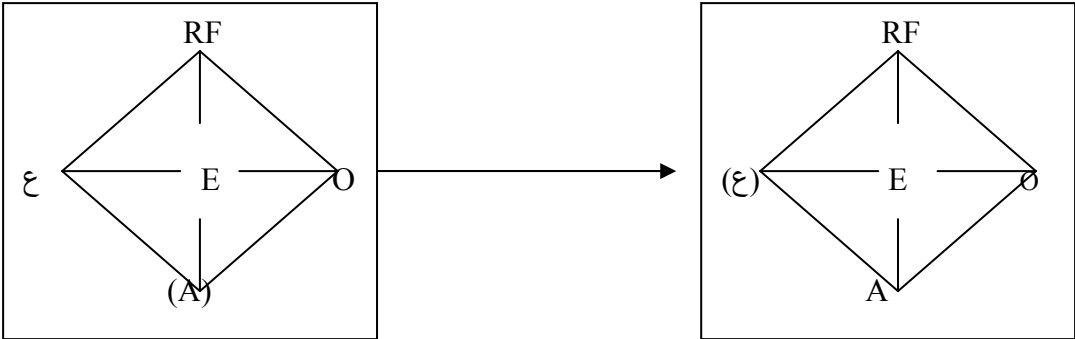


Source : sylvie sammut , opcit, p14

= environnement, RF =ressources financières, o =organisation
 A= activité, E = entrepreneur.

: *

:(15)



Source : IBID, P 15.

:
 (1) . - : -
 -
 -
 -
 -
 -

1) Entrepreneur proactif- contraint

(1)

(2):

*

1) Pro activité c-a-d , l'entreprise agira pour provoquer un changement souhaité, mais pré activité, c.a.d l'entreprise se prépare à un changement anticipé.

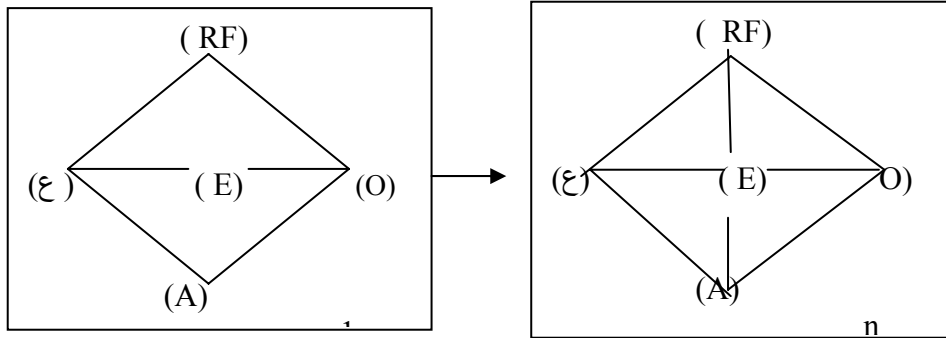
2) Scénario chaotique

:

(1)«

»:

:(16)



Source : IBID ,P17.

:

*

:

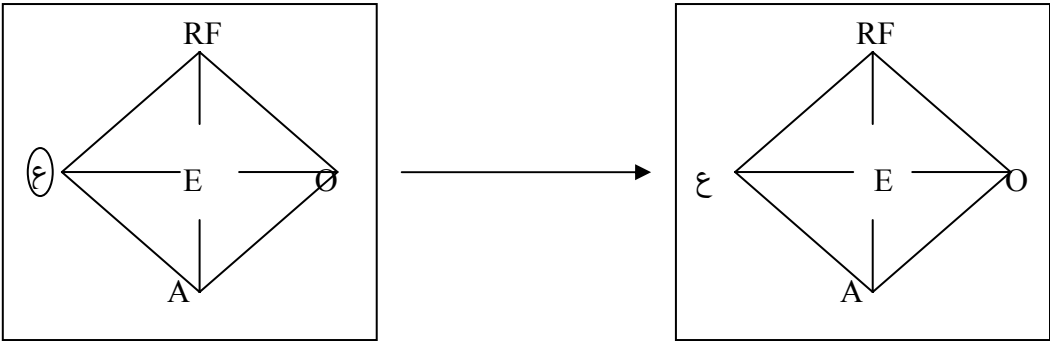
:

(2)

:

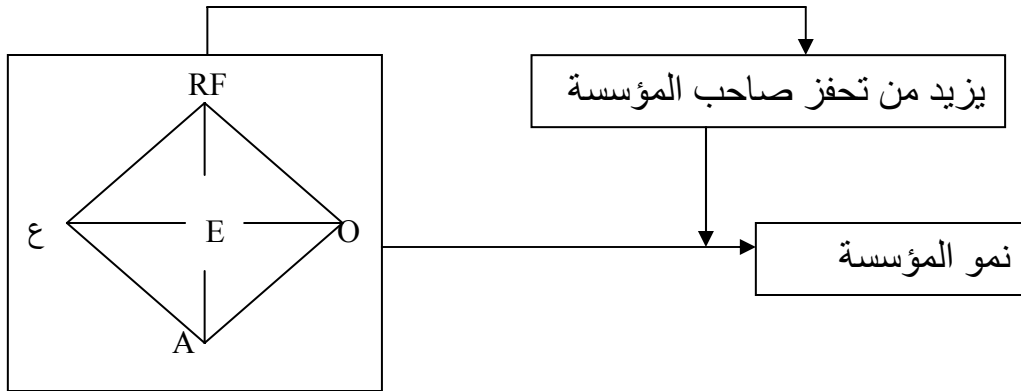
1) Réactif –passif, passif =ne prend pas l’initiative, il reste passif
 2) Couple, métier -mission.

(17):



Source : IBID, p 19

:(18)



Source : par l'étudiant , selon l'étude théorique des scénario de démarrage

:3

(1):

(1)

-
-
-

1)voir la page35

	-
	(2)
	-
	-
	-
	-
	(3)
	-
	-
	-
	-
	(4)
	-
	-
	-
	-
	(5)
	-
	-
	-
	:

(11)

المؤسسات العينة								
8	7	6	5	4	3	2	1	نظام أقطاب التسيير
				IN				رد فعل، فعال، نشيط، ضعيف تجاريا
		PR						سابق التأثير
						CH	CH	رد فعل متفاعل
PL	PL		PL		PL			سابق التأثير وواعي
				IN				ضعيفة جدا أثناء إنشاء المؤسسة
	PR	PR				PR	PR	ضعيفة و لكن المسير يعلم بذلك
								غير موجودة إطلاقا أثناء الانطلاق
PL			PL		PL			معتبرة أثناء انطلاق المؤسسة
					IN			ضيق، منافسة غير قوية.
	PR							صعب الدخول إليه نسبيا
CH		CH	CH	CH		CH	CH	منافسة واسعة
								شرعية قوية
INC	INC		INC		INC	INC		التحكم في التوظيف و التنسيق
				PR			PR	أقل تطورا
		CH						التوظيف و التسريح بصورة مستمرة
								في تطور، ثقافة المؤسسة
					IN			متعدد
CH	CH	CH		CH		CH	CH	واحد
			PL					تنسيق جيد في المهام و الوظيفة

Source : résultat de l'enquête

IN : INCREMENTAL, CH : CHOATIQUE
PR : PROGRESSIF, PL : PLANIFIE

1) sport lait, 2) Boisson tikadjda, 3) Nestar, 4) Almag, 5) Rouiba jus, 6) guadlman,
7) la vallé, 8) Royal cola

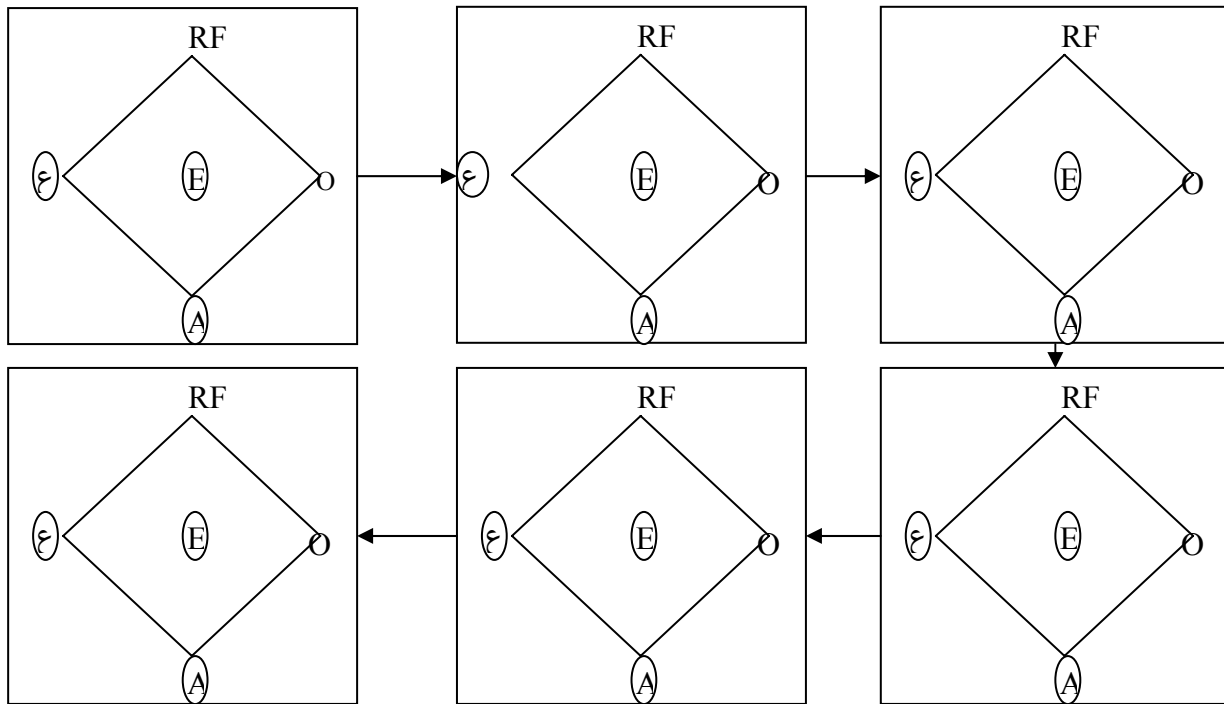
	:		
	:	: sport lait	↖
.	:		-
.	:		-
.	:		-
.	:		-
.	:		-
	:	: Boisson tikadjda	↖
.	:		-
.	:		-
.	:		-
incremental	:		-
.	:		-
	:	: Nestar	↖
.	:		-
.	:		-
. incremental	:		-
incremental	:		-
.incremental	:		-
	:	:Almag	↖
. incremental	:		-
.incremental	:		-
.	:		-
.	:		-

.	:	-
:	:Rouiba jus	◀
.	:	-
.	:	-
.	:	-
.incremental	:	-
.	:	-
:	:guadlman	◀
.	:	-
.	:	-
.	:	-
.	:	-
:	:la vallé	◀
.	:	-
.	:	-
.	:	-
.incremental	:	-
.	:	-
:	: Royal cola	◀
.	:	-
.	:	-
.	:	-
.incremental	:	-

1 : sport lait

. sport lait

:(19)



Source : selon les résultats de tableaux N 11, p 47

،(1)

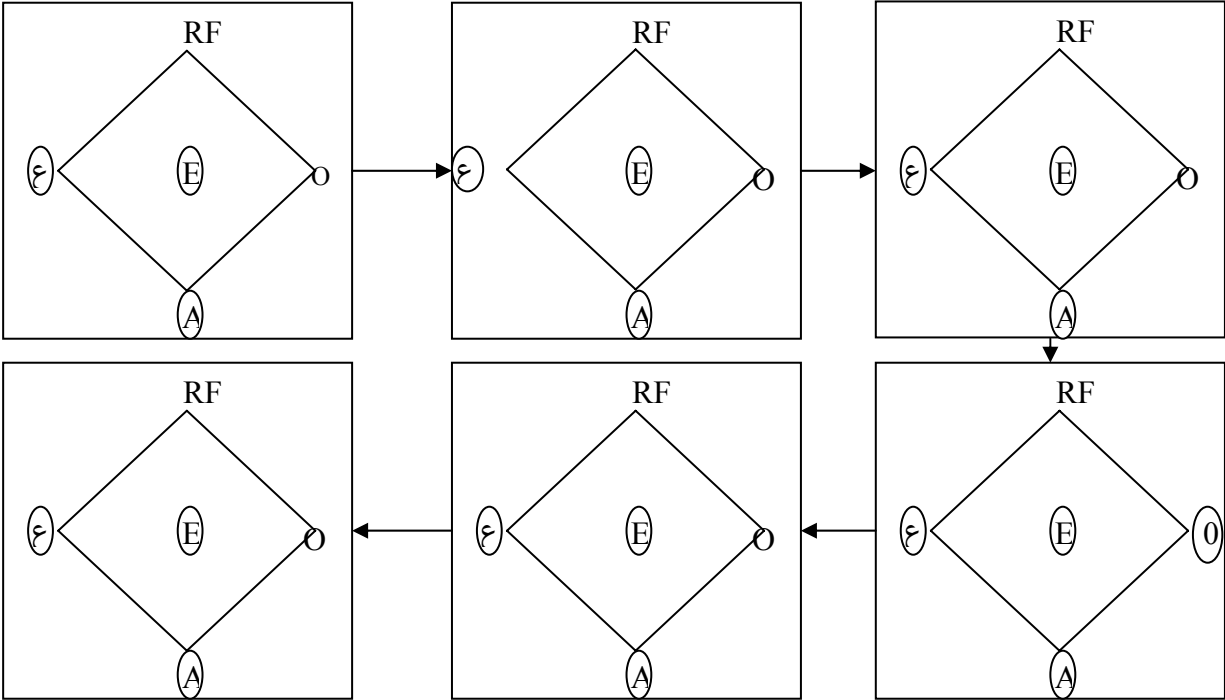
1) voir la page 42

.2 Boisson tikadjda

:

Boisson tikadjda

(20)



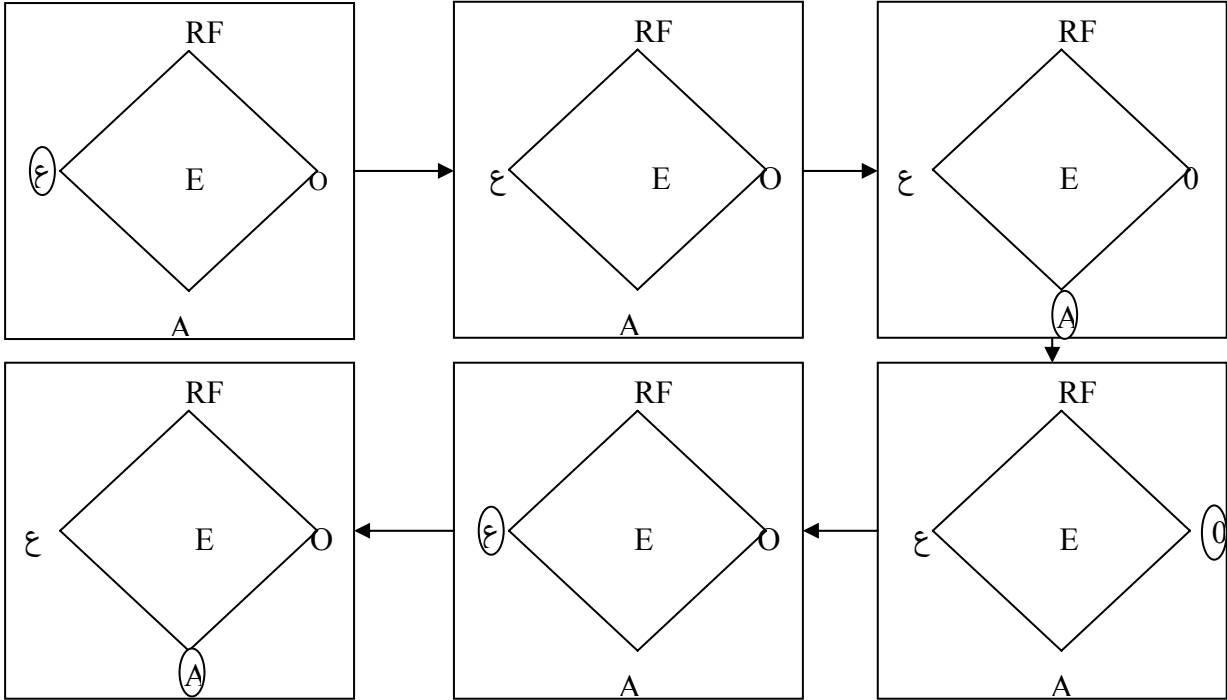
Source : selon les résultat de tableaux N11 , p 47

: Nestar

.3

: Nestar

:(21)



Source : selon les résultat de tableaux N11, p 47

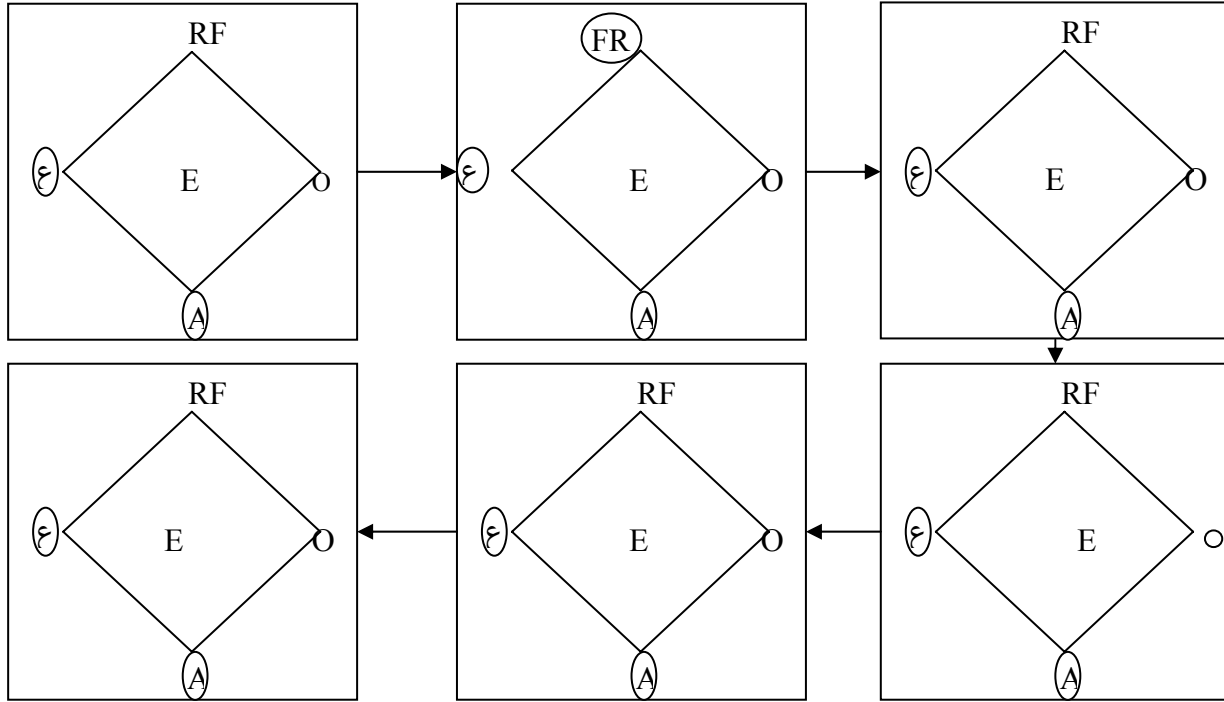
incrémental

.4 :Almag

:

.Almag

:(22)



Source : selon les résultat de tableaux N11, p 47

(mission)

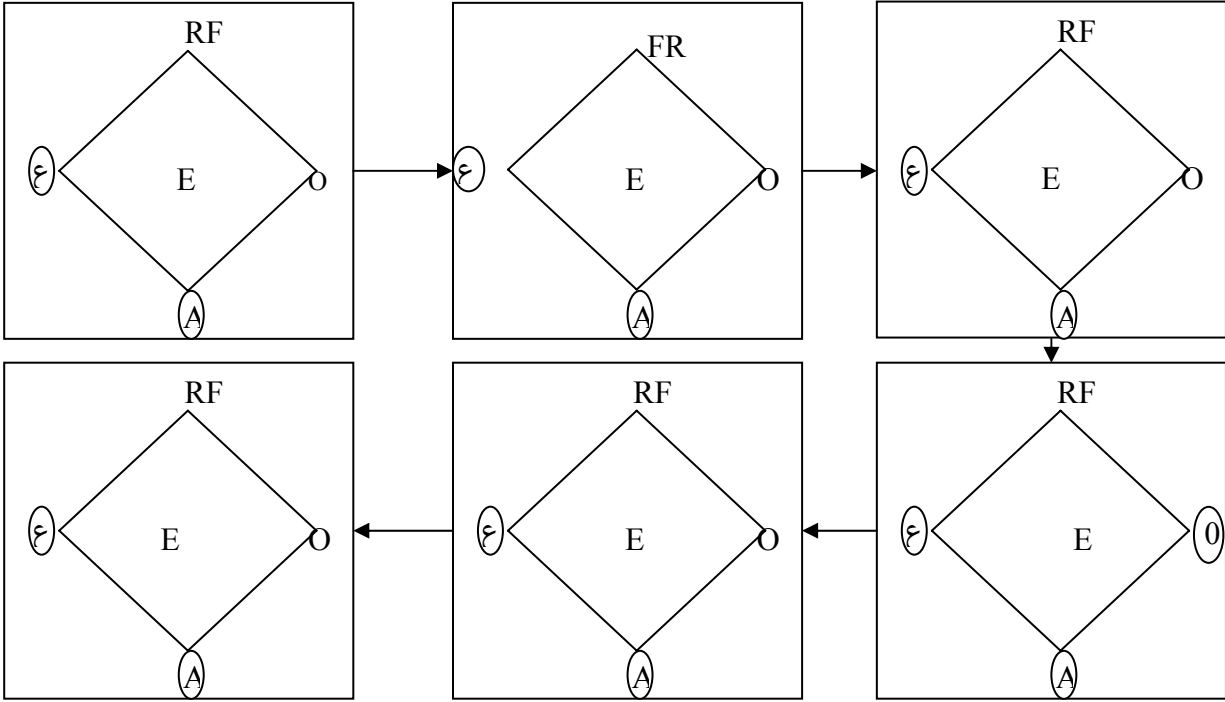
⁽¹⁾(A)

1) voir la page 35

.5 :Rouiba jus

Rouiba jus

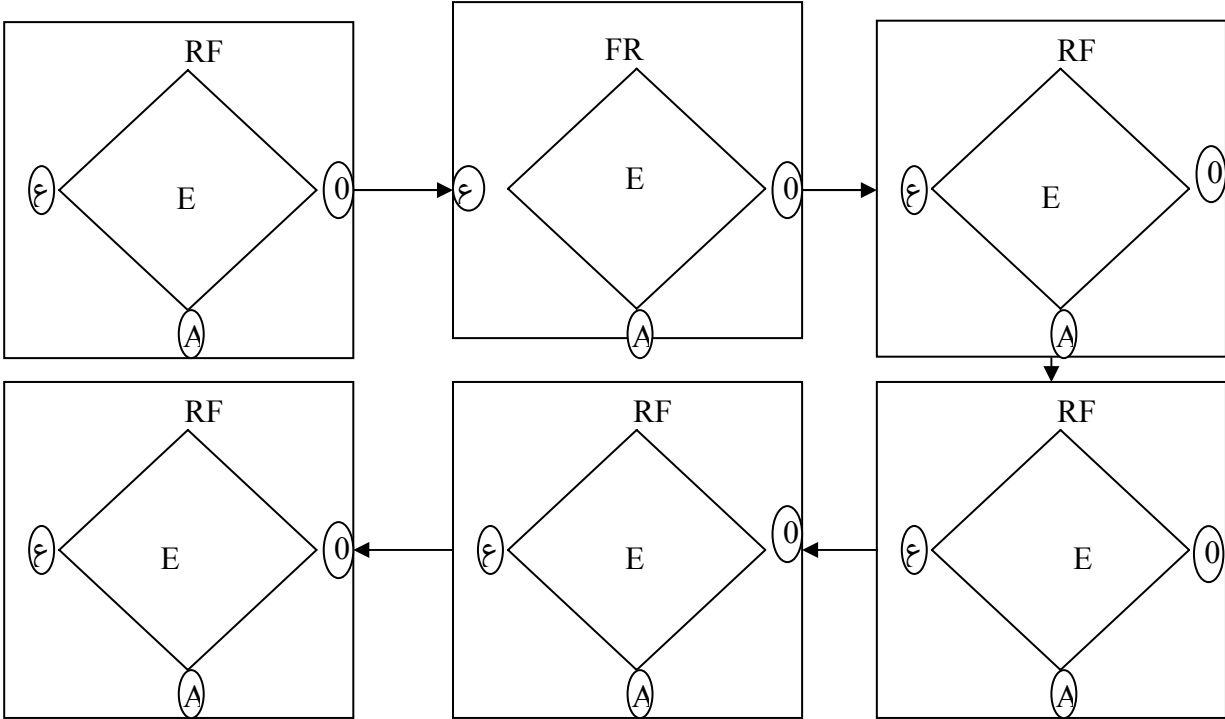
:(23)



Source : selon les résultat de tableaux N11,p 47

,

:
 :guadlman (24)



Source : selon les resultat de tableaux N11, p 47

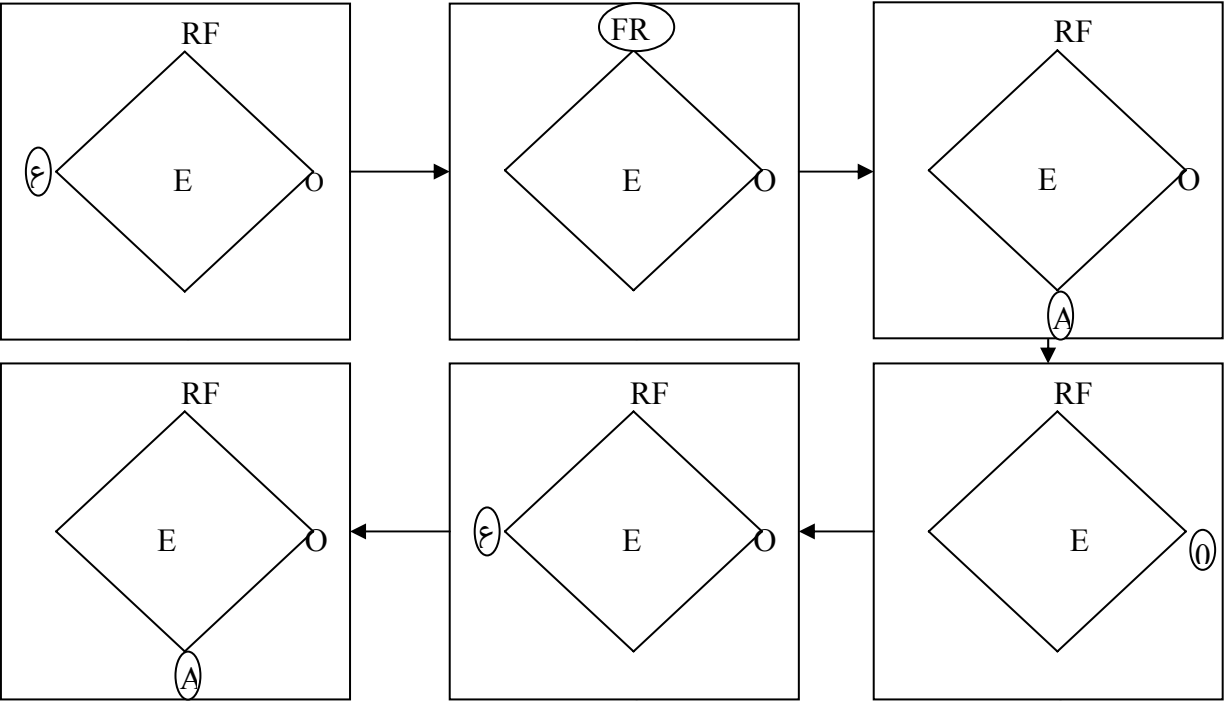
(0) (A) () (A)

: Royal cola

.8

. Royal cola

: (26)



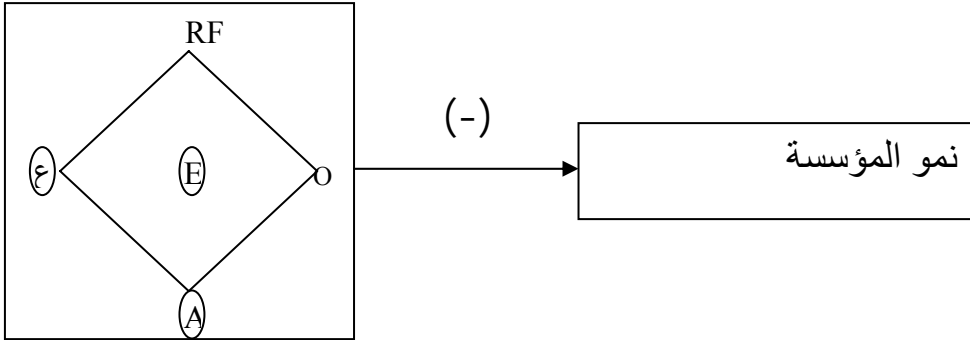
Source : selon les résultat de tableaux N11 , p47

incrémental

: sport lait

:(27)

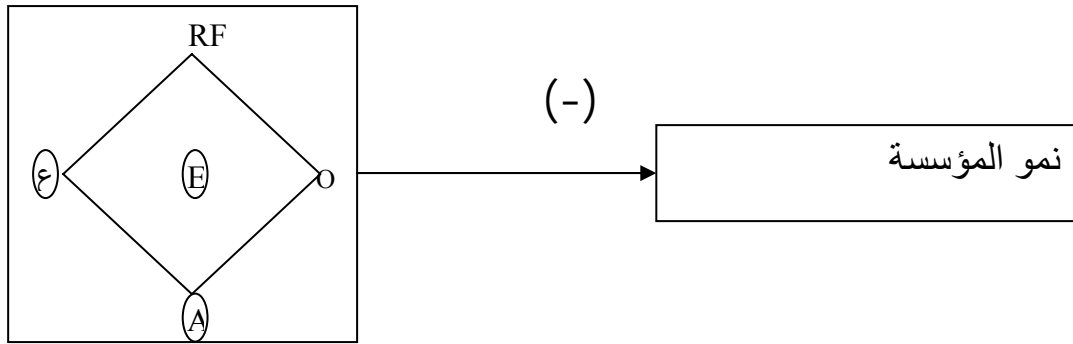
sport lait



: Boisson tikadjda

:(28)

: Boisson tikadjda

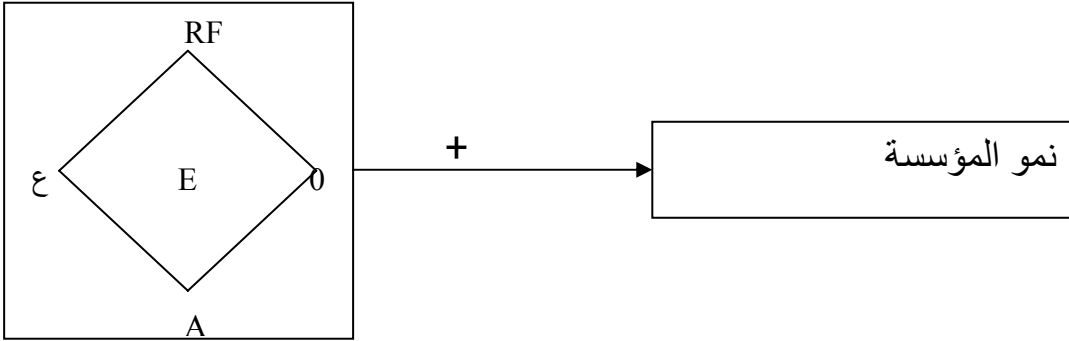


. sport lait

: Nestar

:(29)

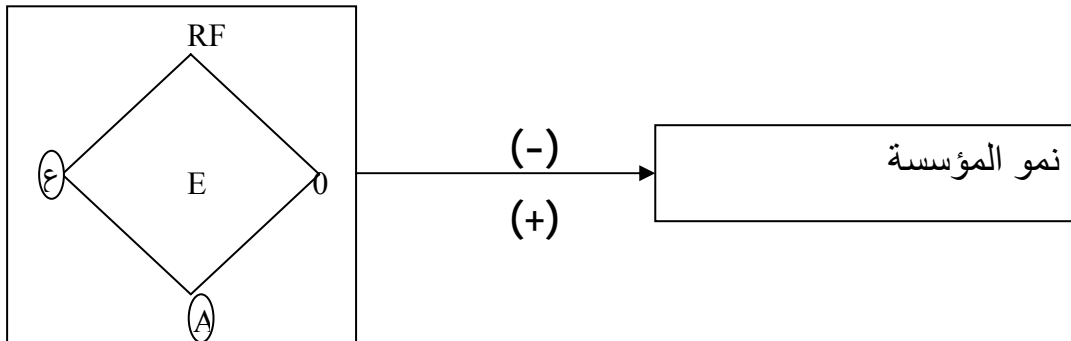
Nestar



:Almag

:(30)

Almag

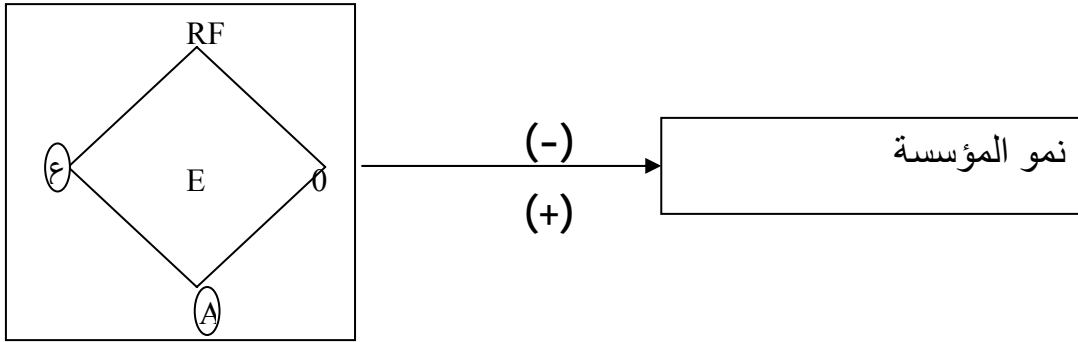


.((0))

:Rouiba jus

:(31)

Rouiba jus

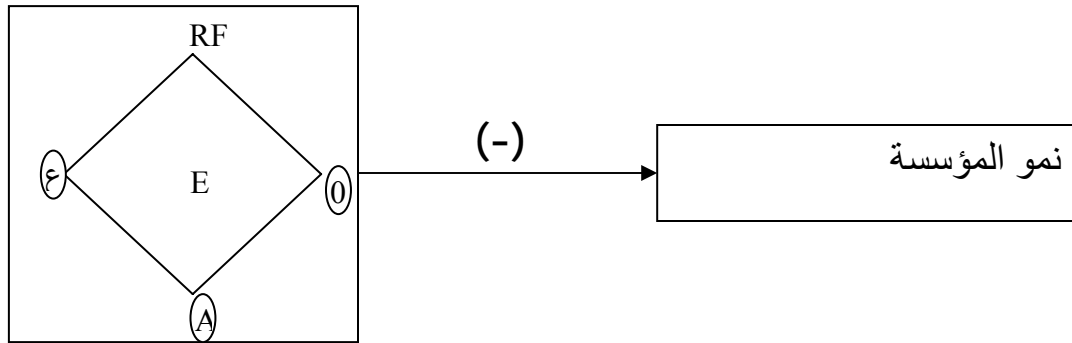


.Almag

:guadlman

:(32)

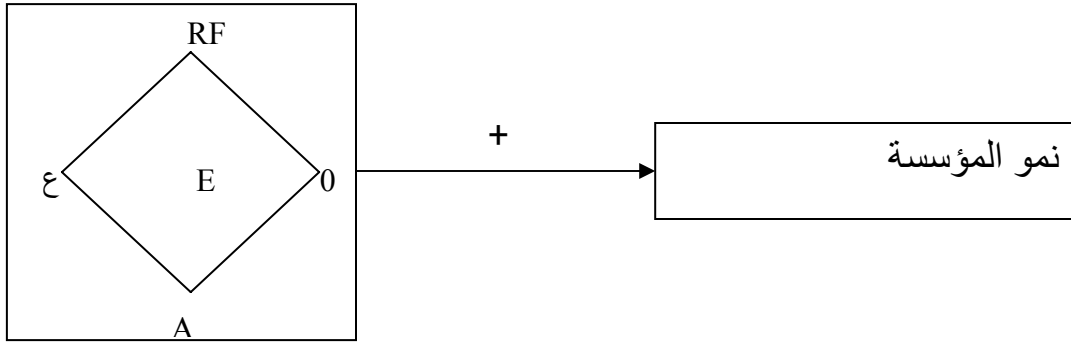
guadlman



:la vallé

la vallé

:(33)

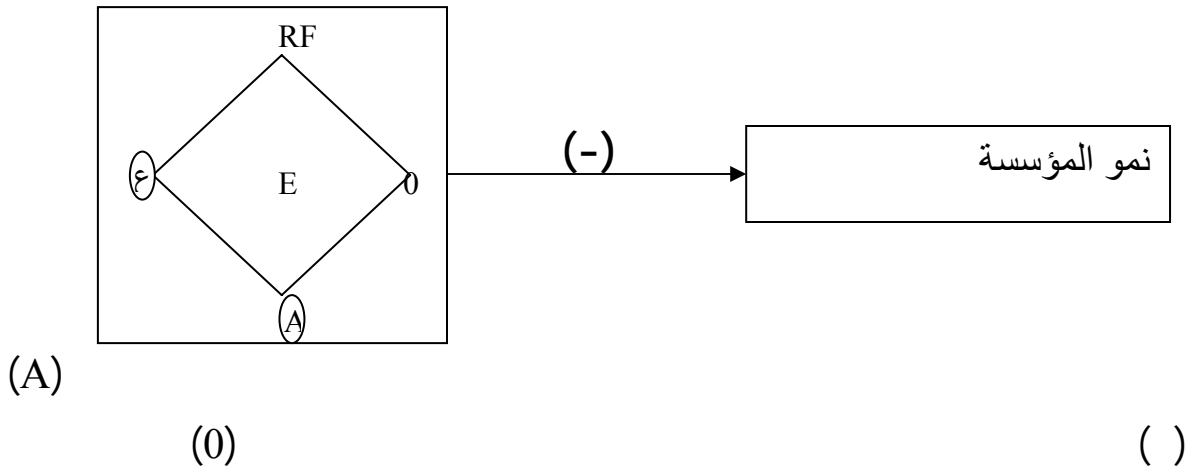


...

: Royal cola

: Royal cola

:(34)

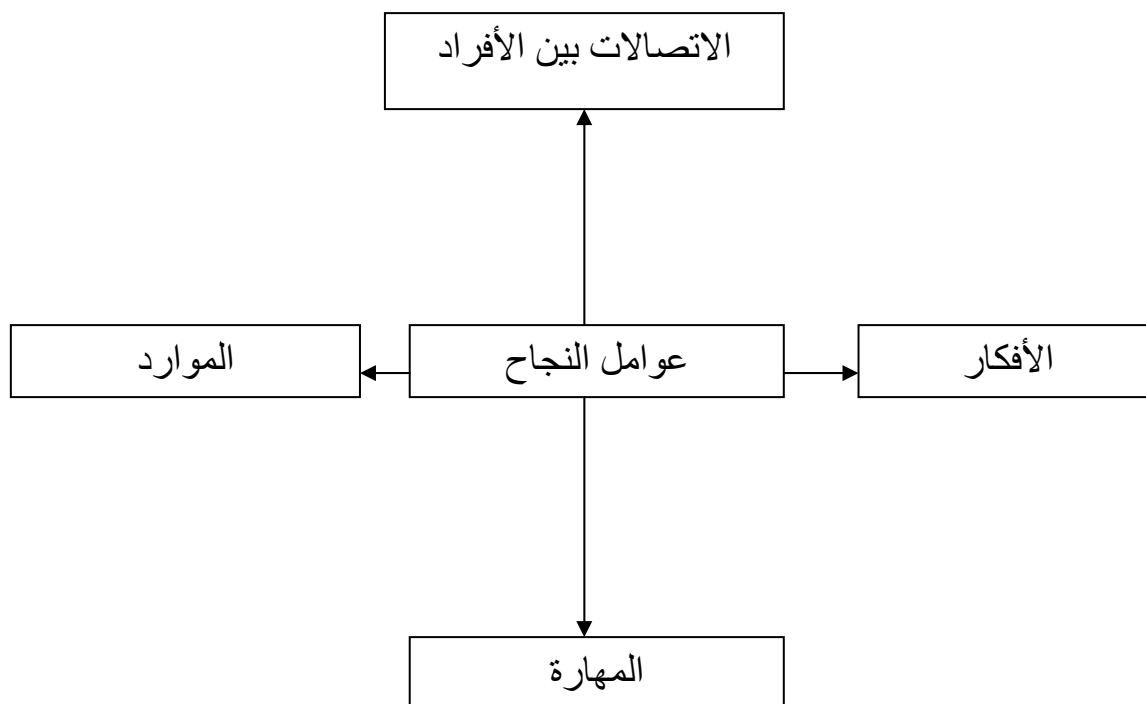


:03

:1

(1)

:(35)



Source : Badi Maliani,opcit ,p 07.

1) Selon vesper, cité par Badi Maliani, opcit p 07.

:

-

-

-

-

(1):

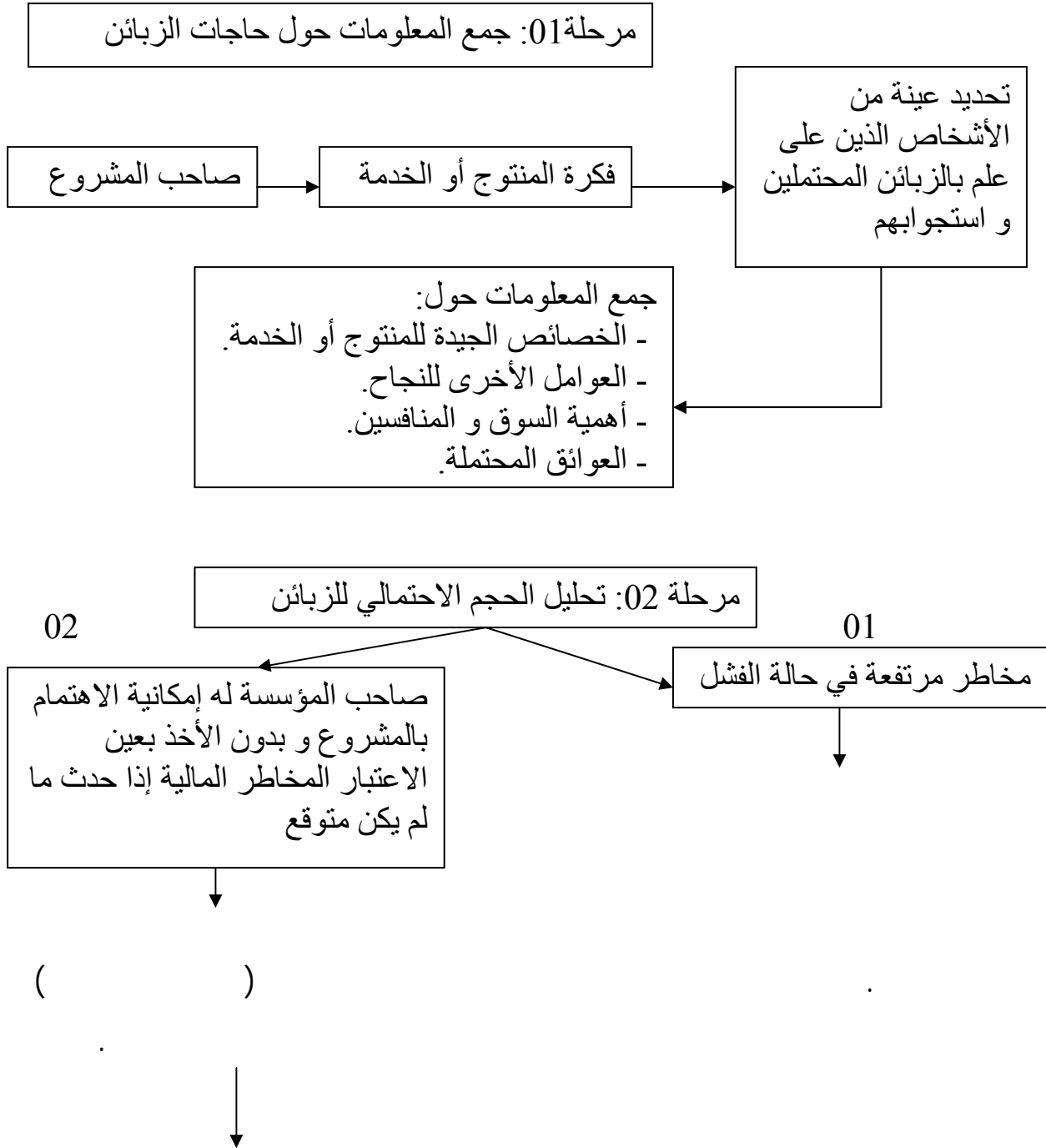
-

:

-

1) Pierre-André Julien, Marchesnay Michael , **de procédures aux processus stratégique dans les PME**, édition economica , 1993 , p203

(36):



Source : Rebert Papin, opcit , p57.

(1)

:

:

.1

(2)

(3)

(4)

(5)

1) Voir schéma N34 et 35 , p 62 et p 64

2) Management baladeur.

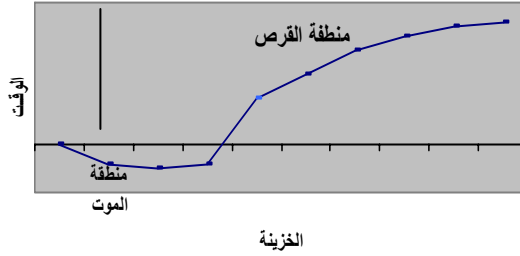
3) Delaville.V, **autonomie et apprentissage stratégique, facteurs d'émergence de la jeune entreprise** , cahier de recherche (CRGE) N 306IAE de bordeaux 1999, www.asso.nordnet.fr ,p33.

4)Sabstien Daizabo et autres, **le matrice SDH, une perspective de gestion pour les actifs imatriel** , www.AIMS-strategie.org ,p03

5)Badi Maliaui ,opcit , p08.

(1)

:(37)



source : Badi Maliani , opcit ,P 08.

:2

vesper

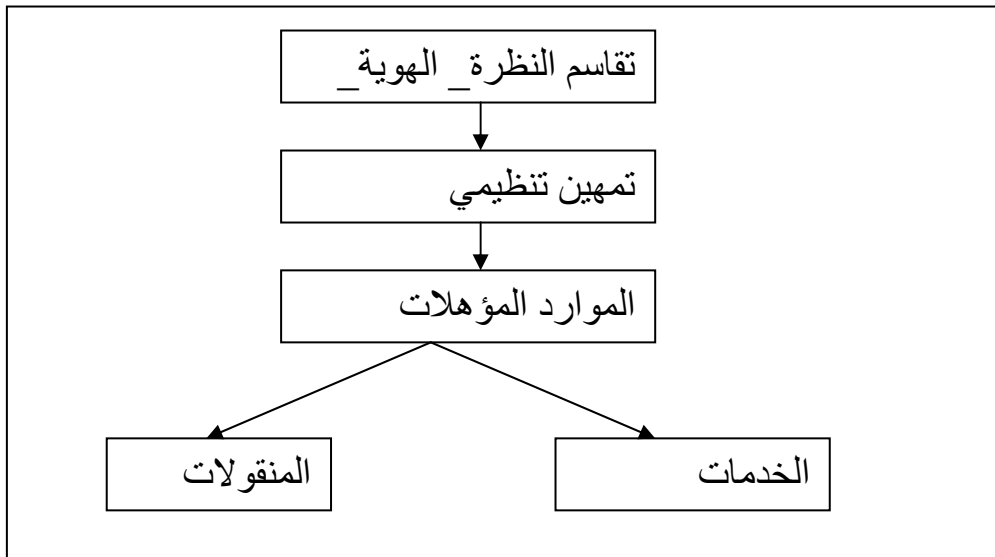
(2)

1) Selon, Sebastien Duizabo, **le jeu concurrentiel apparaît un conséquence beaucoup plus basé sur le temps et le maintien d'une avance temporelle en terme de position concurrentiel**

2) Charlotte Fillo , **apprentissage et systémique , une perspective intégrée**, Revue française de gestion N 149 mares avril 2004, p34-36.

() () (1).

:(38)



Source : Métaise ,E , l'apprentissage organisationnel comme processus de développement de compétence de l'entreprise . www.AIMS-strategie.org , p 10.

(2) :

1) Bouchikhi A, **apprendre à diriger en dirigeant**, revue française de gestion, NOV 1997, p 61

2) Thomas Darand, **savoir, savoir –faire et savoir- faire faire les compétence de l'entreprise**, congrée international de l'AIMS, www.AIMS-strategie.org , p22.

- :

.
(1): -

:3

(2)

(3)

%81

(4):

-

-

..

1) Interaction.

2) Acteurs professionnels.

3) Badi Maliani , opcit , p 10

4) Stephanie Maria et autres, **réflexion sur les outils et méthodes à l'usage de création d'entreprise**, édition Adreg 2003 ; p 17.

-

(1)

-

(2)

:

*

-

-

*

1) La gestion quotidienne

2) Sammut .S, **l'accompagnement de la jeune entreprise**, revue française de gestion, Vol 28, N 144 mai- juin 2003, p 17.

:2

()

(1)

(2)

(3)

:1

1) Insolvabilité.

2) malecot.j.p, **le défaillance d'entreprise, encyclopédie du mangement**, édition vuibert , tom1,1994, p 458.

3) Badi maliani, opcit , p 11.

:

•

:

(1)

-

-

:

*

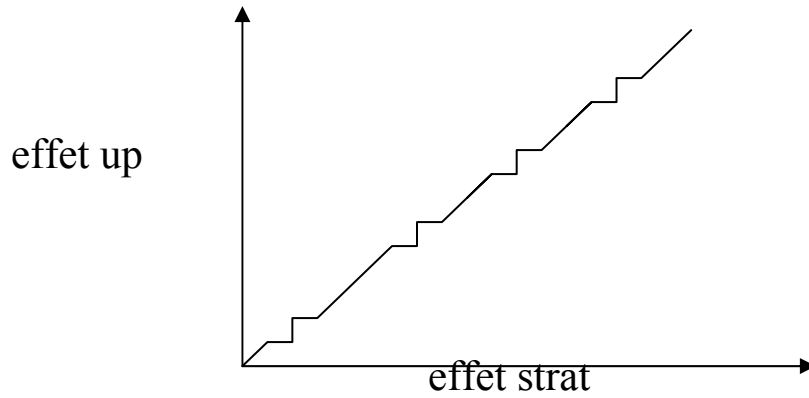
:

*

(2)

1) Marché en amont et marché en aval
2) Badi maliani , opct, p 12.

:(39)



Source : Geal Gueguen ; **environnement et management stratégique des PME**, thèse de doctorat et, université Montpellier I ,2001, p 294.

:



%60

(1) .

"

(2) "

:

.

—

—

.

—

:

.

—

¹ Calliers.j.n, **création d'entreprise et création d'emploi**, revue problèmes économique, N2.135, juillet 1989. pp 09 -14

² Eric Dorin et Nathaly Riversin , **la gestion d'une petites entreprise** , document pédagogique réalise pour le cours de management des PME, HEC, octobre 2001, www.zonecours.hec.ca , p1

(1)

:(12)

نظرية البحث	التحدي بالنسبة للمؤسسة	الدور الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية
الإقتصاد و الإستراتيجية	- التحدي: تحقيق الانتقال إلى اقتصاد المعرفة الذي يبنى على الإبداع و خلق القيمة وتطوير الكفاءات. - الخطر في التسيير: دوران الأفراد و التقليد من طرف المنافسين.	وضع حيز التنفيذ تطبيقات وإجراءات لغرض الحصول والمحافظة على رأس المال البشري (اختيار، توظيف، تكوين، مكافئة، العمل الجماعي، تبادل المعلومات المشاركة في القرارات)
البيكوسوسيولوجي	- التحدي: الحصول على تعاون بين الموارد البشرية في ظروف تنفيذ بعدم التأكد و التغيير المستمر. - خطر التسيير: تخفيض الحجم المقاوم للتغيير.	اختيار ووضع حيز التنفيذ إجراءات و تطبيقات لغرض تسهيل عملية التغيير و إعداد مناخ يسوده الثقة و ضمان التنسيق المثالي للموارد البشرية.
المالية	- التحدي: الاستغلال الأمثل لكل الموارد المختلفة لإرضاء المساهمين و ضمان الاستمرار للمؤسسة. - خطر التسيير: الاختيار السيء للإجراءات و التطبيقات التنسيق غير فعال.	اختيار ووضع حيز التنفيذ إجراءات تضمن التنسيق الجيد و المثالي للموارد البشرية (تقييم المردودية، شرح المهام المكافآت) اللجوء إلى المختصين في الموارد البشرية يضمن توازن التطبيقات مع استراتيجية المؤسسة

Source : IBID,p 03.

1) Richard lacoussiere, brune babi , **l'impact des certaines pratique de GRH sur la performance organisationnelle et financières des PME**, cahier de recherche RCO2.06 , www.aquebec.ca, p3

.....

: *

:2

-

:

-

-

-

(06)

✓

(06)

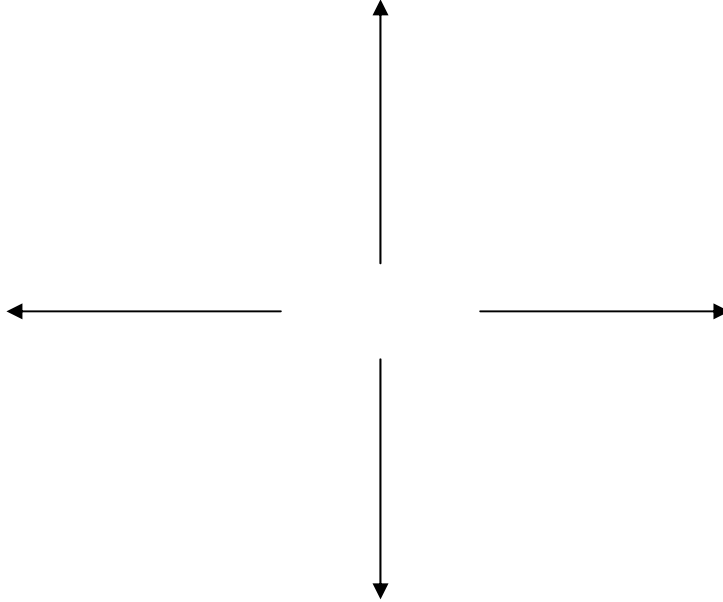
✓

✓

✓

:

:(40)

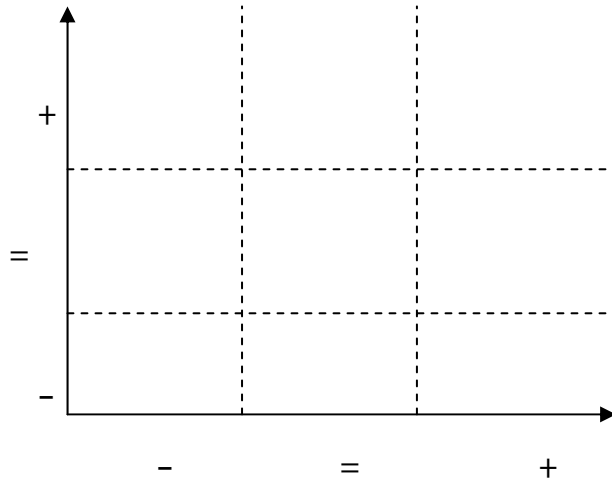


Source : Christian Bruyat : **contribution et épistémologique à la création de l'entreprise**, thèse de doctorat ,2002,p292

:

:(41)

درجة إرضاء صاحب المؤسسة



Source : Christian Bruyat , **contribution epistemologiques au demaine de l'entreprise** , revue français de gestion N 101 ,1994, p93.



:

:

•

.

:

•

)

(

.

:

•

.

:

•

(1)

:

•

.

1) Impasse stratégique

• :

• :

* :

.La réussite totale =

. stresse =

. spoliation =

.déception =

Désastre =

.désespérance ou des engagement = /

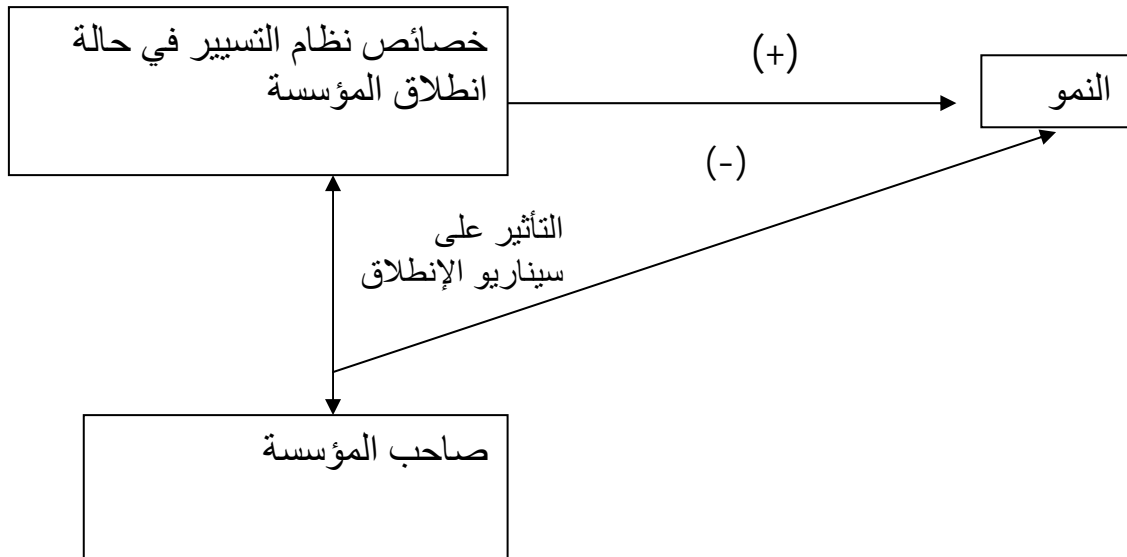
. satisfaction = . résignation =

:

)

.(

: (42)



الفصل الثاني :

دراسة نمو المؤسسات

الصغيرة و المتوسطة



:

)

(

:

.

.

:1

:1

.ICHAK Adizes :1

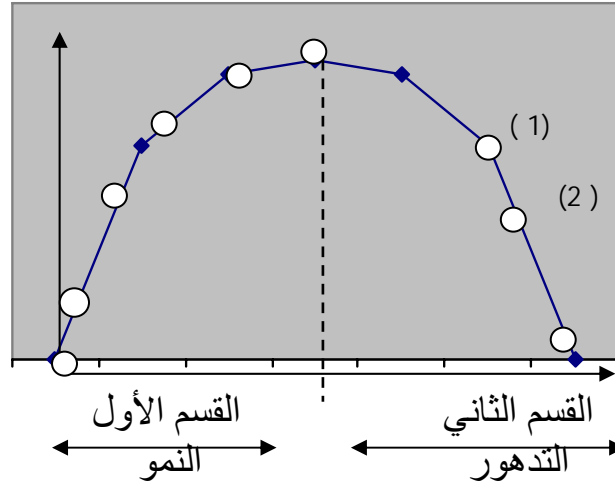
ICHAK Adizes

(1) :

1) la flexibilité est généralement définie étant la capacité d'une organisation à s'adapter, réagir, à s'ajuster aux différents changements de l'environnement.

ICHAK adizes

:(43)



Source : thierry verstraet, bertrand Saporta, opcit, p 471.

:

:

*

(3):

-

¹ Bureaucratisation

² Bureaucratie.

³ ICHAK Adize : le cycle de vie de l'entreprise, diagnostic et theories, édition d'organisation, Paris, 1991, p 26.

" ICHAK

"

:

-

-

-

:(13)

.	-
.	-
.	-
.	-
.	-
.	-

Source: ICHAK Adizes , opcit , p 30.



- :

(1),

.

.

.

.

:

-

:

-

:

-

:

-

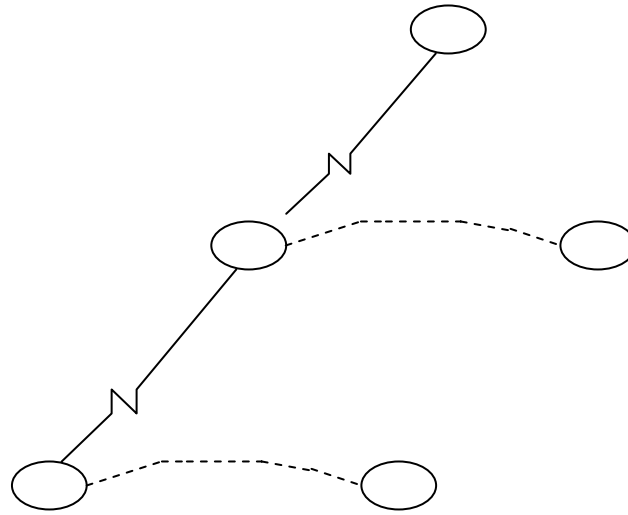
:

-

:

1) base age.

:(44)



Source : IBID, p38.

: -

(6)

:
= +

⁶⁾ Le **marketing** est une réflexion sur la **vente**, il s'agit de décider quels produits vendre, à quel prix, et par quelle canaux de distributions, et comment les pré mouvoir, c'est une fonction de prévision et de positionnement, mais, **vendre** c'est une action, il s'agit de mettre en œuvre les prévisions.

(7)

(8)

- :

(9)

- .

” ”

(10)

⁷) Voir les stratégie d'entreprise, p163

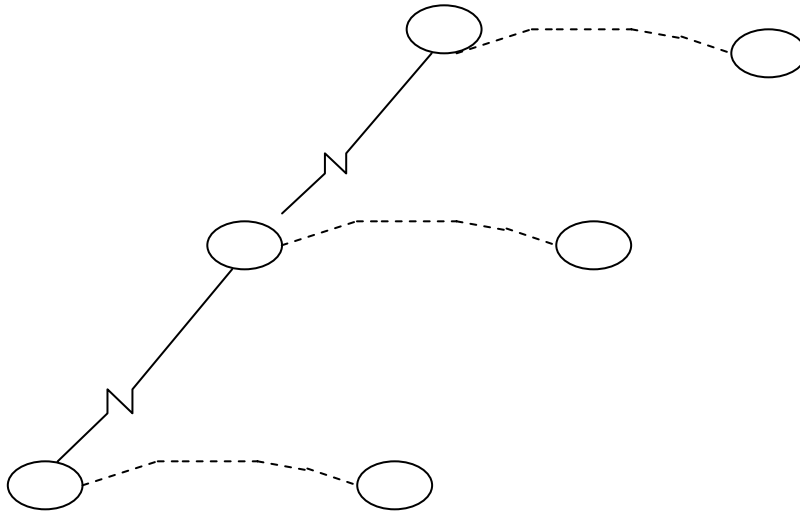
⁸) Voir aussi la page72 , schéma N 38

⁹) On passe des difficultés de l'enfantement à une attitude « touche-à- tout »

¹⁰) Coup par coup.

:

:(45)



Source : IBID, p41.

:

، (1)

:

*

، (2)

، (3)

-
- 1) one – man show.
 - 2) le propriétaire dit « il faut, nous organiser, et mieux contrôler nos opérations ».
 - 3) c'est un autre scénario , utilisé par le patron « comme vous le savez tous , ces derniers mois , cette entreprise est maintenant trop grande , pour que tout passe par une personne , j'ai donc l'intention de déléguer , vous avez chacun , votre propre domaine de responsabilité , et à partir d'aujourd'hui , vous etes libre de vos décisions , cependant ne prônez pas des décisions importantes , sans me parler , et ne fait pas des choix que je n'aurais pas fait » .

.....

..... *

()

ICHAK ADIZE

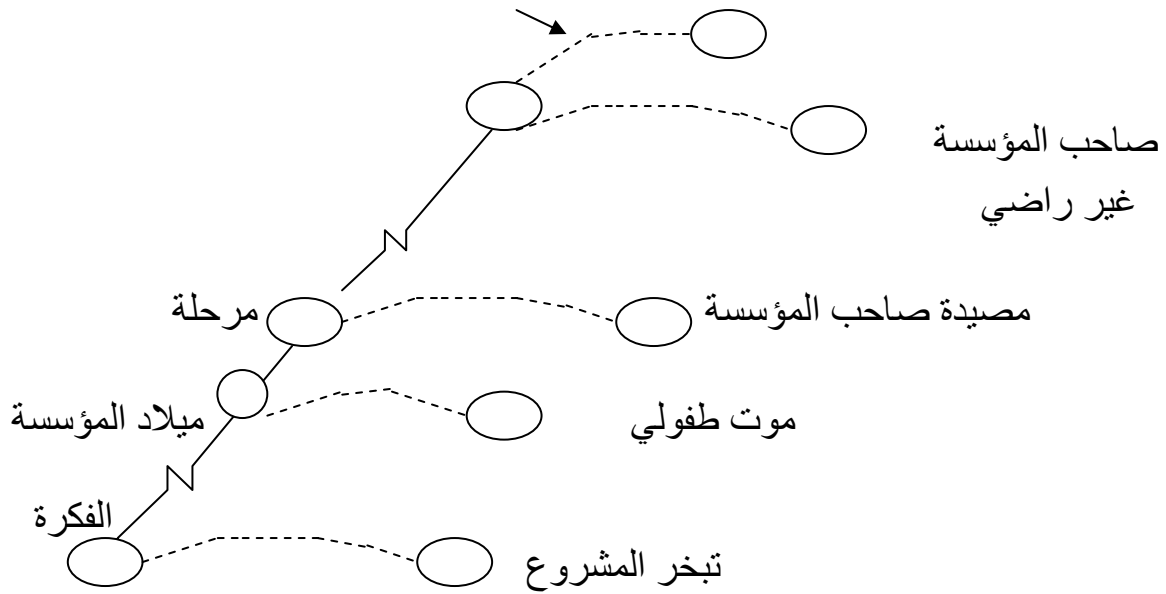
(11)

¹¹) Passe d'un stade entrepreneurial à un stade managérial.

(1)

، ✓
، ✓
، ✓
✓

(46):



Source : IBID, p 56 .

1) Thierry Verstraete , Bertnand Saporta : opcit , p 438 .



:

-

-

-

-

-

-

* -

:

:

-

":

"

:

:

-

-

-

-

-

-

(12)

"

"

1) Formalisme dans les rapport, doctrine selon la quelle la forme se suffisent a elle-même, s'oppose à réalisme, naturalise.

(1)

:
() .

* :

-

-

-

-

* :

Larry Greiner :2

(2) :

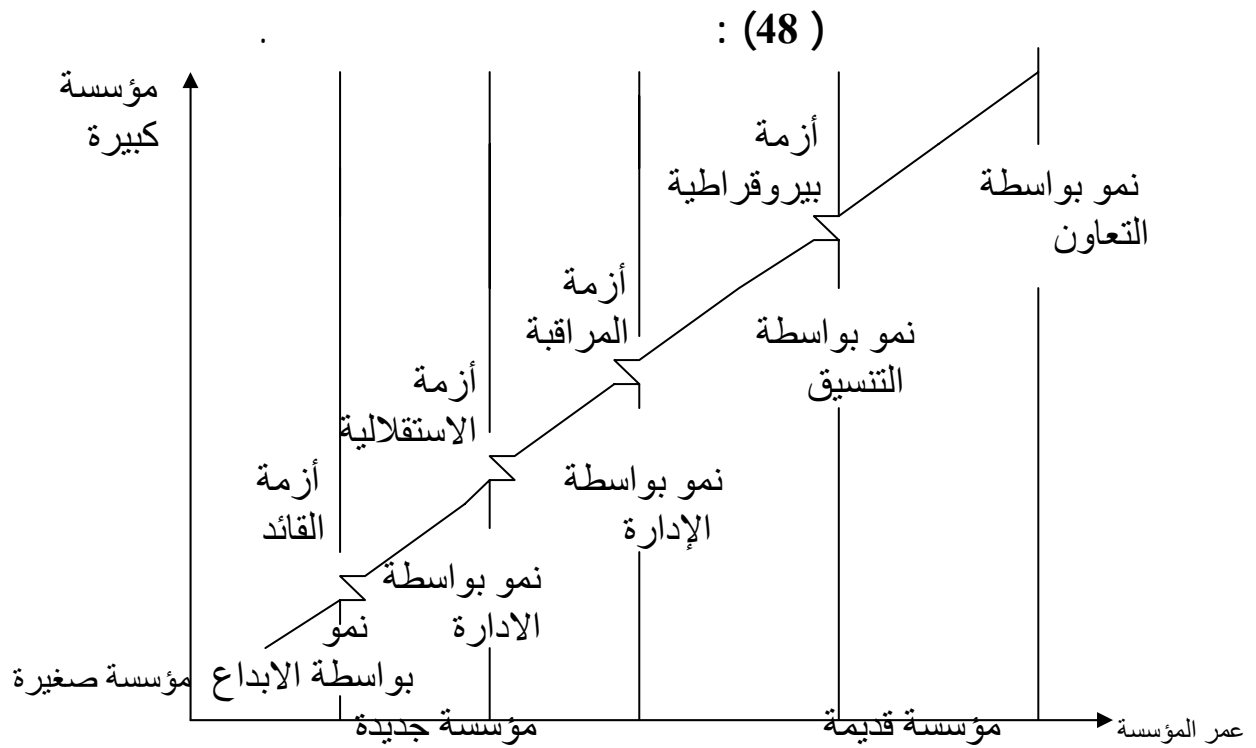
* :

• :

1) ibid , p 9 .

2) Jacque Horovitz et autres , **stratégie pour pme** , édition mc grow hill , paris , 1984 , p16 .

(14)



Source : Jacque Horovitz et autres, opcit, p 16

¹⁴⁾ Le statut de fondation d'entreprise

:3

(15):

المؤسسة في مرحلة الطفولة			المرحلة
الإطلاق	طرح المشروع	دراسة المشروع	
من 06 أشهر إلى 5 سنوات	من شهر إلى 06 أشهر	تصل إلى سنتين	المدة
- تنفيذ الخطة. - تحريك الموارد. - المراقبة.	-قرارات طويلة المدى. قد تصل إلى 5سنوات	-دراسة القابلية للتنفيذ -وضع خطة عمل	الخصائص الإستراتيجية
- تحديد المهام. - توزيعها على أفراد المؤسسة. - وضع هيكله المؤسسة - تحديد التشغيل العملي للأفراد و الوظائف. - اختيار وسائل التسيير ● لوحة القيادة. ● وسائل المراقبة. ● وسائل التوقع.	- إختيار: ● الموقع. ● التجهيزات. ● أشكال(المنتجات/الخدمات) ● التمويل. ● الشكل القانوني. ● التوظيف.	- فكرة المنتج التي يتم إستغلالها . - البحث عن الزبائن المستهدفين. - دراسة امكانية تطبيق: ● التسويق. ● المالية. ● الموارد البشرية. ● القانونية. ● التقنية. - تنفيذ خطة عمل.	العمليات
- ديون قصيرة المدى: المورددين، عائلة صاحب المؤسسة. - ديون طويلة المدى : قروض بنكية ضعيفة جدا. - أموال خاصة 80 % من أموال صاحب المؤسسة و 20% إعانات.			الهيكله المالية
المؤسسة في سن المراهقة			مرحلة

النضج	الاسترجاع	النمو	المدة
غير محددة (أقصى ما يمكن)	بضعة أشهر	سنتين	
المحافظة على الوضع أو النمو	تقييم إعادة الشراء من طرف مالك جديد	- التحكم في النمو : تغيير الحجم، النشاط، الهياكل	الخصائص الإستراتيجية
-إستغلال السائل: ● اليقظة الإستراتيجية (15) ● التسيير العملي - إتخاذ القرار حول: ● قبول النمو. ● رفض النمو. - تحسين أسلوب الإدارة -إذا تم قبول النمو إذن: ● دراسة الطرق الممكنة. ● تنفيذ الطرق التي تم إختيارها . - إجراء تعديلات على الهيكلة (16) .	-تقييم الفرص الجديدة: ● تحليل محفظة النشاطات ● تحليل الكفاءات التقنية والتسويقية و المالية والبشرية. ● تقييم و إختيار الطرق الإستراتيجية. ● تعديل الهيكل إن كان ضروري.	العمليات	
ديون قصيرة المدى : موردين، ديون بنكية. ديون طويلة المدى : القرض الايجاري. أموال خاصة: إسهامات أولية، رفع رأس المال.			الهيكل المالية
التدهور			المرحلة
الاختفاء	التوقف	التخلي	
من بضعة أشهر إلى سنتين			المدة
التخلي عن النشاط والغلق	- بيع المؤسسة - تنظيم التحويل	التخلي عن النشاط الإستراتيجي	الخصائص الإستراتيجية
- بيع الاستثمارات تدريجياً. - تسيير يومي بحذر. - حساب تكاليف التخلي - تقييم النتائج البسيكولوجية والإجتماعية	حساب: قيمة البيع وتكاليف التبادلات. - البحث عن مستثمرين جدد - الإختيار.	- المقارنة بين التكاليف وأهمية العمليات التالية: - بيع الاستثمارات. - إعادة تركيز الأنشطة.	العمليات
- ديون قصيرة المدى: موردين , ديون الخزينة . ديون طويلة المدى: في انخفاض حسب بيع الاستثمارات.			الهيكل المالية

Source : Jean Pierre Herlfer et autres , opcit, p 421.

¹⁵⁾ Voir la page157

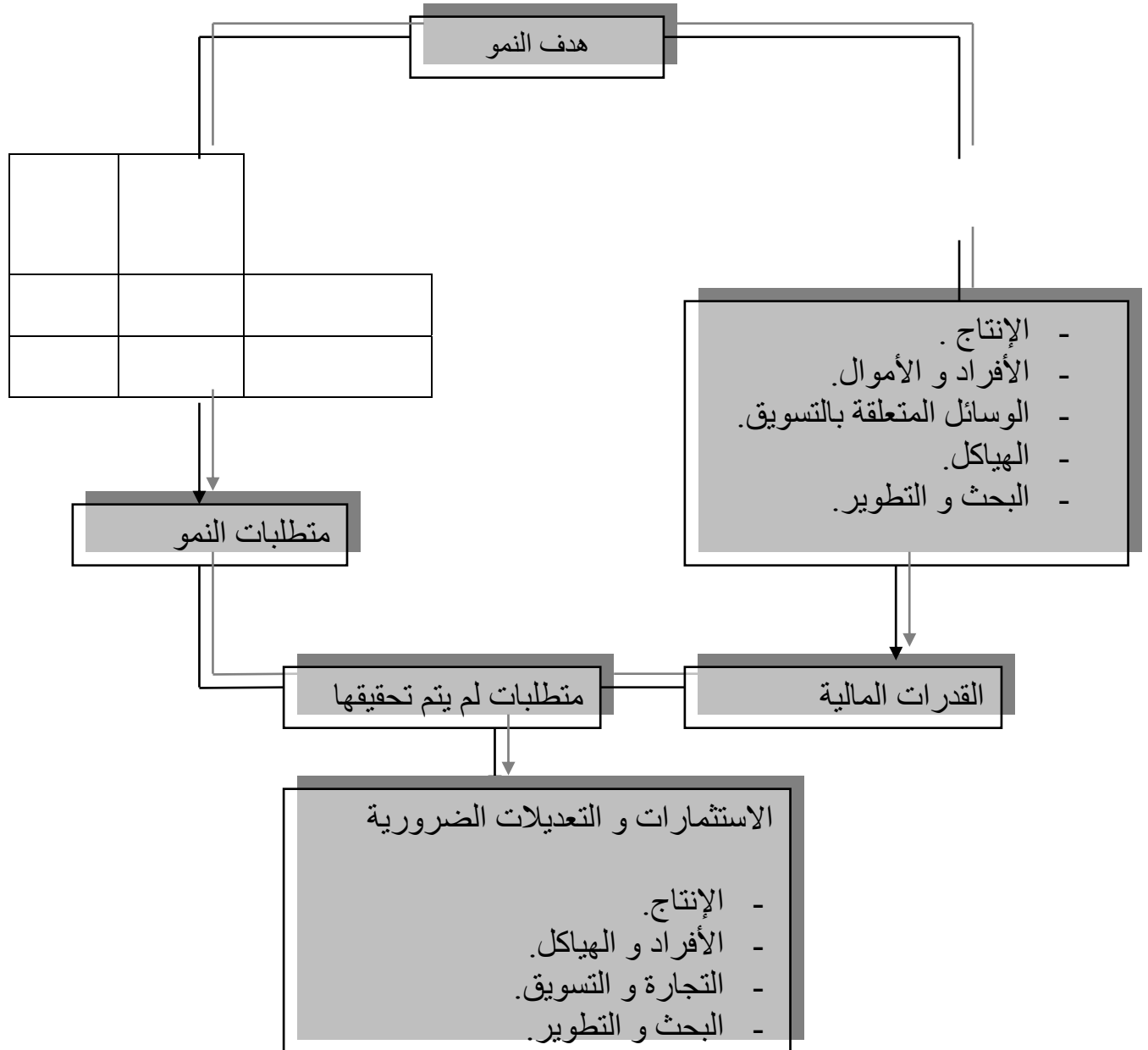
¹⁶⁾ Structure personnalisé, fonctionnelle ou transversale

(16) :

المرحلة	أمثلة في استعمال التسويق
سير مشروع المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> - البحث عن الأفكار: دراسة المنافسين المحتملين، دراسة التكنولوجيا، البحث عن حاجات غير مشبعة بالمنتجات الموجودة في السوق. - إعداد مفهوم منتج جديد و اختياره. - دراسة الاحتمالية للسوق. - تقدير المبيعات. - إختيار الأسواق و الزبائن المستهدفين. - إختيار قبل الطرح وبعد إعداد مخطط تسويق خاص بطرح المؤسسة. - المساهمة في إعداد خطة عمل.
الإ إنشاء و التموقع	<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ خطط الانطلاق. - تنفيذ التنظيم التجاري. - توظيف الأفراد. - التكوين، البحث و التحفيز. - البحث عن الزبائن. - تفاوض الإتفاقات.
إنطلاق المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة النتائج الأولية. - المقارنة بين النتائج و الأهداف (الفاعلية). - تدقيق المبيعات الهوامش، حصة السوق، صورة المؤسسة... - البحث عن الأسباب في حالة عدم التسيير الحسن. - تحديد المشاكل التجارية. - تعديل مخطط التسويق.
تطوير المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> - تشخيص المؤسسة. - البحث عن الخيارات لتغيير الحجم و الهيكل. - البحث عن الأسواق الجديدة.

Source : Yves Chiroze, **marketing, étude et stratégie**, édition allpses, Paris ,2003, p19.

(49)



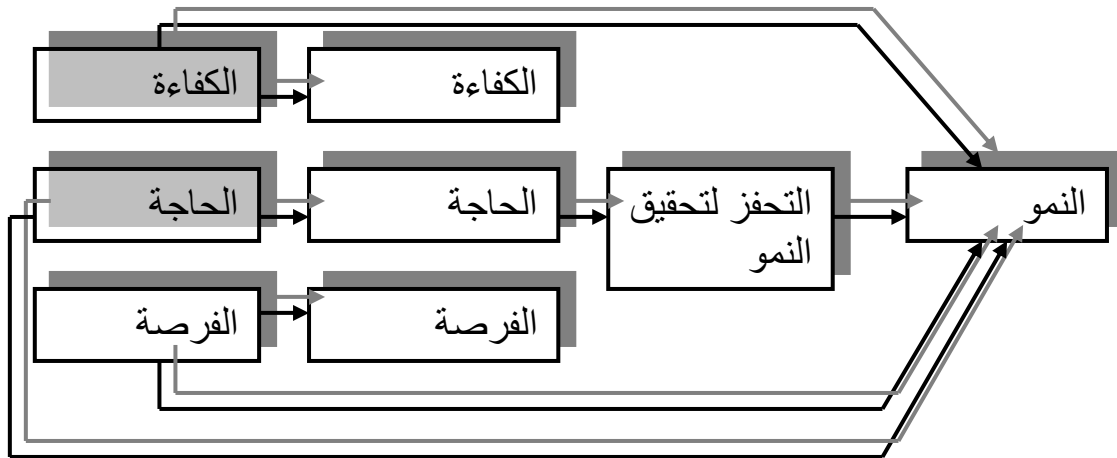
Source : Jacque Horovitz et autres, opcit, p18.

:2

1991 DAVIDSSON :1

DAVIDSSON

DAVIDSSON :(50)



Source : DAVIDSSON, continued entrepreneur, www.poge.ucl.ac.be .p6

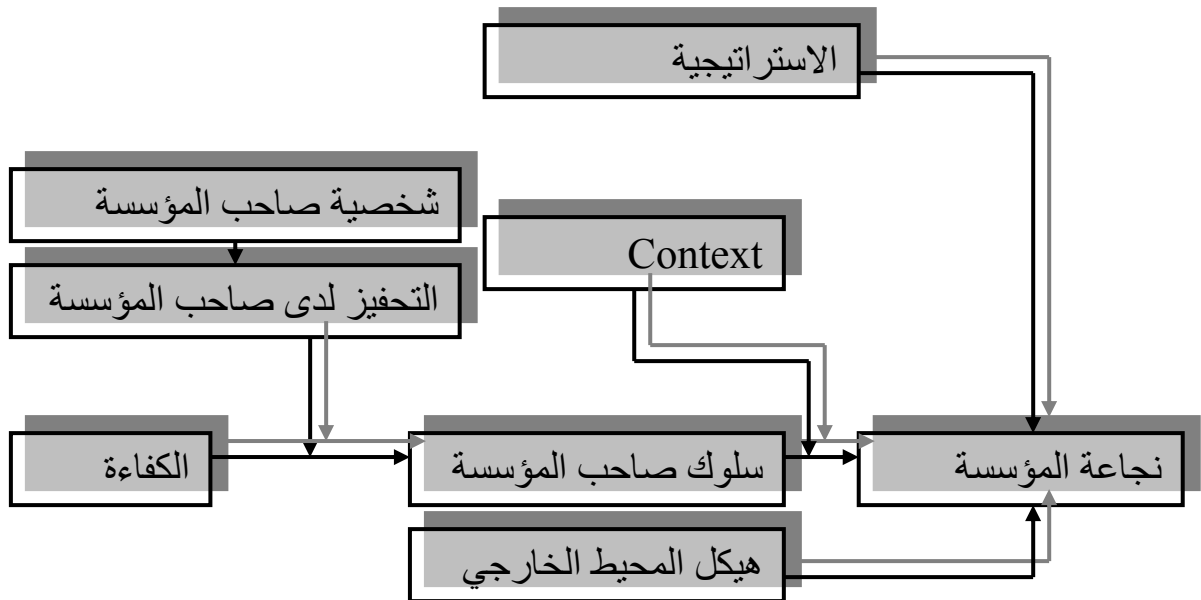
()

(1993) HERRON et ROBINSONN

:2

HERRON et ROBINSONN

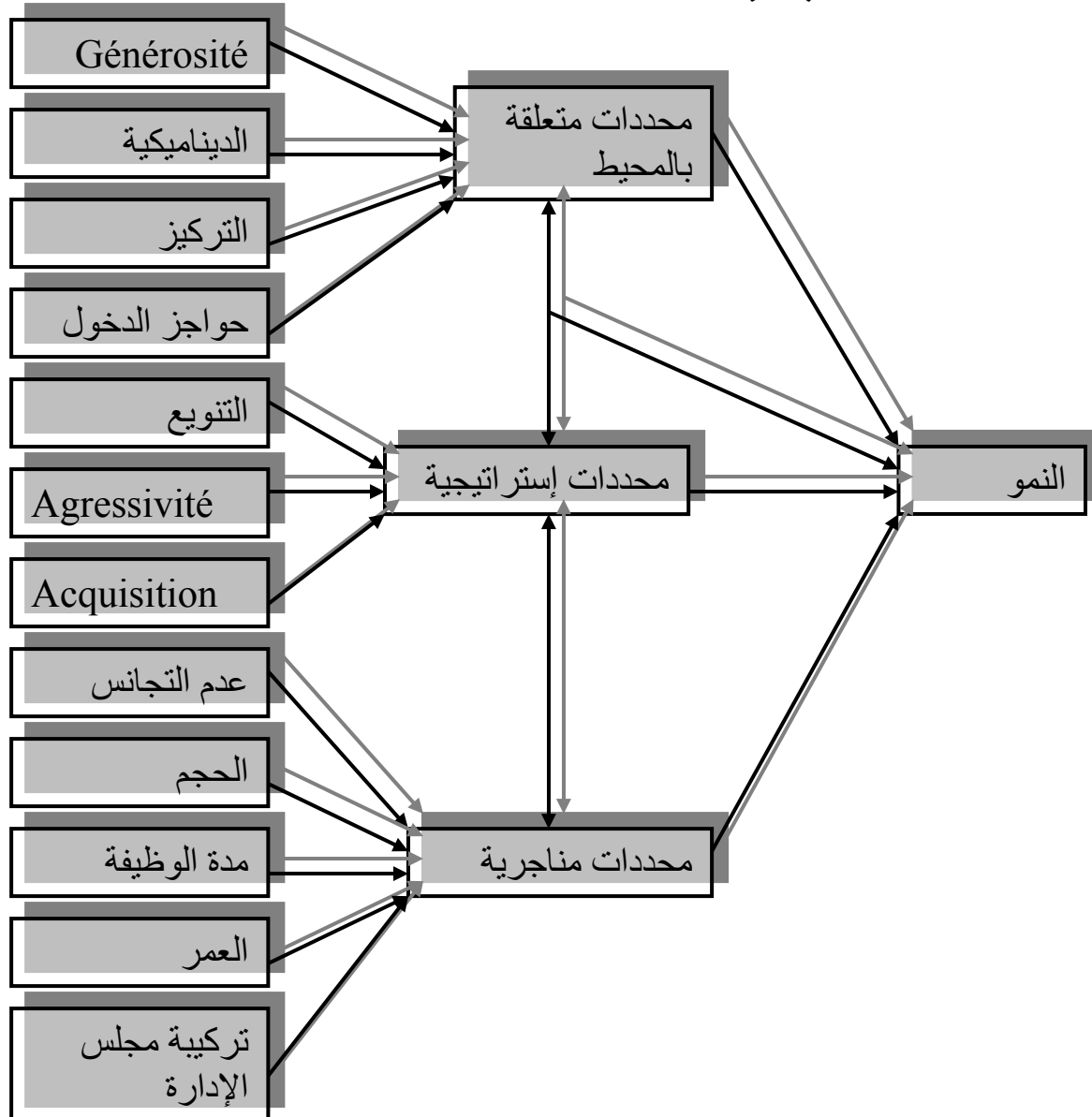
:(51)



source : Herron et Robensson :A structural model of the effect of entrepreneurial characteristics on venture performant , www.poge.ucl.ac.be . p 10

(1994) WEINZIMMER :3

WEINZIMMER : (52)



Source : Weinzimmer : organisationnel of growth , www.entrepreneurial.com ; p 6

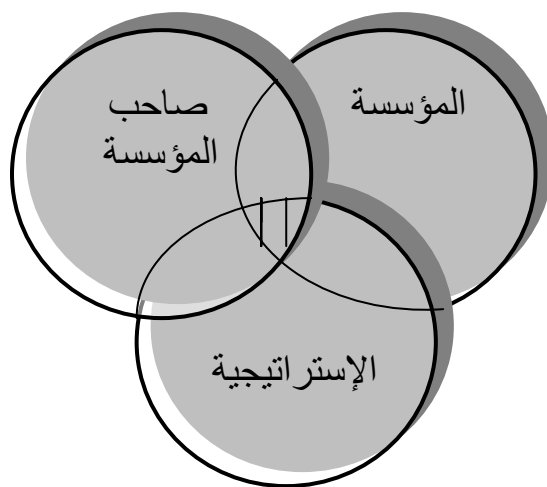
.1994 STORY

:4

:

:

STORY : (53)



:

:

...

:03

:1

(17) DONOKELS et LAMBRECH

(18) MICHEL MARCHESNAY

(19)

¹ , 2) cité par Laurance Denis, **l'analyse empirique des PME wallons en croissance**, www.alg.ac.bc/crdoc pme /étude , p 17.

³) Externalisation.

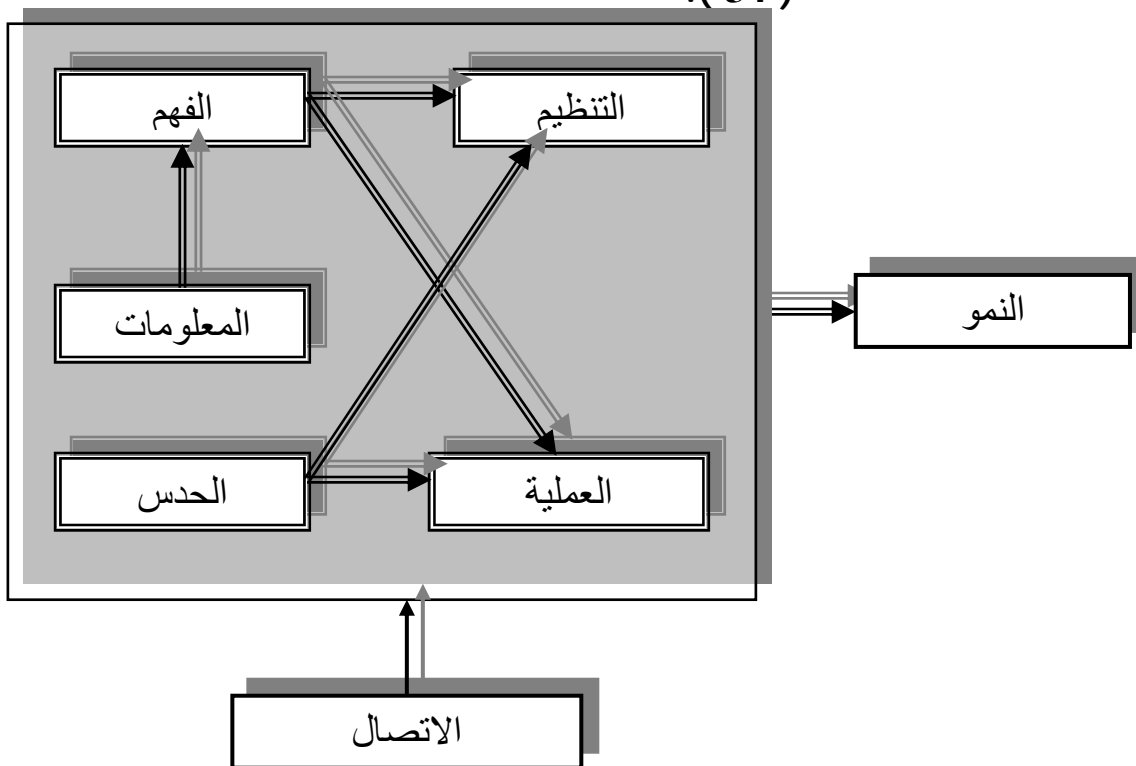
(1)

(2)

:Donckel et Lombrecht

*

:(54)



Source : Ibid, p 52.

- 1) sous traitance
- 2) franchise



:

*

(20) :

-
-
-
-
-

²⁰ Jean lovis Dorreon et Serge Faicel : **les enjeux de partenariat stratégique entre pme et grande entreprise**, revue française de gestion, N 95,1993, pp 104,108.



:2

:

	:	*
	:	*
()	:	*
	:	*
	:	*
()	:	*
	:	*
()	:	*

*

:

:3

:

:(17)

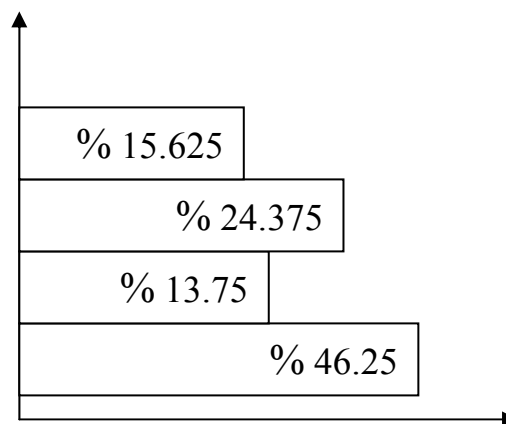
العنوان	المؤسسات								
	1	2	3	4	5	6	7	8	%
% 100 المنافسة	70%	60%	30%	80%	25%	75%	10%	20%	46.25
	10%	20%	40%	0%	25%	5%	10%	0%	13.75
	5%	15%	20%	0%	25%	20%	70%	40%	24.37
	15%	5%	10%	20%	25%	0%	10%	40%	15.62
% 100 العمال	05%	10%	5%	5%	0%	5%	10%	20%	7.5
	0%	5%	5%	0%	0%	0%	10%	5%	3.125
	70%	70%	80%	80%	50%	70%	75%	60%	69.37
	25%	15%	10%	15%	50%	25%	5%	15%	20

المؤشرات	المؤسسات								العوائق لكل مجموعة
	1	2	3	4	5	6	7	8	
الوضع الاقتصادية	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
أزمة غذائية	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
انخفاض نمو السولكات	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
أذواق المستهلكة	40%	60%	70%	60%	50%	70%	15%	10%	46.875
تراجع الطلب	0%	10%	5%	10%	0%	5%	5%	40%	9.375
سوق مستهدفة (ضعيفة)	60%	30%	25%	30%	50%	25%	80%	50%	43.75

Source : d'après les résultats de l'enquête

: *

(1):



Source : d'après le tableau N17

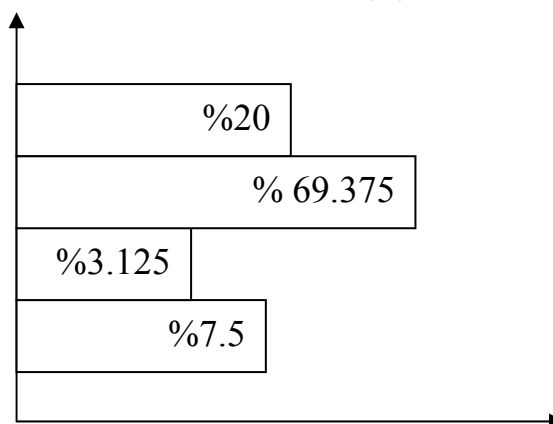
% 46.25

1) sport lait, 2) Boisson tikadja, 3) Nestar, 4) Almag, 5) Rouiba jus, 6) Guadlman, 7) la Vallé, 8) Royal cola

.....*
:

:(2)

(21)

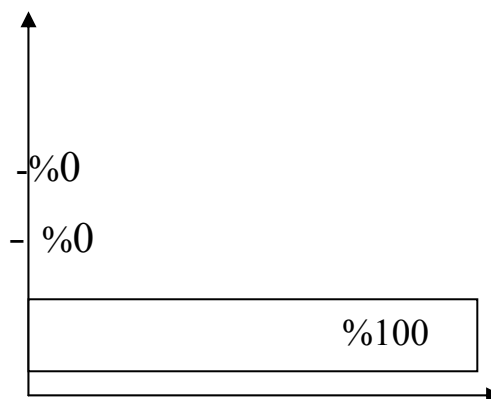


Source : d'après le tableau N17

% 69.375

.....*
:

:(3)



Source : d'après le tableau N17

²¹) Midel mangement.

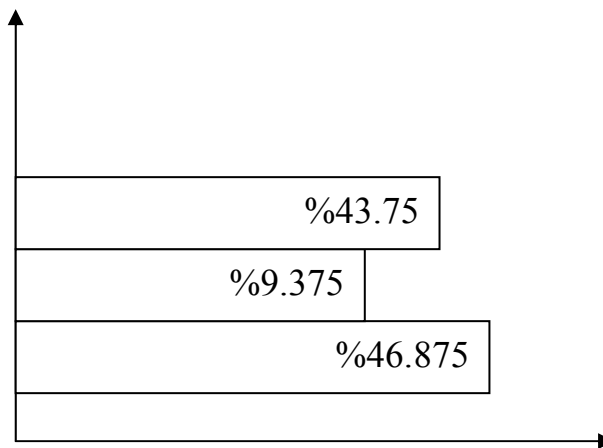
)

.(

:

*

:(4)



Source : d' après le tableau N17

%46.875

:2

:1

:

:

1:

(1)

" " " "

(2)

()

:

(3)

(4)

*

" "

1) voir les composantes de management stratégique. p146

2) c'est par analogie avec l'ophtalmologue, la qualité de vision

3) myopie faible, hypermétropie, myopie forte, emmétrope

4) Fabrice Revolon : **l'acuité de visions stratégique des dirigeants de PME** .www.enssib.fr , p20 .

:

*

"

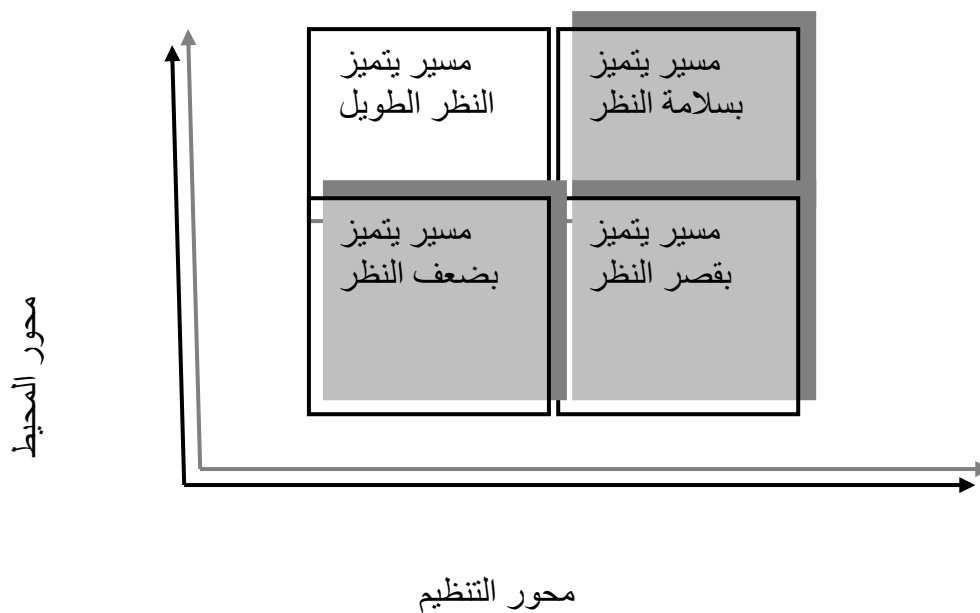
"

*

:

*

: (55)



Source : Ibid. p21

2:

:

-

-

-

<=

:(18)

-	-	Cortical
-	-	
-	-	Limbique
-	-	

Source : Guy Michaud, diagnostic, comportements managériaux et performance financière de PME, www.aims-strategie.com, p 9

zaleznik : *

zaleznik

:

:

-1

:

-2

" / "

-3

-4

Stevenson :

*

:

-1

-2

- 3

:

-4

:

-5

:

(1990)Marchesnay

. (2) PIC (3)CAP : (1)

: PIC *

() PIC

. réactif " "

: CAP *

PIC

CAP

<=

1) Marchesnay Michal, opcit, p45
 2) **PIC** : pérennité, indépendance, croissance.
 3) **CAP** : croissance, autonomie, pérennisation.

.....
 : *
 : -
 . - (18)

: (19)

+	+
+	+ +

Source : Ibid, p 17.

· : -
 " " :
 :

(20) :

+	+
+	+ +

Source : Ibid, p 18 .

PIC

⁽¹⁾Stevenson

⁽²⁾ CAP

(18) :

Hermann

1) voir la page 117

2) voir la page 118

: (21)

+	+	+	,
+		+	

Source : Ibid, p19.

(1) Adizes

: ()

: (22)

+	+
+	+

Source : Ibid, p20.

1) produire , administrer , entreprendre , intégrer , sans éliminer les cinq infinitifs de FAYOL : prévoir , organiser , commander , contrôler , coordonner .

Stevenson

<=

:2

:1

(1)

(2)

*

1) voir le cycle de vie de l'entreprise. p 82

2) Evangelia Papadaki et Bassima Chami : **les facteurs déterminants de la croissance d'entreprise au Canada**, 17 juillet 2000 www.strategie.ic.go.ca. p9 .

Mason et Hambrik

2002

30

(1)

1) Ibid, p11.

()

: 2

*

(1) "

*

emprise

1) Ibid, p12.

.....

-

: 3

...

: *

Call et Cooper

(2000) Perren

(1) 1994

" "

()

)

: *

(2)

(

1) Ibid, p 15.

2) Eric Dorion ET Nathaly Reverins: OPCIT, p8.

:1

:1

(1)

(2).

:

:

*

:

-

(3) javanovic

(4) Brich

(5) Brock et Evans

25

25

Call et Bietmar

:

-

-

-

-
- 1) Bien illustrée par la méthode du jazz d'improvisations.
 2) Frank Janssen et autres, **influence de marché et de la clientèle desservis sur les facteurs de croissance PME**, www.crecis.be. P 06.
 3, 4, 5) cité par Evangilia Papa Daki et Bassima Chami, opcit, p22 .

.....

..... *

..... -

.....
: (1) Mustar

..... -

.....

() -

-

-

:2

1) cité par Franck Janssen et autres, opcite , p 07 .

.....

: *

(1)

(2) Alber David

/ :

(3) **IM, IOC, IOR:**

() **IOR**

() **IOC**

)

(

() **IM**

1) ce point de vu traité par : Pierre et Mathieu (2003), Calvo et Lorenzo (2001), et Julien (2001).
cité par Frank Janssan et autres : OPCIT, P8 .

2) Alber David : **structure et dynamique des innovations managériales**, 5em conférence de l'aims ,13-15 mai 1996 , www.strategie-aims.com. p3.

3) **I O R** : innovation orienté relation

I O C : innovation orienté connaissance . **I M** : innovation mixte

(1) :

*

(2) Baldwin (1994)

(3)

: 3

1) voir la page156

2) cité par Evangilia Papadaki et Bassima Chami. : opcit, p 19.

3) Frank Janssen : **interchangeabilité des critères de conceptualisation et de la croissance.**
www.poge.ucl.ac.be. P 09.

.....
.....

(1)

(2)

.....
.....
.....

(3)

(4)

()

-
- 1) la stratégie de proximité.
 - 2) les besoins sont put sophistique.
 - 3) Pierre Andrée Julien : les **PME a forte croissance, le facteur explicatif**, www.strategie-aims.com. P 15.
 - 4) pouvoir de négociation selon Mickeal Porter .

()

:2

:1

-1

-2

-3

-4

: (23)

8	7	6	5	4	3	2	1		
	X		X			X	X		
X		X		X	X				1
X	X	X	X	X	X	X	X		2
X	X	X	X		X	X	X		
				X					3
X	X	X	X		X	X	X		
				X					4

Source : les résultats d'enquête.

:

: (24)

8	7	6	5	4	3	2	1		
X	X	X	X	X	X	X	X		
								30 >	
	X	X	X	X	X	X	X	{60 ,30}	
X								60	
			X	X	X	X	X		

X	X	X							
	X	X	X	X	X	X	X		
X									
X	X	X	X	X	X	X	X		
		X			X	X	X		
X	X		X	X					

Source : les résultats d'enquête.

: <=

(1964) marris *

()

: Willard et al (1992) *

(1984) Hambrik et Mason *

Weinzimmer

(1993)

:

:sport lait

(2)

-

1) sport lait, 2) Boisson tikadjda, 3) Nestar, 4) Almag,5) Rouiba jus,6) Guadlman, 7) la Vallé, 8) Royal cola

Dunk

(1982) Elberg

(1)

: **Boisson tikadja**

(1)

(1)

: **Nestar**

(1) (2)

: **Almag**

(3 2 1)

(4)

: **Rouiba jus**

: **Guadlman**

(4 3 2 1)

: **la Vallé**

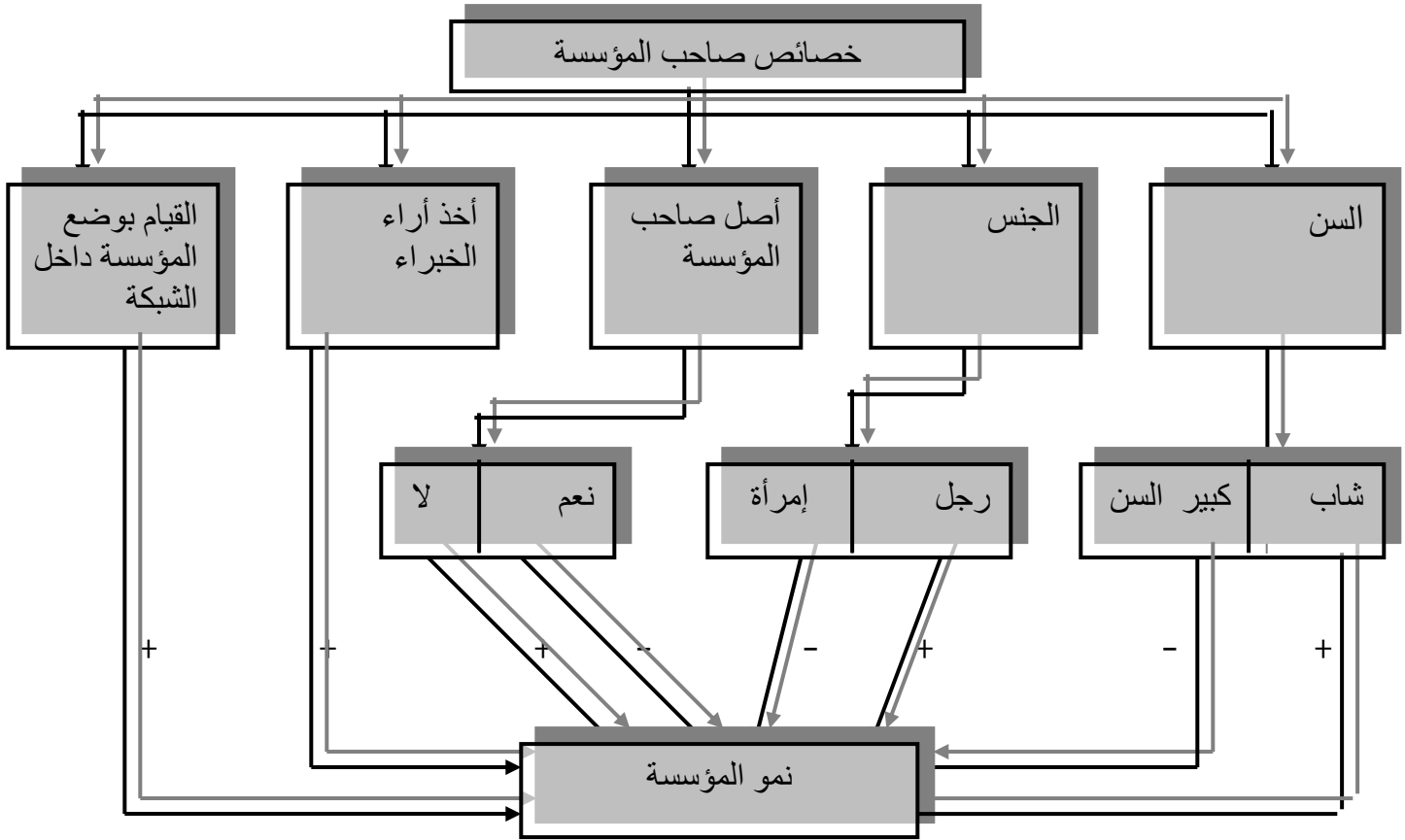
(6)

1) voir la croissance au sein de réseau la page105 .

: Royal cola

: 2

: (56)



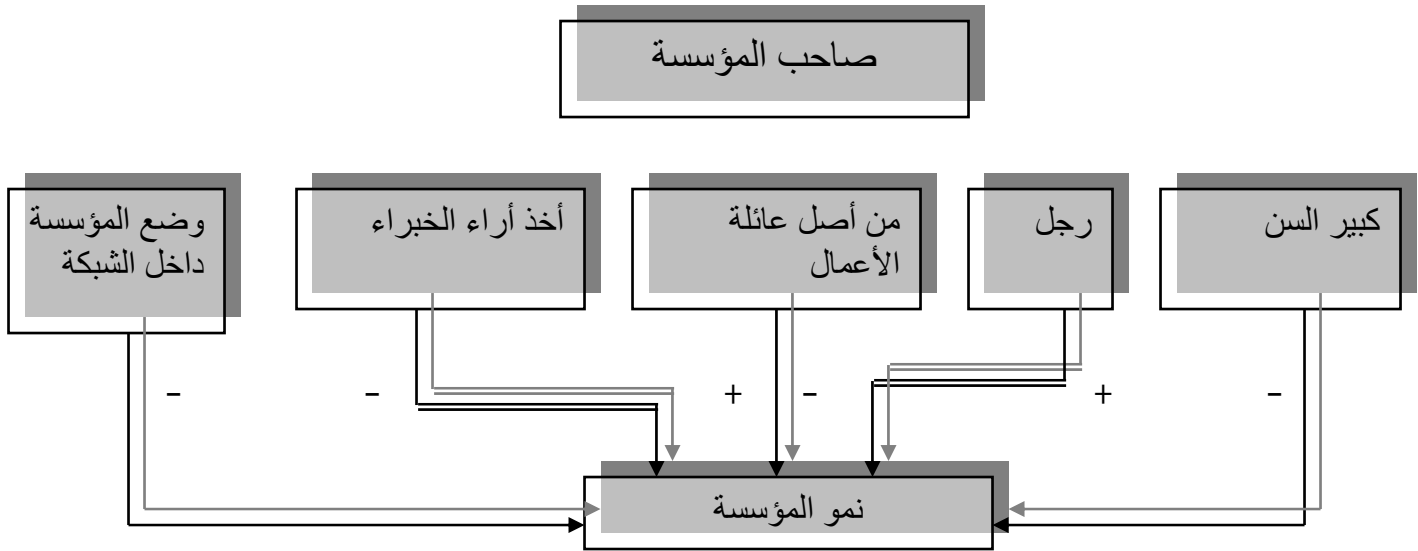
Source : d'après l'étude des déterminants

<=

:sport lait

sport lait

: (57)

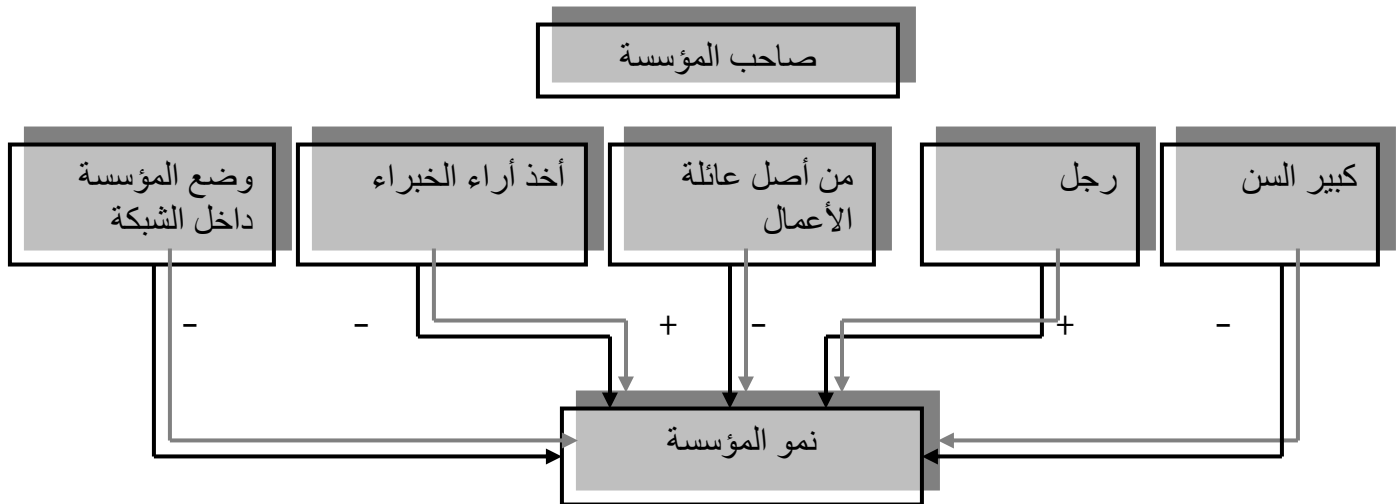


Source : les résultats d'enquête.

:boisson tikadjda

boisson tikadjda

:(58)

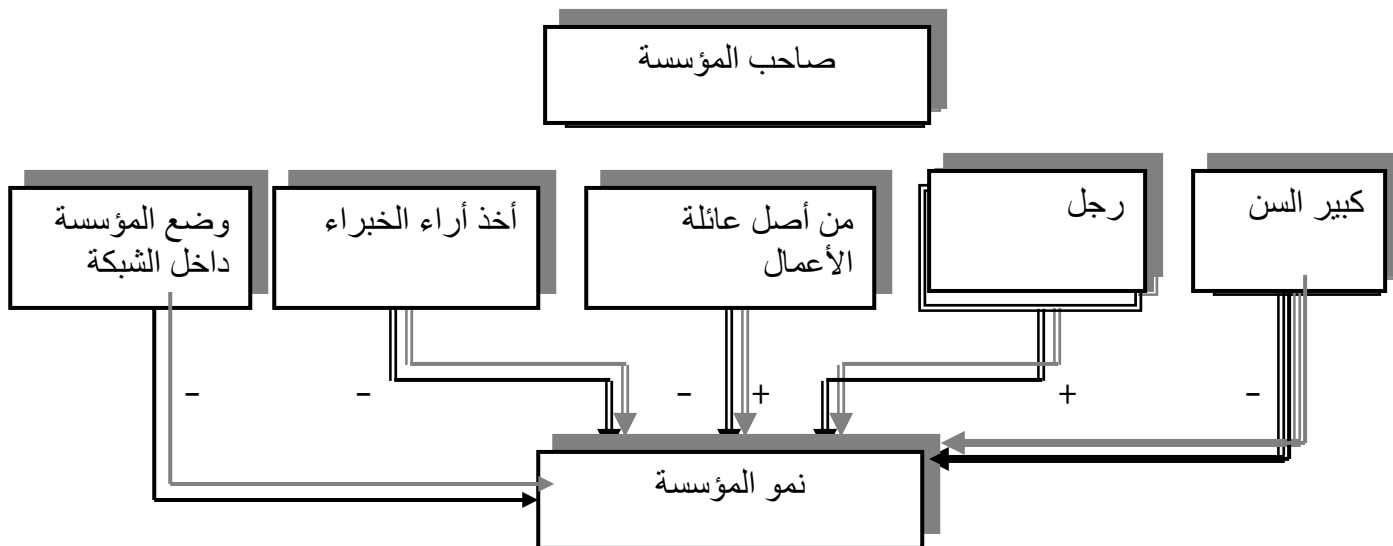


Source : les résultat d'enquête .

:Nestar

Nestar

:(59)

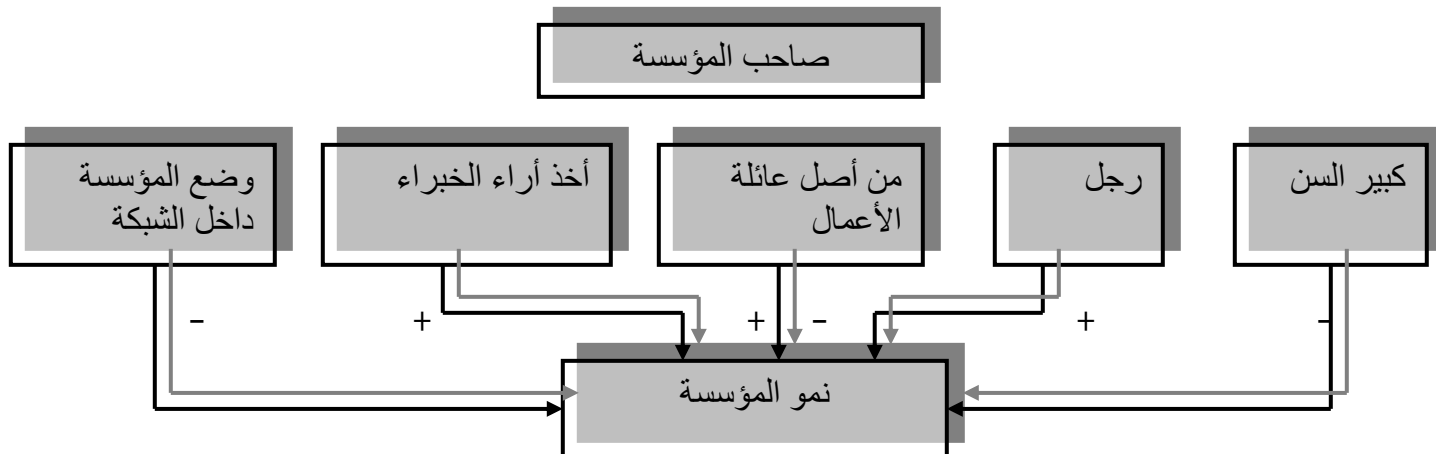


Source : les résultats d'enquête .

: Almag

Almag

:(60)

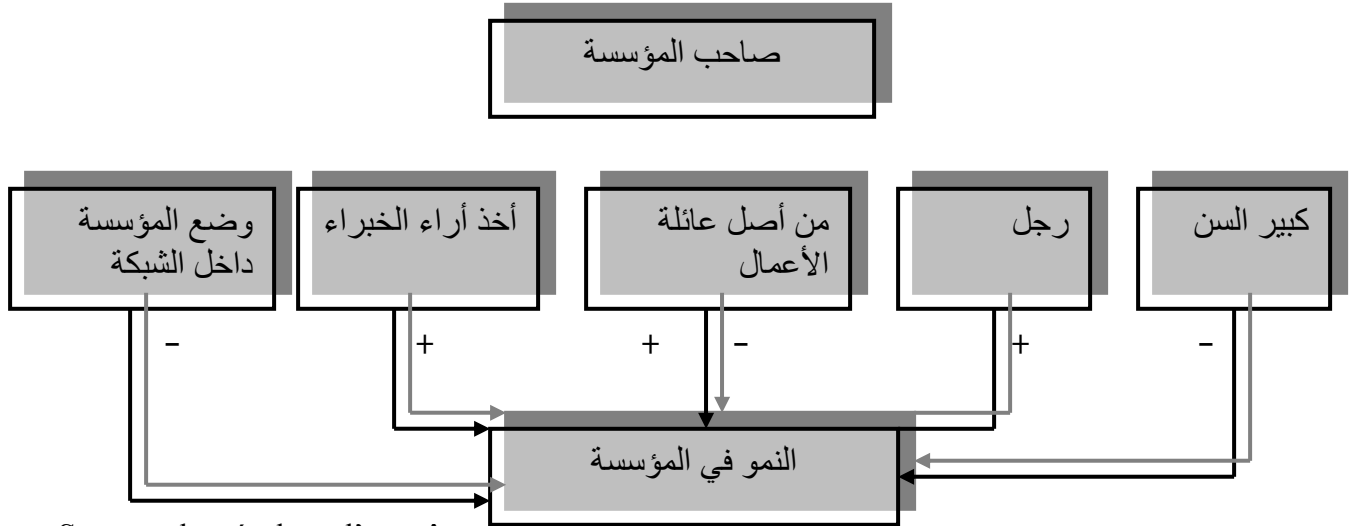


Source : les résultats d'enquête .

: Rouiba jus

Rouiba jus

:(61)

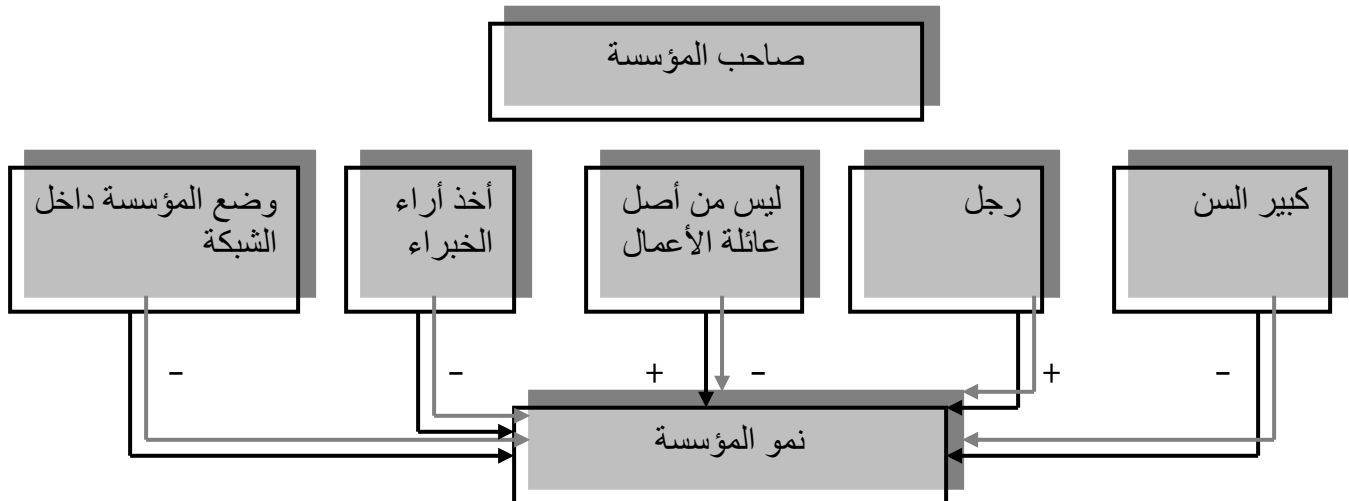


Source : les résultats d'enquête .

: Guadlman

Guadlman

:(62)

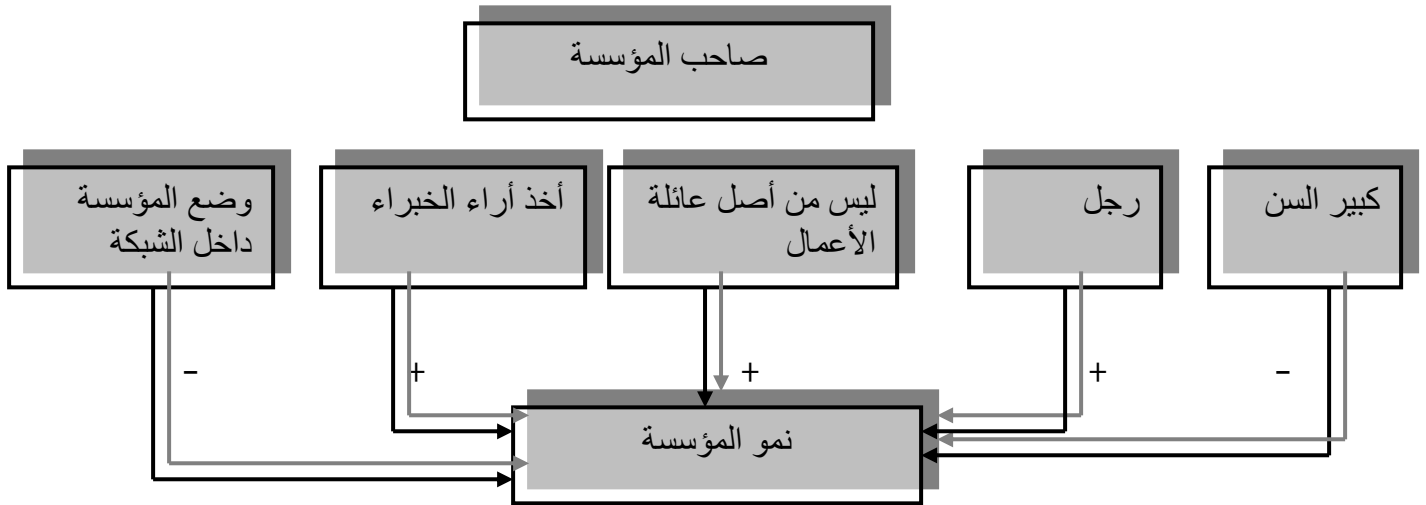


Source : les résultats d'enquête.

:la vallé

la vallé

: (63)

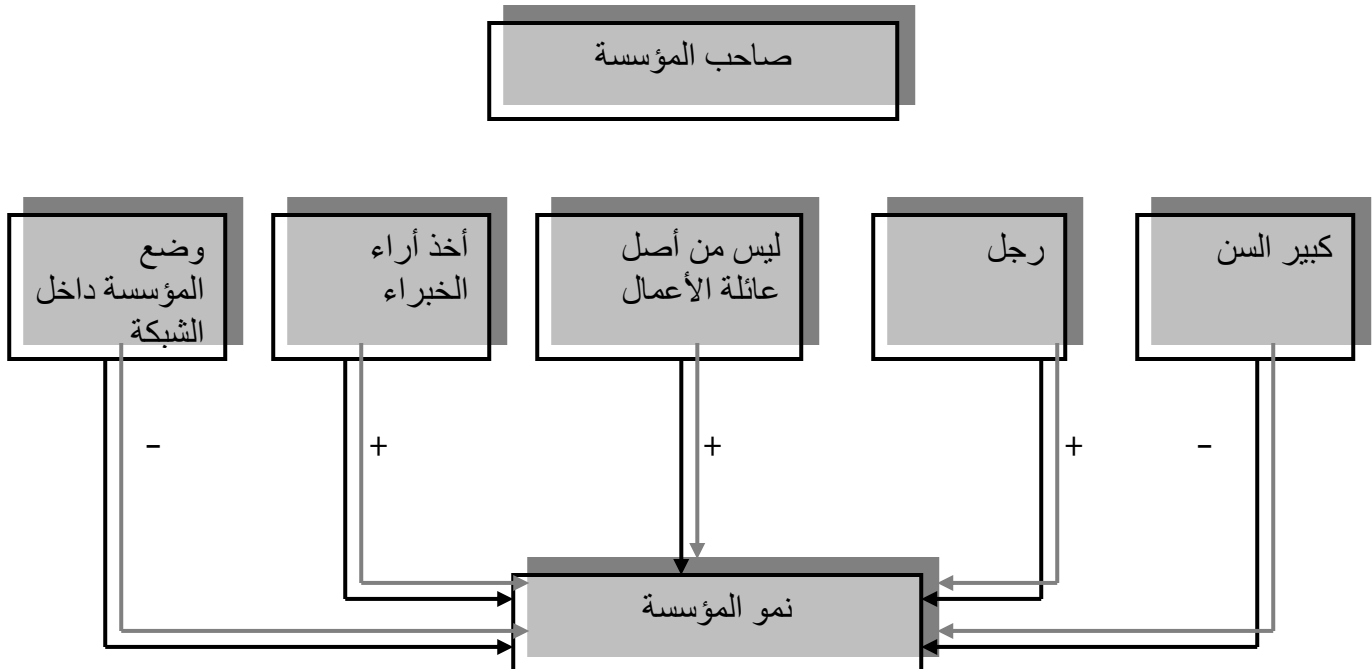


Source : les résultats d'enquête .

Royal cola

Royal cola

: (64)



Source : les résultats d'enquête .

: sport lait

: boisson tikadjda

: Nestar

:Almag

: Rouiba jus

:Guadlman

: la vallé

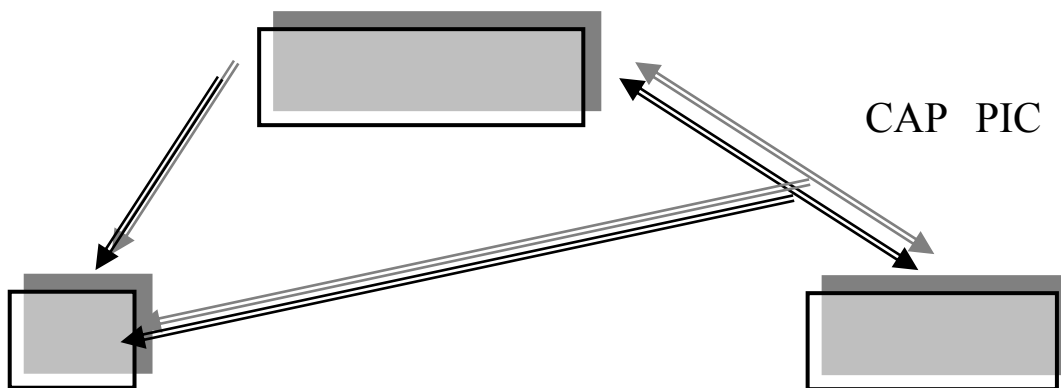
: Royal cola

<=

:

CAP PIC

:(65)



Source : résultats d'analyse théorique

الفصل الثالث :

دراسة مكانة المناجمت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

:

.

.

:

.

.

.

:1

1:

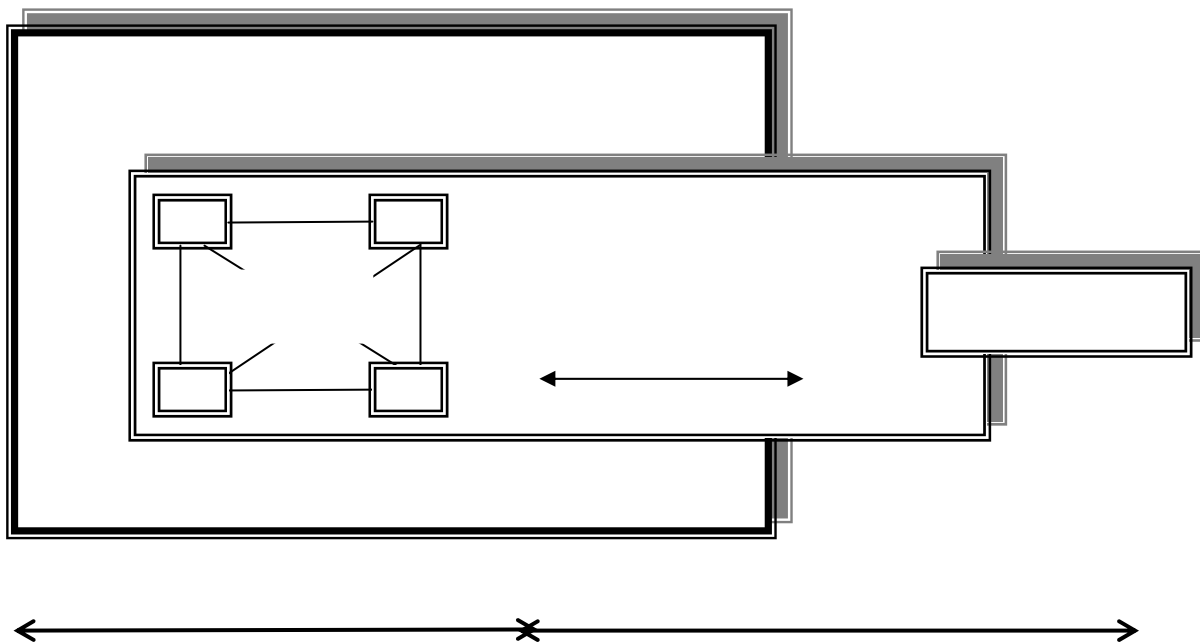
:1

)

(

:

:(66)

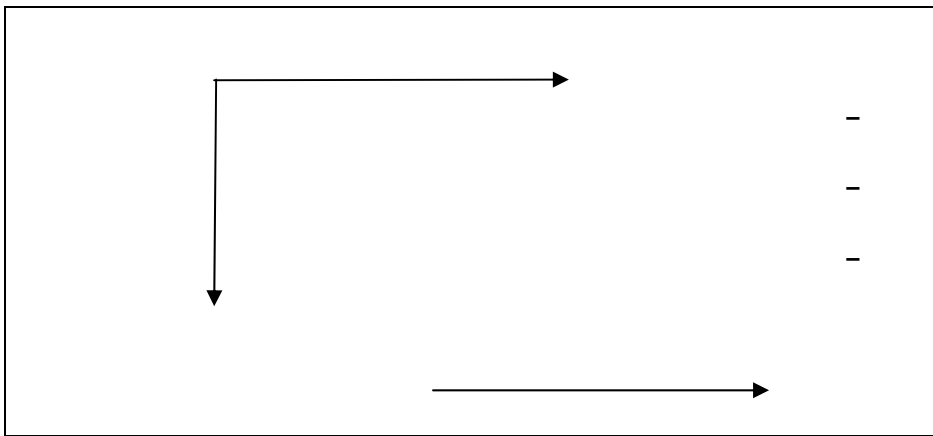


Source : jean pierre helfer, et autre : opcit. pp 4,5.

(1)

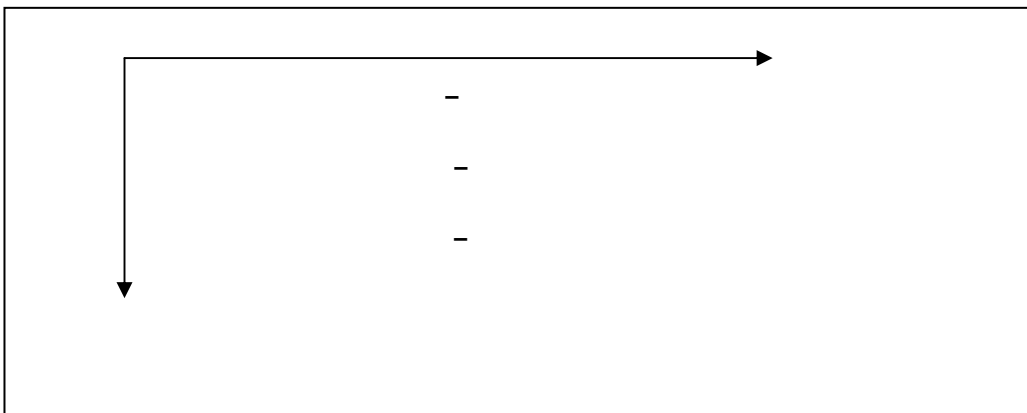
: 2

:(67)



Source : Ibid, p 6.

:(68)



Source : Ibid , p 6

1) **Vision centrale externe** porte sur la place qu'ou veut voir occupée sur le marché et **vision centrale interne** porte sur le type d'organisation qu'on devra mettre en place pour soutenir la réalisation de la vision centrale externe .



(vision)

:

-

.

.

-

-

.

-

-

.()

:

.

-

.

-

.

-

()

.Michael porter



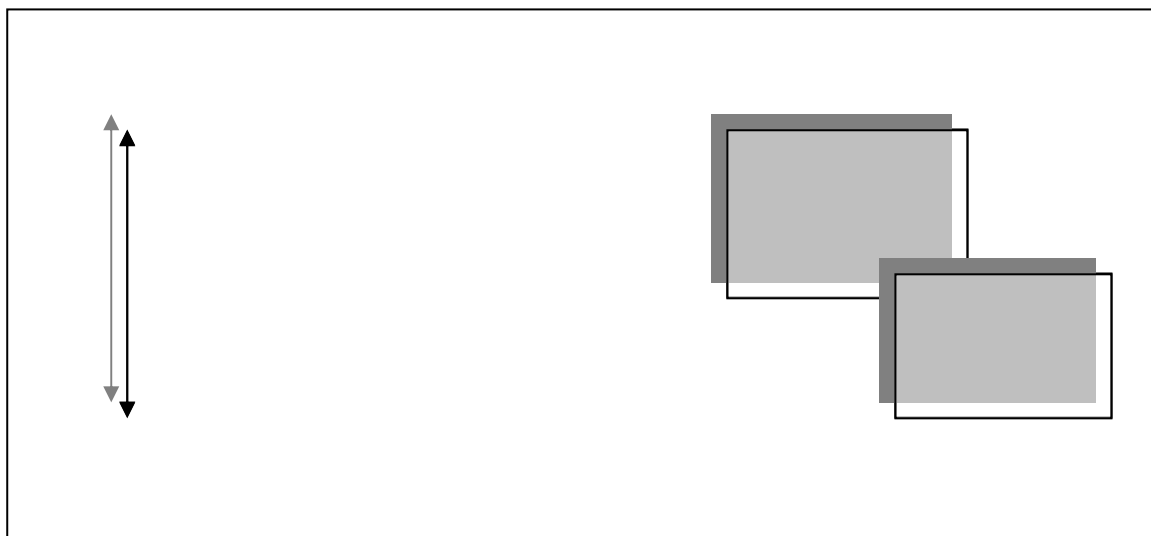
:(25)

Source : Ibid , p 07.

:3



:(69)



Source : Ibid , p 8 .

:(26)

.	-	.
.	-	.
.	-	.
.	-	.
.	-	.
.	-	.
.	-	.
.	-	.
.	-	.
.	-	.

.../...

.../...

.	.	.
-	-	-
-	-	-
.	.	.
-	-	-
.	.	.
-	-	-

Source : Ibid, p 9.

: 4

.(1)

*

...

:

*

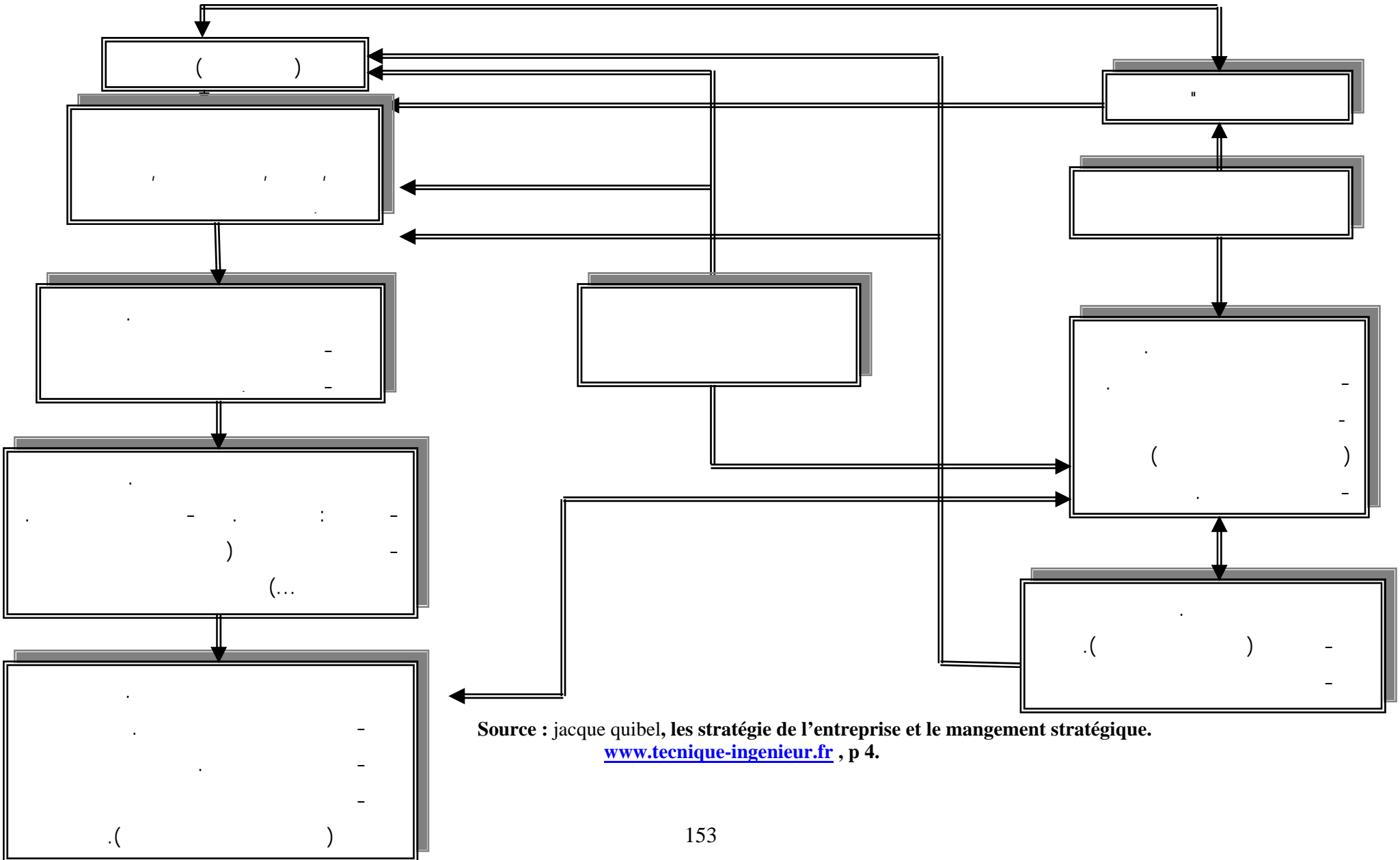
...

:

*

1) La **finalité**, elle correspond à l'idée philosophique et/ou politique que l'organisation se fait de son existence, elle donne un caractère de permanence pour l'entreprise, mais le **but** c'est l'expression concrète de la finalité exprimée de manière qualitative, et l'**objectif** c'est l'expression quantitative d'un but, directement opérationnel pour la gestion donc il faut pas confondre entre ces concepts.

: (71)



Source : jacque quibel, les stratégie de l'entreprise et le mangement stratégique.
www.technique-ingenieur.fr , p 4.

: 2

:1

. (70)

(1)

:2

:

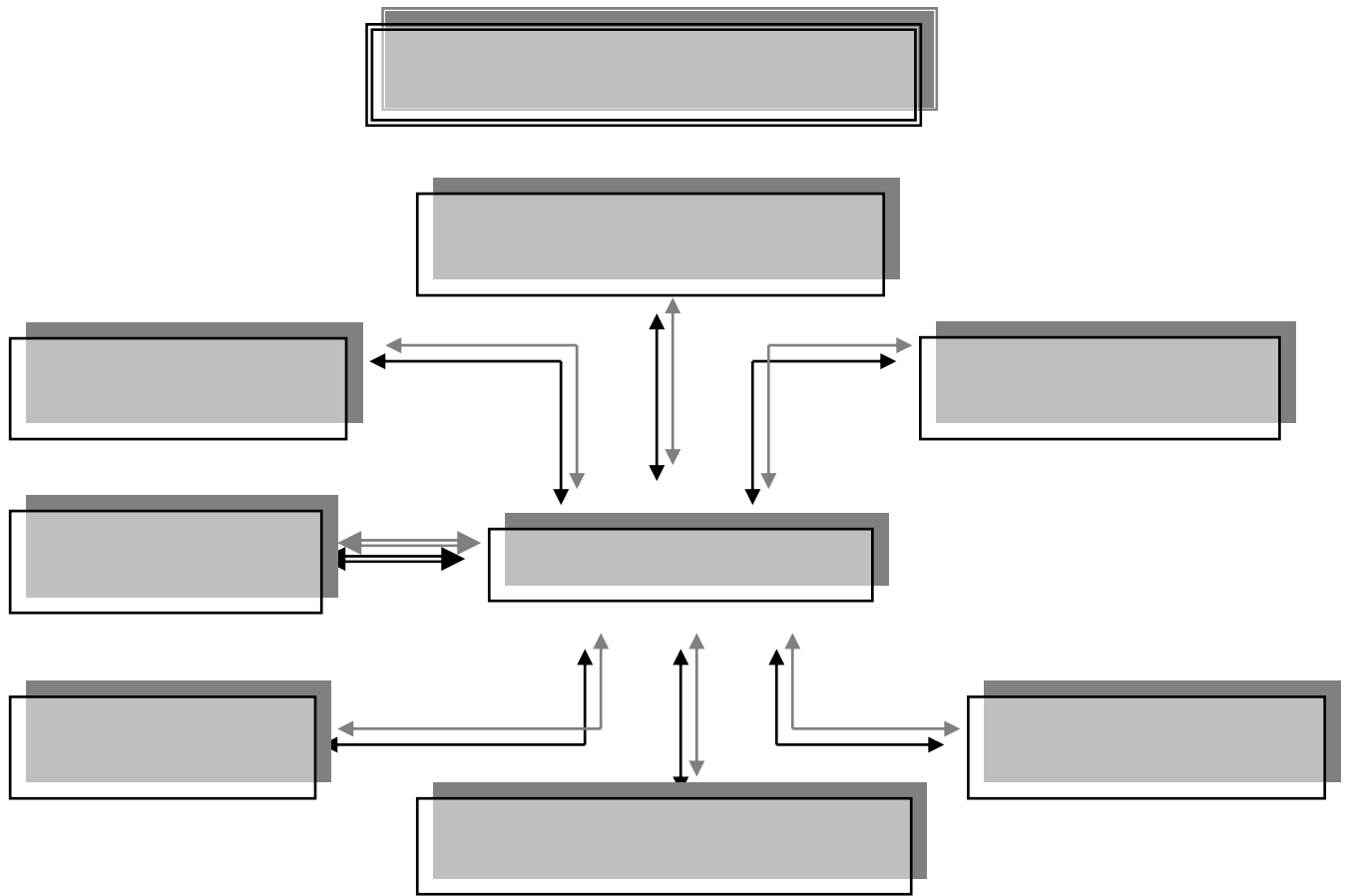
(2)

:3

:

-
- 1) entreprise étendu
 - 2) e- management

: (72)



Source : www.e-management.com.

:4

(1) ()

(2)

(3)''

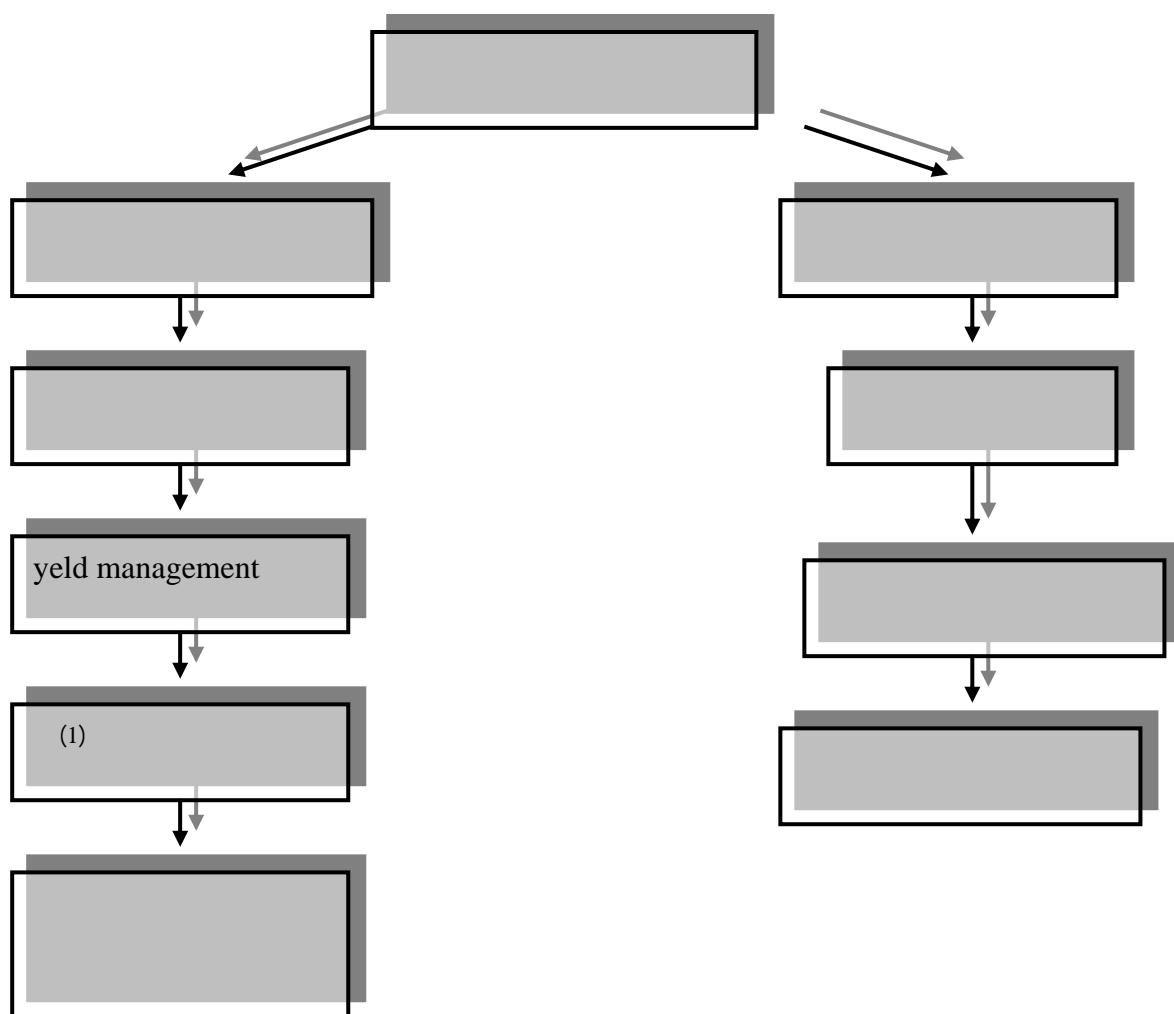
1) voir la page65 .

2) selon Valle (2000) cité par Gael Gueguen ,OPCIT, p 255.

3) Stephen Wather , **e-commerce** , édition campuss presse , 2000 , p 8 .

valle

:(73)



Source: Gael Gueguen , opcit, p 255.

(2)

(73)

" :

"

:

- 1) le diagnostic de la relation avec le client, connaître et comprendre le client, aborder le client individuellement, laisser le client gérer ses achats, encourage l'esprit de groupe
- 2) selon Kalika cité par Gael Gueguen, opcit, p 253.

kalika

:(74)



Source : Gael Gueguen , opcit, p 256

: 3

:1

„

(1)„

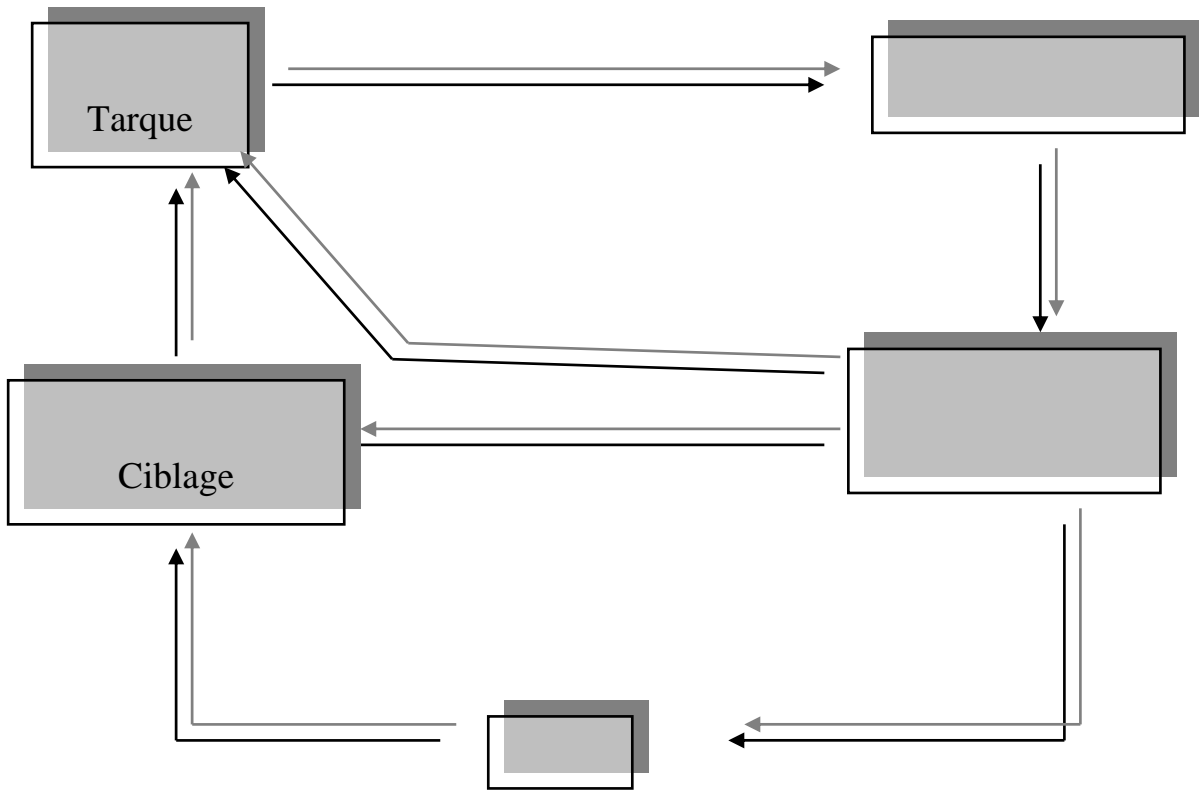
„: (2) Lesca

(3)„

:

-
- 1) Bruno Martinet et Yves Michel Marti : **l'intelligence économique**, 2em édition, édition d'organisation, paris, 2001, p12.
 - 2) Jean Louis Levet,Robert Paturel : **l'intégration de la démarche intelligence économique dans le management stratégique** , 5em conférence internationale de **management stratégique**, 13 mai 1996, www.strategie-aims.com. P 9.
 - 3) L'incertitude augmente lorsque on a un manque d'information.

:(75)



Source :Lesca Humbert : **implantation d'une vielle stratégie pour le management Stratégique**. Document de travail C,E,R,A université Grenoble .France, www.crag.org . p p 3,4.

: -

.

: -

()

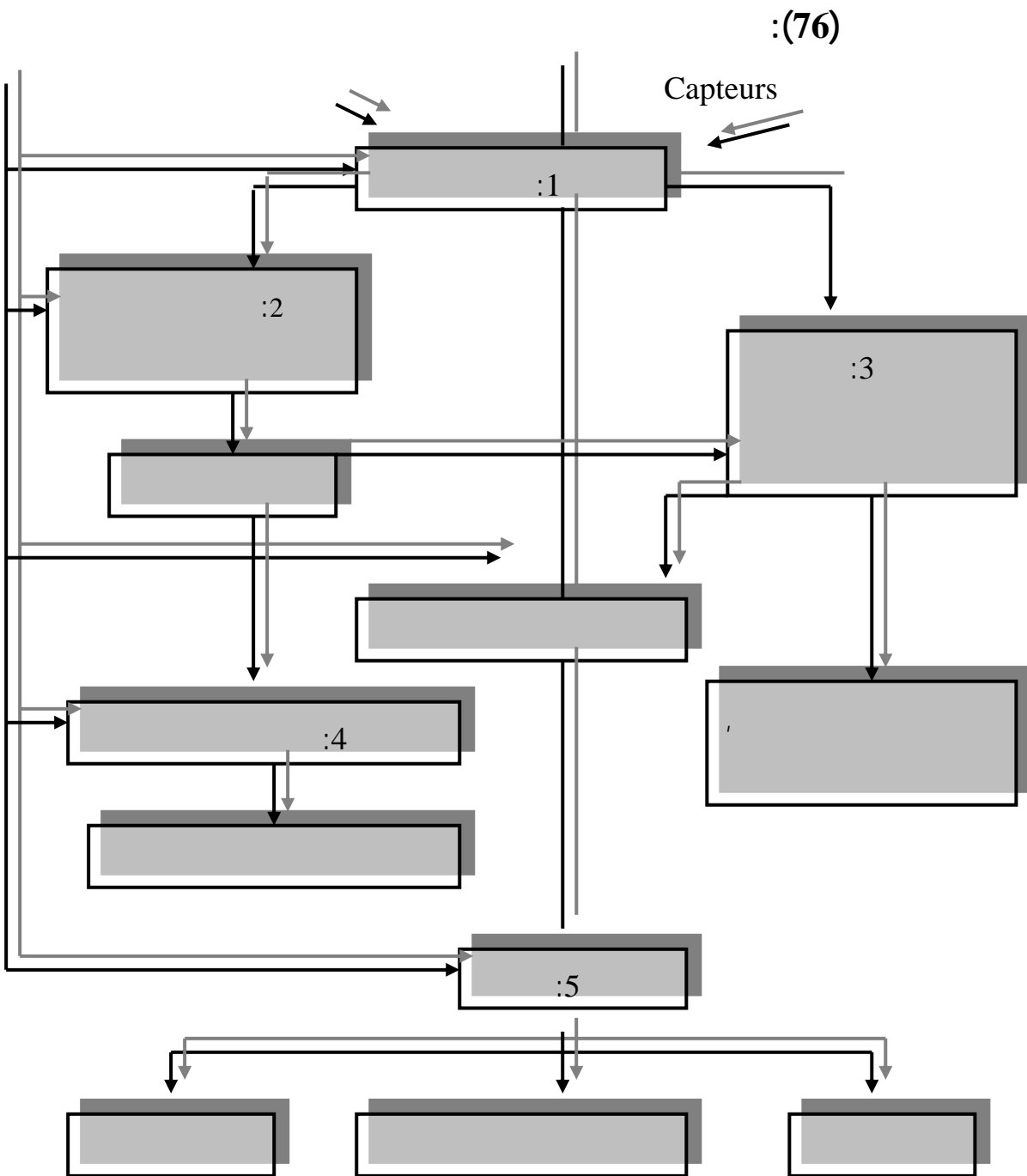
: -

: -

:

Lesca Humber

-



Source : Ibid, p p 7,8.

76 :

() (1) :

. les capteurs

les capteurs (2)

()
) ()
(

: 2

: (3)

: 1 *

(4)

1) Ibid . p9 .

2) Etape : traque

3) Christian Mathieu : **l'intelligence économique , contribution à une sociologie de l'action stratégique**, IFRESI-CNRS 1999, www.strategie-aims.com , P.17 .

4) les entreprise se constituent et vivent par les savoir et savoir –faire .



(1)

.

.

:

*

.

:

-

.

:

.

:

.

:

(...)

+

)

+

(...)

+

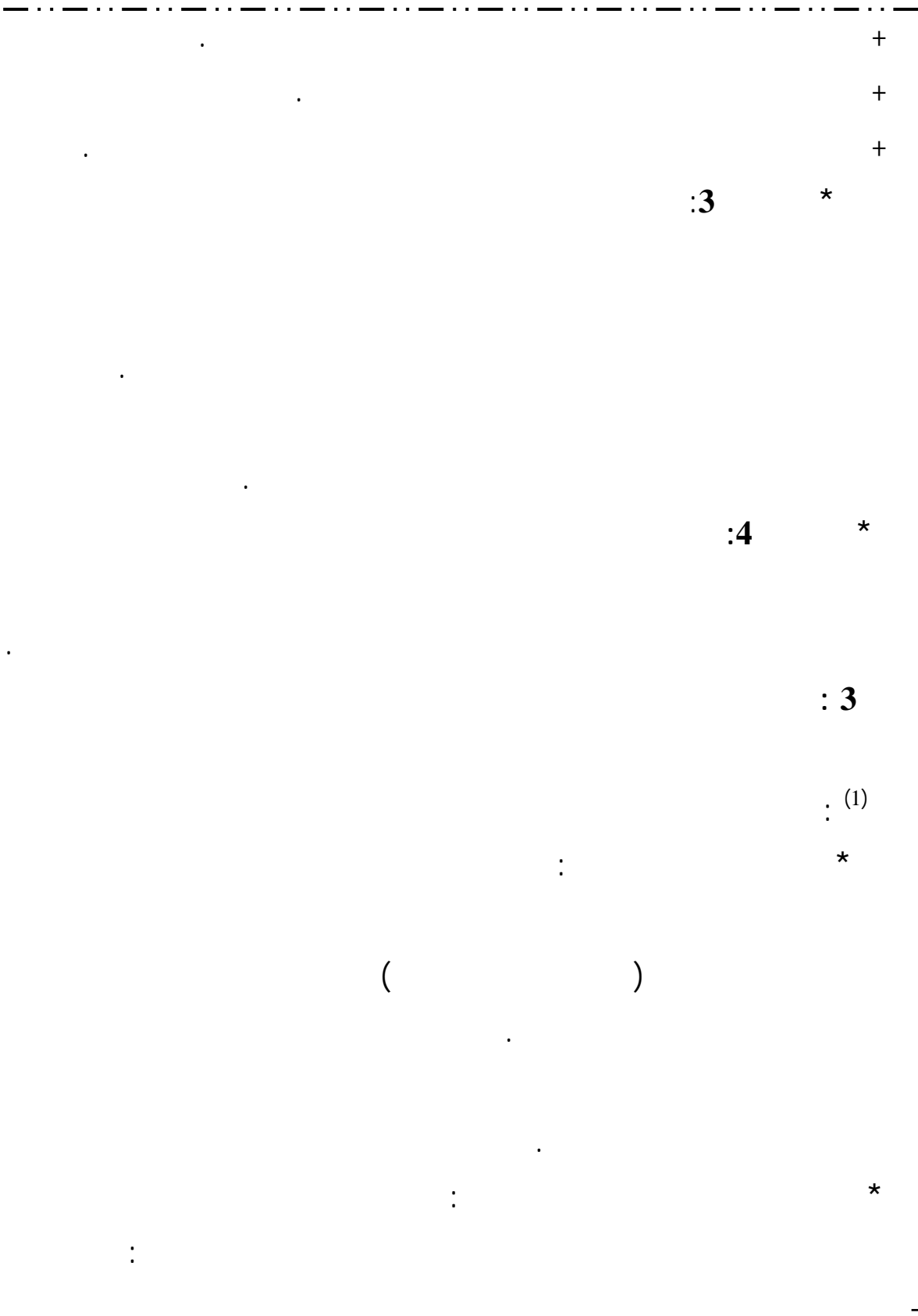
:

-

:

,

1) voir les caractères de l'environnement de l'entreprise , voir la page 196



1) Bruno Martinet , op cit , p 13 .

:

()

*

...

:(1)

<=

:

-

"

"

:

-

:

-

:2

:1

()

1) Ibid , p 13 .

1:

:

*

(1)

" : (1965) Hanse -

" (/)

" : (1970) ⁽²⁾ BCG -

"

:

" Da Hamel:

*

*

*

(3)

*

.

*

(4)

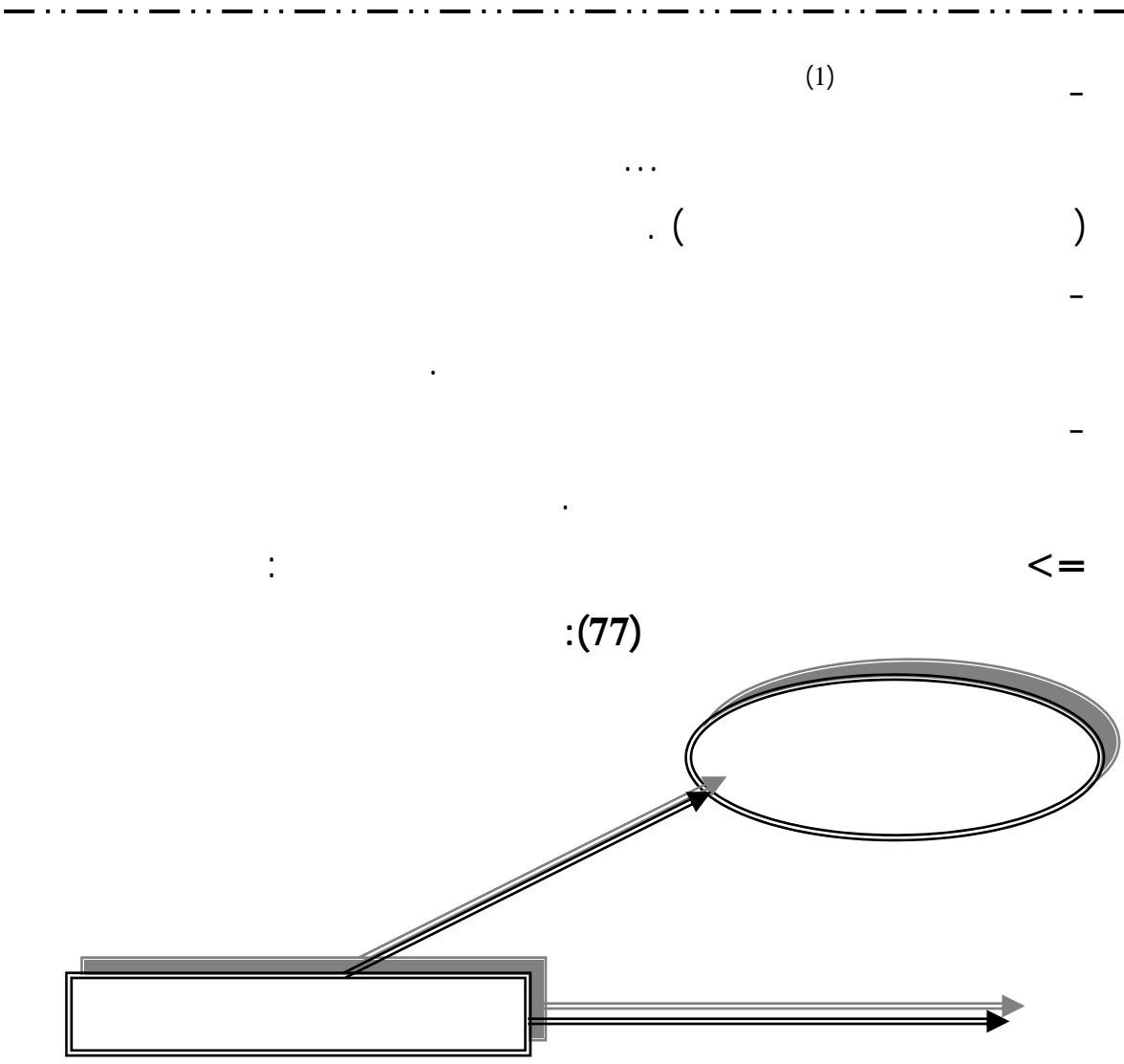
<=

1) Ahmed Hamadouche : **méthodes et outils d'analyse stratégique**, édition chihab, 1997, p p 19, 21.

2) Boston consulting group.

3) Voir la situation de l'incertitude, page 198

4) Strauss Kahn : **management stratégique des PME/ PMI, guide méthodologique**, édition economica, 1991, p 12.



Source : Octave Gelinier: les **meilleurs pratique de management**, édition d'organisation, paris, 1998, p 356.

:

() "

" -

" -

" -

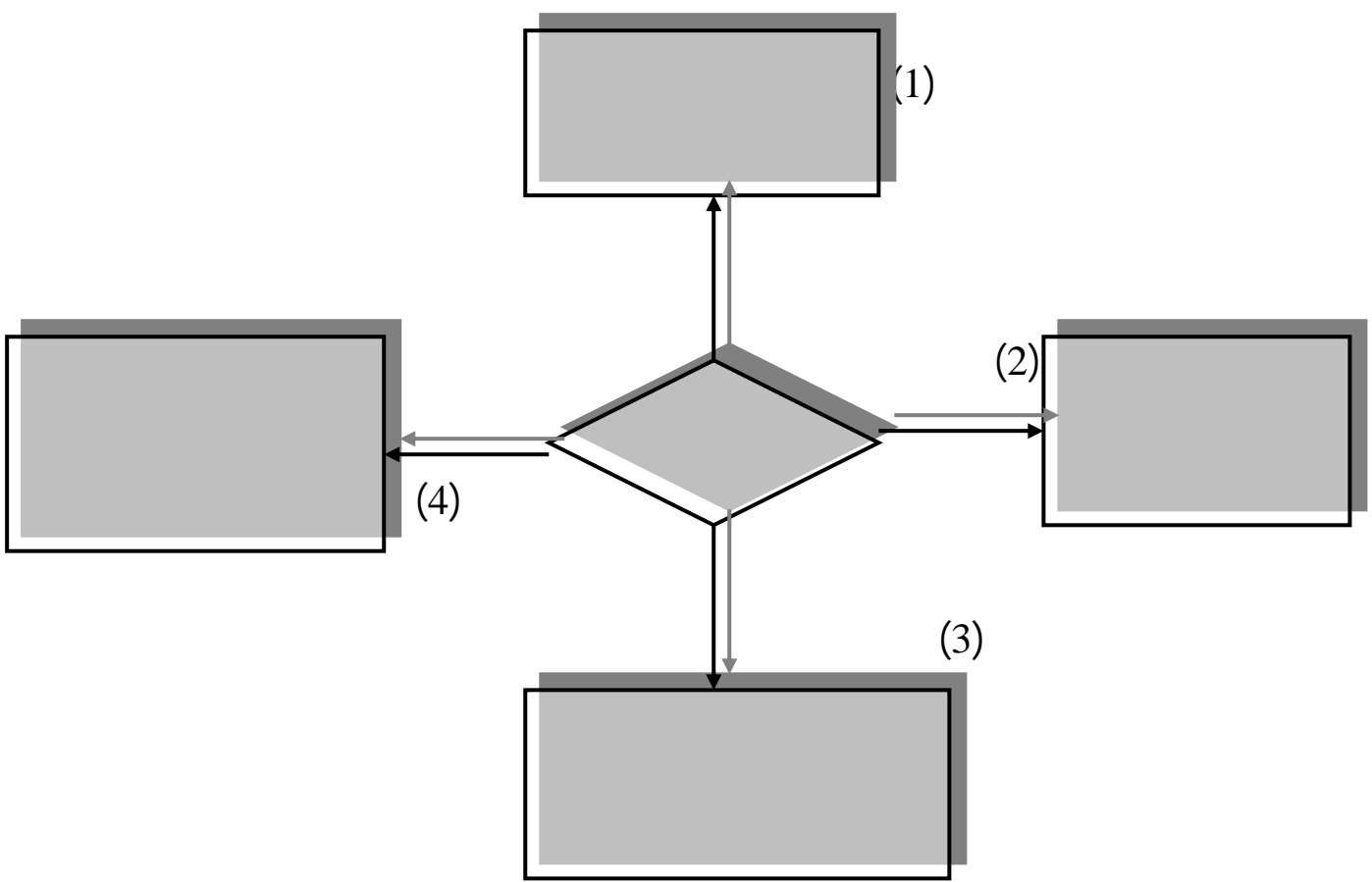
" () "

" -

1) traduction de mot démarche.

-----*
:
:
<=

:(79)

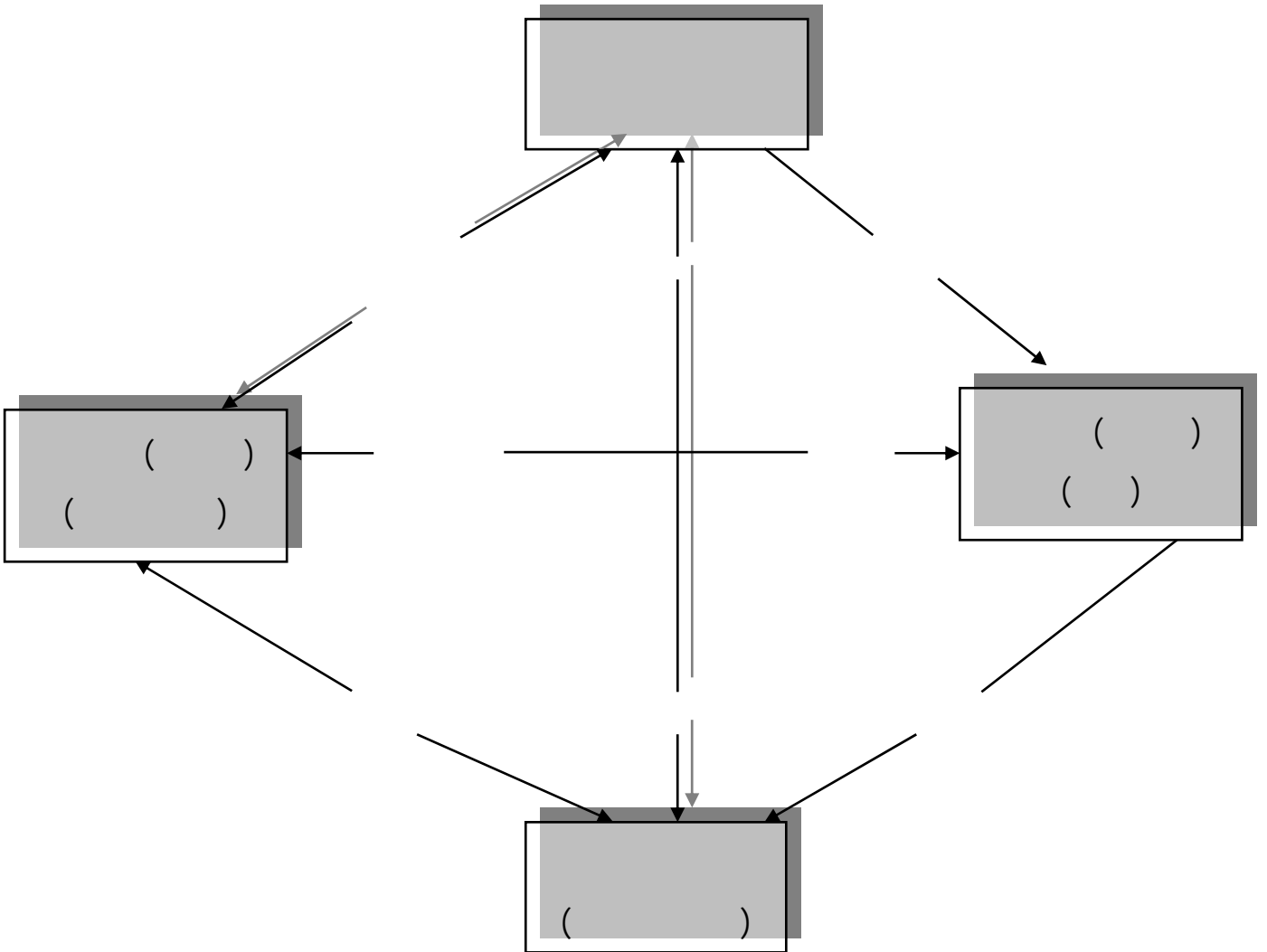


Source :Boukhmis ,M :stratégie et démarches stratégiques ,consultant INPDE, document pédagogique 2005,p12

- (1
- (2
- (3
- (4
- <=

:

: (80)



Source : Marchesnay Michel : PME, stratégie et recherche, Revue française de gestion, N 95, 1993, p 73.

(1) "

"

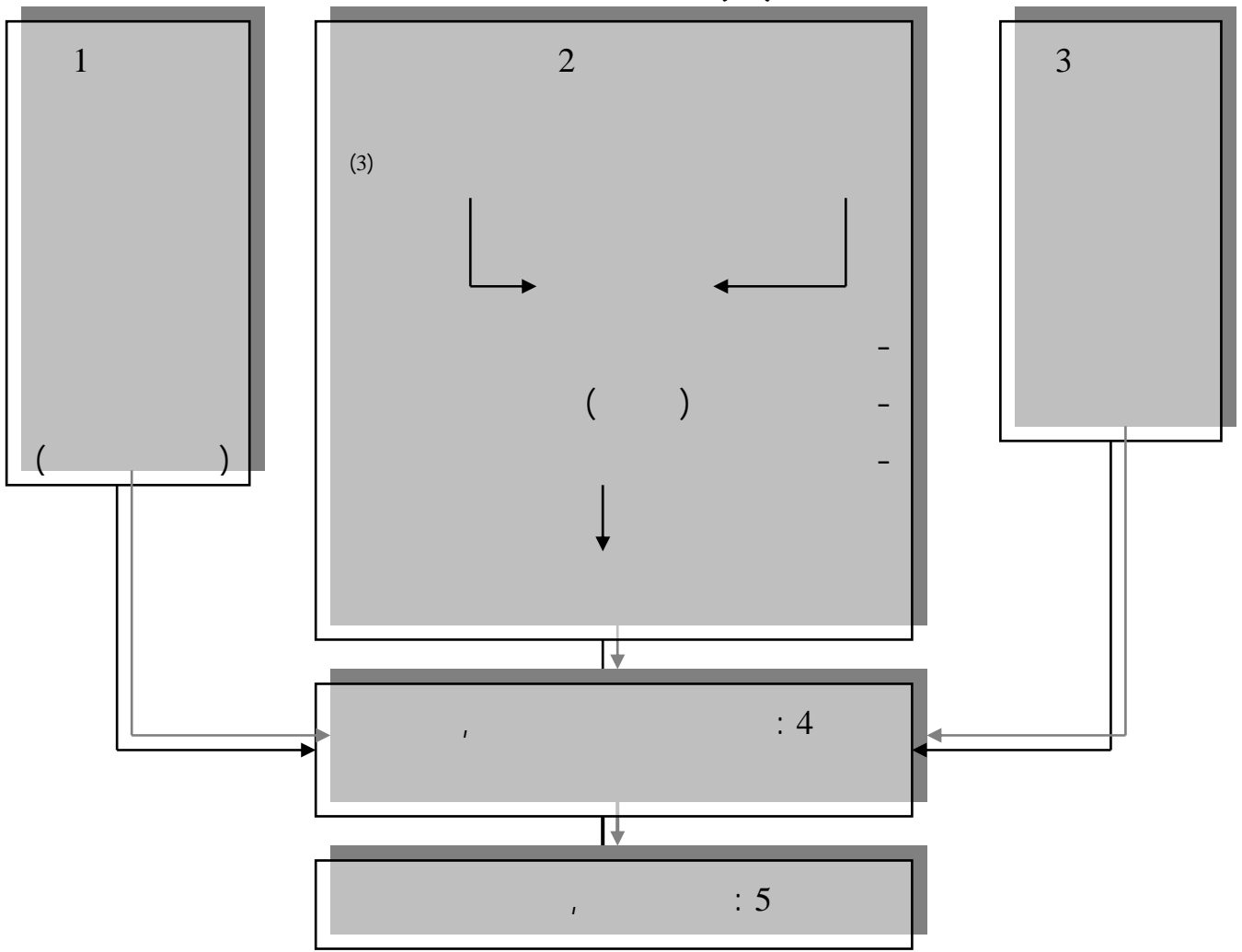
:

-

1) espace de transaction



(1) (1) :2
:
"
:
:(81)



Source : Strauss Kahn , OPCIT, p 21 .

- 1) on utilisé ce mont comme synonyme de la démarche.
- 2) Strauss Kahn, OPCIT, p22.
- 3) Domaine d'activité stratégique.

:1 *

." / "

(1)

:2 •

()

:3 *

:4 *

:5 •

. ()

1) domaine d'activité stratégique.

:2

(1) Pierre Mora :1

:(27)

.	.	.
.	.	.
.	.	.
.	.	.

Source : Pierre Mora, OPCIT, P 26.

Jean Pierre Helfer : 2

(DAS)

(3)

*

(4)

*

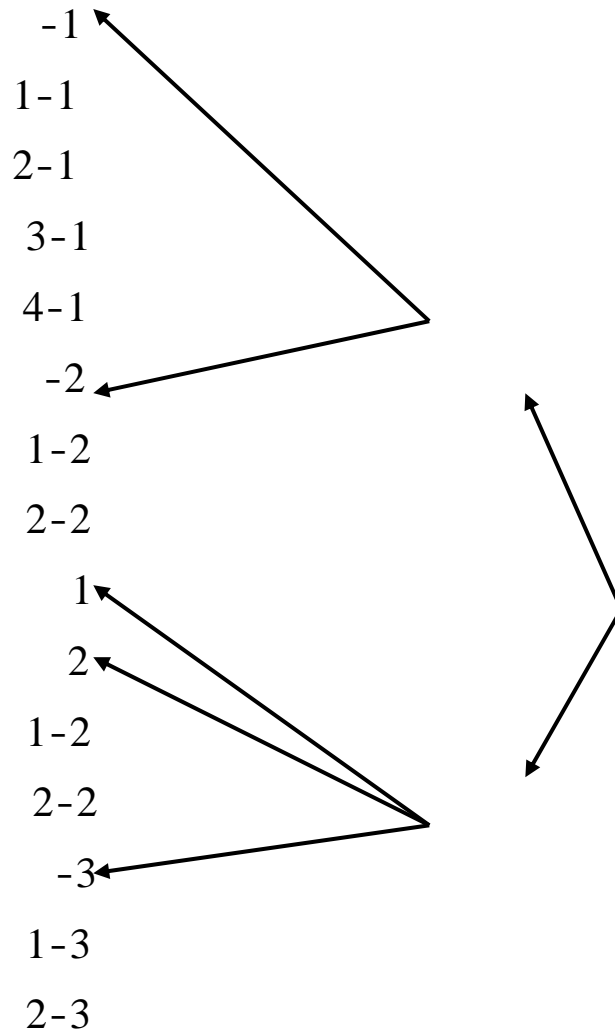
1) Pierre Mora : **étude de cas corrigées de stratégie** ,2em édition, édition d'organisation, paris 2004, p26.

2) Jean Pierre Helfer et autres : OPCIT, p81.

3) les outils à orientation business.

4) les outils à orientation corporate.

:(82)



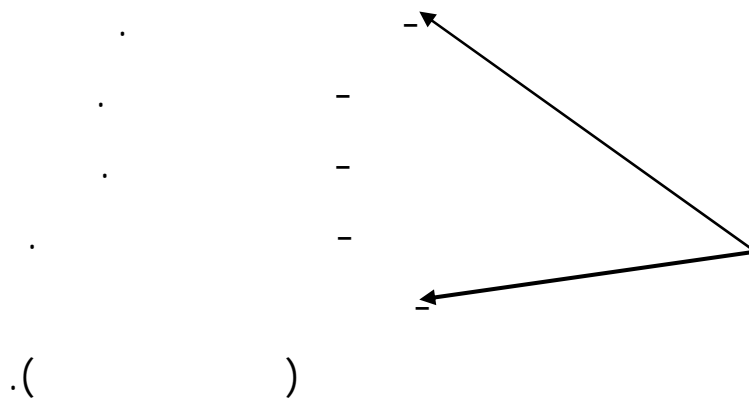
Source : d'après Jean Pierre Helfer et autres, transfère en schéma par l'étudiant,
P p 88, 110

⁽¹⁾ B, Saporta

:3

1) Saporta,B : **stratégie pour les PME** , édition mont cherstien , paris ,1986 ,pp 145 ,214 .

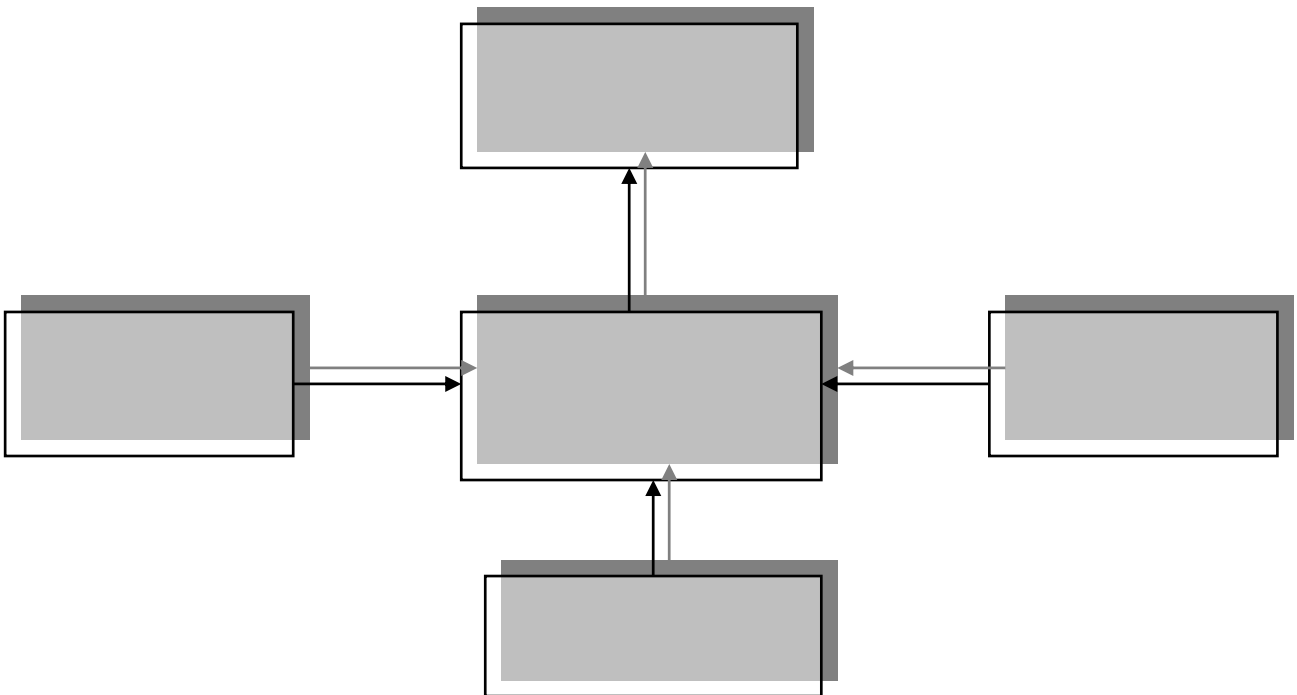
:(83)



Source : Saporta, B : OPCIT, pp 145, 214, transfère au schéma par l'étudiant.

: <=
:
porter

:(84)



Source : Phillip Kotler et Dubois : **management et marketing**, 10^{eme} édition, édition public union, 2000. p 248.

M,Porter

(1)

(2)

+

-

(3)

-

+

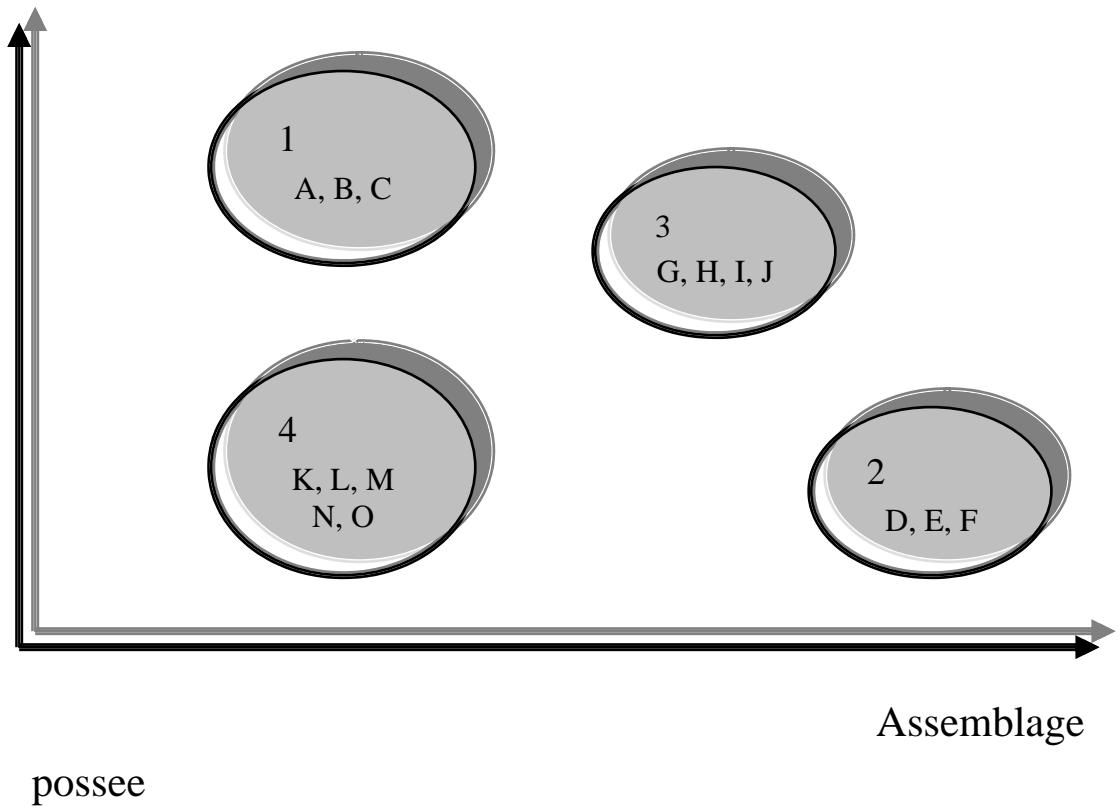
*

1) par ce que ces techniques sont des résultats d'études sur les grandes entreprises (l'ère de production de masse).

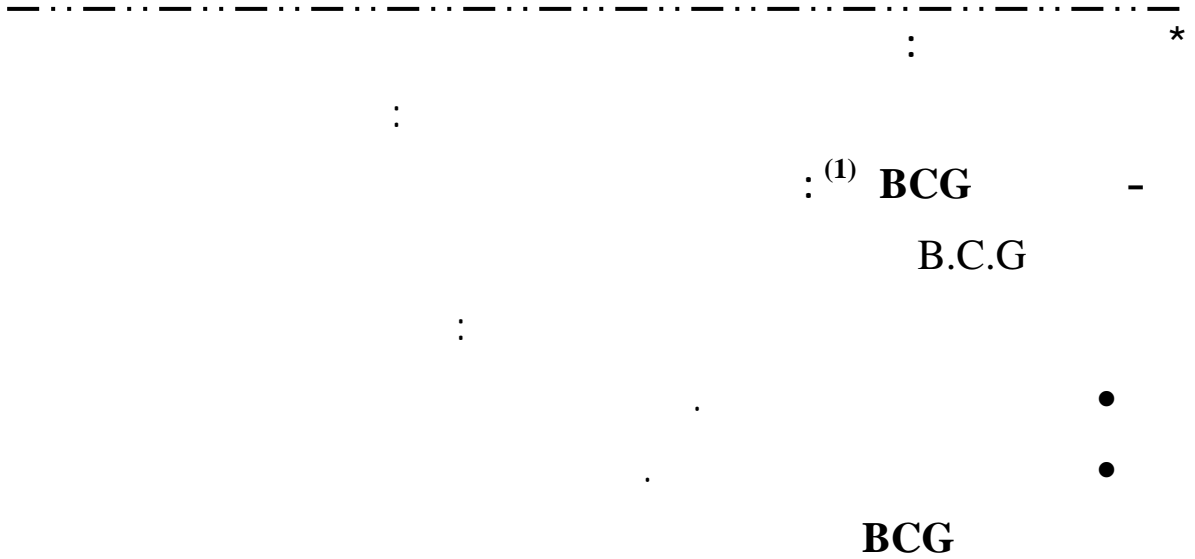
2) Saporta, B : OPCIT, p152.

3) groupe stratégique.

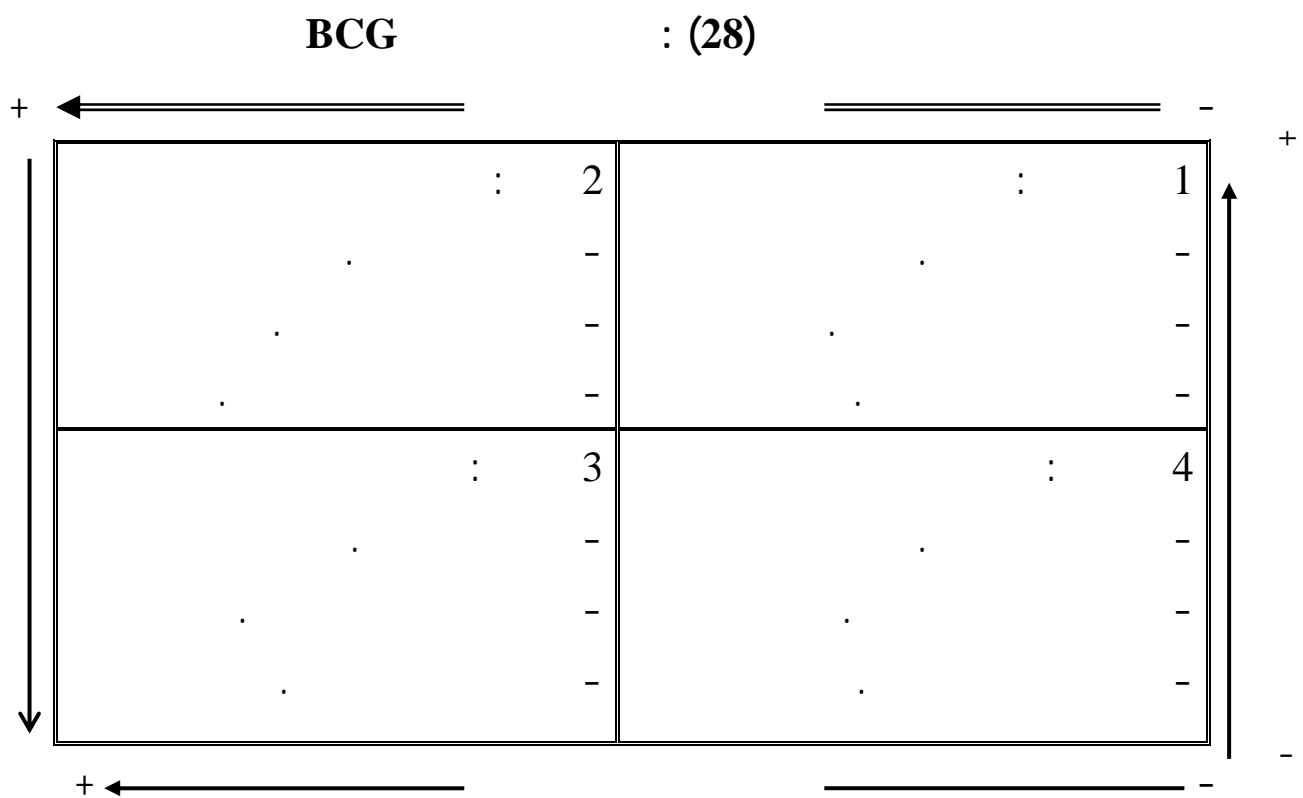
: (85)



Source : jean pierre helfer, OPCIT, P 89.



(2)



Source : Octave Gelinier, opcit , P 126 .

- 1) **BCG** = Boston consulting group.
- 2) Segments de marche.



:

:

-

X X	X
X X X X	X X X X

:

-

X X X X	X X X
X X	X

:

-

XX	XXX
XXX	X

<=

() :

- 1

:

+

	:	+
.	:	+
.	:	- 2
.	:	-3
.	:	4
	:	
	Mckinsey	-
	:	
BCG	:	-1
	.	
	.	-
	.	-
	.	-
	.	-
:	:()	-2
	.	-
	.	-
	.	-
	.	-

:

.Mckinsey : (29)

↑	1	2	3
	4	5	6
	7	8	9

←-----

Source : George Lavallet, Maria Niculasau : **les stratégies de croissance**, édition d'organisation, paris, 1997, p 153 .

:

: 1

: 2

: 3

. ()

: 4

: 5

: 6

: 7

: 8

: 9

ADL: -

:

-



porter :(33)

Source : Pierre Mora, OPCIT, p 65.

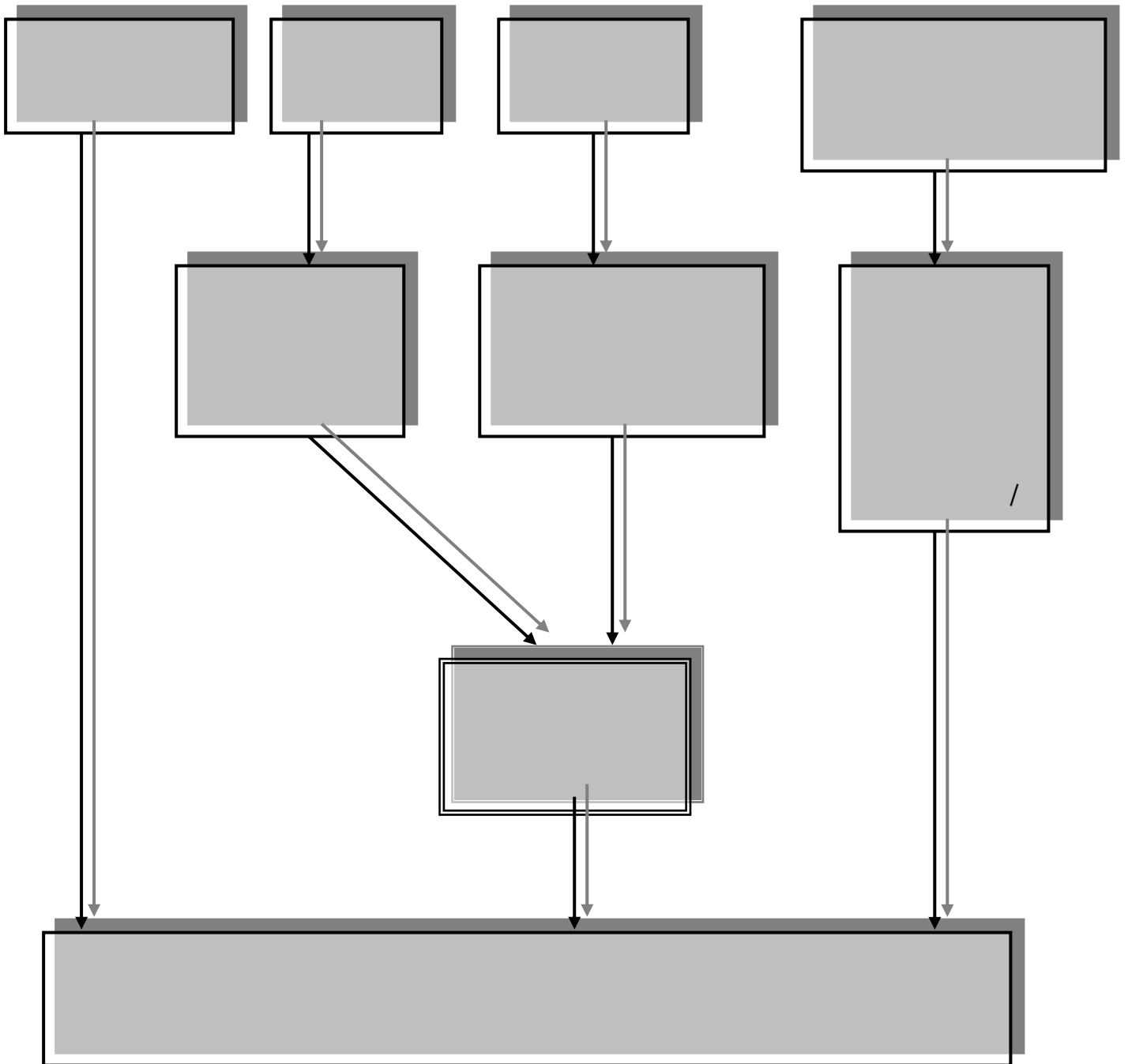
porter

:(34)

-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Source : Jean Pierre Heler et autres, OPCIT, p176.

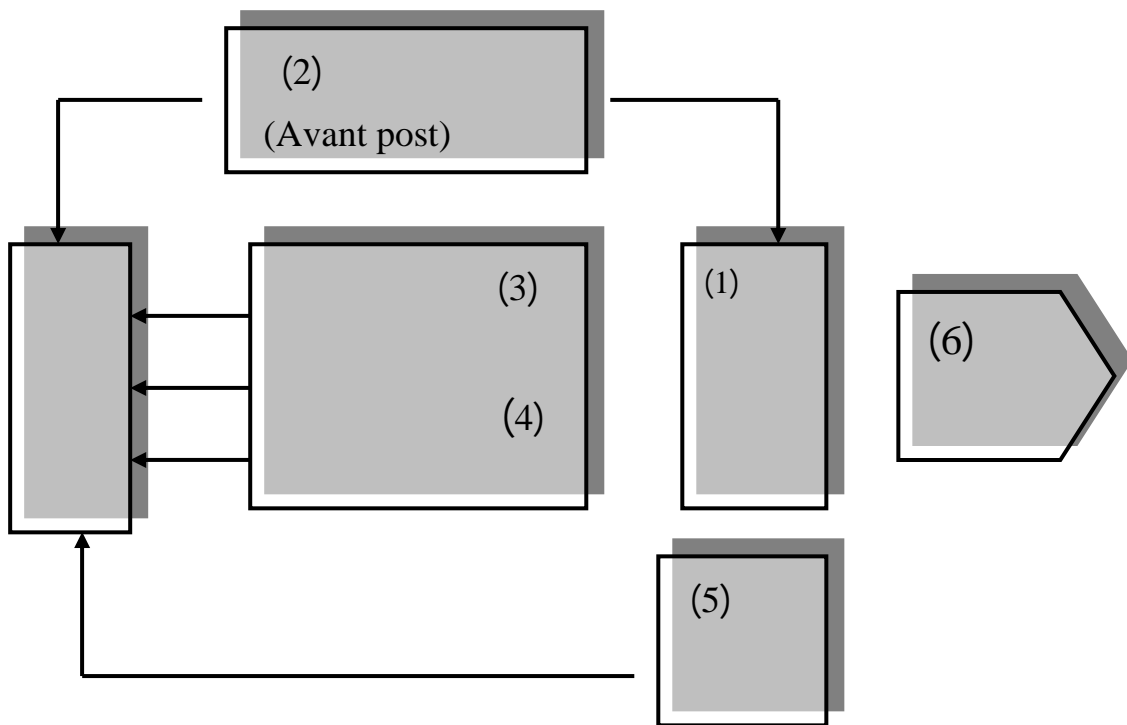
: (87)



Source : Marchesnay Michel, **stratégie d'entreprise**, Revue française de gestion, N 95, 1993, p 09.

*

:(88)

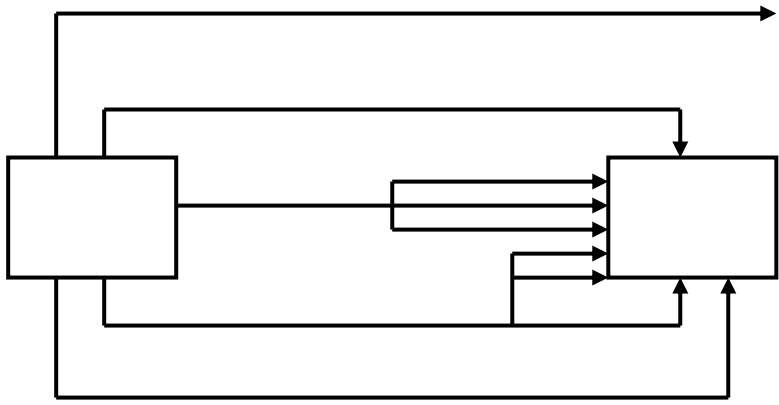


Source : Phillippe Kotler, M. Duboit, opcit,p 264



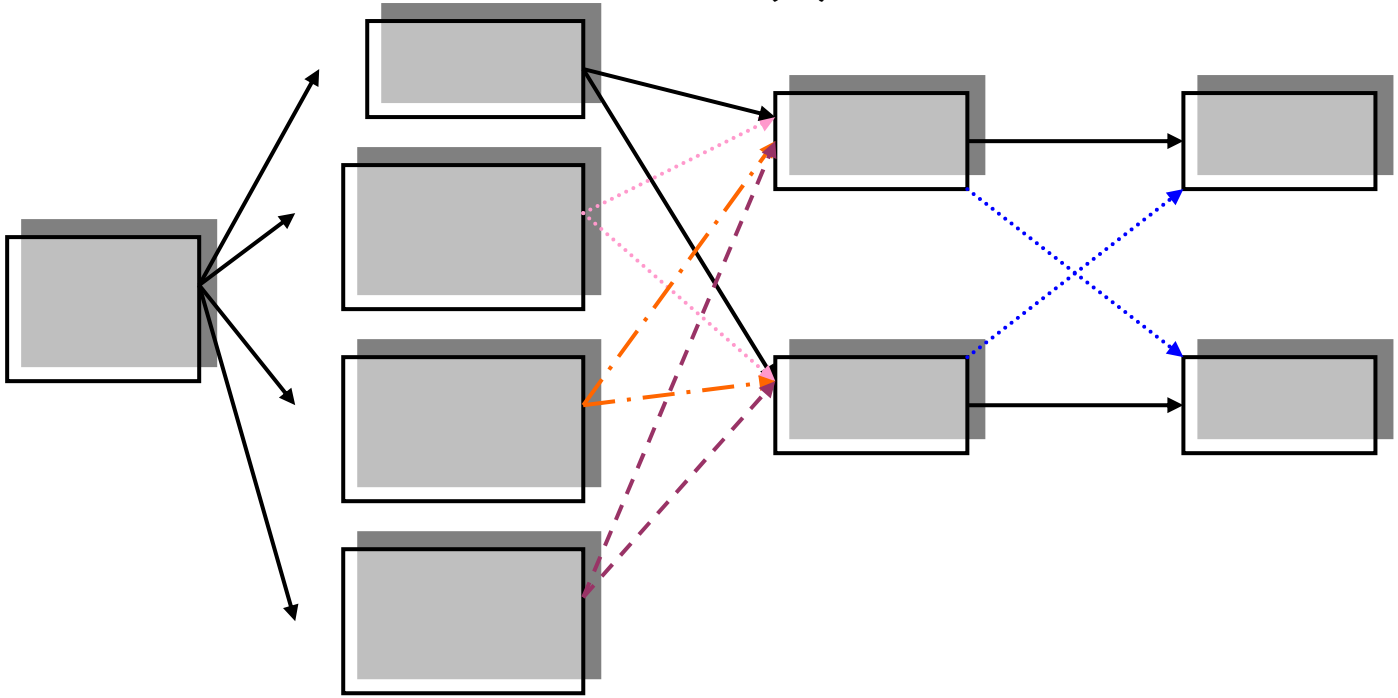
1) Phillip Kotler et Dubois . OPCIT . p 285 .
 2) attaque Frantal .
 3) stratégie de guerilla .

:
:(89)



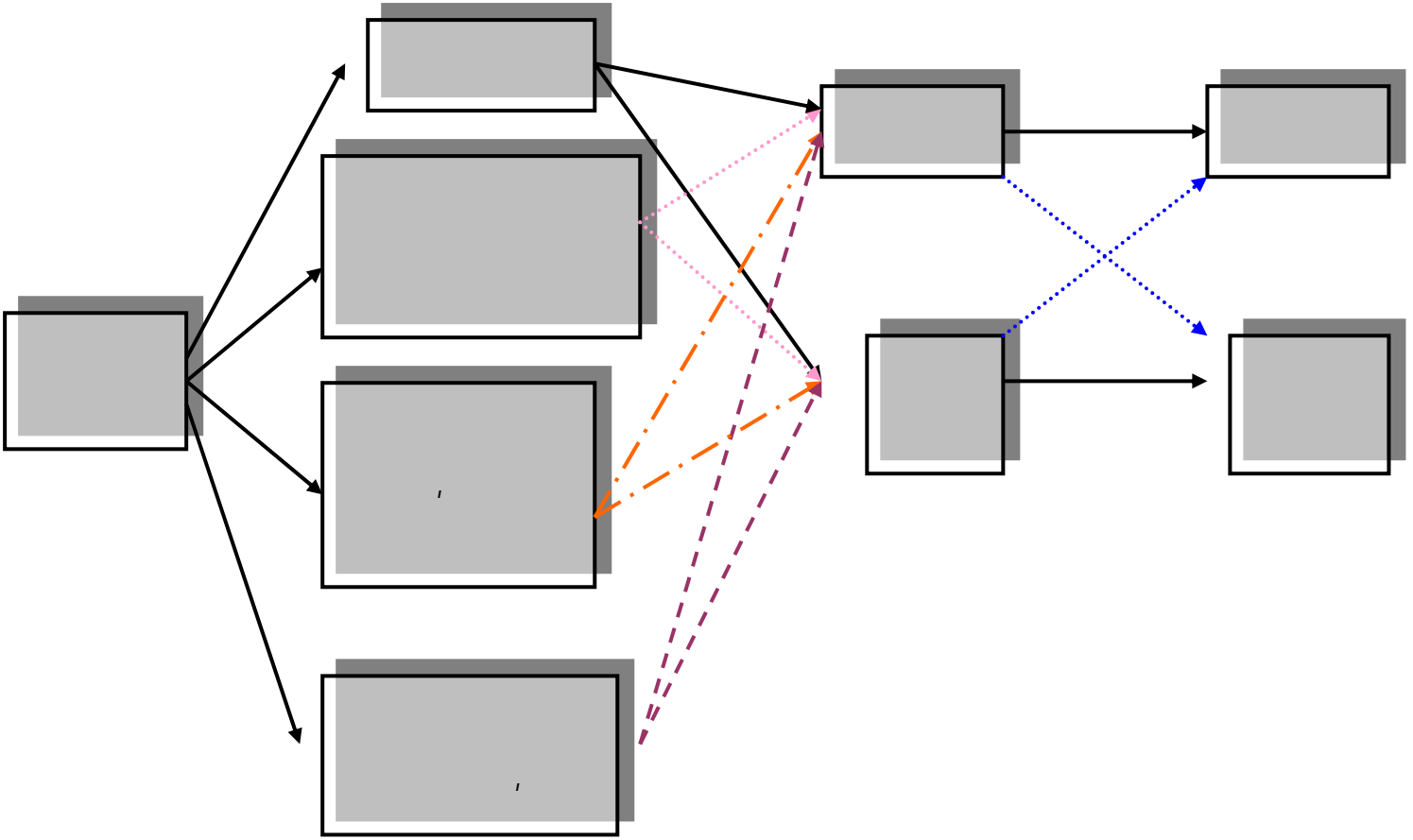
Source : Phillipe Kotler et Dubois. OPCIT, p 289.

: ()
:(90)



.../...

.../...



Source : Jaque Quibel. OPCIT, p 17

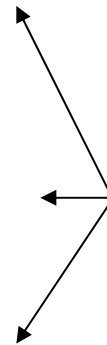
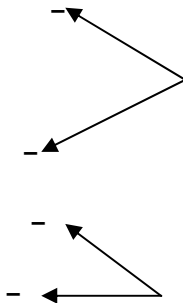
B.Saporta

<=

:

: (91)

(niche)



Source : d'après Saporta , B , OPCIT , pp 115 – 287, Transfère en chema par l'étudiant .



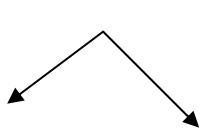
()

Philip Kotler

(métier)

Olivier et Roy

: (92)



" " *
:
*

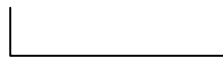
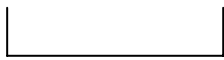
(5)

(4)

(3)

(2)

(1)



*
*

Source : Saporta, B, OPCIT, p 260.

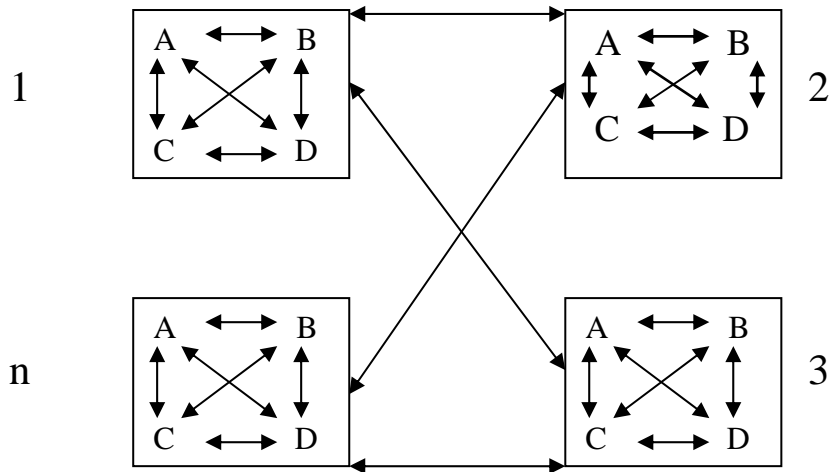
(1)

: 3

: 1

1) **métier de l'entrepris**, c'est la relation entre l'activité et l'organisation, selon le schéma de gestion, voir la page 35.

: (93)



Source : Gaël Gueguen : **orientation stratégique des PME et l'influence de l'environnement**, www.sciencedegestion.com . P 11

(1) Genelot

1) Genelot (1992) , cité par Geal Guegen , thèse de doctorat . OPCIT, p 176.

.
:2

:(38)

.	.	
.	.	
-	-	
-	.	
.	.	
-	.	
-	.	
.	.	
.	.	
-	.	
-	.	
.	.	
-	.	
-	.	
.	.	
-	.	
-	.	

Source : Geal Gueguen, these de doctorat, OPCIT, p 175.

)

-

.....

(... -

) (...) -

(... -

." - "

:3

:

:

:

:

()

: 4

(1)

()

)

() (

()

1) Geal Gueguen : **face aux turbulences l'entreprise doit-elle être réactive ?**
www.strategie-aims.com . p 7.

:2

⁽¹⁾Ditts et Prough

⁽²⁾

⁽³⁾

Julien

:(39)

proactif	passif	
entrepreneural		
	positionnement	

Source : geal gueguen, thèse de doctorat, OPCIT, p 203.

(entrepreneural)

(pérennisation collective)

-
- 1) Geal Gueguen : **présentation de résultats d'enquête menée sur les comportements stratégique et caractéristique de l'environnement des PME.** 2000 www.sciencrdegistion.com/internet/formulaire/enquete. p 17.
 - 2) cette recherche montre que les dirigeants de petites entreprises vont percevoir comme efficace un ensemble limité d'option stratégique, et ces options différent de celle perçue comme efficace , le dirigeant des grandes entreprises .
 - 3) voir les courants de recherche sur les PME. p 11,17



: 1

(1) Mécalfe

: Mécalfe

(2)

(3)

:2

Becher et Maure

Gael Gueguen

()

-
- 1) Gael Gueguen : **orientation stratégique des PME et l'influence de l'environnement**, OPCIT, p6.
 - 2) Gael Gueguen : **face aux turbulences l'entreprise doit – elle réactive** à répondre sur cette question par les stratégies proactive, stratégies qui vont agir sur l'environnement pour le modifier.
 - 3) courant volontarisme.

Miller

:3

(1)

(2)

()

(3)

-
- 1) contrairement à l'**approche systémique** qui cherche à équilibrer entre la stabilité interne et le changement externe.
 - 2) **métier de l'entreprise** c'est la relation entre l'activité et l'organisation, voir le schéma de système de gestion p 35
 - 3) signifie la stratégie de niche.

:4

(1)

(2)

:3

:1

:

*

:(40)

8	7	6	5	4	3	2	1	
					×		×	
				×		×		
×	×	×						
			×					

Source : l'enquête

*

:(41)

ROYAL COLA	LA VALLE	GUADLM MAN	ROUBA JUS	ALMAG	NESTAR	BOISSON TIKEDA	SPORT LAIT	
							X	
X								
	X			X	X	X		
		X						
			X					

Source : enquête

:(43)

* .

ROYAL COLA	LA VALLE	GUADLM MAN	ROUBA JUS	ALMAG	NESTAR	BOISSON TIKEDA	SPORT LAIT	
	X					X		
X		X	X	X				
					X		X	

Source : enquête.

:(43)

* .

8	7	6	5	4	3	2	1	
							X	
	X		X	X	X	X		
X		X						

Source : enquête .



:SPORT LAIT

:TIKAJDA

:NESTAR

:ALMAG

:ROUBA JUS

:GUDLMAN

:LA VALLE

:ROYAL COLA

: 2



:

:

*

>>

()

<<.

:

*

>>

<< .

:

*

>>

<<.

:

*

>>

<<.

<=

MAX ⁽¹⁾

:

*

:

:

1) Max = maximiser.

:(44)

		V max	V min	V min	V max
		V max	V min	V min	V max
		D max	D min	D min	D max
		D max	D min	D min	D max

Source : Ibid , p 31 .

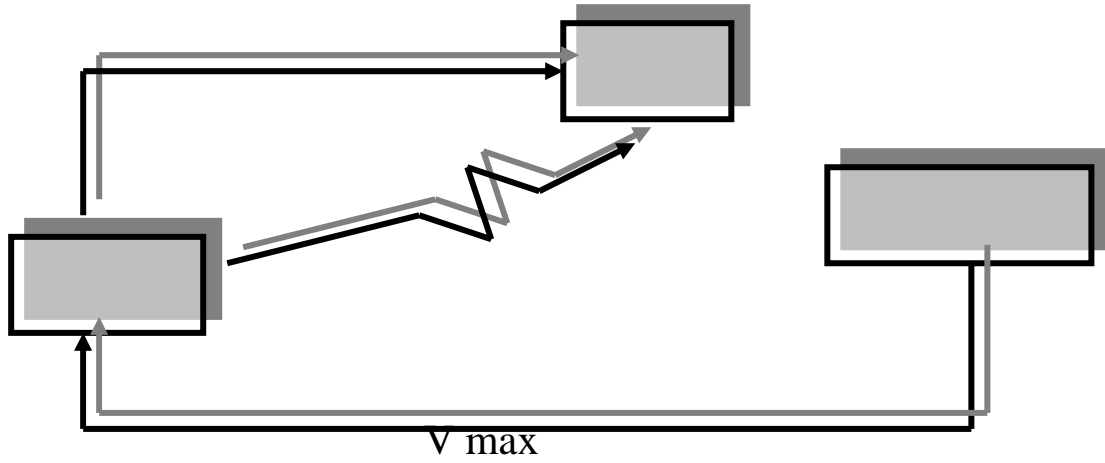
<=

:(45)

		:			2 :
		5-3-1			
		7:		3 :	
				8-6-4-5	
					:
					4-3

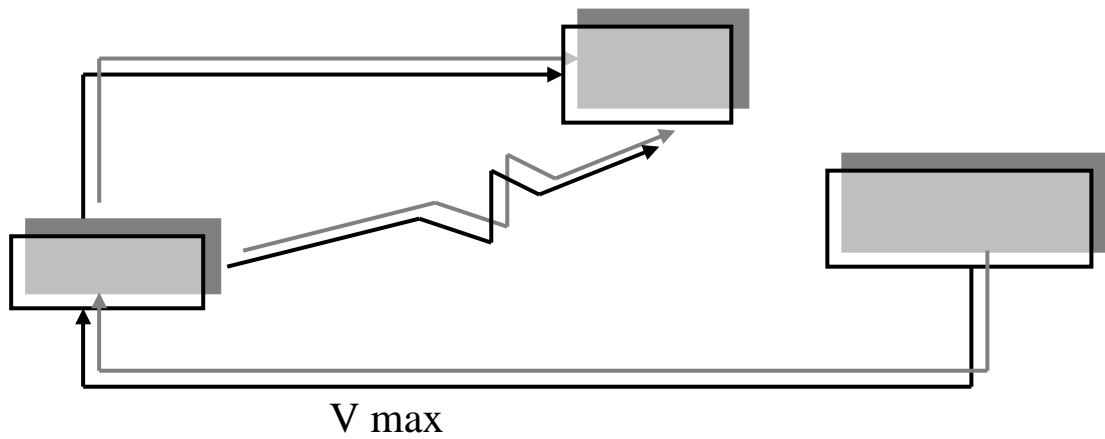
Source : les résultats de l'enquête.

:(95)



Source : les résultats. de enquête .

:(96)

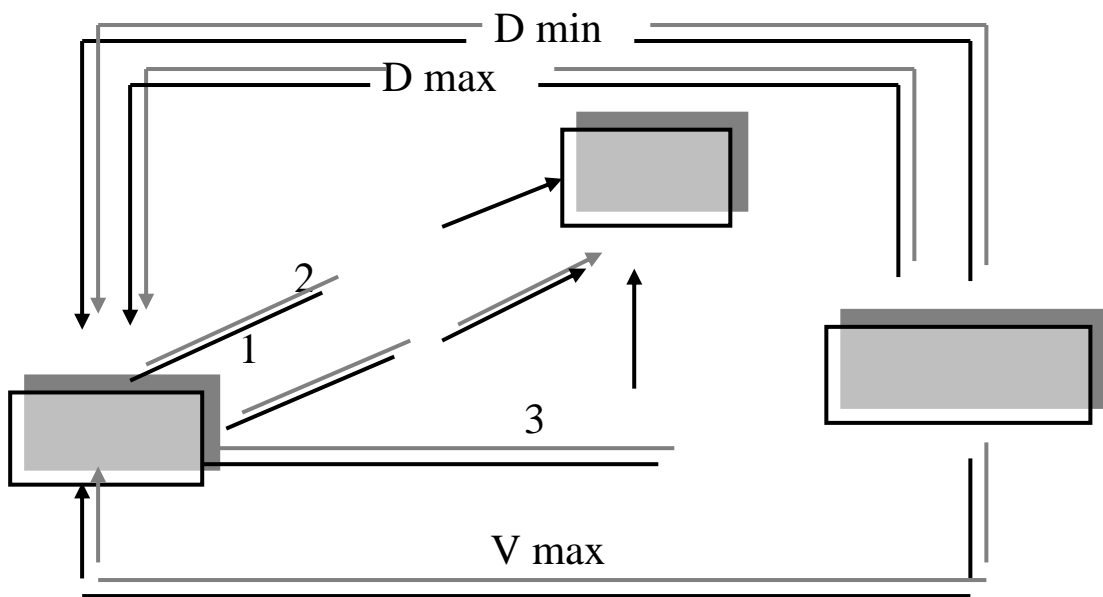


Source : les résultats d'enquête.

(1)

:NESTAR

:(97)



Source : les résultats de enquête.

: 1 *

: 2 *

(2) (1)

: 3

*

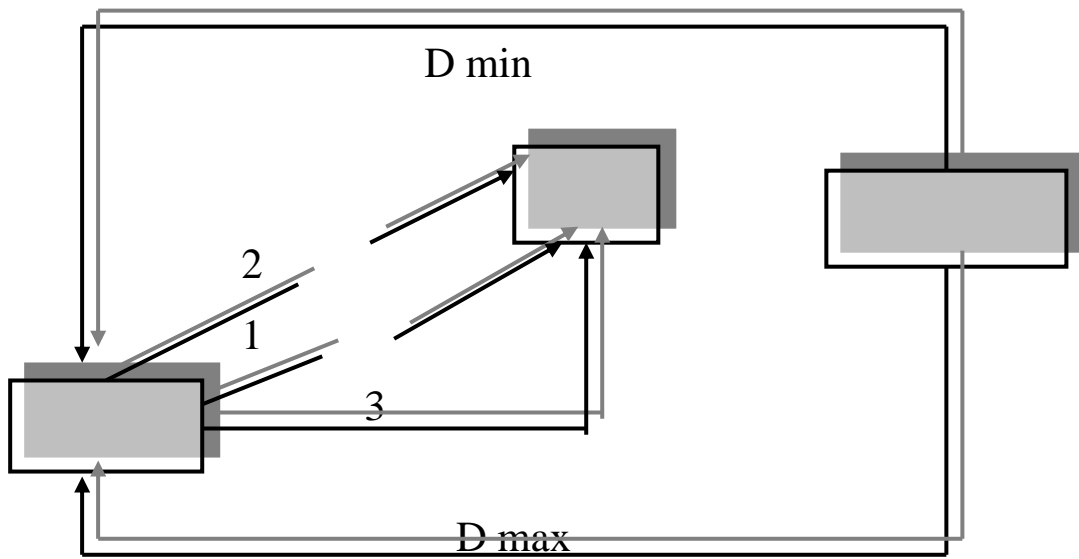
:ALMAG

-

*

*

: (98)



Source : les résultats de enquête .

:1

*

DMIN

:2

*

DMAX

:3

*

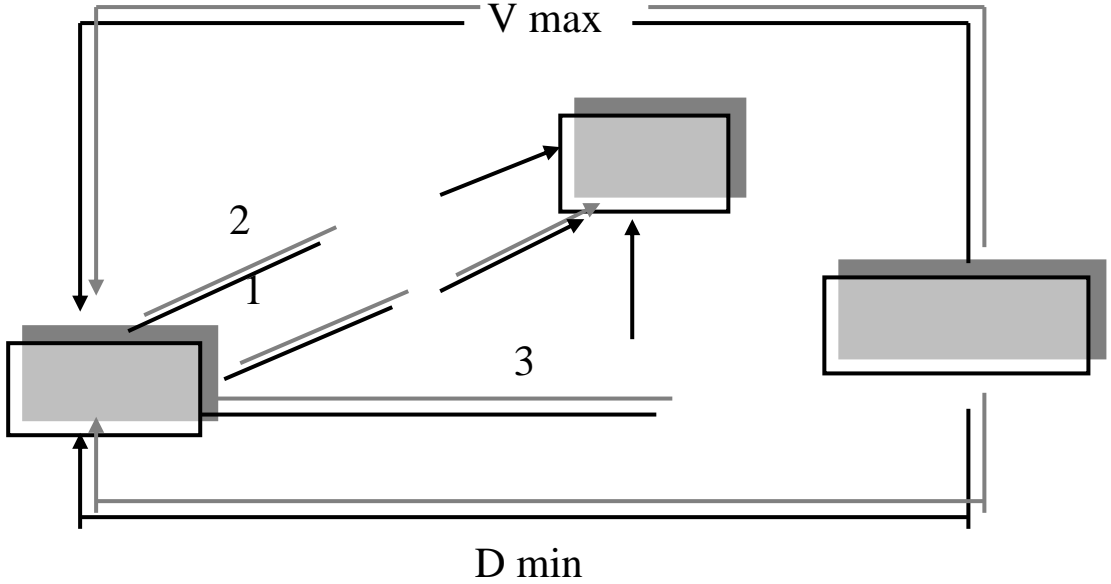
:ROUBA JUS

-

:

:

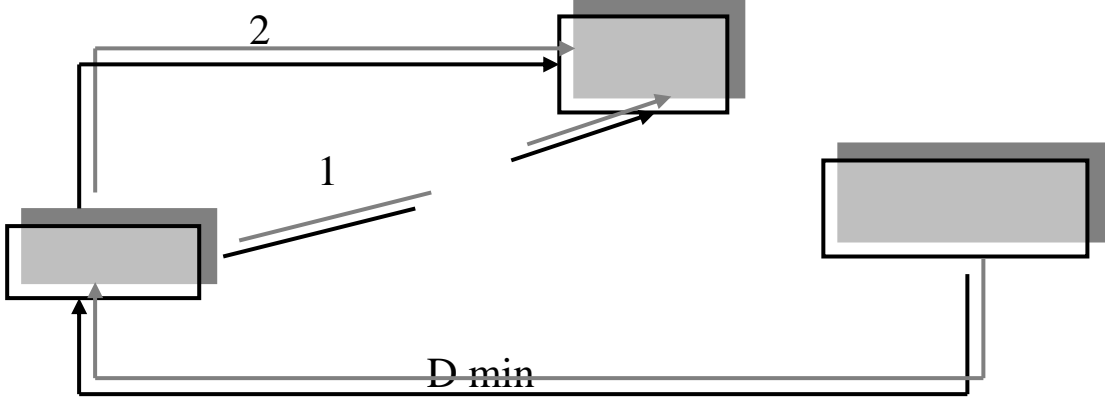
:(99)



Source : les résultats d enquête.

	:1	*
VMAX	:2	*
DMIN	:3	*
	:GUADLMAN	-

:(100)



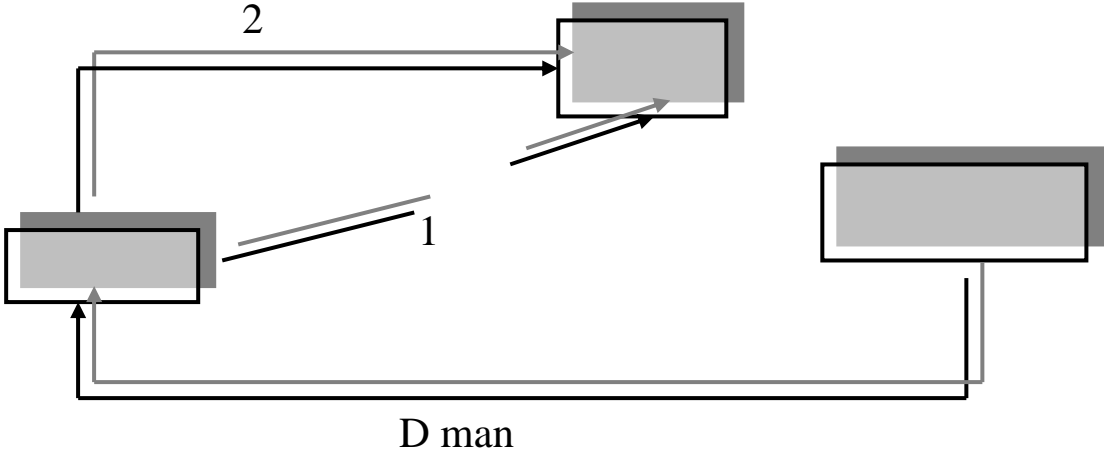
Source : les résultats de enquête.

:1 *

:2 *

:LA VALLE -

:(101)



Source : les résultats de enquête.



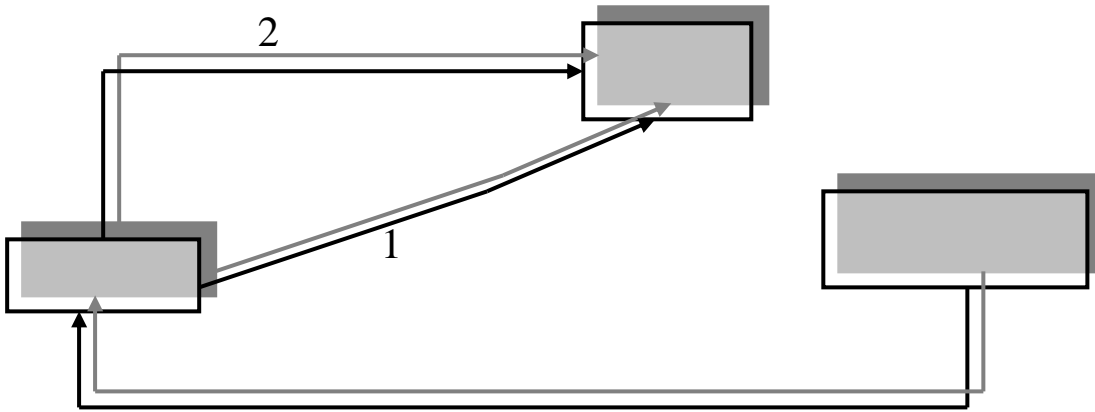
:1 *

DMAX :2 *

:ROYAL COLA -

:

:(102)



D min

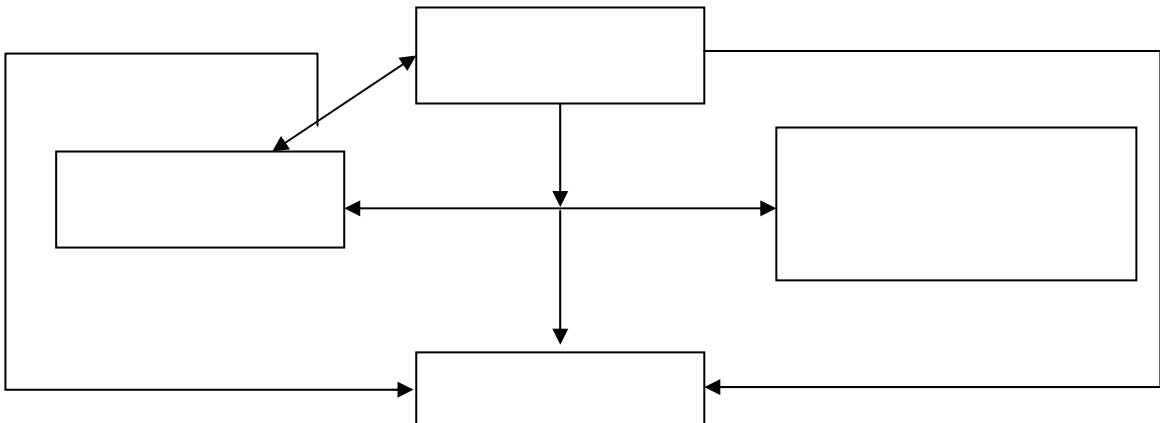
Source : les résultats de enquête.

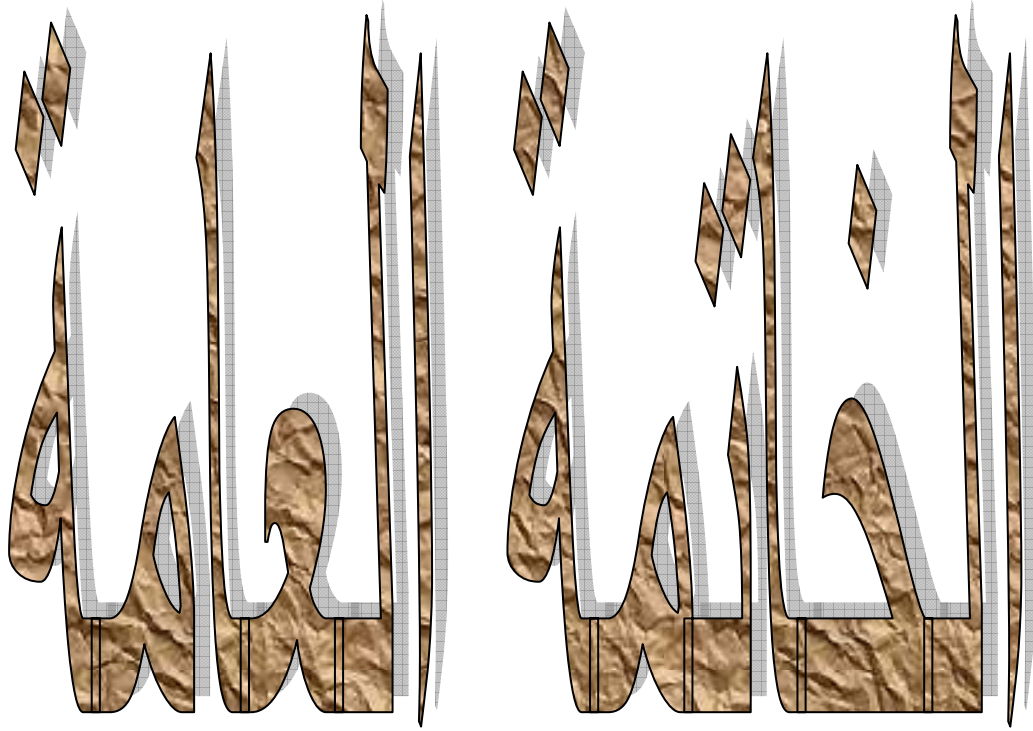
() :1 *

:2 *



:
:(103)





:

.

:

.

.

:

.

.

.

:

.

. (1)

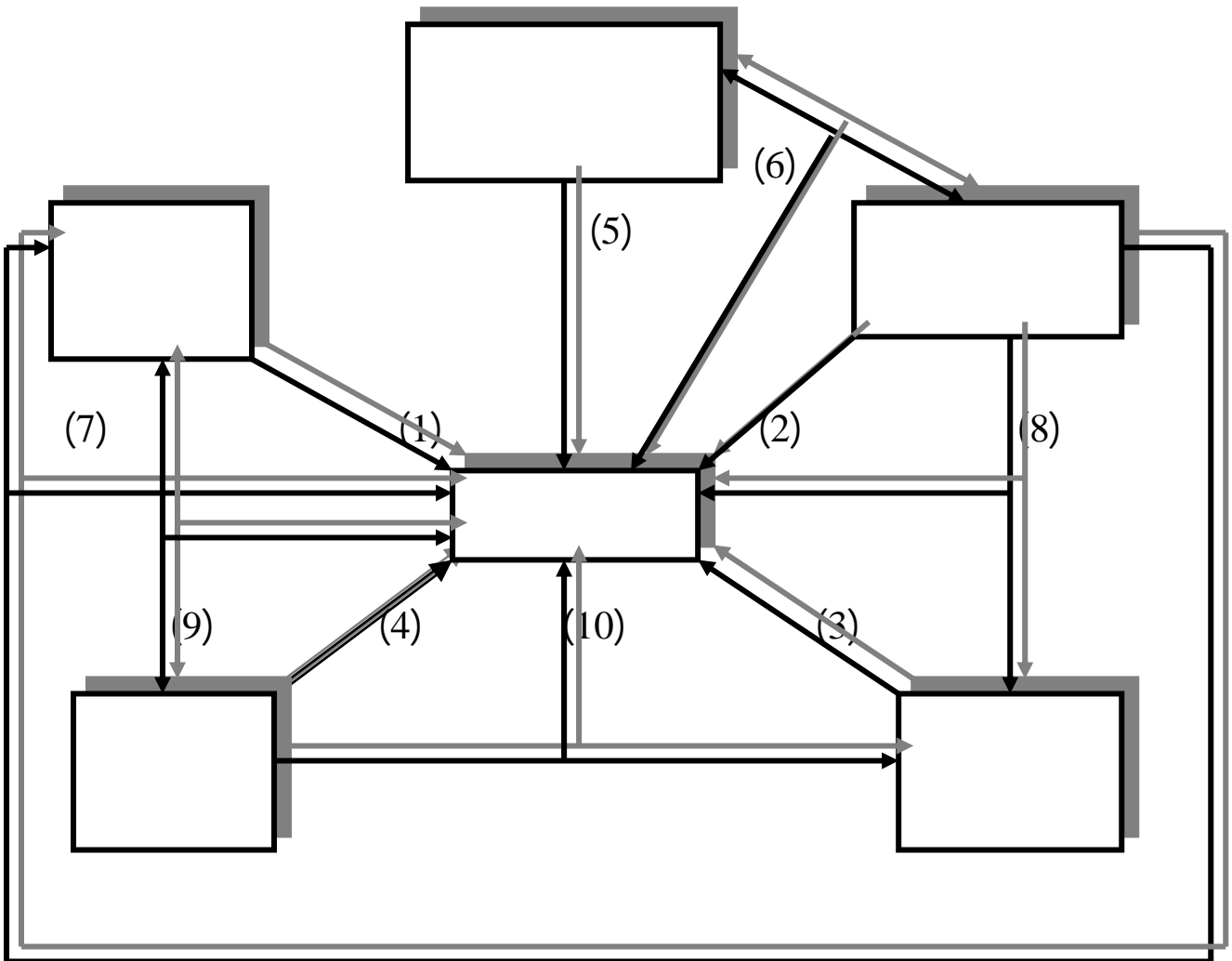
(1)

(V)

(D)

:

:(104)



:

:(4 3 2 1) : -

:(5) -

: (6) -

: (7) -

: (8) -

:(9) -

: (10) -

(5)

(3)

(10)

(6)

(1)

(2)

(2)

قلعة المروج

Bibliographie

I – Livres :

- 1) Adize Ichak : **" le cycle de vie de l'entreprise, diagnostique et théories "**,
Édition d'Organisation, paris, 1991.
- 2) Corneiro, Ifoglierin: **" organisation et gestion d'entreprise, conception moderne de management "**,
3eme Édition, Édition dunod, paris, 1995.
- 3) Chiroze, Yves : **"marketing, étude et stratégie"**,
Édition ellepses, paris, 2003.
- 4) Hamadouche , Ahmed : **"méthodes et outils d'analyse stratégique "** ,
Édition chihab , 1997 .
- 5) Julien, Pierre-Andre : **" les PME, bilan et perspective"**,
2eme Édition, Édition economica, paris, 1997.
- 6) Kannedy, c : **"touts réponses aux questions de management"**,
Édition maxima, paris, 1994.
- 7) Mora, Pierre : **"étude de cas corrigés de stratégie"**,
2eme Édition, Édition d'organisation, paris, 2004.

- 8) Marchisnay, Michael : "**gestion de la PME / PMI**",
Édition Nathan, paris ,1997.
- 9) Marchisnay, Michael : "**management stratégique**",
Édition ADREG, 1998.
- 10) Malicot ,J,F : "**les défaillance d'entreprise, encyclopédie du management**",
Édition vuibert, tom 1, 1994.
- 11) Octave, Gelinier : "**les meilleurs pratiques de management**",
Édition organisation, paris, 1998.
- 12) Pelle, Pierre : "**l'arbre de la vie de stratégie d'entreprise**",
Édition ESKA, paris, 2002.
- 13) Papin, Robert : "**stratégie pour création d'entreprise**",
Édition dunod, paris ,2003.
- 14) Strauss Kohn, Dominique : "**management stratégique des PME /PMI,
guide méthodologique**",
Édition economica , 1991 .
- 15) Saporta, B : "**stratégie pour les PME**",
Édition mont cheristien, paris ,1996 .
- 16) Strategor : "**structure, décision, identité**",
3eme Édition, Édition interedition, paris, 1988.
- 17) Simon, Yves : "**PME, de nouvelle approche**",
Édition economica, paris ,1998 .

- 18) Helfer , Jean-Pierre et autres : "**management, stratégie et organisation**",
5eme Édition , Edition vuiber , paris , 2004 .
- 19) Horovitz, Jacque et autres : "**stratégie pour PME**",
Édition mc grow hill, paris, 1984.
- 20) Julien, Pierre-andre et marchesnay michel : "**des procédures aux processus stratégique dans les PME**",
Édition economica, paris, 1993.
- 21) Kotler, Phillip et autres : "**management et marketing**",
10eme Édition, Édition public, paris 2000.
- 22) Kotler, Phillip et autres : "**management et marketing**",
11eme Édition, Édition manaceau, 2004.
- 23) Lovratte , George et Niculasau, Maia : "**les stratégie de croissance**",
Édition d'organisation, paris, 1997.
- 24) Martin, Bruno et Marti Yves, Michel : "**l'intelligence économique**",
2eme Édition, Édition d'organisation, paris, 2001.
- 25) Maria, Stephane et autres : "**réflexion sur les outils et méthodes à l'usage, Et création entreprise**",
Édition adreg, 2003.
- 26) Verstraet, Thierry et Saporta, Bertrand: "**création d'entreprise et entrepreneuriat**",
Édition ADREG, 2003.

27) Wather, Stephen et autres : " e-commerce",

Édition campus press, paris, 2000.

II – Thèses et documents pédagogique:

28) Boukhmis, M : "stratégie et démarche stratégique" ,

Document pédagogique, INPED ,2005.

29) Bruyat, Cristian: "contributions et épistémologie à la création de l'entreprise",

Thèse de doctorat, université pierre mendès, France, 1993.

30) Gueguen, Gael : "l'environnement et management stratégique des PME",

Thèse de doctorat, université monpellier, France, 2001.

III - Publications sur Internet :

31) Alber David : " structure et dynamique d'innovation managériale",

5eme conférence de l'association internationale de

management stratégique, 13 – 15 mai 1996,

www.aims-strategie.org , Consulter le 07 mars 2006.

32) Davidsson : " continued entrepreneur",

www.poge.ucl.be , Consulter le 18 mars 2006.

- 33) Dromby, Frediric : **" les déterminants de la volonté de croissance chez le dirigeants français des PME "**,
Conférence de l'association internationale de management
stratégique, www.aims-strategie.org , Consulter le 07 mars 2006.
- 34) Denis, Laurance : **" l'analyse empirique des PME wallons en croissance"**,
www.ulg.oc.bc/crdocpme/etude , consulter le 01 avril 2006.
- 35) Debaise , Michael : **" la croissance des PME en Wallonie"**,
Document de travail de l'union wallonne d'entreprise, octobre
2002, www.uwe.be, consulter le 17 avril 2006.
- 36) Durand, Thomas: **" savoir, savoir-faire, réponse les compétence de l'entreprise"**,
www.aims-strategie.org , Consulter le 27 mars 2006.
- 37) Fourcade, CK : **"développer les petites entreprises"**,
Édition ORCES, cahier de recherche N1, 1998.
www.aims-strategie.org , Consulter le 07 mars 2006.
- 38) Gueguen, Gael : **"orientation stratégique de la PME et l'influence de l'environnement"**,
www.sciencedegestion.com , consulter le 08 février 2006.
- 39) Gueguen, Gael : **" face aux turbulence, l'entreprise doit-elle être réactive ? "** ,
www.aims-strategie.org , Consulter le 14 mai 2006.

- 40) Gueguen, Gael: "**présentation des résultats de l'enquête menée sur les comportements stratégique et caractéristique de l'environnement des PME**",
2000, [www.sciencedegestion.com /Internet/formulaire/enquete](http://www.sciencedegestion.com/Internet/formulaire/enquete),
Consulter le 08 février 2006.
- 41) Herron et Robensson : "**A structurel model of the effect of entrepreneurial characteristics on venture performant**",
www.poge.ucl.ac.be , consulter le 18 mars 2006.
- 42) Janssen, Frank : "**interchangeabilité des critères de conceptualisation et de la croissance**",
Document de l'institut de l'administration et de gestion,
www.poge.ucl.ac.be , consulter le 18 mars 2006.
- 43) Julien , Pierre-andre : "**les PME à forte croissance, les facteurs explicatifs**",
Cahier de recherche CR 00.04, www.aims-strategie.org .
Consulter le 30 avril 2006.
- 44) Lesca, Humbert : "**implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique**",
Document de travail de C.E.R.A, www.ilrag.org .
Consulter le 04 février 2006.

- 45) Levratto , Nadine " : les PME dans les sociétés contemporaine" ,**
Université de paris 1, 20 et 21 janvier 2006,
www.pme.gouv.fr ,consulter le 28 mai 2006.
- 46) Maliani, Badi: " les fondements stratégique de démarrage des petites entreprises" ,**
Cahier de recherche de LAB R II, N 122, mars, 2006.
www.rii.univ-littoral.fr , consulter le 4 mars 2006.
- 47) Métaise, E : "l'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences de l'entreprise " ,**
www.aims-strategie.org , consulter le 14 mai 2006.
- 48) Michaud, Guy : " diagnostique, comportements managériaux et performance financière des PME" ,**
C.E.R.A.G, www.strategie-aims.com ,
Consulter le 27 mars 2006
- 49) Poroli, Corrine : "vers une approche de la mort organisationnelle" ,**
programme doctorat, de E.S.E.S, www.strategie-aims.com ,
Consulter le 30 avril 2006.
- 50) Quibel , Jacque : "les stratégies de l'entreprise et management stratégique" ,**
www.technique-ingenieur.fr , Consulter le 5 septembre 2006.

- 51) Rivolon , Fabric: "l'acuité de la vision stratégique des dirigeants des PME",**
www.enssib.fr , consulter le 09 mai 2006.
- 52) Sammut, Sylvie : " processus de démarrage en petite entreprise",**
Cahier de recherche de ERFI, équipe de recherche sur la firme,
université mont pellier, www.satategie-aims.com ,
consulter le 27 mars 2006.
- 53) Olivier, Torres : " management stratégique en PME, entre spécificité et dénaturation",**
www.aims-strategie.org , consulter le 08 février 2006.
- 54) Weizimmer : "organisationnel of growth ",**
www.entrepreneurial.com , consulter le 20 février 2006.
- 55) Antheawme , Nicolas et Lionel , Honorè : "gouvernement des entreprises et des PME, quel partage entre actionnaire et dirigeant",**
www.ufc.cca.com , consulter le 06 avril 2006.
- 56) Delaville, V : " autonomie et apprentissage stratégique, facteurs d'urgence de jeune entreprise",**
Édition centre de recherche en gestion (C.R.G.E), cahier de recherche, N 301, 1999, www.asso.nordnet.fr , consulter le 23 mars 2006.

- 57) Dorion, Eric et Riversin, Nathaly : " **la gestion d'une petite entreprise, document pédagogique réalisé pour le cours de management des PME** ",
HEC, octobre 2001, www.zonecours.hec.ca , consulter le 22 février 2006.
- 58) Duizabou , Sabastien et autres : " **la matrice SDH , une perspective de gestion pour les actif immatériel** ",
www.aims-strategie.com , consulter le 14 mai 2006.
- 59) Gelin, Genè et Bigras, Yves : " **les caractéristiques et les spécificités des PME, favorable ou défavorable à l'intégration logistic** ",
www.aims-strategie.org , consulter le 14 mai 2006.
- 60) Janssen, Frank et autres : " **influence de marche et de la clientèle desesive sur les facteurs de croissance des PME**",
www.crecis.be , consulter le 27 avril 2006.
- 61) Fovis Levet, jean et patorel, robert : " **l'intégration de la démarche de l'intelligence économique dans le management stratégique**",
5eme conférence internationale de management stratégique, 13 mai 1996, www.aims-strategie.org , consulter le 30 avril 2006.

62) Lacaussiers, Lichard et Babi, bruno : " l'impact des certains pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME ",

Cahier de recherche CR 02,06, www.uquebec.ca , consulter le 09 mai 2006.

63) Papadaki, Evangilas et Chami, Bassima : " les facteurs déterminants de la croissance d'entreprise au canada ",

17 juillet 2000, www.strategie.ic.ca , consulter le 14 mai 2006.

64) Torres, Oliviers et Frediric, R : " la place d'innovation dans la stratégie concurrentielle des PME ",

www.olivierstorres.net , consulter le 05 septembre 2006.

IV – Revues :

65) Alber Phillip et autre : "l'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise",

Revue française de gestion, N 101, nov- dec, 1994.

66) Bouchikhi , H : " apprendre à diriger en dirigeant ",

Revue française de gestion, nov, 1997.

67) Bruyat, Cristian : "contribution épistémologie au domaine de l'entreprise",

Revue française de gestion, N 101, 1994.

- 68) Calliers, J, M : "**création d'entreprise et création d'emploi**",
Revue problème économique, N 2.135, juillet, 1989.
- 69) Fillo, Charlotte : "**apprentissage et systémique, une perspective intégrée**",
Revue française de gestion, N 149, mars- avril, 2004.
- 70) Melbouci, I : "**de management vers l'e-management , ou se situent les PME /PMI algérienne**" ,
Revue de gestion et de l'entreprise, N 22, juillet 2005.
- 71) Marchesnay, Michel : "**PME, stratégie et recherche**",
Revue française de gestion, N 95 ,1995 .
- 72) Marchisnay, Michel : "**stratégie d'entreprise**",
Revue française de gestion, N 95, 1993.
- 73) Mathiau, Cristian : "**l'intelligence économique, contribution à une sociologie de l'action stratégique**" ,
IFRES- CNRS 1999.
- 74) Sammut, Sylvie : "**l'accompagnement de la jeune entreprise**" ,
Revue française de gestion, vol 29, N 44, mai - juin, 2003.
- 75) Lovis Porreon, jean et serge faïçal : "**les enjeux de partenariat stratégique entre PME et grande entreprise**" ,
Revue française de gestion, N 95, 1993.
- 76) Ministre de PME : "**acte des assises nationales de la PME**", 2004.