Table des Matières

Table des matières

introduction générale..... 2

Chapitre 1 : Analyse de la stratégie de développement des PME.

Section 1 : Quelques concepts de base : L'entreprise, PME et la stratégie de développement de l'entreprise.

1-1: La notion de l'entreprise……... 12
1-1-1 : Définition de l'entreprise..... 12
1-1-2 : La diversité des classifications des entreprises..... 13
1-2 Définition, caractéristique et typologies des PME……. 16
1-2-1 : définitions des PME……. 16
1-2-2 : Les PME dans les pays francophones et Anglo-Saxonnes……... 19
1-2-3 : La PME dans le contexte Algérien : quelle définition et quelles caractéristiques ? 23
1-2-4 : Les caractéristiques des PME…….. 25
1-2-5 : La typologie de la PME……... 27
1-2-6 : Les faiblesses de la PME…… 29

Section 2 : Approches théoriques relatives à l'analyse stratégique de la petite et moyenne entreprise :

2-1 : Histoire, définition et méthodes d'analyse de la stratégie dans l'entreprise……... 32
2-1-1 : Histoire de la pensée stratégique ……..... 32
2-1-2 : définition de la stratégie…….. 34
2-1-3 : Le diagnostic stratégique……. 34
2-1-4 : Méthodes d'analyse stratégique…….. 38
2-2: Analyse des facteurs de succès la stratégie de développement de la PME …….. 43
2-2-1 : Des facteurs explicatifs internes……... 44
2-2-2 : Des facteurs explicatifs externes…….... 50
2-2-3 : Autres facteurs de succès dans les PME……..... 53
2-2-4 : Les axes stratégiques pour la PME…….. 56

Chapitre 2 : PME : facteur de développement local et son évolution au sein de l'économie algérienne.

Section 1 : PME ; facteur développement local :

1-1 : Le développement local……... 65
1-1-2 : L'origine du concept……... 66
1-1-2 : Le développement……... 67

1-1-3 : Qu'est-ce que le « local » ?..... 67
1-1-4 : La définition de développement local…….. 68
1-1-5 : Les acteurs de développement local……..... 69
1-1-6 : Le rôle des autorités locales au service de développement…….. 70
1-1-7 : Les acteurs des collectivités locales en Algérie et leurs compétences……..... 71
1-1-8 : Objectif du développement local…….. 73
1-1-9 : Les Conditions de Développement local…….. 73
1-1-10 : Les contraintes du développement de l'économie locale……... 77
1-2: La contribution de la PME au développement économique local……..... 78
1-2-1 : Les thèses de PME comme locomotive de développement local..... 79
1-2-2 : La contribution des PME au développement économique……... 82

Section 2 : évolution des PME au sein de l'économie algérienne :

2-1 : La PME au sein de l'économie administrée……... 85
1-1-2 : Développement autocentré et place de la PME dans la politique de développement. 85
2-1-2 : Place de la PME dans la politique de développement……. 86
2-2: La PME dans la mutation de l'économie algérienne……. 92
2-2-1 : Principales réformes libérales et place de la PME dans la nouvelle politique de développement…….. 92
2-2-2 : L'aide à la création, au développement et au renforcement de la compétitivité des PME: une nouvelle stratégie de promotion de la croissance économique en Algérie…… 98
2-2-3 : Caractéristiques, place dans l'économie et principales contraintes des PME durant la période de transition…… 106

Chapitre 3 : PME dans la wilaya d'Oran ; facteurs clés de succès et stratégies de développement.

Section 1: Petite et moyenne entreprises et entrepreneurs au niveau de la wilaya d'Oran:

1-1 : Petite et moyenne entreprises……. 117
1-1-1 : La monographie de la Wilaya d'Oran……. 117
1-1-2 : Les PME Oranaises……. 124
1-2 : Présentation de l'enquête sur le terrain..... 142
1-2-1 : L'enquête : objectifs et méthodologie..... 142
1-2-2 : Description de l'échantillon d'étude 144
1-2-3 : Entrepreneurs ; PME et environnement de l'entreprise dans la wilaya d'Oran..... 149

Section 2: Facteurs de succès et stratégies de pérennité des PME dans la wilaya d'Oran :

1-3 : Dépouillement et analyses des données relatives aux facteurs de succès dan les PME..... 160

2-1-1 : Analyse des variables explicatives internes..... 161
2-1-2 : Analyse des variables explicatives externes..... 167
2-1-3 : Autres variables explicatives..... 168
2-2 : Dépouillement et analyse des variables relatives aux stratégies de développement des PME..... 172
2-2-1 : Le développement dans les PME..... 173
2-2-2 : Les freins et les obstacles du développement..... 177

Conclusion..... 181

BIBLIOGRAPHIE

Les Ouvrages

- ✓ M. Amiot, « Les misères du patronat », l'Harmattan, 1991, paris.
- ✓ P.A. Julien, « Les PME bilan et perspectives», Ed. Economica, 1997,Paris.
- ✓ OCDE, « Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale », 2000, paris.
- ✓ L.J. Fillion, « Le management des PME : de la création à la croissance», Ed. Pearson Education, 2007,Paris.
- ✓ GREFFE Xavier « *Décentraliser* pour l'emploi : les initiatives locales de développement» *Paris* éd Economica ; 1986:
- ✓ M. Angers, «Initiation à la méthodologie des sciences humaines», Ed. Casbah université, 1997, Alger.
- ✓ J M Aniac, H Bouganlt, « économie d'entreprise » techniplus édition N°3, 1994, paris,
- ✓ R .Brennemann, S.Sépari, « économie d'entreprise »,2001.Dunod. France.
- ✓ Alberto T, Combemale P, « comprendre l'entreprise » 1993 Nathan paris.
- ✓ Xavier Richet, « économie d'entreprise » 2002 2eme édition hachette supérieur paris.
- ✓ J M Aniac, H Bouganlt, « économie d'entreprise » 1994 techniplus édition N°3 paris
- ✓ BRESSY G, C KONKUYT « économie d'entreprise », 2000, Dalloz, paris.
- ✓ M Marchesnay, julien AP « la petite entreprise », Vuibert gestion, paris, 1998.
- ✓ Julien P A et B Morel, « la belle entreprise ; la revanche des PME en France et au canada », boréal, 1987.
- ✓ M Marchesnay, julien M P, « la petite entreprise », 1998, Vuibert gestion, paris.
- ✓ G A koukou Dokou, M Baudour, M Roge, « accompagnement managérial et industrie de la PME », 2000 harmattan,paris.
- ✓ A.M. Kmups et R.Witerwulghe, « le problème des PME en Belgique. Évolution et perspectives régionales : de PME créent-elles des emplois ? » Sous direction Xavier greffe.1984, economica, paris.
- ✓ Sernin, « Changements stratégiques et pratiques de formation dans 16 PMI de Rhône-Alpes », Colloque TETRA, Mai, 1990, Lyon.
- ✓ P.A. Julien, « Qu'est-ce qu'une PME ? Six critères qui permettent enfin de les identifier, Le Devoir », Octobre 1984.
- ✓ M. Marchesnay, « le management des petite entreprises : de management stratégie et organisation » sous direction J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, vuibert, France. 2006.
- ✓ M. marchesnay, « management stratégique » 1995, l'adreg, France.
- ✓ ANSOFF, « Stratégie du développement de l'entrepris », Hommes et Techniques, 1968, Paris.
- ✓ J.L. Arregle, R.Calori et P.Very, « les PMI face à la planification stratégique » in revue française de gestion, janvier, février, 1997.
- ✓ POIRIR L, « le discours de la stratégie militaire », revue française de gestion, p64, 73.1988.
- ✓ PORTER M, « choix stratégique et concurrence », Economica, 1990.

- ✓ R.A Thietart, « la stratégie de l'entreprise », mcgraw-Hill, 2eme édition, U.S.A, 1989.
- ✓ K.R.Andrews "the concept of corporate strategy", Irwin, resved edition, U.S.A, 1981.
- ✓ J.G.Mérigot, A. Labourdette « éléments de gestion stratégique des entreprise », paris, Cujas, 1980
- ✓ Boston Consulting Group, « Perspectives sur la stratégie de l'entreprise », Hommes et Techniques, 1970. Paris
- ✓ Robert D. Buzell., « Is Vertical Integration Profitable? **».** Harvard Business Review. Janvier-février 1983,
- ✓ S.Boutillier et D.Uzinidis, « La légende de l'entrepreneur, le capital social ou comment vient l'esprit d'entreprise », Ed.la découverte, Paris, 1999.
- ✓ Alsot –Passeron, « Compétitivité et stratégie françaises », Ed Economica, Paris, 1996.
- ✓ A.Guilhon : « Vers une nouvelle définition du concept de la PME à partir du concept de contrôlabilité », In
- ✓ O. Torres, « PME de nouvelles approches », Ed Economica, Paris, 1998.
- ✓ N. Levrato et B. Paranque, «Diversité économique et mode de financement des PME », Ed. L'harmattan, paris.
- ✓ S. Mignon : «Stratégies de pérennité d'entreprise», Ed.Vuibert, Paris, 2001.
- ✓ P. N. Denieuil : « Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial Analyse et synthèse bibliographique », séminaire unversiter Tanger, novembre 1999, Maroc.
- ✓ M. Lecerf, «PME face à la mondialisation», Ed. L'harmathan, Paris, 2006.
- ✓ J.C.Tarrondeau, «La flexibilité dans les entreprises», Ed.Puf, Paris, 1999.
- ✓ A.Guilhon, «L'intelligence économique dans les PME. », Ed. L'Harmattan, Paris, 2004.
- ✓ L.J.Hesket et J.P.Kotler : « culture et performance, le second souffle de l'entreprise », Ed. Organisation, Paris, 1993.
- ✓ T.C.Humpden et H.Turner : « Culture d'entreprise, cercles vicieux ou vertueux », Ed. Du seuil, Paris, 1992.
- ✓ O. Gélinier: « La réussite des entreprises familiales», Ed. Maxima, Paris.
- ✓ $M. de. Montaigne « les systèmes d'information », In P. André Julien : «PME bilan et perspective», Ed. Economica, Paris.1997
- ✓ J. Morgan, « Images de l'organisation », Québec les presse de l'université Laval, 1989
- ✓ K. Ait Ziane et H. Ait Ziane, «Territoire et entrepreneurs innovateurs : cas de l'Algérie, colloque international sur « la création des entreprises et territoires », décembre, 2006. .
- ✓ J.M. Auriac, G. Hoffbeck, F. Lemoine et J. Walter, « Economie d'entreprise », Ed.Techniplus, Paris, 1995.
- ✓ Bucaille, B.C. De Beaugard, «PMI, enjeux régionaux et internationaux», Ed.Economica, Paris., 1987.
- ✓ G.F. Marquis : «La technologie aux portes des PME », Ed l'Harmathan, Paris, 1996.
- ✓ BOUYACOUB Ahmed, « Les PME en Algérie: Quelle réalités ?, Entrepreneur et PME Approche Algero-Françaises », L'Harmattan, Paris. 2004.
- ✓ AROCENA José**,** « *le développement par l'initiative locale : le cas français* » l'Harmattan, paris, 1986.

Revue

- ✓ P. Chapellier, «profil de dirigeants et données comptables de gestion en PME », Revue Internationale de la PME, Vol 10, N°1, 1997.
- ✓ Y. Leclerc « les fournisseurs /sous traitants japonais », Revue Internationale des PME, vol 4 n°02, 1991.
- ✓ P. Candau, « Pour une taxonomie de l'hypo firme », Revue d'Economie Industrielle, N° 16, 1981 France.
- ✓ M. Gervais, « Pour une théorie de l'organisation PME », Revue Française de Gestion, Mars-Avril 1978.
- ✓ B. Loiseau et CH. Dépont « facteurs clés de succès de PME », In revu française N°32/81.
- ✓ Conseil national économique et social : « Pour une politique de développement de la PME en Algérie.», projet de rapport, 2ème cession plénière, Alger, Juin 2002.
- ✓ E.M.Hernandez et L.Marco : « L'entrepreneuriat et les théories de la firme », In Revue française de gestion, N° 138/2002.
- ✓ H.Meliani : « la PME/PMI : passe, présent et perspective », communication sur le financement des petits et moyennes projets et la promotion de leur rôle dans les économies maghrébines, Université Ferhat Abbas, Faculté des sciences économiques et gestion, Sétif 25/28 mai 2003.
- ✓ B. Loiseau et CH.Dupont, « Facteurs clés de succès des PME », In Revue française de gestion N°32/81

Les mémoires et les journaux

- ✓ JEAN MARC CALLOIS, « Approches microéconomiques du développement économique local : Prise en compte de la nation de capital social dans l'analyse des espaces périphériques » Thèse de Doctorat, 2005, Université de Bourgogne, Dijon

- ✓ AIT HABOUCHE A, « La question de l'investissement privé en Algérie : Un essai d'analyse des déterminants des PME à investir » Thèse de doctorat, 2003, université d'Oran.

- ✓ BOUZEROUATA Ilham, Les PME comme facteur de développement des exportations hors hydrocarbures : limites et perspectives, mémoire de Magistère, 2009, université d'Oran.

- ✓ BOUZADI-DAOUD S, Développement des petites et moyennes entreprises et leur intégration aux échanges extérieurs : cas de l'Algérie, Thèse de doctorat, 2008, université d'Oran.

- ✓ KH. ASSALA « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », le financier, journal algérien N°1164 ,02/01/2011.

- ✓ Journal officielle : loi N° 01/18 du12/12/2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.

- ✓ SMADI lakhdar, « compétitivité et mise a niveau des systèmes de production des pme », mémoire de Magistère, 2010, UNIVERSITE BATNA.

Internet

- ✓ Moreau. R, « La spirale du succès entrepreneurial », www.releat-mip.ac, 1 janvier 2007.
- ✓ G. Natache, « Utilisation de l'information et l'intégration de l'environnement par les PME/PMI», Http://www.algeria-interface.com, 2002.
- ✓ www.dpme.dz
- ✓ Office nationale des statistiques (ONS), disponible sur www.ons .dz
- ✓ **Nouvelle définition d'UE DE LA PME** http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_fr.PDF **)**
- ✓ http://acst-ccst.gc.ca/skills/finalrepdocs/17f-s.pdf.
- ✓ http://www.competitivite.gouv.fr.
- ✓ www.ansej.org.
- ✓ O. Torres, «Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME», 5eme congre francophone PME, Octobre 2000, www.oliviertorres.net.

Autre documents

- ✓ Bulletin d'information statistique_No06de la PME 2004
- ✓ Bulletin d'information statistique_No15 de la PME 2009
- ✓ Bulletin d'information statistique_No18 de la PME 2010
- ✓ Bulletin d'information statistique_No20 de la PME 2011
- ✓ Bulletin d'information statistique_No22, Premier semestre de la PME 2012.
- ✓ Article 5 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.
- ✓ Article 6 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.

Clicours.COM

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01: Evolution du nombre des entreprises algériennes durant la période de réformes…… 94
Tableau 02 : Résultats des privatisations des entreprises depuis 2001…… 95
Tableau 03 : Population du secteur de la PME 1er semestre 2009……... 99
Tableau 04 : Projets financés par secteur d'activité (Cumul arrêté au 31/12/2011…… 101
Tableau 05 : projets financés par secteur d'activité dans le cadre du dispositif C.N.A.C. (cumul au 30/06/2012)…….. 102
Tableau 06 : Répartition des PME privées par tranches d'effectifs au premier semestre 2012…… 106
Tableau 07 : Les secteurs d'activités dominants……... 107
Tableau 08 : Répartition des PME par région……... 107
Tableau 09 : Evolution de la structure de la valeur ajoutée dans le système productif (hors hydrocarbures)…….. 109
Tableau 10 : Evolution de la valeur ajoutée hors hydrocarbures (2001-2010)……. 110
Tableau 11 : Evolution de la Balance commerciale de l'Algérie (2007- 2011)……... 111
Tableau 12 : Les emplois déclarés par composante…….. 112
Tableau 13 : Répartition Des Communes Par Daïra de la Wilaya d'Oran…….. 119
Tableau 14 : Les zones industrielles dans la Wilaya d'Oran……..... 119
Tableau 15 : Les zones d'activités dans la Wilaya d'Oran…….. 120
Tableau 16 : Répartition de la population selon la commune de résidence, Oran 2008 122
Tableau 17 : Evolution des PME Oranaises 2007-2012……. 124
Tableau 18 : Evolution de nombre d'emploi généré par les PME…… 125
Tableau 19 : Evolution et répartition des PME Oranaises par groupe de branche……... 126
Tableau 20 : Mouvements PME privée oranaises selon la taille…….. 128
Tableau 21: Répartition des PME oranaises par Daïra 2010……. 128
Tableau 22 : Evolution de nombre de création de micro-entreprises dans le cadre de L'ENSEJ…… 129
Tableau 23 : Répartition des projets financés par l'ANSEJ, Oran 2010……... 130
Tableau 24 : Répartition des prés octroyés par l'ENJEM (PNR 3000.00 DA)…… 131
Tableau 25 : Répartition des entreprises créées dans le cadre de la CNAC…… 132
Tableau 26 : Répartition des garanties octroyées par l'FGAR. Oran 2010……... 133
Tableau 27 : Evolution de nombre de Création de PME, Oran 2008-2010……... 134
Tableau 28 : Evolution des PME Oranaises 2008-2010…… 135
Tableau 29 : Taux de création par groupe de branche 2008-2010……. 136
Tableau 30 : Répartition de création de PME selon la taille…….. 137
Tableau 31 : Répartition de création de PME par commune……. 138
Tableau 32: Evolution de taux de disparition des PME (Oran, 2008-2010)……. 139
Tableau 33 : Disparition de PME par groupe de branche (Oran, 2008-2010…… 140
Tableau 34 : Evolution des taux de turnover des PME……. 141
Tableau 35 : Répartition des PME selon la propriété du capital…… 144
Tableau 36 : Répartition par catégories d'âge des PME enquêtées dans la wilaya d'Oran pour l'année 2012…….. 145
Tableau 37: Répartition par secteurs d'activités des PME enquêtées au niveau de la 146

wilaya d'Oran 2012……
Tableau 38 : Répartition selon le nombre d'effectifs employé des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran 2012…….... 147
Tableau 39 : Répartition selon le statut juridique des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran 2012…… 148
Tableau 40 : Répartition des entrepreneurs dirigeants par sexe……..... 150
Tableau 41 : Répartition par catégorie d'âge des entrepreneurs dirigeants…….. 150
Tableau 42 : Répartition des entrepreneurs selon leur niveau de formation……. 151
Tableau 43 : Répartition des dirigeants de PME selon leur expérience……... 152
Tableau 44 : Répartition des entrepreneurs selon leurs motivations……. 152
Tableau 45 : Influence des caractéristiques sur la création et le développement de PME… 156
Tableau 46 : Les contraintes à la création, au développement et à la survie des PME dans la wilaya d'Oran…… 160
Tableau 47 : Influence des facteurs sur la réussite de la PME…….. 161
Tableau 48 : Les qualités d'un bon manage…….. 162
Tableau 49 : Importance de l'organisation dans la PME…….. 163
Tableau 50 : Forme de financement dans les PME enquêtées 2012……. 165
Tableau 51 : Influence de la culture sur la PME Enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran 2012……. 166
Tableau 52 : Influence de l'environnement sur le développement de la PME enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran 2012……. 167
Tableau 53 : Importance du choix du secteur d'activité pour le développement et la réussite de la PME dans la wilaya d'Oran……. 168
Tableau 54 : Le réinvestissement des bénéfices dans les PME……. 169
Tableau 55 : Influence de la proximité sur le développement de la PME enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran 2012……... 170
Tableau 56 : Importance de la flexibilité et de la réactivité pour les PME, enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran……. 172
Tableau 57 : Influence des facteurs sur le développement de la PME…….. 174
Tableau 58 : Les raisons de développement dans les PME……... 177
Tableau 59 : Les freins et les obstacles du développement……... 178

LISTES DES FIGURES

Figure 01: Nouvelle définition d'UE……. 18
Figure 02: Type d'analyse du diagnostic……... 35
Figure 03: L'entreprise et son environnement externe…….. 36
Figure 04: L'entreprise et diagnostic interne……. 36
Figure 05: matrice BCG…… 39
Figure 06 : La matrice McKinsey…….. 41
Figure 07 : L'environnement défini par ses composantes……. 52
Figure 08 : Répartition des PME privées par tranches d'effectifs au premier semestre 2012…… 106
Figure 09: Evolution de la Balance commerciale de l'Algérie (2007-2011)…….. 111
Figure 10 : Wilaya d'Oran……. 118
Figure 11 : Répartition de population de la Wilaya d'Oran par commune 2008…… 123
Figure 12: Evolution des PME Oranaises 2007-202012…… 125
Figure 13 : Evolution de nombre d'emploi généré par les PME Oranaises 2008-2010……. 126
Figure 14: Répartition des PME par groupe de branche 2010…….. 127
Figue 15 : Répartition des PME Oranaises Daïra……. 128
Figure16: Evolution de nombre de création de micro-entreprises dans le cadre de L'ENSEJ…… 130
Figure 17: Evolution des PME Oranaises 2008-2010…… 135
Figure 18: Répartition des PME enquêtées selon la propriété du capital……. 145
Figure 19 : Répartition par catégories d'âge des PME enquêtées dans la wilaya d'Oran pour l'année 2012…….. 145
Figure 20: Répartition par secteurs d'activités des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran durant l'an 2012……. 146
Figure 21 : Répartition selon le nombre d'effectifs employé des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran 2012……... 147
Figure 22: Répartition selon le statut juridique des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran 2012…….. 149
Figure 23 : Répartition des dirigeants de PME selon leur expérience…….. 152
Figure24 : Influence des caractéristiques sur la création et le développement de la PME… 156
Figure 25: Importance de l'organisation dans la PME enquêtées 2012…… 164
Figure 26: Importance du choix du secteur d'activité pour le développement et la réussite de la PME dans la wilaya d'Oran…….. 169
Figure 27 : Le réinvestissement des bénéfices dans les PME…… 170
Figure 28 : Influence de la proximité sur le développement de la PME enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran 2012……... 171
Figure 29: Importance de la flexibilité et de la réactivité pour les PME, enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran…… 172
Figure 30 : Influence des facteurs sur le développement dans la PME……. 175
Figure 31 : Les raisons de développement dans les PME……. 177
Figure 32 : Les freins et les obstacles du développement…….. 178

LISTE DES ABREVIATIONS

ANDI : Agence Nationale de Développement de l'Investissement

ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes

ANGEM: Agence Nationale pour la Gestion du Microcrédit

CNAC : Caisse Nationale de l'Assurance Chômage

FGAR : Fonds de Garanties des Crédits –PME

BTP : Bâtiment et Travaux Publics

CNES : Conseil National Economique et Social

CREAD : Centre de Recherche en Economie Appliquée au Développement

OCDE : organisation de coopération et développement économique

EURL: Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

PDG : Président Directeur Général

PME/PMI : Petite et Moyenne Entreprise/ Petite et Moyenne Industrie

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SI : Système d'Information

SNC/SA : Société au Nom Collectif/ Société par Actions

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

VA: Valeur Ajoutée

BCG: Boston Consulting Group

Résumé :

Le développement des PME offre nombreuses possibilités d'emploi, ce qui peut aider à baisser le taux de chômage et à faire face aux défis démographiques de populations en pleine croissance. En outre, le développement du secteur des PME peut aider à renforcer la concurrence et la productivité et stimulera donc la croissance du revenu global et du revenu par habitant. Ce développement stimulera également la transformation structurelle, un secteur des PME sain étant associé à l'innovation et à une mise à niveau technologique. Ce processus, en revanche, contribue au développement régional et local ainsi qu'à la cohésion sociale puisqu'il aide à baisser des inégalités car la hausse des revenus d'un éventail plus large de la population devrait créer une plus forte demande de meilleure gouvernance. Tous ces développements positifs devraient aider à créer de meilleures possibilités, tant au niveau économique qu'au niveau politique.

En Algérie, comme d'autre pays, le développement de la PME a connu un essor remarquable favorisé par les politiques publiques incitatives en termes d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau. Mais jusqu'à ce jour la PME algérienne reste lointain pour d'être compétitive et plus développées ainsi que sa participation au développement est fragile et ne répond pas aux exigences souhaitées.

Toutefois, certaines tentatives des entreprises en générales et les PME en particuliers à l'adaptation le changement de l'environnement (économique, politique, technologique…etc.), méritent l'encouragement et l'incitation pour d'être plus développées et plus réussite.

Mot Clet : PME, stratégie de développement, développement local, Oran.

Introduction Générale

L'esprit d'entreprise s'est peu à peu imposé comme le moteur du développement économique et social dans le monde entier. Le rôle de l'esprit d'entreprise a radicalement et fondamentalement changé, de sorte qu'il est aujourd'hui considéré comme une composante indispensable qui génère emploi, croissance économique et compétitivité internationale dans l'économie mondiale et la force économique des pays du monde. Depuis les années quatre vingt, caractérisées par la crise qui a touché l'économie mondiale, quand la grande entreprise a connu une grande difficulté. Une telle situation a conduit à l'échec de l'expérience des grands ensembles industriels et place le secteur des PME comme le moyenne le plus efficaces pour la relance économique.

Aujourd'hui, une nouvelle vision a été donnée aux PME, ces entreprises assurent une part considérable de la production, de la commercialisation, mais aussi de la recherche et de développement. La contribution des PME au développement local est d'autant plus forte qu'elle s'appuie sur le renforcement des échanges et des liens entre les PME des déférents pays d'une région donnée, aussi bien avec d'autres PME qu'avec les grandes entreprises. Ceci s'explique par le fait que l'intégration offre de plus grandes possibilités économiques à ces PME en termes de marchés, de relations interentreprises et de mobilité des capitaux et des compétences. Ces avantages se renforcent par les plus grandes possibilités offertes par la coordination entre les différentes politiques.

La flexibilité de leur structure, leur réactivité et leur capacité à s'adapter aux pressions multiples de l'environnement notamment économique, leur aptitude à assurer une intégration économique et le développement local des régions, montrent que leur place dans l'économie gagne en importance et les mettent à l'abri de toute négligence, leur rôle dans le processus de développement économique et social.

Le secteur des PME est devenu un thème de recherche d'actualité non seulement pour certain nombre de chercheurs mais aussi pour les universitaires, parce qu'il constitue le pilier de développement durable du pays.

Selon *Ali Tehami*[1], « il n'y pas lieu d'être diplômé de saint- Cyr ou d'être le prix Nobel d'économie pour dire que la PME/PMI constitue le cœur et le poumon de l'économie durable. La PME/PMI est plus que cela, elle est à la base de la démocratie libérale, de l'économie de marché et de la libre entreprise au sens propre du terme ».

P-A julien et Marchesnay [2] disent « la petite entreprise est au cœur de la transformation de nos économies, dans le cadre de la troisième révolution industrielle ou de la mutation de nos économies »

A travers le monde, les PME représentent l'écrasante majorité des entreprises, contribuant massivement à la création des richesses et de l'emploi de leurs territoires. En effet, selon les données de l'OCDE, la forme d'organisation de l'entreprise qui domine est la PME 95% à 99% des entreprises au niveau mondial. En Europe, elle atteint, 99,8% des

[1] *Tehami A « la PME-PMI, l'arme et l'âme des puissances économiques actuelles », Quotidien d'Oran, n°222, 04/2002*
[2] *Julien P-A et Marchesnay M « petite entreprise », Vuibert, paris, 1988*

entreprises. En Asie, les PME représentent plus de 99% des entreprises au Japon, en Corée du Sud et en Chine[1]. En Amérique latine, les PME constituent en général plus de 90% des entreprises, mais avec de fortes disparités entre les pays.

Par ailleurs, la petite et moyenne entreprise dite la ***« Small business entreprise »*** aux USA, se distingue de la grande entreprise par ses spécificités en termes de financement, d'organisation et de mode de gestion. Elle joue un rôle prépondérant, constituant environ 85% des entreprises manufacturière[2]. En France. L'amélioration de l'efficacité de la PME demeure un enjeu essentiel car cette typologie d'entreprises est fortement pourvoyeuse d'emploi *(elle englobe plus des 2/3 des emplois privés)*. Elle est aussi reconnue comme mieux adaptée aux besoins de changement requis par les multiples évolutions, qu'elles soient d'ordre technologique, économique, politique et social. Elle s'érige aujourd'hui en acteur majeur de la sphère industrielle dans la plus part des pays, même dans les pays émergeants et en voie de développement qui traversent une forte période de transformation de leur environnement économique marqué par la transition vers l'économie de marché. Durant cette période d'ouverture, la Small business entreprise, constitue une nouvelle alternative de la relance économique, rendue nécessaire ou indispensable par la mondialisation des échanges et l'exigence de la compétitivité des entreprises.

L'évolution et le développement de l'entrepris se considère comme l'une des préoccupations éternelle pour les créateurs d'entreprises et aux pouvoirs publics, notamment dans les dernières d'années caractérisées par l'accélération des échanges internationaux et l'ouverture de nouveaux marchés locaux, nationaux et internationaux. A cet égard, Le développement des PME a fait l'objet de nombreux travaux en management stratégique portant tant sur leurs caractéristiques factuelles (qui décryptent la PME) que sur leurs caractéristiques stratégiques (comment la PME assure son développement). Ces recherches ont conduit à la formulation d'une vue classique suivant laquelle le développement des PME est conditionné par un déterminisme relatif à l'entreprise elle-même au niveau interne et externe, ainsi que il est relié aux pouvoirs publics qui mettent en œuvre tous les politiques et les mesures d'aides de ce type d'entreprises.

Dans les payés développés, les PME bénéficient d'un environnement approprié et des centres d'appui ou des programmes d'aides, qui maintiennent leur dynamisme pour la simple raison qu'elles constituent un rempart contre l'émiettement du travail, du savoir et contre le blocage de l'esprit d'initiative et de créativité, la moitié de l'innovation et de l'invention dans le monde est le fait des PME [3]. Le japon semble avoir été le premier pays à développer des politiques d'aide et de soutien aux petites et moyennes entreprises. La loi fondamentale sur les PME, remontant à 1984, est le prélude au déploiement d'un dispositif réglementaire de soutien aux PME, c'est un dispositif qui a pour but de protéger et de renforcer ce secteur dans la mesure, ou elles constituent une base de fournisseurs indispensables au développement de l'ensemble de l'économie. En Italie, la nouvelle vitalité des PME quoi sanctionne le déclin du

[1] *CNUCED, 2003, Amélioration de la compétitivité des PME par le renforcement des capacités productives, Rapport du secrétariat de la CNUCED, Genève.*
[2] *OCDE, Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2005, Les Editions de l'OCDE, Paris*
[3] *Tehami, 2002.op.cit, p04*

mythe de la grande entreprise comme débouché unique et final de toute l'organisation productive moderne, a un rôle comme un élément fonctionnel et de plus en plus central du développement du système productif. Elle a dû développer son économie sur la base d'une politique d'encouragement des PME, qui ont donné leurs fruits et ont fait de ce pays une puissance industrielle.

En revanche, les pays en développement comme le Maroc et la Tunisie ont pris conscience de l'intérêt des PME, qui les placent dans voie d'un véritable développement économique et social. La Tunisie enregistre une évolution spectaculaire dans la création des PME, *« en 2002, l'objectif était de créer une entreprise chaque jour »*[1].

En Algérie, pays qui vit une transformation radicale de son environnement économique depuis prés d'une vingtaine (20) d'années, il faudra remonter à la fin des années quatre vingt (80) pour déceler les prémices d'une politique favorable au développement des PME notamment privées. Une telle orientation se justifie d'autant plus que le pays est en train de s'engager dans une série d'accords de libre-échange et poursuit les négociations pour accéder à l'OMC. Les pouvoirs publics cherchent surtout à instaurer le principe d'Etat facilitateur, réduisant les interventions directes dans les activités économiques, jouant le rôle d'accompagnateur de l'initiative privée et de développeur des infrastructures de base. Tous ces éléments devraient contribuer au développement de la PME. Cette nouvelle option a libéré les énergies entrepreneuriales et a engendré une forte dynamique économique caractérisée par un développement rapide et important de PME/PMI dans un cadre encore en transformation.

Le développement de la PME a évolué dans le temps notamment, depuis 1995. Celui-ci a été remarquable durant la période de 1995-2000, où un taux de croissance annuel de 22% a été enregistré (ce taux concerne les entreprises de divers secteurs d'activité, tels que l'agriculture, bâtiments et travaux publics et le commerce). Cet essor n'est pas le fruit du hasard, mais plutôt favorisé par les politiques incitatives en terme d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau. Une expansion confirmée notamment après l'adoption du nouveau code d'investissement de 1993[2], ce qui a permis aux PME de représenter 75% des entreprises en 2005.

Afin d'encourager l'investissement et la création de nouvelles entreprises, d'autres incitations fiscales, financières et monétaires ont été mises en œuvre, tout en prenant en compte les dimensions sectorielle et territoriale du développement. Ainsi, un régime dérogatoire en faveur des PME a été instauré, en particulier pour celles qui s'installent dans des zones à promouvoir (zones d'activités commerciales, zones industrielles et touristiques, nouveaux espaces d'investissement tels que les technopoles et les pépinières), en harmonie avec le schéma national d'aménagement du territoire. Par ailleurs, l'accès au foncier étant un obstacle majeur dans la chaîne de l'investissement, il a été décidé la mise en place d'un guide avec pour objectif de fixer clairement le dispositif d'accès au foncier, ainsi que l'établissement d'un nouveau modèle de gestion impliquant les opérateurs eux-mêmes dans la

[1] *Benarab A « PME-PMI/banque : quelles perspectives ? »In actes du colloque international sur la gouvernance et le développement de la PME, Alger, juin2003*
[2] *Décret législatif du 05/10/1993 relatif à la promotion de la PME.*

gestion de ces zones. Un autre instrument de développement déployé concerne la stratégie nationale de l'artisanat[1].

En Plus de, la création d'un ministère dédié à la PME/PMI ainsi qu'à la mise en place d'un ensemble de directions et d'organismes (FGAR, CGCI-PME, AND-PME, ANSEJ, CNAC…) de facilitation ont pour mission de faciliter la circulation de l'information, d'assurer l'orientation et l'accompagnement des PME au niveau local et national. La création récente de pépinières d'entreprise vise, dans le cadre de parcs technologiques, l'accueil et l'accompagnement, pour une durée limitée, des entreprises naissantes ainsi que des porteurs de projets, d'offrir des prestations de services et de conseils personnalisés, de créer un lieu de rencontre entre les milieux d'affaires et les institutions et administrations centrales et locales. Le programme a pour mission d'encourager les activités innovatrices par le développement des compétences entrepreneuriales, la réalisation de projets innovateurs lancés par les chercheurs, et l'incitation des jeunes universitaires à créer des entreprises.

À cet égard, cette analyse nous mène à formuler notre problématique autour de la question centrale suivante :

Quelles sont les stratégies de promotion des petites et moyennes entreprises, sur lesquelles ces entreprises peuvent contribuer au développement local ?

À partir de cette question centrale, divers questionnements s'imposent :

- Quelles sont les stratégies de développement des PME qui réussissent ?
- Quels sont les facteurs à l'origine de la réussite, de l'évolution et de la pérennité des

PME en Algérie ?

- Comment peut-on expliquer le phénomène de développement de certaines PME ?

Dan ce sens, l'importance et le rôle que joue ce secteur dans l'économie nous a permis de formuler les hypothèses suivantes :

- La première proposition concerne les facteurs de réussite des PME qui sont à l'origine du succès et de développement de se ce secteur en Algérie. Ces derniers ne sont plus désormais une simple préoccupation personnelle, locale ou régionale, elles ont des incidences nationales et internationales.

Hypothèse1: Partant du principe que l'entreprise peut être considérée comme un système finalisé, organisé, un système physique piloté par un système de gestion et ouvert sur son environnement, les facteurs contribuant à la réussite d'une PME, à sa survie et donc son développement ne peuvent être liés qu'à ces composantes.

Clicours.COM

[1] *Brahiti A., 2008, «Les politiques de promotion et de développement des PME et leur mise niveau : enjeux et défis - expérience de l'Algérie, Réunion ad hoc d'experts, 8-10 mars, Rabat*

Autrement dit, ils peuvent être soit internes et liés à l'entrepreneur lui-même ou à l'organisation ou encore externes en relation avec l'environnement dans lequel l'entreprise se retrouve.

- La deuxième suggestion concerne l'enjeu des PME dans le développement économique par des rôles majeurs. Tels que l'aménagement du territoire (structuration de l'économie locale). La création de l'emploi et de la valeur ajoutée, la promotion des investissements.

Hypothèse2: la PME devienne réellement le facteur de développement local ou comme moteur de développement économique et social.

- La troisième suggestion concerne la nécessité de la mise en œuvre des différents programmes d'appuis, des mesures d'aides et de soutien aux PME qui vise en générale à favoriser et faciliter les démarches des créateurs d'entreprises car ces derniers sont souvent le fait des personnes en quête d'emplois et fournir une assistance au PME existantes.

Hypothèse3: pour mieux aider et faciliter leurs démarches, les pouvoirs publics algériens ont pris une série de mesures : (fiscale, financières, administratives, réglementaires, etc.) et l'utilisation de différents programmes d'appuis, qui influencent positivement la promotion et le développement des PME.

Les petites et moyennes entreprises font l'objet d'analyse et de recherches poussées, des bases de données sont constituées, et beaucoup d'ouvrages présentent leurs spécificités et les guident face à certaines contraintes. Mais rares sont ceux qui permettent aux dirigeants de ce type d'organisation de comprendre les stratégies qui contribuer au succès ou a l'échec des entreprises de petite ou moyenne dimension dans le contexte algérien. C'est dans cette perspective que nous allons essayer d'inscrire notre recherche et contribuer à expliquer un certain nombre d'aspect de la question.

L'intérêt de notre étude semble donc être double. D'une part, elle permet aux dirigeants de PME ainsi qu'à toute personne s'intéressant à cette question, de mieux comprendre les conditions de la survie et de la réussite des petites et moyennes entreprises ainsi que les stratégies de leur développement. D'autre part, cette même étude leur permettra de mieux appréhender l'enjeu que représentent la réussite et le développement de nos petites et moyennes entreprises pour l'emploi, la croissance et le développement économique de notre pays.

Une des caractéristiques que fait apparaître notre recherche est la pauvreté de travaux portant surtout sur les stratégies de développement des petites et moyennes entreprises. PME/PMI, stratégie, management, tous sont sujettes à une littérature riche et abondante mais pratiquement inexistante au carrefour de ces divers champs d'études, notamment pour ce qui est de l'évolution des Petites et Moyennes Entreprises (PME), un manque qui ne peut être comblé qu'à travers un effort de recherche plus poussé dont le notre est ambitieuse, nous

positionne face au défi d'une analyse approfondie de la stratégie des entrepreneurs ou des dirigeants propriétaires algériens qui réussissent leurs projets d'investissement.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses, différentes étapes se sont imposées: la première consistait en une prospection et une recherche bibliographique, la deuxième consacrée à l'enquête sur le terrain et la troisième a pour but l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

En premier lieu: nous avons mené une étude documentaire qui nous a permis de formuler notre problématique ainsi que notre méthodologie de recherche, en se basant sur la littérature traitant de la PME et en faisant recours aux documents du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotions des Investissements qui traitent de la démographie des PME, de leur spécificités et caractéristiques organisationnelles et managériales, ainsi que d'autres documents qui traitent de la compétitivité des PME.

En deuxième lieu: nous avons effectué une enquête sur le terrain: à ce niveau de recherche, nous avons procédé premièrement à la collecte des statistiques auprès de la Direction Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement de la wilaya d'Oran. Deuxièmement, nous avons passé à la collecte des données concernant le fonctionnement, l'organisation et le mode de gestion de l'ensemble des Petites et Moyennes Entreprises de notre échantillon, il s'agit d'une analyse micro-économique en se basant sur un questionnaire adressé aux responsables des PME enquêtées, suivis d'interview et ce afin de déterminer leurs forces et faiblesses.

Le questionnaire a été rédigé après une recherche bibliographique, il est composé de questions concernant les spécificités organisationnelles et managériales des PME, des leurs facteurs de succès ainsi que de leurs stratégies de développement et des questions propres au fonctionnement de ces dernières.

En troisième lieu: Enfin, et dans le but de répondre concrètement aux hypothèses de notre recherche, nous allons procéder à la présentation, puis, l'analyse et l'interprétation des données et des résultats de l'enquête que nous avons effectué sur le terrain.

Après avoir déterminé les principales questions de recherche et la méthode à suivre, nous essayons d'apporter des réponses à ces dernières et nous vérifions la validité de nos hypothèses. A cet effet, dans notre recherche on va suivre les démarches suivantes :

Le premier chapitre présente l'identification des PME. Il trace, en premier, l'aperçu historique et théorique, en tenant compte les différentes définitions des PME, leurs typologies, leurs caractéristiques et leur place dans les pays en francophones et les pays Anglo-Saxonnes. En seconde lieu, on traite les facteurs de réussites internes et externes, ainsi que les axes stratégiques pour réaliser certain évolution.

Le deuxième chapitre analyse, en premier lieu et brièvement le phénomène de développement local, en prenant en considération le rôle et l'enjeu des PME dans ce phénomène. Tout en tenant que, les PME sont des facteurs de développement local. En deuxième lieu, en traitant l'évolution de ces entreprises au sein de l'économie algérienne. Cette analyse prendras l'évolution des PME au sein de l'économie administrée, ainsi que, les

principaux programmes et les différentes mesures d'aides et de soutien mis en œuvre par les pouvoirs publics algériens dans les divers secteurs en vue de promouvoir ces PME.

Le troisième chapitre : dans ce chapitre et à travers une étude effectuée sur un échantillon de 35 PME dans la wilaya d'Oran, et une analyse de l'environnement de l'entreprise au niveau de la même région, nous essayerons de lire et décrire la position de ces entreprises suivant les statistiques et les données disponibles, dans le développement local et la création d'un tissu industriel dans la région ouest de l'Algérie.

Chapitre 01:

Analyse de la stratégie de développement des PME.

Introduction :

L'histoire de la PME se trouve en partie liée à celle de l'économie industrielle. Le Moyen Age connaît déjà la forte présence de la petite entreprise par l'activité des ateliers et des échoppes, lesquels ont contribué à façonner les formes traditionnelles de PME, dont on trouve aujourd'hui la trace dans le petit commerce et l'artisanat classique. L'époque de la Renaissance voit aussi la montée d'un système de production plus industrialisé qui, à partir du XVIIIème siècle, marque l'avènement des grands groupes industriels qui ne cesseront de se développer. Ceci montre que ce monde d'entreprises n'est pas nouveau, mais il était un continent inexploré parce que négligé par les pouvoirs. La prédominance des grands groupes est remise en question par la conjonction de trois évolutions déterminantes :

- Une forte évolution sociale dans le sens de besoin d'autonomie
- Une forte évolution sociale dans le sens de besoin d'autonomie
- Les effets du premier choc pétrolier de 1974 suivi du début de la crise économique des années 80.

L'idée commence ainsi à se faire entendre que les PME répondent mieux aux nouvelles aspirations sociales et économiques et apparaissent mieux armées pour résister à a crise. Selon Amiot[1], *« la PME est alors passée du statut de survivance archaïque destinée à périr, au statut d'organisme contemporain de son époque, et digne d'intérêt»*.

La force actuelle des économies des pays développés, réside en grande partie, dans le maillage de ces économies par un nombre important de PME, qui assurent une part considérable de la production, de la commercialisation, mais aussi de la recherche et développement. En France, prés de 60% de PME toute taille confondue du secteur manufacturier font de l'innovation[2]. Entre 25% à 64% des petites entreprises (PE et TPE) selon les industries sont, moyennement ou fortement innovantes. Les statistiques récentes affichent que les PME représentent plus de 95 % des entreprises dans le monde et contribuent à la création de 60 % à 70[3] % d'emplois. Aux USA ce même taux s'élève à 70%, en France, 81%[4].

Dans l'Union Européenne, le taux de contribution à la création d'emplois de ces entreprises atteint les 81%[5]. Ces chiffres nous permettent de connaitre l'importance qu'occupent les entreprises de petite et moyenne taille dans beaucoup d'économies à travers le monde.

A partir de là, une nouvelle vision à été donnée a ces entreprises par les experts, les universitaires et les gestionnaires, où la recherche à ce sujet devienne parmi les travaux prioritaires. Même les hommes politiques de leur côté consacrent tous les moyens humains, financiers, techniques et mettre en place des stratégies pour développer et améliorer ce type d'entreprises.

---

[1] *M. Amiot, « Les misères du patronat », 1991, l'Harmattan, paris, p 85.*
[2] *P.A. Julien : «Les PME bilan et perspectives», Ed. Economica, Paris, 1997, pp.166-167.*
[3] *OCDE, « Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale », 2000, paris, 01*
[4] *L.J. Fillion : «Le management des PME : de la création à la croissance», Ed. Pearson Education, Paris, 2007, p3.*
[5] *Ipid.p04.*

Mais la PEM est parfois éloignée de l'image banale de l'entreprise et connait certaines ambiguïté.ces entreprise sont difficiles à définir en raison de leur hétérogénéité, ce qui rend parfois la comparaison difficile d'un pays à d'autre et parfois dans le même pays.

Le thème de recherche sur PME comme tout autre thème de recherche ne peut échapper à la logique de l'analyse fondée sur les principes de la recherche scientifique. La définition du sujet à étudier en faisant sortir ses caractéristiques générales permettant son identification, constitue la première étape de toute recherche «l'isolement du phénomène à étudier de l'ensemble où il s'insère en vue de le rendre saisissable, en sortant les caractéristiques générales qui permettent son identification, constitue la première étape de toute recherche».[1]

-Comment peut-on repérer la petite et moyenne entreprise dans le tissu économique?

-Quelle différence y a-t-il entre une entreprise employant de 9 à 50 employés œuvrant dans le secteur industriel et une autre dont le nombre d'effectifs peut parfois atteindre les 500 employés et pouvant opérer dans divers secteurs d'activité?

-Une entreprise dont le capital appartient à un individu ou à un groupe d'individus ou encore à une famille, et une autre à capital détenu dans sa majorité par l'Etat, peuvent-elles être classées dans la même catégorie?

Cet ensemble de questions parmi tant d'autres, constitueront l'objet d'étude de notre première section, nous renseignons sur le degré de complexité induit par la diversité du concept que constitue la PME. En extraire, les principales caractéristique de ce type d'entreprises. D'autres parts, vu son importance dans la création de l'emploi et sa contribution à la croissance économique, la PME devient un sujet de débat très fréquent. Sa promotion considérée de plus en plus comme un des piliers de la croissance économique prend d'avantage d'intérêt. Toutefois, la disparition infantile de ce type d'entreprise donne preuve que la promotion de la petite et moyenne entreprise ne se limite pas aux aides à la création, la prise des décisions stratégiques par le dirigeant d'une PME constitue un élément décisif à la pérennisation et survie de cette unité. Cependant, et malgré toutes les difficultés qu'affrontent ces entreprises, certaines PME réussissent, se développent et se pérennisent. Quels sont les facteurs clés qui permettent à la PME d'atteindre un niveau développement acceptable. C'est à ce sujet que nous consacrons la deuxième section. En fin l'articulation donnée à ce chapitre est la suivantes :

Section 1 Quelques concepts de base : PME, et la stratégie de développement de l'entreprise.

Section 2 : Approches théoriques relatives à l'analyse stratégique dans la petite et moyenne entreprise.

[1] *M. Angers «Initiation à la méthodologie des sciences humaines», Ed. Casbah université, Alger, 1997, p.108.*
12

Section 1 : Quelques concepts de base : L'entreprise, PME et la stratégie de développement de l'entreprise.

1-1 : La notion de l'entreprise :

La production constitue le point de départ de l'entreprise qui est la cellule de base de la vie de l'économie. Elle est créatrice de richesses, une économie forte et saine ne peut exister sans l'existence d'entreprises, pour ces raisons l'entreprise occupe une place privilégie et centrale dans les économies contemporaines. Elle fait l'objet d'attentions particulières de la part des pouvoirs publics et des économistes.

1-1-1 définition de l'entreprise :

Il n'existe pas une seule définition de l'entreprise, la complexité des relations entres l'entreprise et son environnement et la diversité de ses fonctions, nous oblige de l'analyser et de la définir de différentes manières, à travers ses activités, à travers sa taille, à travers son statut juridique. Mais toutes les définitions tentent d'à mettre en évidence les caractéristiques de l'entreprise. Généralement deux niveaux sont retenus pour définir l'entreprise[1] :

Niveau macro- économique **:** elle conçue comme un lieu de création et distribution de richesse en vu de satisfaire des besoins

Niveau micro-économique **:** elle est traitée comme une organisation composée d'hommes et des moyennes techniques, financières, d'informations réunis en vue de produire des biens ou des services.

Cependant on peut dire que l'entreprise est une notion multiforme et pluridimensionnelle[2] dont ces fonctions sont :

- **L'entreprise est une unité de production**

  L'entreprise est un agent économique dont la fonction principale est la production et la distribution des biens et services qui sont destinés à vendre.

- **L'entreprise est une unité de répartition**

  L'entrepris génères des flux physiques de biens et de travail et reçoit des flux financières.

  L'entreprise répartit la valeur ajoutée (différence entre la production de l'entreprise et les consommations intermédiaires.)Entre plusieurs partenaires.

-une part du bénéfice réservé à l'autofinancement de l'entreprise et au remplacement des équipements par d'autres équivalents ou plus modernes.

- **L'entreprise est une cellule sociale :**

Le rôle de l'entreprise peut être représenté en deux fonctions :

[1] *J M Aniac, H Bouganlt « économie d'entreprise » 1994 techniplus édition N°3 paris, p12, 13*

[2] *R .Brennemann, S.Sépari « économie d'entreprise »,2001.Dunod. France p, 23*

- ✓ ***Une fonction économique :*** la production des biens et des services qui sont destiné à la satisfaction des besoins de consommateur.

- ✓ ***Une fonction sociale :*** elle emploi des individus et contribue à l'absorbation du chômage

- ➢ **L'entreprise est une organisation dans son environnement :**

Avant de prendre les décisions, les dirigeants des entreprises, ont besoin d'avoir une idée précise sur l'état de l'environnement qui dans lequel ils peuvent évoluer et comprendre de quoi sera fait l'environnement future.

Cet environnement de l'entreprise est composé des variable externes dominantes économiquement et socialement qui peuvent influer sur ses activités, en effet, une entreprise par sa nationalité ou sa localisation, dépend d'un environnement socioculturel donné, aujourd'hui, avec l'ouverture des frontières fortes, les modes de vie sont devenus standards, les entreprises dépendent également d'un environnement démographique caractérisé par de très fortes variations d'un pays à l'autre. Par ailleurs les entreprises se développent dans univers juridique et économique donnée. A ce titre, elles doivent respecter les lois du pays où s'implantent et leur activité soumit aussi à l'évolution de la croissance de ce pays, (choix de l'implantation est une fonction de l'environnement politique et social). En fin, l'environnement de l'entreprise dépend de l'intensité ou non de la concurrence et de l'environnement technologique dont la rapidité des changements qui y ont lieu affecte les conditions de la concurrence.

1-1-2 la diversité des classifications des entreprises :

Les typologies des entreprises peuvent être présentées selon des critères économiques ou juridiques.

- **Classification par critères juridique :**

Par ces critères on peut distinguer les entreprises du secteur privé et celles du secteur public et coopératif.

A) Le secteur privé :

Dans ce secteur les entreprises regroupées dans : des entreprises individuelles et d'autres sociétaires.

- ✓ ***L'entreprise individuelle :***

Dans la quelle les fonctions du propriétaire, du dirigeant et du travailleur sont confondues et assurées par la même personne, le propriétaire est le responsable, elle peut être de type familiale, peut être aussi existées dans le secteur d'artisanat, commerce et agriculture.

- ✓ ***l'entreprise sociétaire :***

Se sont des entreprises qui regroupent plusieurs personnes et le capitale de la société est réparti entre plusieurs personnes qui détiennent, selon le cas, des parts sociales ou des actions

❖ **Les sociétés de capitaux :**

Dans ce type de sociétés les sociétaires ne sont responsables qu'à concurrence des capitaux qui apportent, elles comprennent notamment :

Société anonyme :

C'est une société commerciale dont le capital constitué par voie de souscription d'actions et les actionnaires ne sont pas responsables du paiement des dettes de la société qu'à concurrence de leurs rapport, ils peuvent être des personnes physique associés aux d'autres sociétés.

Société à responsabilité limité (SARL) :

C'est une société de personnes et de capitaux à la fois, qui se caractérise par une responsabilité des associés limitée au montant de leurs rapports.

« C'est une structure hybride dont les caractéristiques se rapprochent plutôt des sociétés de capitaux mais aussi des sociétés de personnes »[1].

Société unipersonnelle à responsabilité limité (EURL):

L'EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée) est une SARL constituée d'un seul associé. Elle est donc soumise aux mêmes règles qu'une SARL classique, exception faite, toutefois, des aménagements rendus nécessaires par la présence d'un associé unique.

❖ **Les sociétés de personnes :**

Dans ce cas on trouve deux types de sociétés ;

Société en nom collectif et la société en commandite simple *:*

Dans la première les membres sont responsables sur leurs biens propres. Dans la société en commandite on peut distinguer :

- ✓ ***Les commandités :*** Obéissent au même régime de responsabilité que dans le cas de la société non collectif.
- ✓ ***Les commanditaires :*** Obéissent au même régime juridique de la responsabilité des dettes sociales que dans le cas de société de capitaux.

B) Le secteur public :

Le secteur public se compose de deux catégories des sociétés :

✓ ***Sociétés publics :***

Se sont des sociétés qui bénéficient de la responsabilité morale, constituent les grandes entreprises nationales, notamment dans le secteur de transport et énergie, dans cette catégorie on

[1] *Alberto T, Combemale P « comprendre l'entreprise » 1993 Nathan paris p72.*

peut trouver les sociétés d'économie mixte, qui sont des sociétés anonymes regroupant des capitaux publics (état, collectivité locale) et privés.

- ✓ ***Les quasi- société public :***

Se sont des administrations qui vendent plus de 50% de leur production sur le marché (la poste par exemple).

C) Le secteur coopératif :

Les entreprises évoluent dans ce secteur ce secteur. Leurs objectifs ne sont pas de maximiser leurs profits, elles cherchent à assurer l'égalité des droits des adhérents dans le domaine de la gestion, abstraction faite du nombre de parts, elles s'inspirent les principes de solidarité et de démocratie. L'activité de ces entreprises se déploie dans plusieurs secteurs ; production, artisanat, habitation, assurance, crédit.etc…

- **Classification par critères économiques :**

La typologie par ces critères prend en compte le type d'activité et la taille de l'entreprise comme critères essentielles :

A) La typologie selon le secteur d'activité :

De ce point vu, les économistes classent l'entreprise selon son type d'activité en trois secteurs [1]:

- ✓ ***Secteur primaire :*** inclut les produit agricole, la pêche, les matières premières et énergétiques, sylviculture.
- ✓ ***Secteur secondaire :*** qui intègre toute les activités industrielles.
- ✓ ***Secteur tertiaire :*** qui recouvre toutes les activités de services.

B) : La typologie selon la talle :

La classification des entreprises selon la taille jusqu'à un certain point est une fonction claire. Cependant ,le chiffre d'affaire, le nombre de salariés, les capitaux propres et la capacité d'autofinancement sont des indicateurs de taille privilégiés et souvent très utilisés pour apprécier la dimension et les performances des entreprises et pour les classer.

Selon l'effectif employé et le chiffre d'affaire on peut les classer selon l'ordre suivant :[2]

- ✓ **L'effectif employé :**

Ce critère permet de regrouper les firmes en :

- ***Petites entreprises :*** moins de 10 salariés.

Clicours.COM

[1] *Xavier Richet « économie d'entreprise » 2002 2eme édition hachette supérieur paris p 12.*
[2] *J M Aniac, H Bouganlt « économie d'entreprise » 1994 techniplus édition N°3 paris pp6, 7*

- ***Moyennes entreprises :*** de 10 et moins de 500 salariés**.**
- ***Grandes entreprises :*** de 500 à 1000 salariés**.**
- ***Très grandes entreprises :*** plus de 1000 salariés**.**

✓ **Le chiffre d'affaire :**

Mesurant la valeur annuelle des ventes d'une entreprise, le chiffre d'affaire est un critère pratique qui permet d'apprécier le poids économique des firmes.

Une classification des cent ou mille premières entreprises mondiales est proposée chaque année par différentes revues. Elle ne permet cependant pas de mesurer la richesse réelle créée par ces firmes.

Il serait donc souhaitable de la compléter par un classement basé sur la valeur ajoutée qui mesure la contribution de chaque entreprise à la réalisation du PIB (produit intérieur brut).

1-2 définition, caractéristique et typologies des PME :

Le secteur de petites et moyennes entreprises (PME) représente l'un des supports fondamentaux, en particulier, dans les économies contemporaines. L'importance de ces entreprises accrue et immense non seulement à cause de son nombre et sa variété, mais aussi par son existence dans tous les domaines, il convient d'appréhender et analyser les différentes structures composantes ces entreprises.

1-2-1 : définitions des PME :

Lorsque, l'intéressé par le monde de PME aborde l'étude de ce type d'entreprises, la première question qu'il doit se pose est celle de sa définition car jusqu'à ce jour ce vocable demeure confus et flous, est loin d'être précis. Sans aucun doute l'entente autour une définition uniforme et universelle est l'uns des entraves qui distinguent ce genre d'entreprises, de plus, inexistence une notion de PME dans la comptabilité nationale nourrit la polémique et diminue les possibilités de convergence sur ce sujet. A cet effet, pour obtenir à formuler une définition plus accomplie et plus proche de la notion de PME, nous implique de passer en revue certaines définitions de certains auteurs.

La confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)[1] définit la PME comme *« l'entreprise dans laquelle le chef d'entreprise assure personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales quelle que soit sa forme juridique ».*

À partir de critères d'effectif et le chiffre d'affaire certains auteurs définissent les PME comme suivant :

[1] *La confédération générale des petites et moyennes entreprises et du patronat réel. C'est le principal syndicat des PME crée en octobre 1944 par Léon gingembre actuellement le CGPM regroupe plus de 1600000 entreprise du commerce, de l'industrie et des services.*

Pour BRESSY G, C KONKUYT, *« les PME sont les entreprises dont l'effectif salarié est inferieur à 50. Elles englobent les très petites entreprises (moins de 1salarés), les petites entreprises (10 à 49 salariés) et les moyenne entreprises (50 à 449)[1] ».*

Quant à P- J JULIEN et M.MARCHESNAY: « *La petite entreprise est avant tout une entreprise juridiquement, sinon financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou services, et dont les foncions des responsabilités incombent le plus souvent à une seule personne, sinon à deux ou trois, en générale seuls propriétaires du capital »*[2].

Il semble que la formulation d'une définition de PME se base sur des critères différents et très diversifiés, et cela reflète la pluralité des objectifs à réaliser sur les plans démographiques, économiques et financiers, d'autre part, la multiplicité des critères constitue des handicapes qui ne nous permettent pas de comprendre la réalité et spécificité de cette catégorie d'entreprises. A cet égard, *GREPME signifie qu'il «est difficile de parler d'une théorie des PME alors que celles-ci sont extrêmement hétérogènes »*.[3] L'adoption une définition unique et consensuelle est une nécessité pour mettre en évidence l'identité des PME, selon des facteurs acceptés par tous les opérateurs.

Parmi les définitions les plus utilisées pour définir les PME est celle proposée par la **commission européenne**. Une définition des PME avait déjà été donnée par cette organisation dans sa recommandation 96/280/CE du 3 avril 1996. Suite à deux consultations publiques effectuées en 2001 et 2002. En 2003 la commission a adoptée d'autre définition dans la recommandatio (n°2003/631/ce)[4], qui remplace celle précédente à partir du 1er janvier 2005, cette recommandation vient afin de prendre en compte le développement survenus depuis 1996(l'inflation et la croissance de la productivité) et l'enseignement tirés de sa pratiques [5]:

La PME est définie dans l'UE ***«*** *comme une entreprise qui occupe moins de 250 salariés et dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 50 millions d'Euros ou le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'Euros* ***».***[6]

Cette nouvelle définition distingue trois catégories d'entreprises différentes, cette distinction est nécessaire pour obtenir une image claire de la situation économique des entreprises et exclure celles qui ne sont pas de véritable PME comme retrace le figure suivant :

---

[1] *BRESSY G, C KONKUYT « économie d'entreprise », 2000, Dalloz, paris, p78.*

[2] *M Marchesnay, julien M P « la petite entreprise », 1998, Vuibert gestion, paris, p56.*

[3] *GREPME (Groupe de Recherche en Economie et gestion de la PME), Les PME : bilan et perspectives, sous la direction. De P.A. Julien, Economica, 1994. Paris.*

[4] *L'article 3 de l'annexe à la recommandation 2003 /361/CE de la commission, mai 2003, concernant la définition des micros, Petites et moyennes entreprises, journal officiel de l'union européenne, L124 /38 du 20/05/2003, p 34.*

[5] *Synthèse site web: La nouvelle définition de la PME (Source :http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_fr.pdf)*

[6] *Extrait de l'article 2 de l'annexe à la recommandation 2003 /361/CE de la commission, mai 2003, concernant la définition des micros, Petites et moyennes entreprises, journal officiel de l'union européenne, L124 /39 du 20/05/2003, p 35.*

Figure 01 : nouvelle définition d'UE

LES NOUVEAUX SEUILS *(article 2)*

Catégorie d'entreprise	Effectifs: unités de travail par an (UTA)	Chiffre d'affaires annuel	ou	Total du bilan annuel
Moyenne	< 250	≤ 50 millions d'euros (40 millions d'euros en 1996)	ou	≤ 43 millions d'euros (27 millions d'euros en 1996)
Petite	< 50	≤ 10 millions d'euros (7 millions d'euros en 1996)	ou	≤ 10 millions d'euros (5 millions d'euros en 1996)
Micro-	< 10	≤ 2 millions d'euros (non défini auparavant)	ou	≤ 2 millions d'euros (non défini auparavant)

Source : *http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_fr.pdf***.**

- ✓ **Aux Etats-Unis :**

L'originalité de la définition donnée par les Etats-Unis réside dans la différentiation apportée par rapport au secteur d'activité de la PME. Ainsi, les seuils retenus pour qualifier une entreprise de PME varient selon qu'elle opère dans l'industrie manufacturière, les services ou encore la construction. La PME est définie selon deux critères cumulatifs :

- l'indépendance tant pour la détention du capital que pour la gestion ;

- l'absence de position dominante dans son secteur d'activité.

Des critères de taille et de chiffre d'affaires sont ajoutés et varient suivant les secteurs d'activité. En général, une PME est celle qui emploie moins de500 salariés, mais ce seuil est porté à 1500 dans l'industrie manufacturière. Le chiffre d'affaires annuel doit être inférieur à 5 millions

de dollars dans les services, À 13.5 millions de dollars dans le commerce, et à17 millions de dollars dans la construction[1].

- ✓ **Au japon**

Le japon est doté d'un secteur de PME très actif dont les complémentarités avec celui des grandes entreprises ont réussi. La puissance des PME dans le Japon réside dans sa flexibilité, la souplesse de sa structure et sa capacité à cumuler une technologie. La définition retenue se base uniquement sur des critères quantitatifs, et le secteur d'activité.

1-2-2 : Les PME dans les pays francophones et Anglo-Saxonnes:

Dans les économies occidentales deux images radicalement opposées coexistent.

- **Les PME dans les pays francophones :**

En France, durant l'entre-deux-guerres, la première image véhiculée de la PME est celle d'une entreprise archaïque (une exploitation familiale agricole, d'artisanat ou un commerce) dont le niveau technologique est relativement faible[2]. Dès le début des années cinquante, la situation change. Ainsi, dès 1955, le déclin de la petite entreprise est amorcé, tout particulièrement dans le commerce et l'artisanat, urbain et rural, suscitant une réaction antimoderniste, Le « poujadiste »[3] Mais, au début des années soixante, l'application du Traité de Rome, signéen1957, se concrétise par l'abolition des barrières douanières au sein du marché commun,

Durant les années soixante, le contexte n'était pas favorable pour envisager une recherche sur les PME. L'objectif industriel été la constitution de groupes et à aboutir à une concentration brutale, mettant au premier plan la question des rapports qui s'instaurent entre les groupes en voie de formation et les PME en amont et en aval. Les transferts des surplus de productivité réalisés en amont par les PME, en tant que fournisseurs et sous-traitants vers les groupes industriels ont suscité des débats sur les véritables performances de ces groupes et des PME dépendantes, cachées par les rapports des forces existantes. Ces débats expliquent l'intérêt croissant porté aux PME.

A partir des années quatre-vingt-dix, les évolutions technologiques (de la communication, de l'information, de l'électronique, des infrastructures etc.) qui sous-tendent la globalisation ont eu pour effet l'intensification de la concurrence globale. Face à la globalisation, caractérisée par la dispersion et la coordination internationale des activités de l'entreprise, la PME devient une forme d'organisation adaptée à ce contexte instable. La capacité de satisfaire une demande de plus en plus soucieuse de diversité est la clef de la performance des PME.

---

[1] *Small Business Administration : a été créé par le congrès dans la loi sur les petites entreprises du 30 Juillet 1953, dont la fonction était de «l'aide, conseil, assistance et protection, dans la mesure du possible, les intérêts des préoccupations des petites entreprises.*

[2] *Nous retrouvons cette conception en Espagne, au Portugal, en Italie*

[3] *Du nom du député populiste Pierre Poujade.*

Actuellement, Fondés sur la notion des clusters [1]*(Un clusters ou district industriel est une zone locale ou régionale -**proximité géographique**- où on retrouve une concentration de plusieurs petites Entreprises d'une même branche (incluant la machinerie, les produits et les activités de services nécessaires au processus de artisanale ou industrielle et donc sur un savoir-faire local favorable à l'innovation. Chaque PME est spécialisée dans une composante du même produit de sorte qu'il y a une division du travail entre les Entreprises)*, les SPL[2] (systèmes productifs locaux) et les pôles de compétitivité[3] ont pris une place essentielle dans l'environnement des PME françaises, permettant de donner une nouvelle dynamique aux acteurs, par des actions mieux orchestrées, animées et coordonnées, mais surtout centrées sur une stratégie industrielle. La force et l'intérêt de ces réseaux seraient leur capacité de renforcer la compétitivité des PME par la mise en œuvre de coopérations afin de leur faciliter l'accès au marché, à l'innovation, à la gestion des compétences.

La conception de la PME en Italie relative au système industriel italien est l'existence de districts industriels qui se caractérisent par une forte concentration de PME qui lissent entre elles de véritables réseaux de coopération. Les districts industriels italiens ont fait l'objet de nombreuses études. Pour *Poire et Sabel*, il s'aurait là d'une forme originale de production combinant à la fois une forte spécialisation et une forte flexibilité, combinaison rendue possible grâce à la toute petite taille des entreprises et des relations partenariales qu'elles nouent entre elles. Toutes ces raisons font que l'entrepreneur italien inséré dans un tissu dense de relations d'interdépendance au sein du district industriel est moins individualiste et indépendant que son homologue français. Mais la PME italienne présente communément à la PME française l'image d'une entreprise traditionnelle. Les régions Nord-est-Centre sont d'anciennes régions agricoles qui se sont industrialisées en s'appuyant précisément sur les petites structures productives gérées selon des critères familiaux et issues de traditions agricoles et artisanales. Le district industriel à l'italienne est une forme communautaire d'organisation productive reposant sur des traditions où règnent de fortes solidarités.

A cette conception traditionaliste où la PME est perçue comme une survivance du passé, on peut opposer une conception plus positive, plus moderne. Ainsi, en Allemagne, le concept de PME est plus connu sous le terme de *Mittelstand* [4] qui signifie littéralement. Moyennes entreprises leaders mondiaux. Cette croissance exemplaire tient en quelques explications et descriptions de

---

[1] *Lévesque, B., J.-L. Klein, J.-M. Fontan et D. Bordeleau - 1996 (P.9). In : Yvon Martineau, Claire Poitras et Michel Trépanier. Les agglomérations scientifiques et technologiques.*
Synthèse de la littérature scientifique et institutionnelle. Rapport final présenté au Conseil consultatif sur les sciences et la technologie. INRS-Urbanisation. Mai 1999. Disponible sur
(http://acst-ccst.gc.ca/skills/finalrepdocs/17f-s.pdf)

[2] *Les SPL constituent des réseaux d'interdépendances, formés d'entreprises (notamment de PME) aux activités similaires ou complémentaires, et qui mutualisent leurs moyens pour répondre efficacement aux exigences du marché.*

[3] *Un pôle de compétitivité est « sur un territoire donné, l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s) ».*
Disponible sur : http://www.competitivite.gouv.fr.

[4] *-« Mittelstand : mot germanique qui signifie littéralement classe moyenne. C'est une des particularités des capitalismes rhénan le Mittelstand est constitué par les moyennes entreprises. Ces entreprises sont parfois qualifiées de champion cachées. Elles constituent le pilet de l'économie sociale de marché germanique », Jean-Sébastien Rauwel «, Les facteurs de succès des PME en Allemagne ».thèse pour le diplôme d'Etudes Politiques de Strasbourg, Université robert schuman, Allemagne, 2007, p 5*

notions-clés que ces entreprises ont su mieux gérer que d'autres. Ces «*Mittelstand*» sont dotés de spécificités qui leur permettent de posséder un statut spécial au niveau national mais également international. Les économies d'échelle et la courbe d'apprentissage « Le concept de courbe d'apprentissage est un avantage de coût provenant de l'accumulation de connaissances et de savoir-faire. La stratégie de la courbe d'apprentissage réside dans le fait d'accroître l'activité afin de réduire les coûts »[1]. Sont deux éléments incontournables du succès de ces entreprises. Les «*Mittelstand*» doivent être étudiées car celles-ci ne sont pas seulement des exceptions mais un concept d'entreprise inhérent au succès des PME en Allemagne. Ces entreprises de taille moyenne constituent le pilier de l'économie sociale de marché et symbolisent le principe de "responsabilité collective" cher aux entreprises germaniques.

- **Les PME dans les pays Anglo-Saxonnes :**

Dans les pays anglo-saxons la PME est souvent associée à l'innovation, au dynamisme, à l'initiative privée, au goût du risque, C'est l'image de la PME *High tech*, stéréotype de l'entreprise moderne par excellence, créatrice d'emplois et capable des plus grandes performances technologiques. On retrouve ici le modèle de la *Silicon Valley* en Californie. La *Silicon Valley* est le symbole de la révolution technologique californienne liée à la micro-électronique et à la micro-informatique. On trouve dans ce modèle, toute l'essence de la philosophie politique et économique des économistes libéraux. La PME devient l'unité de base de l'économie de marché et par là même le fortement du libéralisme. Cette conception libérale de la PME est clairement explicitée dans la définition américaine ou anglaise de la PME. Le *Small Business Act* américain défini dès 1953 la PME comme une entreprise possédée et dirigée de manière indépendante et qui n'est pas dominante dans son secteur d'activité. De même. Le fameux rapport *Bolton* de 1971 repose sur une définition similaire, insistant sur la notion de faible part de marché.

Il va de soi que ces définitions sont fortement empreintes d'idéologie libérale puisque le concept de PME est fondamentalement liée à une forme de concurrence et à un type de marché dont la logique renvoie directement à ce que les économistes appellent la théorie de la concurrence pure et parfaite. Cette théorie repose sur plusieurs conditions parmi lesquelles on peut citer les hypothèses d'atomicité et de mobilité. Pour être respectées, ces hypothèses exigent un nombre suffisamment élevé de participants de petite taille de sorte qu'aucun opérateur, pris individuellement, ne puisse influencer les conditions qui prévalent sur le marché, la concurrence pure et parfaite se traduit par une concurrence exclusivement fondée sur les prix entre des firmes égales, très nombreuses et de petite taille qui n'ont aucun pouvoir de marché la notion de faible part de marché renvoie directement à ces hypothèses. L'absence de position dominante sur un secteur est un gage de parfaite mobilité pour entrer ou sortir du marché.

Comme nous l'expliquent Julien et Morel[2], le modèle de la concurrence pure et parfaite, référence de la micro-économie classique, est porteur d'un schéma de l'économie dans lequel la PME joue un rôle prépondérant, le fondement du libéralisme s'appuie sur l'existence d'une multitude de petites unités de production indépendantes qui trouvent une cohérence globale par l'intermédiaire du marché. C'est tout le sens du fameux "laisser faire, laisser passer" sur lequel se

[1] *Jean-Sébastien Rauwe opct.p11*

[2] *Julien P A et B Morel, «la belle entreprise ; la revanche des PME en France et au canada », boréal, 1987, p237*

fonde la théorie du libéralisme économique. Ce qui fait que pour les économies capitalistes anglo-saxonnes, la propriété privée et l'indépendance de gestion sont les points de départ des définitions de la PME.

Deux conceptions différentes de la PME semblent donc caractériser les pays occidentaux. La première symbolise l'esprit d'indépendance dont les petits commerçants et artisans ont toujours fait preuve notamment à l'égard du grand capital et des pouvoirs publics. Cette conception repose sur une vision traditionaliste, voire conservatrice de la PME qui se démarque de la philosophie ultralibérale. Ainsi, le libéralisme dont se prévaut la *CGPME* en France est un libéralisme tempéré. A l'opposé, une image plus moderne correspond à celle véhiculée notamment dans la plupart des pays anglo-saxons, et au-delà dans les pays d'Europe du Nord où l'éthique protestante est considérée depuis l'œuvre remarquable de Max Weber comme le socle sur lequel le capitalisme s'est érigé.

Bien entendu, il ne s'agit la que de tendance et l'on ajoutera que ces deux conceptions, traditionalistes et modernistes, coexistent dans chaque pays. De plus, quoique différentes, ces deux conceptions reposent sur une même culture fortement individualiste, où le patron-entrepreneur constitue l'élément central. La conception individualiste de la PME est un trait principal de la culture occidentale.

Au Japon et de façon plus générale en Asie, la conception de la PME repose moins sur la primauté de l'individu que sur l'appartenance à une famille ou à un groupe industriel. Les PMI sont appréhendées selon leur place dans la division du travail. Selon, Yveline Leclerc, spécialiste de l'économie industrielle japonaise, les PMI sont appréhendées selon leur place dans la division du travail. En majorité sous-traitante au Japon (60% des PMI réalisent plus de 50% de leur chiffre d'affaires en sous-traitance)[1], elles sont souvent étudiées dans ce cadre et donc dans leur relation avec les grandes entreprises. La notion de PME-PMI se déplace alors d'un critère de taille à un critère de positionnement dans le système productif, pour se confondre dans la notion de sous-traitance. La petite entreprise, se fond dans le système industriel fortement hiérarchisé autour des Zaibatsu[2]. L'économie japonaise est souvent représentée par une pyramide. Si cette représentation est quelque peu caricaturale, elle reste cependant l'image la plus proche de la réalité. Toutes les firmes qui travaillent directement ou indirectement pour le donneur d'ordre au sommet de la pyramide ont conscience d'appartenir à un même groupe. Au japon On est loin du sentiment d'indépendance qui anime les principaux organismes européens ou nord américains du petit patronat. L'Asie se caractérise par une conception plus holiste de l'entreprise. L'absence d'individualisme, l'appartenance au groupe, la prise de décision collective attestent de la primauté du groupe sur l'individu. L'entrepreneur comme centre de décision autonome s'efface derrière des entités plus larges comme la famille ou le groupe qui constituent la cellule primitive de base. Le contrôle s'exerce par la socialisation des individus, par leur adhésion aux normes et aux valeurs de l'ensemble. L'individu se fond dans la masse.

---

[1] *Y. Leclerc « les fournisseurs /sous traitants japonais », Revue Internationale des PME, vol 4 n°02, 1991, p137.162*

[2] *-Les zaibatsus sont des conglomérats japonais qui regroupent sous le contrôle d'une société holding des activités industrielles diverses, des banque, des compagnies d'assurance et des sociétés des commerce(les sogo shoshas). Ce sont des groupes peu intégrés qui sont ont largement recours à la sous-traitance auprès d'entreprises de plus petites taille, avec lesquelles ils entretiennent des relations stables et durable*

1-2-3 : La PME dans le contexte Algérien : quelle définition et quelles caractéristiques ?

En ce qui concerne l'Algérie, la définition[1] de la PME communément retenue par les organismes et les chercheurs est celle définie par l'Union européenne en 1996 et qui fait l'objet de recommandation à l'ensemble des pays membres. Elle a, en effet, adopté la charte de Bologne sur les PME en juin 2000, charte qui consacre, la définition européenne. Cette définition se base sur un ensemble de critères à savoir : les effectifs, chiffre d'affaire, le bilan annuel et le critère d'indépendance.

Dans son article 4, la définition de la PME suggérée par la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi de la promotion de la petite et moyenne entreprise, est comme suit :

« La petite et moyenne entreprise, PME est définie, quelque soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et ou services employant une à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars et qui respecte les critères d'indépendance»[2].

Pour lus de précision et en fonction les critères énumérés, nous retiendrons les définitions suivantes :

- ***La moyenne entreprise,*** *est définie comme étant « une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions de dinars et 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 Millions de dinars»*[3].
- ***La petite entreprise****, à son tour, est définie comme « entreprise employant de 10 à 49 Personnes, dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas les 200 millions de dinars Ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de dinars»*[4]
- ***La très petite entreprise ou micro-entreprise****, est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de DA. ».*

A partir l'année de 2000, le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté, la densité des entreprises a presque quadruplé pendant que le nombre de créations à plus que doublé. Les statistiques démontrent qu'environ 64.34% des PME ont été créées durant les 10 dernières années (2001-2010), suite à l'adoption de la loi d'orientation sur la PME de 2001, soit 373 724 PME. A la fin de l'année 2010, sur un nombre de 619 072 entreprises, le secteur des PME privées ont le lot de 618515 entreprises ce qui représente 99.91 % du total. Ainsi, il connaît une évolution

[1] *Avant la date de 12 décembre 2001, office nationale a adopté de fait le critère de l'effectif pour le classement des entreprises, ce qui ne rendait pas facile les comparaisons entre deux périodes différents.*
[2] *Loi du 01-18 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME.*
[3] *Article 5 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion d e la PME.*
[4] *Article 6 de la même loi.*

positive par rapport à l'année 2009 de 19,16 % et semble suivre la même logique constatée durant tout la période (2001-2009) où le taux d'évolution annuel était de 8,54 %.[1]

Le nombre moyen de personnes employées par entreprise est de 3 personnes ce qui explique la grande présence des très petites entreprises dans le parc des PME privées en Algérie. Ce nombre varie entre 2 personnes en Grèce et 4 en Italie, jusqu'à 11 et 12 personnes au Royaume-Uni et aux Pays-Bas respectivement, alors que la moyenne pour l'Europe est de 7 personnes par entreprise.

La forte d'existence de la très petite entreprise (TPE) constitue une donnée immuable de la structure des PME en Algérie et témoigne de ce que la majorité de ces entreprises ne sont pas portées sur les stratégies de croissance. En effet, les données du Ministère de la PME et de l'Artisanat (2009) relevaient que 96,15 % des entreprises employaient moins de 10 salariés en 2008 alors qu'elles présentaient 90 % pour les années 1995 et 2000 (ONS, 2000).

Cet aspect n'est pas propre à la PME algériennes, de nombreux pays affichent les mêmes données concernant le poids de la micro-entreprise dans l'économie notamment en Autriche, Belgique, France, Grèce, Italie, Espagne. D'une manière, plus globale, les TPE représentent 92 % de l'ensemble des PME de l'Union Européenne en 2005. Et entre 70 % et 90 % dans l'ensemble des pays de *l'OCDE* en 2000.

Sur les cinq dernières années, le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté, la densité des entreprises a presque quadruplé pendant que le nombre de créations à plus que doublé, mais il n'en demeure pas moins que les chiffres restent à un niveau faible. Dans ce contexte, l'Algérie affiche un taux encore modeste qui atteint seulement 1000 entreprises pour 100.000 habitants en 2005, alors que les pays développés affichent des taux évoluant entre 4000 et 8000 entreprises pour 100.000 habitants. En termes de créations pour 100.000 habitants, l'Algérie affiche 93,21 alors que ce nombre varie entre 400 et 800 dans les pays développés (calculs effectués sur la base des données de l'Office Nationale des Statistiques ONS et du Ministère de la PME.)

Comme on vu le développement quantitative est possible à partir des données générales (disponibles seulement depuis les dernières années), il n'est pas aisé d'approfondir l'analyse des nouvelles données des entreprises, notamment sur le plan qualitatif, il n'existe pas encor, en Algérie de système d'information consacré à la PME, trop longtemps marginalisée.

D'autre part, l'Algérie offre l'image d'une multitude de micro-entreprises familiales semi-informelles, indépendantes et déconnectées les une des autres, cohabitant avec de plus grandes entreprises, tout aussi familiales, mais à l'aspect beaucoup plus moderne , et fortement liées aux institution locales et nationales [2].

En matière sociale, quelques travaux *(GILLET 2003, MADOUI 2003, KADRI- KADRI-MESSAID2003)* mettent en lumière l'influence des variables socioculturelles caractéristiques des

[1] *Office nationale des statistiques (ONS), disponible sur www.ons .dz*

[2] *KH. ASSALA « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », le financier, journal algérien N°1164 ,02/01/2011.p14*

entrepreneurs, héritées de l'organisation sociale et économique paysanne décrite par Bourdieu et qu'on peut résumer dans les points suivants [1]:

-La gestion de l'entreprise est souvent corrélée à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille et un lieu de reproduction des fonctionnements familiaux ce qui conduit souvent à des comportements économiquement irrationnels.

-le management est caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission au père ,et à l'aîné (masculin) de manière générale et la caractéristique (classique des PME) de concentration du pouvoir autour de la personne du propriétaire- dirigeant est renforcée et même légitimée dans le contexte socioculturel algérien.

-le capital de l'entreprise, souvent constitué de fonds propres et de prêts informels au sein de la famille est considéré comme incessible. Ainsi que le partenariat ou la fusion sont des pratiques non encore utilisées d'une manière avancée.

On reviendra la réalité de PME algérienne d'une façon plus détaillée dans le deuxième chapitre, dans lequel on va essayer d'étudier la place de cette entreprise dans le processus de développement et lire la situation qu'elle occupe dans l'environnement économique algérien.

1-2-4 : Les caractéristiques des PME :

Un certain nombre de caractéristiques communes se dégage pour rendre compte de la réalité des PME :

1) La centralisation de la gestion : le chef d'entreprise toujours présent et participe dans tous les domaines de la gestion. En rapport direct avec chaque membre de son personnel, il apparait très souvent comme l'acteur central et incontournable pour toutes les décisions relatives à l'organisation ou de la gestion de l'entreprise, on peut parler de la « personnalisation de la gestion, en la personne du propriétaire- dirigeant qu'est à la fois entrepreneur, manageur dans le cas de très petites entreprise », cette centralisation de la gestion s'explique par la dimension affective entre le dirigeant et la PME. A cet effet, *M. Marchesnay* [2] distingue deux types d'entrepreneur à savoir :

A) l'entrepreneur PIC « pérennité-indépendance-croissance » : ce chef d'entreprise utilise des capitaux d'origine familiale car il appréhende l'endettement, comme il préfère et veut garder son indépendance patrimoniale.

B) l'entrepreneur CAP « croissance-autonomie-pérennité » : la préoccupation de cet entrepreneur est savoir de quelle manière peut il accroitre sa part dans le marché et conserver l'autonomie de direction à la fois, il est davantage tourné vers les problèmes de marché.

2) un système d'information et communication peu organisé :

-Au niveau interne : permettant une diffusion rapide et descendante entre la direction et les employés

Clicours.COM

[1] *KH. ASSALA « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », Op.cit. p14*

[2] *M Marchesnay, julien M P « la petite entreprise », 1998, Vuibert gestion, paris, p 70*

-Au niveau externe : les PME ne consacrent pas des moyens suffisants pour commander des études de marchés coûteuses et complexes pour influencer la stratégie de l'entreprise, ainsi que la réception d'un flux d'informations sur leur marché ou leur produit engendre une réaction plus rapide ce qui signifie jusqu'à certain point les limites et la simplicité de ce système d'information.

3) un processus de décision peu formalisé : au contraire des grandes entreprises qui doivent préparer « des plans » relativement précis, les actions protégées afin que toute organisation puisse s'y référer, les PME échappent à la règle de la planification, et plus souvent la décision dans ces entreprises est constituée de trois étapes « intuition- décision- action » ce qui fait la stratégie est avant tout simple et souple.

4) un environnement très influent : la cohabitation entre PME et son environnement peut être analysée par deux axes:

- ✓ ***Le degré de vulnérabilité* :** (induite par le type d'activité) peut s'analysée sur deux pôles : « complexité des technologies, accessibilité et turbulence », la PME sera d'autant plus vulnérable que l'environnement sera plus complexe, plus accessible et plus turbulence.

- ✓ ***Le degré dépendance :*** (induite par le type d'acteur) s'évalue par les relations d'affaire entre la PME et ses partenaires (fournisseurs de bien et service, clients et distributeur).

5) Faible spécialisation de travail : contrairement aux grandes entreprises qui disposent d'une organisation fonctionnelle garante de la spécialisation, les PME privilégient la polyvalence en effet selon la formule consacrée, on dit que « tout le monde fait un peu de tout »[1] ce qui signifie cette « déspécialisation » conduit souvent, selon M Marchesnay et julien M P « *à laisser un maximum d'initiative aux personnes, la détermination des plans de charge faisant souvent même l'objet d'une véritable négociation avec l'employés »*[2]. Même si cette faiblesse peut être considérée, par fois, comme un handicap pour la PME constitue dans un moment où le changement est rapide, un avantage permettant plus de souplesse.

***6)* S'afficher unique et se différencier :** *les PME toujours cherchent une image unique dans le marché par rapport aux grandes entreprises en basant sur une stratégie axée sur la différenciation et spécialisation. Il peut s'agir d'un produit ou service spécifique, d'une situation géographique particulière, de cible ou d'un savoir spécifique …etc.*

7) le marché de la PME : *est souvent local et peut exporter sur le marché étranger.* « Une PME est une entreprise qui, en termes économiques, ne possède qu'une part relativement petit d'un marché. ».[3]

[1] *G A koukou Dokou, M Baudour, M Roge « accompagnement managérial et industrie de la PME », 2000 harmattan,paris, p25*

[2] *M Marchesnay, julien M P « la petite entreprise », 1998, Vuibert gestion, paris, p 57*

[3] *A.M. Kmups et R.Witerwulghe « le problème des PME en Belgique. Évolution et perspectives régionales : de PME créent-elles des emplois ? » Sous direction Xavier greffe.1984, economica, paris, p150*

1-2-5 : La typologie de la PME :

Le besoin de dissocier les PME des grandes entreprises et entre elles mêmes n'est pas nouveau, plusieurs travaux ont été réalisés pour cerner cette problématique, il ya plusieurs raisons à cela, tout d'abord, les organisations de petites tailles de par leur diversité et leur spécificité, difficiles à classifier. En effet, ce secteur n'arien d'homogène puisqu'il compte les très petites entreprises, les petites, les moyennes, les travailleurs autonomes, les artisanats, les commerçants, le café du coin de la rue…etc. pour ces raisons, la plupart des pays se sont attachés à distinguer les entreprises selon des paramètres défirent.

J.E Bolton (économiste anglais)[1] a fait une recherche durant les années 70, dans le but d'analyser la problématique de diminution des PME en Grande-Bretagne, selon lui, il existe trois critères pour éclaircir la notion de la PME :

1. *Une entreprise dirigée par ses propriétaires de façon personnalisée*. La PME se caractérise par un organigramme plat, contrairement aux grandes entreprises organisées sur la base d'une structure formalisée. C'est le caractère personnalisé de l'ensemble des décisions qui constitue tous les aspects de gestion, même si quelques cadres entourent le dirigeant.

2. *Une part de marché relativement restreinte.* La PME doit faire face à un monde fort concurrentiel et il lui est difficile d'influencer le marché de façon significative. Selon le rapport Bolton, serait exclue du champ des PME toute entreprise occupant une position de quasi monopole sur des niches, du fait de son activité hautement spécialisée et peu concurrentielle.

3. *L'indépendance de l'entreprise* Ce dernier critère suppose, qu'une entreprise de taille réduite appartenant à un groupe plus important ne peut-être considérée comme une PME : il ne peut donc s'agir de filiales, d'établissements dépendants de grandes structures, de franchises…etc.

Ce travail a constitué les premiers fondements de définition et découpage des PME, ensuite, il a été enrichi par de multiples approches que l'on peut réduire en deux familles distinctes, selon le mode référentiel utilisé, à savoir :

Les approches quantitatives privilégiant les critères descriptifs et statistiques se trouvent

Les approches qualitatives mettant en avant des critères d'ordre théoriques, sociologiques ou analytiques.

- **La typologie de la PME selon approche quantitatif :**

En règle générale, les approches quantitatives utilisent des critères permettant de cerner plus rapidement et facilement la notion de PME « dans le but de lui appliquer des dispositions législatives spécifiques notamment dans le cadre d'une politique industrielle ou fiscale »

Parmi les principaux critères utilisés, celui de la taille, qui apparaît comme le plus évident, mais aussi le plus complexe et comme la base des premières recherches en PME, avec l'Ecole

[1] *J.E. Bolton, Report of the Committee of inquiry on Small firms, Cmmd. 4811, Londres, HMSO, 1971 cité dans l'étude de Pascal FEBER intitulée "La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation » -,2002. IAE de Lille.*

d'Aston comme pionnière en la matière, l'étude sur l'effet-taille a conduit à la parution deux courants antagonistes durant les années 70: l'approche *inter typique* qui suggère que l'effet-taille existe indépendamment du type d'organisation et, inversement, l'approche *intra typique* qui prend en compte la spécificité organisationnelle pour constituer des échantillons homogènes. A côté de ces deux approches, un autre problème surgit: si l'effet-taille permet de subdiviser les PME en différents seuils, la difficulté majeure réside dans la fixation d'une frontière pour le seuil supérieur qui différencie les PME des grandes entreprises, ce que *Sarnin*[1] nomme la « frontière critique ».

Malgré la diversité des travaux de recherches sur l'influence de la taille ou non sur l'organisation, sa structure et sa croissance, et malgré de nombreuses études empiriques pour tenter de définir des seuils précis et pertinents de découpage, il est un fait unanimement admis que la taille reste le critère quantitatif le plus souvent utilisé, mais qu'il doit être considéré comme un effet contingent et non universel. Ainsi, à côté du critère taille, d'autres critères quantitatifs sont associés, comme celui du chiffre d'affaires, totale de billant, valeur ajoutée, capitale propre et secteur d'activité par exemple, sont aussi des indicateurs significatifs.

De façon générale, il s'agit surtout de normes apparentes et facilement repérables, refusant de pénétrer à l'intérieur de la « boîte noire »[2]. Une difficulté majeure réside dans la grande variété des classifications du fait de la divergence, selon les pays, et même à l'intérieur de ceux-ci, des nombreux programmes gouvernementaux. C'est pourquoi, dans un souci de clarification, l'Union Européenne a élaboré une approche multicritère en proposant une recommandation[3]à tous ses états membres qui s'y conforment assez peu. Sur le plan européen, sont considérées comme PME, les entreprises : employant moins de 250 personnes ; dont le chiffre d'affaires n'excède pas 40 millions d'euros, qui respectent un critère d'indépendance, c'est-à-dire non détenues à hauteur de 25% ou plus du capital ou des droits de vote par une ou plusieurs grandes entreprises.

- **La typologie de la PME selon l'approche qualitative :**

Utilisant des repères théoriques, sociologiques ou analytiques, les approches qualitatives convergent toutes autour d'un élément important qui revient avec constance, à savoir l'aspect humain lié à l'entreprise. En tant que tel, dirigeant demeure un acteur omniprésent dans la PME et toutes les actions importantes du management de l'entreprise lui sont attribuées[4]. Quelques approches multicritères ont également été élaborées[5]pour mettre en avant, à côté de l'élément humain toujours prédominant, d'autres caractéristiques plus descriptives:

- Un personnel de direction relativement peu spécialisé ; des contacts personnels étroits entre les organes supérieurs de direction et les ouvriers, les clients, les fournisseurs ou les propriétaires.

---

[1] Sernin, « Changements stratégiques et pratiques de formation dans 16 PMI de Rhône-Alpes », Colloque TETRA, Mai, 1990, Lyon.

[2] Pour un examen de la littérature abondante à ce sujet, cf. une synthèse réalisée par P. Chapellier, «profil de dirigeants et données comptables de gestion en PME », Revue Internationale de la PME, Vol 10, N°1, 1997, p 17.

[3] Recommandation de la Commission européen du 3 Avril 1996, J.O.C.E, L107/4, 1996.

[4]Etude de Pascale faber « La motivation du Dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation », GRAPHEIAE de Lille, 1998, p18.

[5] M. Woitrin, « Enquête sur la situation des PME industrielles dans les pays de la CEE », Etudes Séries Concurrence, N°4, Bruxelles-CEE, 1966

- ❖ Le manque de position de force pour négocier les achats et les ventes.
- ❖ Une intégration relativement étroite à la collectivité locale, à laquelle appartiennent les propriétaires et les directeurs, et une dépendance plus ou moins grande vis-à-vis des marchés et des sources d'approvisionnement.
- ❖ L'impossibilité de se procurer des capitaux en recourant au marché monétaire et des difficultés d'obtenir des crédits. Pour trouver des fonds et investir, les dirigeants de PME recourent le plus souvent à l'autofinancement.

Dans sa description des caractéristiques qualitatives de la PME, P.A Julien[1] reprend la personnalisation de la gestion et la faible spécialisation de la direction et du personnel, mais il y ajoute des éléments stratégiques et organisationnels, conférant ainsi à son approche un caractère plus dynamique :

Une stratégie plus intuitive et peu formalisée : dans la mesure où le dirigeant est suffisamment proche de ses collaborateurs pour leur expliquer tout changement d'orientation, sans avoir à établir des plans d'actions trop précis.

Un système d'information interne peu complexe : et caractérisé par une diffusion rapide, où le dialogue et la perception directe dominent sur l'aspect scriptural.

Un circuit court de décision amplifié : par l'aspect informel du système d'information interne.

Un système simple d'information externe : du fait de la proximité de l'entreprise avec son marché, et de la souplesse de son organisation.

Les approches qualitatives multicritères sont nombreuses et variées. Elles font ainsi émerger de multiples typologies de PME : selon le type de propriété, le type d'objectifs de la direction et la stratégie suivie, l'organisation, les secteurs et opportunités de marché, la situation financière...etc. Qu'elles soient monocritère ou multi -critères, elles convergent pour souligner la personnalisation de la gestion de la PME. Par exemple, *Candau*[2] considère, en dépit de l'hétérogénéité caractérisant l'univers des PME, que l'importance du rôle du dirigeant [3]est l'invariant fondamental permettant de les distinguer des grandes entreprises.

En définitif si les approches quantitatives servent surtout à l'élaboration d'échantillons de travail, l'ensemble de la communauté scientifique s'accorde pour dire qu'il faut leur associer des approches qualitatives, dans un souci d'une meilleure prise en compte des réalités des PME.

1-2-6 : Les faiblesses de la PME :

Comme les être vivants, les petites et moyennes entreprises sont mortelles. Certes, depuis les années 1970, il en naît plus qu'il n'en meurt. Toutefois, leur taux de mortalité infantile est

[1] *P.A. Julien, Qu'est-ce qu'une PME ? Six critères qui permettent enfin de les identifier, Le Devoir, Octobre 1984.p40*

[2] *P. Candau, « Pour une taxonomie de l'hypo firme », Revue d'Economie Industrielle, N° 16, 1981 France.*

[3] *M. Gervais, « Pour une théorie de l'organisation PME », Revue Française de Gestion, Mars-Avril 1978.*

impressionnant. Environ 60%[1] d'entre elles ne dépassent pas le cap des huit ans, le pourcentage de disparition étant plus élevé dans les premières années qu'après cinq ou six ans. Quelles sont les causes de ces maux qui peuvent conduire, dans bien des cas, à la mort ?

- **Les faiblesses managériales du chef d'entreprise :**

La littérature économique et managériale classique du chef de l'entreprise - de l'entrepreneur- une figure idéalisée. Ceci ainsi qu'il devrait remplir trois fonctions à la perfection, puisqu'il est capable de connaître l'optimum par le calcul différent qu'il pratique inconsciemment.

- c'est un capitaliste qui rassemble des capitaux au coût le moins élevé en vue tirer d'un profit maximum qui sert à récompensé les risque courus.
- C'est un manager qui mobilise des facteurs de production (des matériels, des hommes, des informations, des technologies) et les combine de manière optimale.
- C'est un innovateur qui, rompant avec la tradition, crée des nouvelles richesses ou des nouveaux emplois.

  Mais ces fonctions sont presque absentes chez les patrons de petites entreprises à cause de trois facteurs négatifs affectent la gestion des dirigeants de petites et moyennes entreprises.
- Les objectifs poursuivis par ces patrons sont plus frileux que ceux analysés par la théorie économique classique, ils ne cherchent pas à réaliser le maximum de profit ni à rendre maximale la valeur de l'entreprise, ils ne recherchent pas davantage à affirmer leur volonté de puissance au fil d'une poursuite continuelle de la croissance, les patrons des PME sont plus modestes : ils visent généralement la pérennité de leur pouvoir, la survie de leur affaire , ou bien encore une autonomie confortable.
- Deuxième facteur négatif : le chef d'entreprise possède rarement une formation complète en management. En générale, il a acquis une compétence technique qui lui semble suffisant pour réussir. Quant à la gestion, elle lui secondaire.
- Dernière facteur : le chef de la petite entreprise est continuellement soumis à la pression des problèmes du court terme et il ne consacre que peu de temps à la réflexion à plis long terme.

- **Un management erratique de la petite entreprise :**

« M. Marchesnay, présente le management comme l'art de prendre des décisions informées et relationnelles, qui réduisent l'incertitude grâce à des marches méthodiques et à des outils scientifiques. En outre, il a été suggéré opportun d'adopter un style de décision qui permet de faire participer les collaborateurs à la pris de décision »[2]. Selon cet auteur le bon management entièrement n'est pas présenté dans la PME car trois défauts caractérisent la gestion de cette dernière :

[1] *M Marchesnay « le management des petite entreprises : de management stratégie et organisation » sous direction J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, vuibert, France. 2006. p.425*

[2] *M. marchesnay, « management stratégique » 1995, l'adreg, Francev p 224*

- Un manque chronique d'information *« le processus de décision se déroule en information limitée nous somme dans l'univers simonien de la rationalité limitée »*[1]. Parce qu'il n'a pas les moyens d'acquérir systématiquement une vaste information, parce que ses connaissances en informatique sont trop mineures, le patron de PME est toujours en état de myopie face à environnement, particulièrement, en ce qui concerne les démentions du marketing, la sélection nouveaux clients ou du choix des nouveaux débouchés.
- Les choix sélectionnés par lui sont incertains et parfois peu cohérent à cause de cette pauvreté informatitionnelle.
- Les dirigeants retiennent l'information qu'ils possèdent et ne font guère participer leurs employés à la vie de l'entreprise.

- **Le financement est plus difficile :** (capacité d'autofinancement plus faible, accès limité aux marchés financiers, cout plus élevé du crédit, crédit interentreprises défavorable)[2]. En générale, les PME sont handicapées dans la mobilisation des ressources financières, deux raisons principales permettent de mieux situer l'origine de cet handicap : la recherche d'Indépendance financière est naturellement un obstacle à l'autonomie décisionnelle. Un tel sentiment est renforcé par le fait que l'entrepreneur nourrit la crainte de « mettre en jeu » son propre patrimoine à chaque décision partagée avec un agent extérieur. Cette craint se trouve surtout chez les dirigeants autodidactes et /ou d'origine professionnelle technique qui n'ont souvent pas la culture de négociation avec les banquiers. Ceux- ci justifient les risques que court leur établissement par l'incomplétude des informations fournies par les dirigeants de la PME, la faiblesse des capitaux propres et par la situation mono- activité et mono-clientèle.

Section 2 : Approches théoriques relatives à l'analyse stratégique de la petite et moyenne entreprise :

Dans le cadre de l'économie de l'entreprise le développement de cette dernière consiste à une stratégie adaptée à sa position, à son secteur et à sa taille .elle mettra toutes ses chances de son côté lors de son travail, et cela, nécessite une formulation d'une stratégie correspond à un ensemble des taches fonctionnelles et aussi opérationnelles. Ayant pour fonction la pérennisation ou le progrès de l'entreprise. Ces taches sont prévues par le processus de diagnostic qui inclut toutes les fonctions de l'entreprise et qui doit être élaboré à partir des caractéristiques détaillées de la firme, suivi par un plan stratégique qui permet de conserver la cohérence et de coordonner les diverses actions et après, une décision stratégique, « une décision qui remet en cause les relations entre la firme et le milieu environnant »[3],

Dans le monde de PME, cette démarche stratégique est rare. Ceci, est affirmé par l'absence de la discipline de management stratégique, qui n'a pas eu un développement fort dans la

[1] *M. marchesnay « le management des petite entreprises : de management stratégie et organisation op.cit. p.427*

[2] *Les détails de paiement sont plus long pour les PME, du fait d'un pouvoir de négociation insuffisant vis-à- vis des grandes entreprises qui sont leur clientèle. En 1996 la durée moyenne du crédit – clients s'élevait à 64 jours en France, en Allemagne 38 jours et 50 jours au Royaume-Uni.*
Le taux d'autofinancement est nettement plus faible pour les PME : 56% en 1996 contre 110% pour l'ensemble des entreprises françaises en 1996.

[3] *ANSOFF I « Stratégie du développement de l'entrepris », Hommes et Techniques, p62. 1968, Paris.*

PME/PMI. Il est possible d'observer ce phénomène dans le nombre limité des références bibliographiques sur la stratégie de la PME (Julien, 1997). Dans ce sens, *Paturel (1998)* souligne l'importance de démystifier le fait que le management stratégique n'est pas particulièrement intéressant pour la PME. La réalité des entreprises valide également ce constat régulièrement, le temps accordé à la stratégie est trop faible en comparaison du temps accordé à la gestion courante (Sanchez, 2006). L'explication possible est la difficulté à définir la stratégie dans la PME, au contraire dans la grande entreprise est plus facile.

Le niveau de choix stratégique en PME n'a rien à envier aux grandes entreprises. La spécificité des PME s'illustre davantage dans la démarche suivie par les dirigeants pour mettre en place leurs orientations stratégiques.

La stratégie des PME est un ensemble désordonné d'actions ponctuelles relevant de l'intuition Du dirigeant, largement la décision est le fait du chef d'entreprise. Même s'il s'entoure de conseils (famille, comptable banquier,…), lui seul est responsable de la prise de décision et son exécution. Cependant, il semble que la démarche stratégique des petites et moyennes entreprises ne soit pas aussi simple. Elle serait à la fois empreinte de délibération et ouvert aux émergences *(J.L. AR règle, R.Calori et P.Very)*[1] en s'interrogeant sur la capacité des PMI à développer une démarche de planification stratégique, expliquent que la stratégie des PME reste certes inscrite dans un horizon temporel limite, mais présente les caractéristiques d'une démarche formalisée et délibérée. Donc on peu dire que ces démarches stratégiques sont délibérées mais qu'elles restent ouvertes aux émergences.

Comme on l'a signalé précédemment. L'entrepreneur constitue un facteur de réussite ou d'échec de son organisation. D'autres facteurs, leur existence ou non peut être considéré comme un élément déterminant dans le processus de développement de PME.

Pour bien comprendre les concepts reliés au mot stratégie et pour savoir comment une organisation de taille réduite adopte une stratégie pour réaliser un développent continu. Cette section sera consacrée en premier lieu à l'histoire, la définition et certaines méthodes d'analyse stratégique. En deuxième lieu à étudier la place de la stratégie dans PME.et les facteurs clés de la réussite cette dernière.

2-1 : Histoire, définition et méthodes d'analyse de la stratégie dans l'entreprise :

2-1-1 : Histoire de la pensée stratégique :

Réellement, le mot stratégie vient du grec (stratos=armée et agos =je conduis), il est défini de façon assez vague comme la partie de cet art qui consiste à établir un plan de compagne pour faire intervenir des masses armées contre l'ennemi, alors que la tactique consiste à combiner pour des actions spécifiques les moyens dont on dispose.[2] En définitivement, on peut classer la pensée stratégique

[1] *J.L. Arregle, R.Calori et P.Very « les PMI face à la planification stratégique » in revue française de gestion, janvier, février, 1997, p11, 23*

[2] *ANSOFF I « Stratégie du développement de l'entreprise ».opc.p88.*

Les années 50 : c'est dans les années 50 qu'il ya eu l'émergence de propos structurés consacrés explicitement à la stratégie d'entreprise. Cette période a connaît la parution les premiers économistes qui introduisent implicitement la stratégie dans leur conceptualisation de la concurrence imparfaite et praticable ***(chamberlain, robinson, clarck, coase)***.

Le début des années 60 : cette période a marqué la véritable émergence de la stratégie d'entreprise dans le monde académique avec la publication de trois ouvrages devenus grands classiques, qui sont:

- D'abord celui d'***Alfred Chandler*** qui montre comment les managers s'inventent des tâches qui concernent la fixation d'objectifs. L'allocation des ressources ainsi que la conception d'une structure qui les permettre et les supporte.
- Ensuite en 1965, quatre professeurs à **Harvard** signent le fameux manuel de politique générale de l'entreprise connu par « le modèle LCAG ». les auteurs de cette approche ont proposé une démarche simple, très ouverte, guidant les dirigeants dans l'élaboration du diagnostique.
- Enfin***, Ansnoff*** publie « corporate strategy » au cours de la même année. Ce professeur apporte plusieurs notions majeures il définit clairement la stratégie comme une règle pour prendre des décisions fondées[1]. Il propose également une classification des décisions (stratégiques, administratives, opérationnelles) à laquelle de nombreux auteurs s'intéresseront.

Il important de souligner que les années 60 voyaient également paraitre de nombreux travaux sur les procédures de planification stratégique, parmi ces travaux on trouve la courbe d'expérience de ***Bruce Henderson*** et les matrices proposées par ***Arthur D. little*** et ***Mc kensey***

Les années 80 : ces années ont été marquées par un jeun professeur (*Porter Michael)* à Harvard qui joua un rôle important dans l'apparition d'une nouvelle génération de modèles d'analyse stratégiques et qui enrichit l'analyse concurrentielle en transposant les principaux concepts de l'économie industrielle. Selon ce professeur *« adopter une stratégie face à la concurrence, suppose l'adoption d'action offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation tenable au sein du secteur, pour lui permettre de faire face avec succès aux cinq forces de la concurrence, et par là, assurer un meilleur rendement d son investissement ».*[2]

Les années 90 : M. porter en 1993 a mis l'accent sur d'autres facteurs autres que les cinq forces *(la rivalité entre les firmes du secteur, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, la menace des nouveaux entrants et la menace des produits de substitution)* Il parle de l'état et hasard comme facteurs pouvant avoir une importante influence sur l'environnement des firmes. D'après cet auteur, « le jeu économique moderne oblige les entreprises à dépasser le cadre national. Elles mettent désormais en œuvre des stratégies globales, qui leur font répartir leurs activités dans de nombreux pays »[3]

[1] *POIRIR L« le discours de la stratégie militaire », revue française de gestion, p64, 73.1988.*
[2] *PORTER M « choix stratégique et concurrence », Economica, 1990, p426*
[3] *PORTER M « l'avantage concurrentiel des nations », inter Edition, France, 1993 p35,*

2-1-2 : définition de la stratégie :

La stratégie a été définit de diverses manières. Il s'agit d'un ensemble de décisions visant à anticiper ou à se prémunir face à un environnement futur incertain. Ces décisions portent, en particulier, sur les choix des domaines d'activités dans lesquels l'entreprise s'engagera et sur la nature et l'intensité de cet engagement. Selon *THIETART*[1] *« la stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif* ». *ANDREWS*[2] distingue, dans sa définition, les décisions stratégiques qui :

- *déterminent et révèlent objectifs et buts*
- *engendrent les principales politiques et les plans pour atteindre ces objectifs*
- *définissent le domaine d'activité*
- *Fixent les contributions faites par l'entreprise à ses actionnaires, employés, clients et communautés diverses.*

Ce sont celles qui portent sur la formulation de la stratégie. Elles induisent les choix d'organisation qui appartiennent au domaine de la mise en œuvre de la stratégie. Ces décisions ont pur caractéristiques communes d'avoir des effets à long terme et de mettre en cause d'importantes ressources.

De façon plus sélective, *ANSOFF*[3] considère que les décisions stratégiques sont celles qui concernent les choix de couples produit-marché, les objectifs de développement. Les choix de moyens et l'acquisition de ressources font partie des « décisions administrative » et la mise en œuvre des moyens, des « décisions opérationnelles », ces deux derniers types de décisions sont parois regroupés sous le vocable de « décision tactique»[4].

En nous référant à ces dernières définitions, nous considérons comme stratégiques les décisions de l'entreprise portant sur la définition de ses objectifs à long terme, de ses domaines d'activités actuels et futures et des orientations de ses actions pour atteindre les objectifs choisis dans les domaines d'activités retenus.

2-1-3 : Le diagnostic stratégique :

La stratégie proposée à une entreprise ne peut être constituée d'un catalogue de mesures disparates. Elle n'est cohérente et pertinente que si elle permet de résoudre le problème majeur auquel se trouve confrontée l'entreprise. Pour découvrir ce dernier il convient d'analyser simultanément l'environnement, les ressources de l'entreprise et les buts de son dirigeant, puis d'effectuer une synthèse que ne peut fournir aucune des techniques d'analyse traditionnelles qui sont toutes partielles.

Le diagnostic stratégique fait appel à une démarche heuristique qui ne peut être pleinement mise en lumière qu'au travers d'études de cas. Dans ce type d'analyse, il importe de découvrir et d'énoncer clairement le problème auquel la stratégie devra apporter une solution durable. L'expérience de l'analyste joue à ce niveau un grand rôle, mais il n'y a là rien d'irrationnel. Il s'agit

[1] *R.A Thietart « la stratégie de l'entreprise », mcgraw-Hill, 2eme édition, U.S.A, 1989, p1*
[2] *K.R.Andrews "the concept of corporate strategy" , Irwin, resved edition, U.S.A, 1981, p 18*
[3] *H.I. Ansoff « stratégie du développement de l'entreprise », opc, p66*
[4] *J.G.Mérigot, A. Labourdette « éléments de gestion stratégique des entreprise », paris, Cujas, 1980*

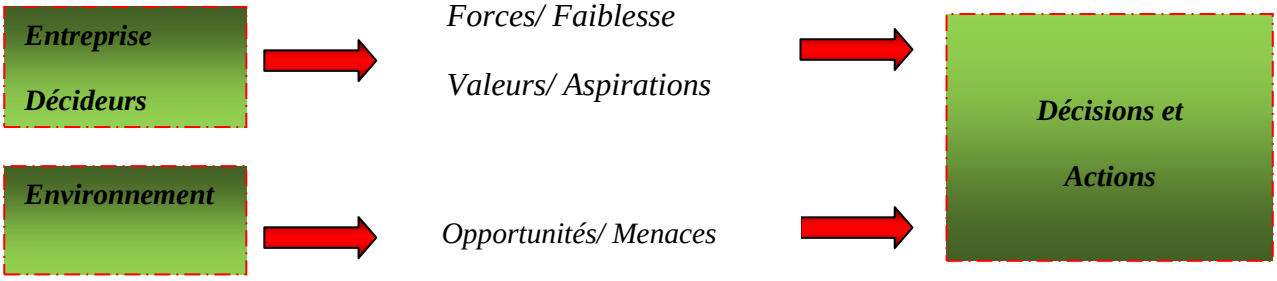
de formuler un jugement synthétique en étudiant, les relations entre les buts des dirigeants, les opportunités et menaces de l'environnement, les forces et les faiblesses de l'entreprise, ainsi que les activités qu'elle réalise. La phase cruciale du diagnostic réside dans l'identification des discordances qui apparaissent entre ces éléments.

La formulation d'une stratégie doit permettre à l'entreprise de saisir une partie du potentiel de développement offert par l'environnement, au sein de ce dernier la stratégie doit définir un positionnement accordé avec les atouts distinctifs de l'entreprise et les aspirations de son dirigeant. La définition d'une stratégie conduit à sélectionner les activités que l'entreprise mettra en œuvre, à formuler la logique de développement qu'elle adoptera face à la concurrence, et à identifier les principaux investissements matériels et organisationnels nécessaires au renforcement des atouts qui seront exploités.

En générale, l'analyse de diagnostic prend en compte les capacités et les ressources de l'entreprise, les opportunités et menaces résidant dans l'environnement et les systèmes de valeurs et aspirations professionnelles des dirigeants.

Nous pouvons schématiser ce type d'analyse de la façon suivante :

Figure: 02 Type d'analyse du diagnostic



Source : *Marjorie Lecerf « la PME fa ce à la mondialisation »thèse doctorat, université paris i, p194, .2006, France*

Par ce cheminement, l'entreprise se remet en question et lors de l'observation de son environnement, elle cherche les opportunités qui seraient susceptibles de correspondre à ses capacités et à ses forces.

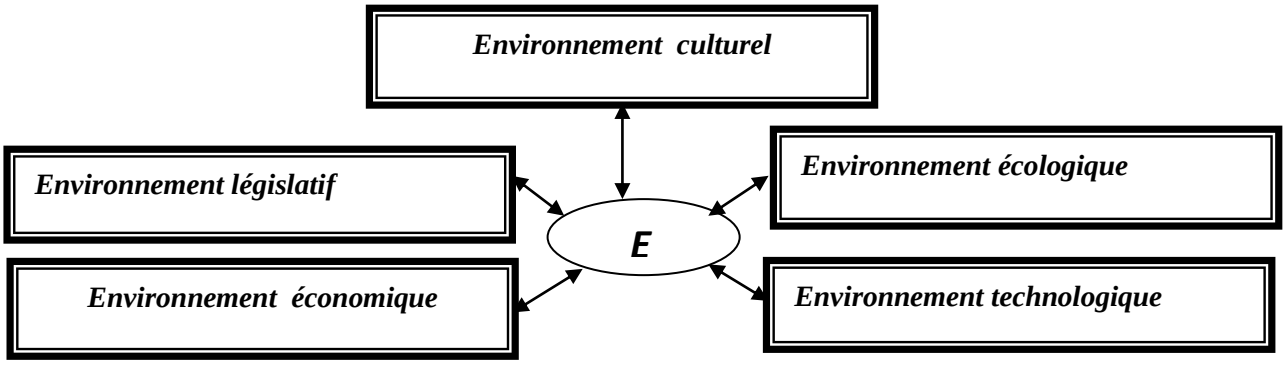
Si les adéquations entre les opportunités et les forces de la firme sont conséquentes, la stratégie de l'entreprise ne nécessite alors pas de modifications. En revanche, si les adéquations sont inexistantes, la stratégie sera alors à repenser. Le diagnostic permet donc d'évaluer les capacités de l'entreprise à correspondre à son environnement.

- **Diagnostic externe :**

Ce diagnostic prend en compte l'environnement direct et indirect de l'entreprise. C'est au sein de cet environnement qu'il sera indispensable de déterminer quels sont les risques ou encore les opportunités pour l'entreprise. Il s'agit de mettre en évidence les facteurs externes à l'entreprise, qui jouent un rôle dans le fonctionnement de la firme et qui peuvent soit améliorer son état soit le détériorer. En étant consciente de la situation externe tant au niveau de son pays que de son secteur, l'entreprise se protège de tout effet de surprise et s'offre la possibilité d'une action anticipative en harmonie avec ces contraintes liées à l'environnement externe, qui peut être représenté comme suit :

Cliecours.com

Figure 03: L'entreprise et son environnement externe



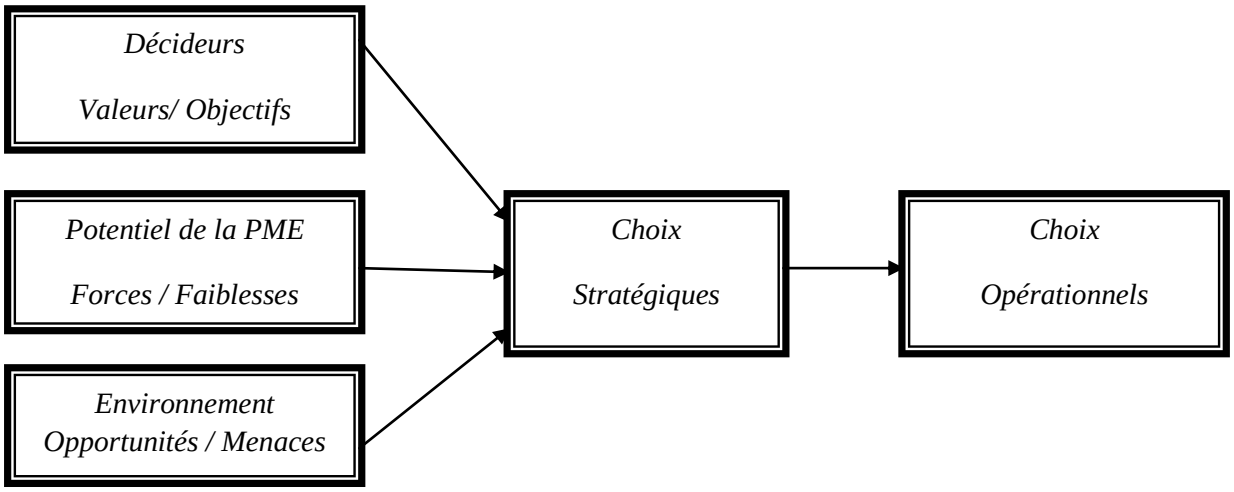
Source : Marjorie Lecerf « la PME fa ce à la mondialisation »thèse doctorat, université paris i, p198, .2006, France

Le diagnostic externe requiert un grand nombre d'informations, parfois complexes, mais relativement accessibles. C'est une étude fastidieuse qu'il est important de simplifier au maximum dans son résultat final afin de ne pas noyer les informations essentielles dans la masse de données. Dans chaque environnement de l'entreprise, les opportunités et les menaces seront étudiées. Cette étude de l'environnement indirect doit être complétée par une analyse précise de l'environnement direct afin de rapprocher chaque opportunité à des forces de l'entreprise et d'éviter les menaces en corrigeant les faiblesses de la firme.

- **Diagnostic interne :**

Ce type de diagnostic de la PME est une tâche qui nécessite de l'impartialité afin d'obtenir des résultats objectifs et réels, base solide aux décisions à venir. Il est par conséquent fortement déconseillé au dirigeant de la PME de procéder lui-même à ce type de bilan. Ce type de diagnostic peut être schématisé comme suit :

Figure: 04 L'entreprise et diagnostic interne



Source : *Marjorie Lecerf « la PME fa ce à la mondialisation »thèse doctorat, université paris, p199, .2006, France.*

- **Décideurs : Valeurs et Objectifs**

Une étude[1] datant de 2002 concernant l'analyse de l'évolution des besoins en qualifications des PME européennes a abouti à des conclusions soulignant l'importance de l'état d'esprit de l'entrepreneur dans le cadre de l'application d'une stratégie précise afin d'atteindre aux objectifs visés et promouvoir la PME. En effet, la personnalité, l'expérience ou encore bien d'autres facteurs personnels des propriétaires des petites firmes sont des facteurs essentiels à la réussite de l'entreprise. L'engagement personnel de même que la ténacité du dirigeant ont également une grande influence sur le succès ou l'échec des stratégies amorcées par l'entreprise. Par ailleurs, l'influence de l'expérience du dirigeant concernant la vitesse de pénétration des marchés locaux et étrangers.

Il apparaîtrait également que les cadres dirigeants disposants d'une expérience à l'étranger et les plus acquéreurs des informations, seraient plus souvent présents dans des PME plus développées que dans des PME fragiles.

- **Potentiel de la PME : Forces/ Faiblesses**

C'est en exploitant au mieux ses forces et en corrigeant ses faiblesses que la PME parviendra à réussir son développement. Pour cela, elle doit être consciente de ces dernières afin d'adopter les actions optimales, un diagnostic est donc nécessaire.

- **Potentiel de l'environnement : Opportunités/ Menaces**

C'est au sein de cet environnement qu'il sera indispensable de déterminer quels sont les risques ou encore les opportunités pour l'entreprise. Il s'agit de mettre en évidence les facteurs externes à l'entreprise qui jouent un rôle dans le fonctionnement de cette dernière et qui peuvent soit améliorer son état soit le détériorer. En étant consciente de la situation externe au niveau de son secteur dans le monde, l'entreprise se protège de tout effet de surprise et s'offre la possibilité d'une action anticipatrice en harmonie avec ces contraintes liées à l'environnement globalisé. Pour le but á trouver les synergies qui peuvent être établies entre les opportunités de l'environnement et les forces de l'entreprise. Si les objectifs chiffrés ne sont pas atteints, il sera alors vital de procéder á un remaniement en terme de stratégie.

Les choix stratégiques résultant de ce processus, schématisé sur la figure 1. S'expriment en termes de domaines d'activités (couples produit-marché), d'objectifs et de définition de moyens.

Cette démarche itérative mettant en relation des états futurs de l'environnement et des compétences distinctives de l'entreprise sera développée et formalisée par des grands cabinets de consultants. Ceux-ci offriront la possibilité d'analyser conjointement plusieurs domaines d'activités de l'entreprise regroupés dans un « portefeuille d'activités ».

2-1-4 : Méthodes d'analyse stratégique :

Le management stratégique a proposé plusieurs méthodes pour analyser les stratégies suivies par telle entreprise et dans tel domaine. Mais dans la PME l'application ces méthodes, est limité à

[1] *Etude germano-anglaise menée en 2002 par Bürgel, Fier et Murray concernant les start-ups HT Européenne.*

cause de la mentalité et l'esprit de dirigeant. Parmi ces méthodes, on peut citer les plus couramment utilisés :

- **L'analyse de portefeuille:**

Les années 1970 ont été les témoins d'une diversification massive des entreprises dans tous les secteurs. A l'époque, les firmes cherchaient toutes á obtenir une taille toujours plus démesurée, le slogan de l'époque étant 'big is beautiful'. A la suite de ces diversifications multiples, les entreprises ont connu un besoin important de rationaliser leur portefeuille d'activité. Pour améliorer la gestion des portefeuilles d'activités, des modèles ont étés développés par divers cabinets, ceux-ci s'appuient tous sur les cycles de vies des différentes activités présentes dans l'entreprise, les buts majeurs de ces modèles étant de parvenir á un équilibre entre les activités naissantes et celles déclinantes qui dégageraient un maximum de profitabilité. Aussi l'appréciation de ces situations globales se fait á l'aide de matrices telles que celle du *BCG*[1], les analyses de concurrence multicritères sont également exploitables dans la même optique *(Mc Kinsey, D. Little, PIMS)*

- **La matrice BCG :**

Cette matrice est la plus ancienne, la plus simple, la plus connue. Elle n'est pas sans risque. La critique de cette méthode ne vise pas d'effet pratique immédiat, puisque la méthode est aujourd'hui abandonnée elle garde toutefois un grand intérêt en raison des concepts mobilisés et des problèmes de méthode qu'elle pose. Après un bref rappel de la démarche, l'intérêt de cette méthode sera analysé.

La première étape consiste à définir des segments stratégiques [2]*(processus délicat dont la qualité conditionne la valeur des analyses de portefeuille)* indépendants. Cette restriction est importante puisque l'exploitation des liaisons constitue un motif essentiel des manœuvres de diversification.

La deuxième étape consiste à classer les différentes activités en fonction de leur attrait et des atouts de l'entreprise. Le BCG retient le taux de croissance de la valeur de l'activité et la part de marché relative (*La part de marché relative est un indicateur permettant de positionner l'importance d'une marque ou d'un produit par rapport à la marque ou produit concurrent le plus proche sur une période donnée. Le ratio de calcul de la part de marché relative est : ventes marque A / ventes marque B. Une part de marché relative supérieur à 100 % ou 1 signifie que la marque est leader*) comme indicateur de position concurrentielle. Ce dernier repose sur la théorie des effets d'expérience.

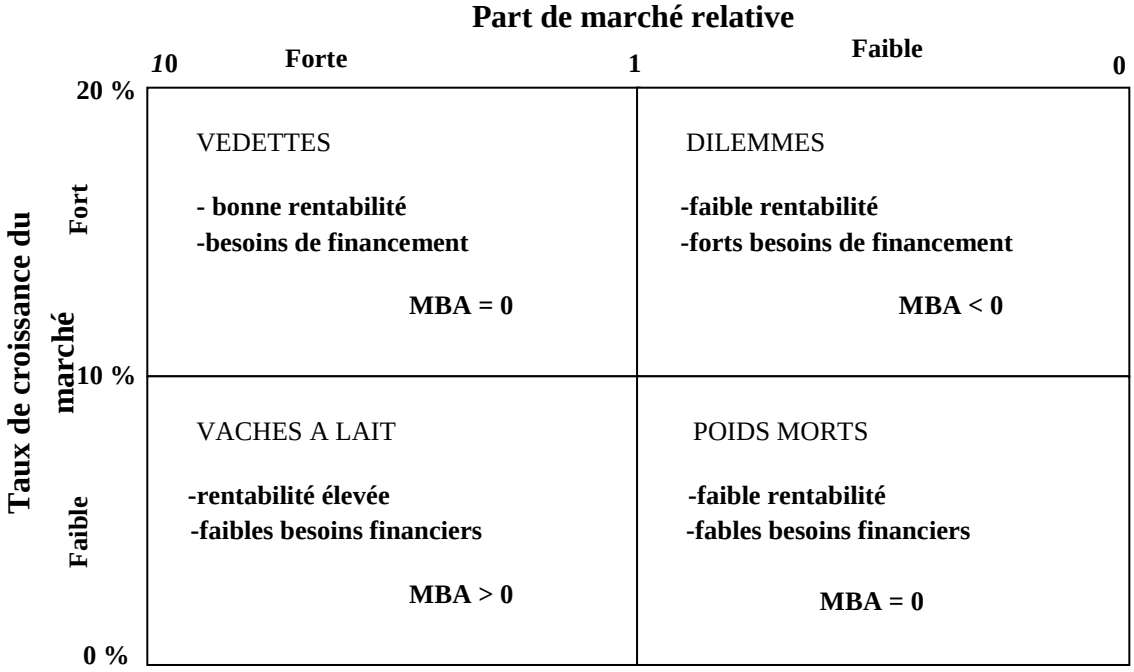
Pour chacun des deux indicateurs, une valeur médiane est définie. En ce qui concerne la part de marché relative, la valeur médiane est l'unité, ce qui amène à distinguer selon que l'entreprise est ou non leader sur son marché. Pour le taux de croissance de la demande, la valeur critique est le rythme d'accroissement du PIB. Chacune de ces variables, deux parties de valeurs sont donc

[1] *Boston Consulting Group, « Perspectives sur la stratégie de l'entreprise », Hommes et Techniques, 1970. Paris*
[2] *E ADER et J. LAURIOL, « La segmentation, fondement de l'analyse stratégique », Harvard l'Expansion, printemps 1986.*

définies qui permettent de distinguer quatre situations typiques auxquelles sont donnés des noms suggestifs : vedettes, vache à lait, dilemmes et poids morts.

Le positionnement de la l'activité sur chacune de ces deux dimensions a des implications financières. Une croissance rapide de la demande implique des investissements forts qu'une demande arrivée à maturité, de même qu'une position faible exige un effort financier plus importants que celui qu'il est nécessaire de consentir pour une activité ou l'entreprise est leader.la figure 05 représente cette matrice

La figure 05: matrice BCG



Source : *Thiétart R A « la stratégie d'entreprise », Mc graw hill, 1989.p.120*

Selon sa position dans la matrice, le produit peut appartenir à l'une des catégories suivantes auxquelles correspondent une ou plusieurs options stratégiques :

- Un produit étoile ou vedette (fort taux de croissance et part de marché élevée) est un produit prometteur pour l'entreprise. Un tel produit contribue à sa rentabilité et génère des bénéfices. L'entreprise doit donc se concentrer sur ce produit et le développer en y investissant afin de maintenir sa position de leader. Les produits vedettes sont amenés à devenir progressivement des vaches à lait

- Un produit dilemme (fort taux de croissance et part de marché faible) est souvent peu commercialement rentable et ne génère pas de bénéfices à moins que l'entreprise décide d'y investir pour maintenir voire accroître ses parts de marché (ils deviennent alors des vedettes potentielles). L'entreprise a donc le choix entre investir dans ce produit ou l'abandonner

- Les vaches à lait sont des produits en phase de maturité qui génèrent des profits intéressants et des liquidités mais qui doivent être remplacés dans un avenir plus ou moins proche. Il faut

donc les rentabiliser car ils permettent de financer d'autres activités (notamment les vedettes et les dilemmes)

- Les poids morts qui ne génèrent que de faibles bénéfices sur un marché déclinant et très concurrentiel doivent souvent être abandonnés ou être maintenus sans investissement (lorsqu'ils peuvent encore contribuer à la couverture des frais fixes).

- **La matrice ADL :**

Arthur D. Little est une société de conseil qui propose un modèle d'analyse de portefeuille d'activités qui se prête de façon efficace aux analyses des PME. Les principaux facteurs fluant sur la position concurrentielle sont les suivants : facteurs de commercialisation ; facteurs d'approvisionnement ; facteurs de production. Les forces de l'entreprise sont analysées en fonction des facteurs clés de succès du marché. A l'issue de cette analyse, la position de la firme sera déterminée parmi les possibilités suivantes :

Dominante : Cette position indique que l'entreprise a la capacité de contrôler le comportement de ses concurrents dans le domaine de la stratégie et de la performance et bénéficie d'un large panel de stratégies envisageables.

Forte : La firme peut choisir chacune des stratégies sans encourir de danger sur le long terme.

Favorable : stratégies sont limitées aux atouts favorables de l'entreprise, la position compétitive pourra sans encombre être maintenue à long terme.

Défendable : Les activités doivent être continuées, le niveau de performance est suffisant mais la position n'est pas assurée sur le long terme.

Marginale : L'activité de l'entreprise présente des faiblesses majeures et bien que n'étant pas en danger á court terme elle n'a aucune chance de survivre á long terme, elle doit donc subir des améliorations.

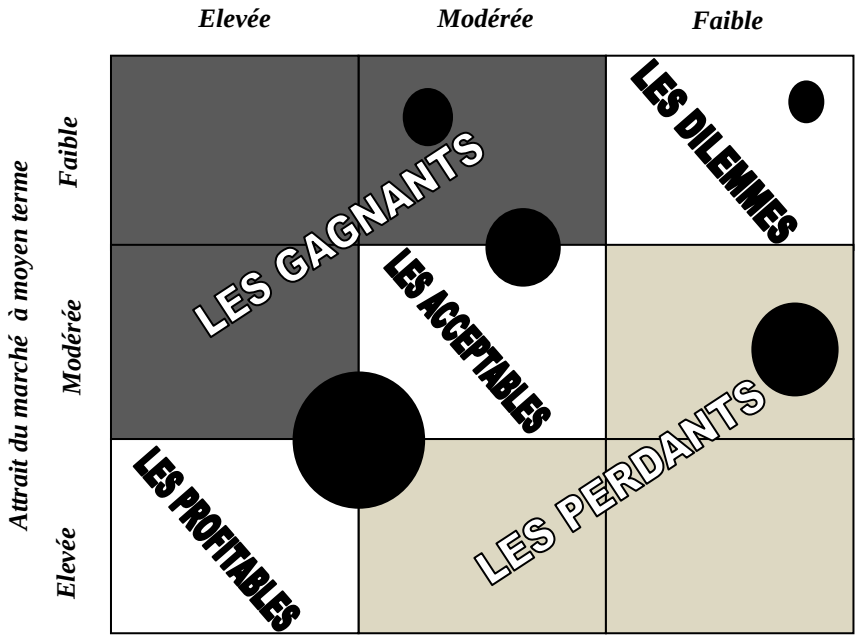
Le degré d'intérêt d'un secteur dépend de la phase dans la quelle il se trouve, la question sera alors de déterminer où se situe l'activité dans son cycle de vie (démarrage, croissance, maturité ou déclin) par le croisement de la maturité du secteur et de la position concurrentielle. Les conseils stratégiques sont vagues et les possibilités multiples, les aires ne sont, par ailleurs, pas délimitées de manière identique dans toutes les représentations. Ce modèle laisse donc plus de place que les autres à la réflexion des dirigeants et au libre arbitre quant aux décisions. Quatre orientations fondamentales ressortent cependant du modèle: le développement naturel, qui demande des investissements importants, où la position concurrentielle est bonne et où l'on trouve les activités d'avenir, le développement sélectif, où la position concurrentielle est assez moyenne, il est nécessaire de trouver des niches afin de spécialiser l'entreprise vers ses créneaux les plus porteurs. La réorientation, où la firme présente une position, concurrentielle marginale il est alors important de réorienter l'activité afin de la sauver et enfin l'abandon, ou une position faible en termes de compétitivité est observée dans des secteurs á risques élevés en plein démarrage. La difficulté majeure concernant cette matrice est rencontrée lors de la détermination de la phase de développement du secteur, l'évolution n'étant que rarement régulière, la précision est parfois impossible á atteindre et les résultats ne seront alors que très approximatifs.

- **La matrice d'analyse de portefeuille de McKinsey :**

La matrice de McKinsey est structurée par deux variables complexes: la position concurrentielle ou force compétitive, d'une part et l'attrait du marché à moyen terme, d'autre part. Ces deux dimensions sont mesurées par un Index résultant de l'agrégation de plusieurs facteurs. L'attrait du marché ne tient pas seulement à un taux de croissance, mais aussi à la structure concurrentielle, à la maturité du secteur, aux contraintes légales, sociales qui le caractérisent, etc. La force compétitive ne se résume pas à une seule variable. A la part de marché peuvent s'ajouter la qualité des produits, leur degré de différenciation par rapport aux produits concurrents, ainsi que les compétences spécifiques de l'entreprise dans des domaines comme la recherche-développement, la production ou la distribution. La difficulté d'emploi de cette matrice tient aux choix des facteurs qui seront pris en compte et à la définition de leurs poids relatifs. En effet, ces facteurs ne sont pas identiques dans tous les marchés. Ils tiennent à la dynamique concurrentielle propre à chacun d'eux L'analyse de la concurrence fournira des éléments de réponse à ces problèmes.

Les recommandations dégagées par la matrice McKinsey sont plus riches que celles issues de la matrice BCG. Elles reposent sur une analyse de la dynamique concurrentielle qui permet de définir les facteurs-clés de succès dans un domaine d'activités. Elles sont le fruit d'analyses comparées de la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents sur des acteurs multiples et pertinents. Elles offrent donc le moyen d'identifier les domaines d'amélioration de la position concurrentielle de la firme. En termes d'analyse de portefeuille d'activités, la matrice McKinsey permet l'analyse du risque, de la rentabilité et du besoin en financement de façon analogue à la matrice BCG. Cette matrice peut être schématisée comme suit :

Figure 06 : La matrice McKinsey



Source : *Source : Thiétart R A « la stratégie d'entreprise », Mc graw hill, 1989.p.122*

Les Gagnants : Produits stratégiques dont l'attrait est important car l'entreprise occupe une position dominante dans un marché en expansion pour ces produits. L'entreprise doit concentrer ses efforts et investir (en capital humain, en adaptations du produit, en publicité, ...) dans ces produits pour favoriser la croissance et accroître encore ses compétences distinctives.

Les acceptables et profitables : Produits tactiques qui sont moyennement attrayants. Les parts de marché pour ces produits sont difficiles à maintenir dans un marché fort concurrencé où l'entreprise occupe néanmoins une bonne position. Pour ces produits, l'entreprise doit adopter une stratégie de statu quo. Elle doit surveiller leur évolution et maintenir les produits tant qu'ils sont rentables et qu'ils génèrent des liquidités.

Les dilemmes : Dans cette position, le choix stratégique est assez difficile car le marché pour ce produit semble très attractif mais l'entreprise ne dispose pas de la force concurrentielle nécessaire pour l'aborder - peut-être parce qu'elle n'a pas le bon produit. L'entreprise peut soit désinvestir si la croissance n'est pas durable ou renforcer sa position sur ces marchés en remédiant à ses faiblesses et en se spécialisant sur ses forces, pour autant, notamment, que ses ressources financières le lui permettent.

Les perdants : Produits "perdants" qui sont les moins attractifs car la part de marché de l'entreprise sur ce marché en faible croissance est également faible. L'entreprise doit réduire les investissements et les coûts fixes et se concentrer sur la récolte des profits à court terme jusqu'à ce qu'elle abandonne certaines activités. Une exception à l'abandon peut se produire lorsque plusieurs de ces marchés génèrent en combinaison un volume suffisant pour l'activité export.

L'analyse de Mc Kinsey est intéressante mais n'est généralement pas à la portée des PME, en effet, l'identification des facteurs significatifs pour chaque dimension composite et ensuite leur pondération, n'est pas toujours chose aisée. Par ailleurs, cet outil exige la collecte d'un grand nombre d'informations. Les recherches pour estimer l'attrait du marché peuvent être relativement limitées. Par contre, l'évaluation des forces de l'entreprise sur chaque marché suppose des recherches plus approfondies. L'analyse ne pourra donc être entreprise que sur un nombre très limité de produits et de marchés.

- **La méthode PIMS :**

La méthode PIMS *(Profit Impact of Marketing Strategy)* de l'analyse des activités stratégiques résulte de l'association de *General Electric et de la Harvard Business School* en vue d'analyser les causes de succès ou d'échec des produits de General Electric. Une base de données fut construite avec les activités de cette entreprise, puis élargie à d'autres. Aujourd'hui, les Informations collectées proviennent de plus de 4 000 unités stratégiques. Les données fournies portent sur une centaine d'items caractérisant l'activité, le marché, la concurrence, les performances, la structure des dépenses. Cette base est utilisée de trois manières.

Elle est utilisée comme source de données pour des travaux de recherche sur les relations entre performances et variables stratégiques. C'est ainsi qu'ont été mises en évidence des relations significatives entre :

- Rentabilité des investissements et part de marché [1]
- Rentabilité des investissements et intensité capitalistique. (Relation Inverse)[2]
- Rentabilité et Intégration verticale (relation complexe)[3]
- Marge brute d'autofinancement et qualité des produits, en particulier dans les marchés à faible croissance[4]

Ces relations fournissent un support empirique aux méthodes d'analyse de portefeuille qui ont été présentées dans le paragraphe précédent.

La base de données PIMS est exploitée pour fournir des informations aux entreprises adhérentes sur leurs performances comparées à des normes de secteurs. Elle fournit des hypothèses d'explication des écarts constatés. Il s'agit là d'un outil de contrôle des décisions stratégiques.

Enfin, cette base de données permet aux entreprises adhérentes de simuler des décisions stratégiques et d'en évaluer les conséquences. Elle fournit donc un outil de formulation de stratégies et de tests de celles-ci dans un environnement concurrentiel.

2-2 : Analyse des facteurs de succès la stratégie de développement de la PME :

Parmi les caractéristiques les plus frappantes de l'environnement actuel auquel sont confrontées les entreprises, l'intensification de la concurrence et l'accélération du changement. Dans un tel environnement marqué par la mondialisation des marchés, l'interpénétration croissante des économies, l'interdépendance accrue entre les acteurs en jeu modifiant les conditions de la concurrence, la survie et la pérennité de l'entreprise deviennent de plus en plus problématiques. En effet, toutes les entreprises qu'elles soient grandes, moyennes, petites et même très petites, doivent veiller au renforcement, à l'amélioration ou du moins au maintien, et ou à la préservation de leurs facteurs de compétitivité et de leurs performance économique.

Comme réponse à ces caractéristiques irréversibles de ce nouvel environnement, les entreprises développent divers facteurs permettant leur compétitivité et le maintien de leur performance, et ce dans le but de survivre et se développer. Les grandes entreprises réalisent cet objectif à travers différentes options à savoir : la croissance externe pour bénéficier des économies d'envergure, l'organisation en réseau des activités à l'échelle internationale, la coordination des compétences au niveau interne et l'externalisation des activités qui contribuent faiblement à la création de valeurs.

Du point vu de stratégie .le processus de développement de PME dépend de divers facteurs principaux, d'un côté facteurs dits internes relatifs soit aux comportements de l'entrepreneur qui sont liés à des caractéristiques personnelles telles que la situation familiale, l'expérience …etc., et à des caractéristiques opérationnelles telles que le niveau culturel et la nature d'étude, ainsi que le capital social occupe une place stratégique. Soit au mode de gestion dont la stratégie en tant que

---

[1] *S.Sschoefler R. D. Buzell. Et D. F. Heany,"Impact of Strategy Planning on Profit Performance", Harvard Business Review, mars-Avril 1974.p.38*

[2] *Schoefler. Op. cit p.41.*

[3] *Robert D. Buzell... « Is Vertical Integration Profitable? ». Harvard Business Review. Janvier-février 1983, pp. 92-102.*

[4] *Schoefler. Op. cip40*

plan directeur de l'entreprise et la structure organisationnelle comme cadre de mise en œuvre de cette dernière.

D'un autre coté, des facteurs dits externes, c'est-à-dire, liés à l'environnement de l'entreprise dont le soutien et l'accompagnement sont aussi d'une importance non négligeable.

D'autres facteurs peuvent contribuer à la réussite des PME et seront étudiés séparément. Ces facteurs sont: la flexibilité en tant que facteur d'adaptation, la culture en tant que facteur de coordination et d'intégration, leur mode de financement, l'utilisation de l'information scientifique et technologique en tant qu'outil d'innovation et l'internationalisation en tant que mode de conquête des marchés.

2-2-1 : Des facteurs explicatifs internes :

- **L'entrepreneur propriétaire dirigeant et son capital social:**

Des atouts stratégiques non contournables :

Reconnue comme l'institution fondamentale du capitalisme et contrairement à la grande entreprise, la PME fait apparaître certaines spécificités à savoir :

- Un rôle important du dirigeant (entrepreneur).
- Une autorité plus élevée et centralisé par rapport à la grande entreprise.
- Des ressources financières limitées et des outils de gestion peu développés.
- Une dépendance vers un nombre limité de client et une part de marché restreinte.
- Une structure flexible et aplatie.
- Une organisation plus réactive.
- Un dynamisme stratégique.

Parmi ces spécificités qui font de cette entité un être particulier se distinguant de la grande entreprise, la prédominance et le rôle joué par le propriétaire dirigeant, apparaissent importants et déterminants. En effet, en fonction de son comportement, de ses ressources, compétences et relations (capital social), il réalise des arbitrages et effectue des choix stratégiques et opérationnels ; et révèle ainsi une diversité de comportements dont dépend l'avenir de son entreprise. De plus, par sa forte présence dans presque toutes les fonctions de l'entreprise, la propriété et la gestion sont combinées dans la même personne, ce qui fait que toutes les décisions soient concentrées au sein des mêmes mains. Toutes ces qualités ne font que renforcer son pouvoir de contrôle et palier aux problèmes les plus cités tels que la lenteur dans la transmission de l'information et l'absence de coordination dans le traitement des difficultés.

Une étude effectuée sur un échantillon de PME en France, révèle l'importance que joue le dirigeant par sa personnalité et son comportement dans la réussite de l'entreprise. A Ce sujet *Sutton (1984)* dit « *If the owner-manager is good at managing a small business, then they can do exceptionally good things in terms of ensuring the continued survival and operation of the*

business». Cela veut dire, que par son comportement de gestion, le propriétaire dirigeant pourra contribuer à la survie et à la continuité de l'entreprise. Autrement dit, la survie et la continuité d'une petite entreprise est dépendante du comportement et des compétences managériales du propriétaire dirigeant. Cette importance, apparaît, comme le soutiennent B. L'oiseau et CH. Dupont[1] pour la vie de la PME dans la personnalité et le comportement du propriétaire dirigeant. En effet, en fonction de ses aspirations, de son histoire, de sa culture et de son environnement, il adopte un comportement lui facilitant l'atteinte de son objectif et lui assurant le maximum de sécurité. Une simple analyse des comportements et stratégies des dirigeants de PME permettent la distinction entre trois types de dirigeants.

- ✓ ***Dirigeant à comportement réactif :***

Animé par la logique d'accumulation et de perpétuation des patrimoines[2], ce type de dirigeant adopte dans sa gestion un comportement conservateur et une gestion protectrice et prudente, permettant le maintien de son entreprise. Dans l'objectif de survivre et d'assurer la longévité de leur affaire, ce type de dirigeants, mettent en avant le profit à court terme comme étant un objectif non contournable et prioritaire, ce qui les pousse à l'exploitation d'un marché de proximité (local ou régional). Soucieux pour leur pouvoir, ils laissent apparaître une forte aversion au risque notamment en ce qui concerne l'investissement nécessitant des ressources financières dépassant leurs capacités. Comme facteurs explicatifs du manque d'innovation de leurs entreprises, on trouve généralement, la gestion autoritaire des unités de production et le contournement des exigences de l'environnement externe.

- ✓ ***Dirigeant à comportement actif :***

Contrairement au précédent et au dirigent à comportement proactif preneur de risque et aventurier, le dirigeant à comportement actif patriarcal, montre une attitude d'adaptation aux besoins de l'environnement. Dans son ensemble, il apparaît souvent soucieux de son pouvoir et prudent. En termes de financement externe, il ne s'engage que quand cela concerne des investissements de court terme ne mettant pas en péril son pouvoir et son indépendance, qui lui sont chères.

- ✓ ***Dirigeant à comportement proactif :***

Confronté à un environnement incertain et turbulent, il adopte un comportement de vigilance active vis-à-vis de l'environnement externe mais matriarcal à l'interne, ce en vue de stimuler la créativité et l'innovation.

Aventurier et preneur de risque, ce type de dirigeant n'hésite pas à l'intégration des cadres de coopération formelle et informelle pour le recours à l'endettement à long terme et pour réaliser des investissements immatériels. L'essentiel est que cela apporte de la valeur pour l'entreprise et en assurant son développement

Clicours.com

[1] *B. Loiseau et CH.Dupont : « Facteurs clés de succès des PME », In Revue française de gestion N°32/81 p.p.19-30*

[2] *G. Natache: « Utilisation de l'information et l'intégration de l'environnement par les PME/PMI», Http://www.algeria-interface.com, 2002, p.16.*

Partant du principe que les facteurs clés de succès varient en fonction des phases du cycle de vie de l'entreprise[1], l'entrepreneur se doit donc d'adapter son comportement, ses aspirations et sa gestion, et ce en vue de dépasser les différentes crises jalonnant le processus d'évolution de la petite et moyenne entreprise. Par son capital social, il devient un élément stratégique et déterminant pour la survie et la réussite de l'entreprise notamment au cours des premières phases du cycle de vie.

Durant notamment la phase de démarrage, son expérience, son capital financier, ses compétences en matière de supervision des activités, d'anticipation et sa capacité d'action sont d'un enjeu majeur. Sa capacité d'apprentissage, la cohérence de ses choix stratégiques, la pertinence de son système de contrôle ainsi que sa capacité de délégation jouent un rôle au cours des phases suivantes du cycle de vie de ces entreprises.

- **L'importance du capital social de l'entrepreneur :**

Le capital social, qui est l'ensemble des liens et réseaux qui unissent des groupes et des personnes au sein de la communauté qu'elle soit géographique ou professionnelle, est considéré comme un facteur d'intégration et de confiance. Il renforce la cohésion de l'entreprise et accroît la motivation au travail. De plus, il facilite les opérations commerciales et financières et réduit leur coût notamment les coûts de transaction. Selon Bourdieu (1980), ce capital renvoie à l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance. Il se décompose en:[2]

- **capital-financier:** est l'ensemble des ressources financières existantes et potentielles de l'entrepreneur (accès au crédit).

- **capital-connaissances :** comprend l'ensemble des connaissances et savoir-faire techniques de l'entrepreneur, qu'il a acquis sur le tas ou en suivant une formation scolaire ou universitaire. Une connaissance selon Hansen (1999), peut être considérée comme un ensemble complexe d'informations qui nécessitent des contacts fréquents et l'existence de langage et de représentations partagées entre les individus pour pouvoir être transférées.

- **capital-relations:** comprend l'ensemble des liens plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissances, il peut aussi s'agir de relations institutionnelles entretenues avec des institutions publiques ou privées de toute nature. Dans ce sens, Berley, al (1991) et Julien (1995), trouvent que le réseau personnel particulier à chaque entrepreneur est constitué généralement d'un ou de deux amis, quelques membres clefs du personnel, un collègue d'études et un membre du club d'entrepreneurs,… etc.

Plusieurs travaux ont montré l'impact du capital social sur la réussite économique des entrepreneurs. Pour *Boutillier et Uzinidis*, (1999, 2000), la faculté d'entreprendre et sa réussite notamment durant les premières phases du cycle de vie, sont conditionnées en partie par le capital social que possèdent les postulants à la création Fabre et *Kerjosee* (2006), montrent que le développement d'une entreprise est d'abord déterminée par son capital social indépendamment de son secteur d'activité.

---

[1] *B. Loiseau et CH. Dépont « facteurs clés de succès de PME », In revu française N°32/81, pp 19,30*

[2] *S.Boutillier et D.Uzinidis : « La légende de l'entrepreneur, le capital social ou comment vient l'esprit d'entreprise », Ed.la découverte, Paris, 1999*

D'autres recherches insistent sur les valeurs et la personnalité de l'entrepreneur comme variables pouvant influencer ces chances de succès. Six grandes caractéristiques reviennent le plus souvent, que l'entrepreneur est une personne qui doit savoir :

- Être autonome
- Être disposé à prendre des risques,
- Être capable de résoudre rapidement les problèmes,
- Avoir une faculté à innover et à détecter les opportunités, s'adapter à toutes les situations
- Être un bon manager et gestionnaire.

- **Stratégie et mode de gestion des PME :**

Face à la diversité de ses comportements, ses aspirations et des objectifs de l'entreprise que constitue la PME, la cohérence de ses choix en termes de stratégie apparaît déterminante et incontournable pour le développement et la réussite de l'entreprise. Etant donnée cette diversité d'objectifs de la PME, qui se manifeste à travers les objectifs des propriétaire dirigeants, la diversité des environnements auxquels ce type d'entreprise est confronté et les différences de moyens que présentent les PME ; les actions de ces entreprises visant à modifier les performances de leur offre et/ou la structure de leurs coûts, en fonction d'une anticipation des comportements des autres acteurs du marché, ne peuvent être que multiples et variées «chaque type d'environnement privilégie certains atouts compétitifs des entreprises et la stratégie dépend entre autre du type de marché et de la concurrence qui y règne»[1].

Dans le cadre de la PME, en fonction de l'environnement auquel cette dernière est confrontée, en fonction des buts et objectifs des propriétaires dirigeants et encore en fonction de son cycle d'évolution (cycle de vie), nous retiendrons les orientations stratégiques suivantes[2]:

- ✓ **Stratégie survie- efficience :**

Dite aussi réactive, elle apparaît la mieux adaptée aux PME notamment au cours des premières phases du cycle de vie. Confrontée à un environnement stable, généralement à organisation simple et peu formalisée mais face au manque considérable des ressources financières, le dirigeant de la PME ne se voit espérer que le maintien et la survie de son entreprise. Cette survie, qui renforce la recherche de l'efficience à travers l'exploitation optimale des ressources lui devient un objectif ultime surtout pendant les deux premiers stades du cycle de vie. Étant donnée le type de concurrence auquel son entreprise est souvent confrontée (concurrence par les coûts), une stratégie graduelle par les coûts lui apparaît la plus appropriée et un atout de compétitivité non contournable.

[1] *Alsot -Passeron : « Compétitivité et stratégie françaises », Ed Economica, Paris, 1996, p.38.*

[2] *A.Guilhon : « Vers une nouvelle définition du concept de la PME à partir du concept de contrôlabilité », In O. Torres : « PME de nouvelles approches », Ed Economica, Paris, 1998, p .p.64 -67.*

En terme de contrôlabilité qui traduit l'articulation entre les variables de structure (forme technico-organisationnelle de compétences) et de performance (marché et produit), le propriétaire dirigeant recherche toujours à reproduire à l'identique l'ancien état de contrôlabilité[1].

- ✓ **La stratégie efficience croissance :**

Sur des marchés en changement relativement rapide, l'entreprise se voit poursuivre deux objectifs complémentaires. Le premier objectif imposé par l'environnement concurrentiel, caractérisé par la concurrence par les prix, consiste à atteindre l'efficience par les coûts. Le deuxième objectif, afin d'améliorer sa rentabilité et d'augmenter sa part de marché, consiste à réaliser la croissance. Les changements induits par l'évolution de l'entreprise rendent le développement des compétences et l'adaptation de la forme technico- organisationnelle (structure) nécessaires pour cela, et afin de maintenir sa contrôlabilité, le dirigeant opte pour une stratégie d'adaptation progressive et équilibrée du produit, des compétences et de la structure aux nouvelles exigences de l'environnement [2]

- ✓ **La stratégie croissance- efficacité :**

Confrontée à un environnement de plus en plus turbulent, caractérisé par une croissance intense, le dirigeant PME se fixe simultanément deux objectifs : l'efficacité et la croissance. Le premier imposé par l'intensité concurrentielle, peut se réaliser en exploitant divers paramètres à savoir les coûts, la différenciation et la qualité. Le deuxième, et pour bénéficier de l'effet de dimension, peut se réaliser soit par la diversification sinon pour bénéficier d'un avantage compétitif par innovation produit ou procédé. Préoccupé par le succès que par le contrôle financier de son entreprise, pour un développement équilibré de cette dernière, le dirigeant n'hésite pas à l'adaptation de la structure technnico-organisationnelle, des compétences et des produits aux exigences de l'environnement.

En matière de mode de gestion de la PME, la souplesse et la flexibilité de ce dernier sont autant de caractéristiques qui distinguent la PME de la grande entreprise et qui explique la réussite et la permanence de la première notamment dans un environnement de plus en plus ardu et turbulent.

Au total, nous constatons qu'une simple analyse du comportement stratégique des PME, montre que les choix stratégiques de ces entreprises apparaissent fonction des aspirations et comportements de leurs dirigeants, ainsi que de l'environnement auquel elles sont confrontées. Davantage de changements doivent être opérés surtout en phase de transformation ou d'évolution de la PME. Ces changements rendus nécessaires deviennent déterminants dans la mesure où ils conditionnent la survie ou la croissance de ces entreprises[3]

---

[1] *A.Guilhon : « Vers une nouvelle définition du concept de la PME à partir du concept de contrôlabilité », in O. Torres : « PME de nouvelles approches », op, cit, p62.64*

[2] *A.Guilhon : « Vers une nouvelle définition du concept de la PME à partir du concept de contrôlabilité », in O. Torres : « PME de nouvelles approches », Op.cit, p.64.*

[3] *Ipid p64.67*

- **le Comportement et le mode de financement des PME :**

Abstraction faite de sa dimension, de sa forme juridique et de son activité, l'entreprise se doit un effort de plus en plus considérable et ce, afin de résister aux pressions de l'environnement auquel elle est confrontée. Sa compétitivité, son développement dépendent de sa capacité et de ses efforts pour devenir meilleure ou au moins fidéliser sa clientèle. S'adapter et faire face à la concurrence dans le but de renforcer ou du moins maîtriser sa compétitivité et donc assurer sa survie sont autant d'alternatives rendues nécessaires bien entendu tributaires de la disponibilité des ressources financières ; chose qui n'est pas aisée pour les petites et moyennes entreprises[1] .

Diverses études, en ce qui concerne les modalités d'acquisition les ressources financières, ont été réalisées par des dirigeants d'entreprises de différentes nationalités, montrent que malgré la diversité des organismes et des établissements spécialisés dans la mobilisation de moyens de financement pour les PME[2], le recours à l'endettement et notamment aux sources de financement externes, ne représente pas du tout une préoccupation pour les propriétaires dirigeants. Ces derniers, dans leur majorité laissent apparaître une stratégie particulière avec une grande tendance à l'aversion au risque et une prudence accrue. Ce comportement se traduit par l'objectif du maintien de leur capital donc du pouvoir; un des fondements de la pérennité d'entreprise[3].

Maîtrise de l'endettement en cas de recours au financement externe, et prédilection pour l'autofinancement de leur croissance sont autant de variables caractérisant le comportement financier des PME, qui ne peut se comprendre sans sa liaison avec le comportement des propriétaires dirigeants en particulier ceux des PME familiales. Certaines recherches concluent que les chances de succès sont d'avantage plus élevées si l'entrepreneur investi lui-même son propre argent dans l'affaire (Fabre et Kerjosee, 2006).

Ce comportement prudentiel et d'aversion au risque accompagné d'une stratégie préférentielle de l'autofinancement de la croissance, apparaît déterminant pour le maintien de leur développement durable et donc de leur pérennité [4]

Abstraction faite de la divergence des comportements financiers des dirigeants de PME dues aux différences institutionnelles entre pays, ces derniers peuvent être regroupés en trois différentes catégories[5] :

L'autofinancement : Il est aussi dit financement autonome. C'est le comportement type des PME créées par des propriétaires ayant une aversion au risque. Caractérisés par leur attachement à l'accaparement de la propriété et du pouvoir de décision. Avec une tendance préférentielle privilégiant l'indépendance plutôt que la croissance leur objectif premier est bien la survie et la pérennisation de leur affaire.

---

[1] *P. André Julien : «PME bilan et perspective », Op.cit, p.p.211-230*

[2] *N. Levrato et B. Paranque: «Diversité économique et mode de financement des PME », Ed. L'harmattan, paris, p.317.386*

[3] *S. Mignon : «Stratégies de pérennité d'entreprise», Ed.Vuibert, Paris, 2001, p.p.1-7.*

[4] *S. Mignon : «Stratégies de pérennité d'entreprise», Op.cit, p.20*

[5] *N. Levrato et B. Paranque: «Diversité économique et mode de financement des PME », p. 410.418*

Le recours au découvert bancaire : Un comportement spécifique aux PME dont le propriétaire dirigeant accepte un niveau de risque mesuré et dont l'objectif est le profit à court terme. Etant spécifique aux PME, ce type de comportement leur permet l'exploitation d'une opportunité ou l'adaptation à l'environnement en cas de besoin.

Le recours à l'endettement : un comportement financier qui est généralement adopté par les propriétaires dirigeants dont l'objectif prioritaire est le chiffre d'affaires. Il concerne l'augmentation de la valeur de l'entreprise, c'est-à-dire, le développement où la croissance de cette dernière.

2-2-2 : Des facteurs explicatifs externes :

- **L'environnement et l'évolution de l'entreprise :**

L'analyse des causes externes de la performance des entreprises, c'est-à-dire de l'influence de l'environnement sur leur performance, et par la suite sur leur survie et pérennité a été majoritairement traitée par les économistes. En effet, de nombreux spécialistes, de diverses disciplines, ont développé cette alternative en réaction aux approches centrées sur les entrepreneurs, l'organisation et le mode de gestion. Pour ces chercheurs, il ne fait aucun doute que, l'environnement participe et conditionne la destinée des créations d'entreprises et de leur réussite et ce dans la mesure où il joue un rôle d'incitateur et de soutien.

On cite quelques études, ont été consacrées aux outils et à l'environnement favorable au développement des entreprises car le bon fonctionnement de ces dernières dépend de l'état de santé de leur environnement, et le développement de la citée est lié à sa compétitivité de l'entreprise. Cependant la notion d'environnement est souvent mal perçue. Plusieurs définitions coexistent pour cette notion. Les sciences de la gestion et les théories de l'organisation, définissent l'environnement comme «l'ensemble des forces, des décisions et des contraintes externes à l'entreprise, qui ne sont pas créées par elle, mais qui sont de nature à influencer son activité et son évolution»[1]. Certains auteurs font référence à la notion *(H.Lesca)* de «contrôlabilité» pour définir l'environnement : ce dernier est alors considéré comme l'ensemble des « événements et éléments sur lesquels l'entreprise n'a aucun degré de contrôle mais qui sont susceptibles d'avoir sur elle une influence actuelle ou future ».

- **L'environnement au sens de sa dimension sociale et écologique :**

Etant un système ouvert, l'entreprise ne peut vivre en autarcie. Son évolution même et sa croissance dépendent de la nature de cet environnement et de la nature de la relation qu'elle entretient avec ce dernier. Par sa générosité, son dynamisme et sa complexité, l'environnement constitue donc un des facteurs déterminant de la réussite ou de l'échec de cette dite petite et moyenne entreprise.

- ✓ ***L'environnement au sens de sa dimension sociale :***

Ayant adopté une approche sociale de la création d'entreprise et des conditions de leur survie et pérennité basée sur le concept de « légitimité », certains chercheurs avancent qu'un défaut

[1] *P. N. Denieuil : « Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial Analyse et synthèse bibliographique », séminaire de Tanger (25-27 novembre 1999).*

de légitimité externe, c'est-à-dire d'acceptation sociale, empêche l'entreprise notamment dans les première phases de démarrage d'être reconnue comme un partenaire potentiel auprès des acteurs déjà en place (banques, groupes industriels…etc.)[1]. Cela lui interdit l'accès aux ressources et une intégration dans le tissu économique.

D'autres chercheurs insistent sur les relations avec les institutions économiques. L'hypothèse est que les actions des organisations économiques préexistantes favorisent ou au contraire freinent, voire écrasent, les chances de succès entrepreneurial. Pour S. Boutillier et D. Uzinidis (1995,1999), dans le cas des PME innovantes, leur création et leur pérennité dépendent de l'utilité qu'elles ont pour les groupes industriels.

- ✓ ***L'environnement au sens de sa dimension écologique :***

Au sens de la dimension écologique de l'environnement, quelques chercheurs avancent que les ressources économiques en place jouent un rôle déterminant. Hannan et *Freeman (1977),* postulent qu'une société jouit de ressources limitées, qui permettent de supporter un nombre fixe d'organisations. Ainsi, les probabilités de succès ou d'échec de l'entreprise varient selon le moment et l'endroit où l'entreprise est implantée. Selon *Auldrich* (2000), c'est durant la phase d'abondance de ressources, que le nombre de créations s'accroît et que les taux d'échec sont les plus bas. Dans les phases suivantes, la pression compétitive augmente et les ressources se seront raréfiées. Dans ces conditions, les taux de disparition des organisations sont plus élevés et les créations plus rares.

- **L'environnement au sens de sa dimension politique :**

L'attitude de l'Etat est aussi d'un rôle très déterminant. Autrement dit, par son comportement l'Etat qui se réfère aux institutions politiques, conditionne les chances de succès ou d'échec de l'entreprise notamment nouvellement crées. Ce dernier crée des conditions juridiques, fiscales, ou encore éducatives plus ou moins encourageantes, qui peuvent être bénéfiques ou nuisibles aux entreprises. Ce type d'environnement sera étudié avec plus de détailles dans le prochain chapitre.

- **L'environnement économique et concurrentiel :**

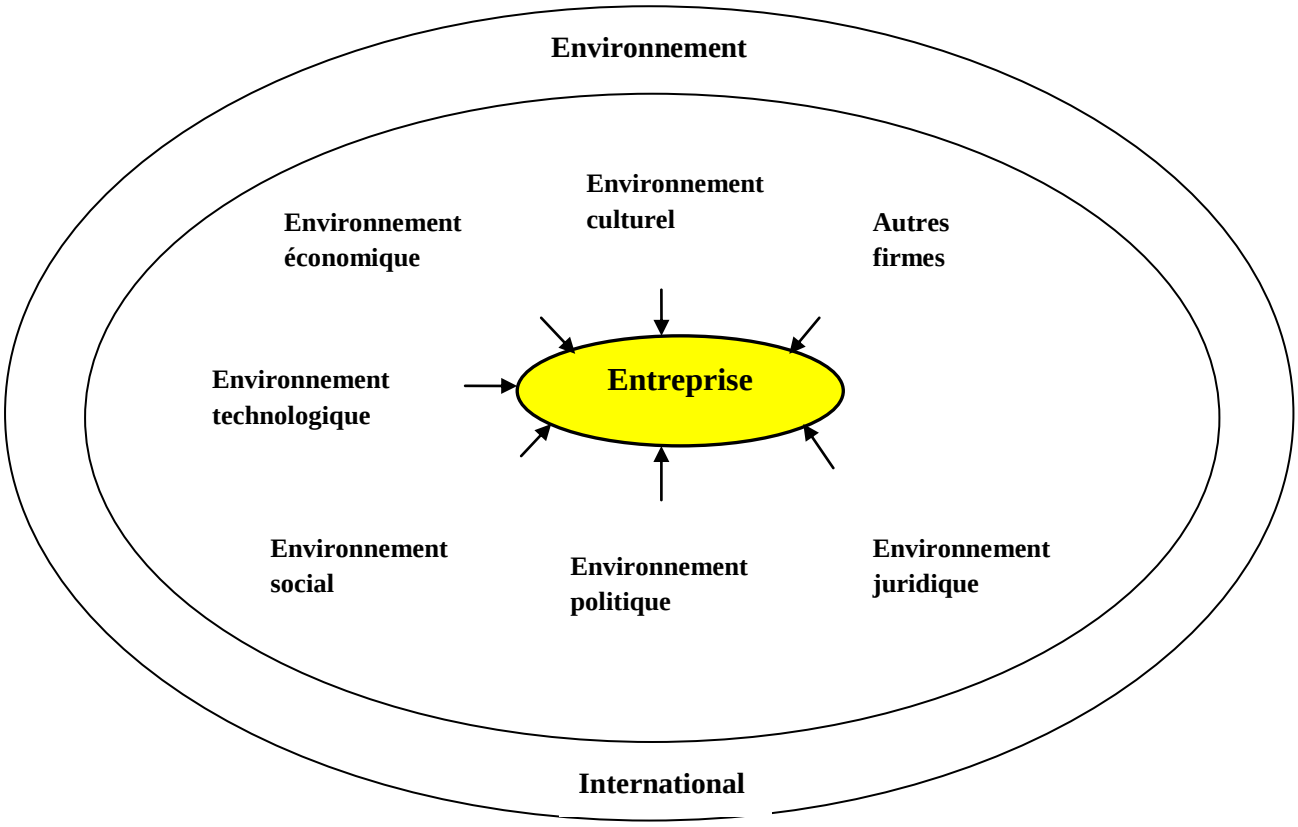
Dans ses dimensions économique et concurrentielle, l'environnement est aussi d'une influence grande sur la survie et la pérennité de toute entreprise qu'elle soit jeune ou nouvellement créée. En effet, les caractéristiques des marchés dans lesquels ces entreprises sont insérées, évoluent et leur comportement ou réactions vis à vis de l'évolution de ces derniers, sont des paramètres très importants. Le fameux triptyque structure- comportement- performance illustre bien cette démarche, à savoir, expliquer les performances des firmes par les caractéristiques des marchés dans lesquels elles sont insérées (les structures), et par la manière dont elles agissent sur ces marchés (les comportements). *Burns et Stalker (1966),* figurent parmi les premiers théoriciens ayant découvert que la structure des firmes varie en fonction de la prédictibilité de leur environnement. Ils distinguent entre deux types de structures : d'une part, une structure organique avec un faible degré de formalisation et des règles adaptées aux environnements instables et d'autres parts, des structures mécanistes très formalisées et hiérarchisées adaptées aux environnements stables.

[1] *Moreau. R : « La spirale du succès entrepreneurial », www.releat-mip.ac, 1 janvier 2007.*

De plus, *Lawrence et Lorsch (1967)*, avancent que l'environnement présente diverses facettes et que l'objectif de l'entreprise est de se différencier de manière à répondre à ces diverses facettes. Sa survie donc et sa longévité dépendent dans leur ensemble de la qualité de l'environnement dans lequel ces entreprises évoluent et de leurs actions ou stratégies qui ne peuvent être indépendante du contexte concurrentiel dans lequel celles-ci opèrent. Certaines caractéristiques de l'environnement économique et concurrentiel dans lequel l'entreprise s'insère peuvent contribuer soit à sa performance ou à son échec. La proximité, la stabilité et la générosité figurent parmi ces caractéristiques.

Caractérisé par une faible intensité concurrentielle, une forte fidélisation des consommateurs et un fort soutien de la part de l'Etat, l'environnement selon *Mintsberg (1999*), ne peut être que favorable pour les possibilités de croissance des firmes et donc pour leur survie et pérennité. Cet auteur, soutient l'idée que dans un marché à forte croissance, les entreprises peuvent croître sans pour autant être soumises à une concurrence intensive, tandis que dans un marché à faible croissance, la rareté des ressources augmentera la concurrence et fera de l'environnement un environnement hostile et donc délicat pour l'entreprise

Figure 07 : L'environnement défini par ses composantes



Source : J.Meyer : «Economie d'entreprise», Paris, Ed Dunod, 1983, p.17.

- **La nature du secteur d'activité :**

Comme avancé, auparavant, un des critères de classification des entreprises en l'occurrence les PME, le secteur d'activité. Consistant en un regroupement des entreprises exerçant la même activité principale, le secteur d'activité oriente la stratégie de l'entreprise. En effet, sa nature est

donc déterminante pour la réussite des entreprises. Cette influence apparaît en fait lors des changements concernant le secteur d'activité dans lequel l'entreprise concernée opère.

Toute organisation évolue au sein d'un environnement, lequel peut être hostile ou favorable à sa croissance et par conséquent à sa survie. Pour pouvoir réussir, l'entreprise doit donc tenir compte des facteurs externes dans la prise de décisions stratégiques, car les changements dans un secteur d'activité peuvent lui être fatals, si elle ne réagit pas vite et efficacement.

2-2-3 : Autres facteurs de succès dans les PME :

- **La flexibilité, un atout stratégique non contournable pour la PME :**

La flexibilité peut être définie comme la capacité de s'adapter rapidement aux variations qualitatives et quantitatives de l'environnement. Elle conditionne la rapidité avec la quelle la société a la possibilité et la volonté de modifier sa ligne de conduite pour tirer parti des nouvelles opportunités et conter les menaces. La capacité d'adaptation à la conjoncture est essentielle, cette qualité se trouve en particulier chez les PME. Cela revient à dire que les grandes entreprises se caractérisent par une certaine rigidité de structure défavorable à l'adaptation rapide au changement, ce sont souvent handicapés et paralysées par leur bureaucratie interne et la longueur de leur communication.

Synonyme de « souplesse », « adaptabilité », aussi même de « mobilité » *(H.Lesca, 1986)*, la flexibilité peut être définie comme étant un moyen de faire face à l'incertitude, elle traduit l'aptitude de l'entreprise à répondre à des conditions nouvelles, à développer une capacité d'apprentissage en utilisant l'information additionnelle «c'est au prix d'une attitude dynamique et flexible que la PME doit sa survie»[1].Elle peut s'exprimer en termes d'étendue du champ potentiel des décisions possibles ou en termes de facilité de changement d'un état[2].

Plus qu'un agent économique, un corps social, l'entreprise est aussi un système en ce sens qu'elle est composée d'un ensemble d'éléments en interaction *(J.Meyer, 1983).*

L'ouverture de ce système sur l'environnement dans ses diverses composantes, laisse apparaître un ensemble varié d'influences. L'entreprise se doit donc d'adapter son comportement à chaque type de changements. Cette diversité de comportement d'adaptation donne naissance à une diversité de types de flexibilité. Dans le cadre PME. On constate plusieurs types de flexibilité, les essentiels sont les suivants :

- ✓ ***Flexibilité opérationnelle :***

Selon M. Marchesnay *« La flexibilité opérationnelle(ou interne) touche à la variété (potentielle ou effective) des agencements possible des ressources, compte tenu de la variété des problèmes opérationnels posés, dans une optique d'efficacité maximale, soit, dans notre terminologie »*[3] à partir de ça chacun de nous peut s'interroge , est ce que les petites et moyennes

[1] *M. Lecerf : «PME face à la mondialisation», Ed. l'harmathan , Paris, 2006, p.108.*
[2] *J.C.Tarrondeau : «La flexibilité dans les entreprises», Ed.Puf, Paris, 1999, p.08.*
[3] *M. marchesnay, « la stratégie », chotard, 1986.p.107*

entreprises sont elles flexible au plan opérationnel ?, la réponse à cette question nous demande d'illustrer les conditions où les PME ne dispose que dans lesquelles :

- Les ressources et les activités sont moins spécialisées que dans les unités de taille supérieure, car la spécialisation des taches, des fonctions, des machines et des hommes s'opère, la petite entreprise réduit sa flexibilité.

- Pour garder sa flexibilité et pour ne tendre à différencier les activités et les ressources, l'entreprise doit refuser de passer certaine taille, de marquer une aversion à l'égard de la croissance, dès l'instant où elle est difficilement contrôlée.

✓ ***la flexibilité organisationnelle :***

Se définit comme la forte adaptabilité, reconnue au niveau culturel de l'organisation, où les gens acceptent de changer leurs taches et leurs activités au gré des conjonctures, ceci exige un fort pouvoir intégratif, rejoignant la conception de la structure. Alors. Toute rédaction de l''adhision et l'intégration conduit à réduire la flexibilité : refus de la polyvalence, spécialisation du matériel, etc.

- **La proximité des PME :**

Sans risque de nous tromper, nous pouvons affirmer que plus qu'un effet modélisant la petite et moyenne entreprise, la «proximité constitue un des facteurs clés de succès dans le cadre PME/PMI»[1] Les performances réalisées par les champions cachés Allemands sont un exemple frappant *(H.Simon, 1995)*.

Dans la variété de ses formes, la proximité qui fait référence ici à cette distance perceptuelle qui sépare l'entreprise de son environnement qu'il soit interne ou externe, crée les conditions nécessaires, voire idéales, à l'action et à la réflexion dans une organisation de petite taille. «La proximité apparaît comme un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution. Elle crée les conditions nécessaires à l'action dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives ou peu formalisées»[2]. En outre, la proximité permet en effet, d'échanger des connaissances tacites et des savoirs faire et de développer des synergies entre agents économiques.

- **La culture, un facteur non contournable :**

Suite au succès connu par les entreprises japonaises comparativement aux entreprises américaines, et qui est du non à leur progrès techniques ; mais d'avantage à leurs règles de gestion et leurs systèmes de valeurs distincts, la culture d'entreprise devient petit à petit déterminante et d'un apport considérable pour les entreprises notamment celles dont le marché est constitué par la

[1] *A.Guilhon : «L'intelligence économique dans les PME. », Ed. L'Harmattan, Paris, 2004, p.p.10-11.*

[2] *O.Torres : «Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME», www.oliviertorres.net, 5e me congres international francophone, PME Lille, octobre 2000, p.2*

localité d'implantation. Plus qu'un facteur déterminant dans la mise en œuvre de la stratégie, elle est considérée ces dernières années comme un des facteurs de performance à l'échelle micro[1].

La culture définie comme «l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne. Ces hypothèses sont confirmées dans l'action et on peut les considérer comme valides et les enseigner à tout nouveau membre du groupe, comme la manière appropriée de penser, de sentir les problèmes de l'action collective»[2]. Selon cette définition, la culture d'entreprise influence le comportement des individus et renforce leurs motivations et leurs incitations ; ce qui fait d'elle un élément déterminant et d'un enjeu majeur, donc un facteur clé de performance pour l'entreprise[3]. La prise en compte et la valorisation de la culture, apparaît donc comme une des caractéristiques distinctives des entreprises performantes *(Hampden et Turner.H, 1992*). Vu le rôle qu'elle joue dans la mise en œuvre de la stratégie de la PME, la culture qui constitue un sous système stratégique au sein duquel interagissent les valeurs du dirigeant, de son environnement et de son organisation (M. De. Montaigne.1997), dans ses diverses dimensions interne et externe, figure parmi les éléments dont doit tenir compte les entreprises en l'occurrence les PME pour assurer et renforcer leur compétitivité[4].

- **Rentabilité des capitaux investis :**

La capacité de l'entreprise à réaliser des profits liée à sa capacité de maîtriser sa productivité et ses coûts, peut être appréciée au moyen de divers critères plus ou moins sophistiqués. Toutefois, le critère le plus souvent cité est la rentabilité des capitaux investis.

Fabre et Kerjosee (2006), parlent de la survie au bout de la première phase du cycle de vie et précisent que plus le chiffre d'affaire de l'entreprise est important au bout des trois premières années, plus les chances d'atteindre le cinquième anniversaire sont grandes.

Plus qu'un indicateur de la compétitivité passée, le profit engage aussi l'avenir. Dans son œuvre, *M. Marchisnay (1998)*, insiste sur l'importance de ce paramètre ainsi que sur celle des liquidités de l'entreprise pour l'évolution de cette dernière. Il dit à ce sujet : «…en effet, on peut vivre quelques années sans profits, mais on ne peut survivre sans liquidités »[5] Ce n'est donc que dans la mesure où l'entreprise réalise des profits, qu'elle pourra saisir les opportunités qui se présentent et qui pourront se présenter, ou encore de résister dans les moments difficiles. Autrement dit, en dégageant des profits ou des bénéfices et en réinvestissant ces derniers, l'entreprise s'offre des possibilités de résistance aux crises de diversification du portefeuille d'activités et de croissance lui permettant de minimiser au maximum les risques. Un objectif parmi d'autres, s'il est bien exploité, le profit constitue un moyen qui peut procurer de la compétitivité sur longue période donc de la durabilité pour l'entreprise[6]. *Hall, G. (1995),* insiste aussi sur la gestion du « cash flow ». IL dit à Ce propos: « The management of cash flow and surpluses, in particular, has a major impact on

1 R.Tessier et Y. Tellier : « Pouvoirs et culture organisationnelle », Presse de l'université du Québec, 1991, p.p.182-183

2 R.Tessier et Y. Tellier : « Pouvoirs et culture organisationnelle », op cit, p.p.182-183

3 L.J.Hesket et J.P.Kotler : « culture et performance, le second souffle de l'entreprise », Ed. Organisation, Paris, 1993.

4 T.C.Humpden et H.Turner : « Culture d'entreprise, cercles vicieux ou vertueux », Ed. Du seuil, Paris, 1992, pp40-70.

5 P.A.Julien : «La PME bilan et perspectives », Op.cit, p.219.

6 H.Lesca: «Structure et système d'information, des facteurs de compétitivité de l'entreprise», Op.cit, p.2 6.

Cicours.com

the survival of the firm. The greater the amount of surplus cash ploughed back into the business, rather than taken as remuneration by the owner, the better the chances of survival». Avec un choix rigoureux entre réinvestissement des bénéfices et dividendes, l'entrepreneur propriétaire dirigeant peut ajouter à la vocation de développer son entreprise la vocation de la pérenniser et de transmettre son œuvre. La réussite des PME familiales françaises est un exemple pour ceux qui en doutent »[1]

Comme notre analyse le montre bien, les facteurs pouvant conduire au succès et/ou la réussite d'une entreprise en général et de la PME en particulier, sont divers et variés. D'une part, des facteurs dits internes liés soit à l'entrepreneur en tant que seul maître à bord et qui, par ses compétences, sa personne et son capital social, représente le facteur le plus déterminant ou, soit à l'entreprise, elle-même, en tant qu'organisation. D'autre part, des facteurs dits externes et sont liés à l'environnement économique et concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue. Enfin, par son caractère de synthèse, l'analyse de Porter[2] dépasse la dichotomie interne/externe. Son modèle à, en effet, permis de traduire les apports des travaux d'économie industrielle en terme de compétitivité au niveau de la firme. À partir de son schéma des forces agissant sur la concurrence au sein d'un secteur et l'identification des stratégies génériques, il établit le lien entre la pertinence d'une stratégie et les caractéristiques du secteur dans lequel se trouve la firme. On peut aussi comprendre les différences de performances par les firmes au sein d'un même secteur. *Barney et Zajac* (1994)[3], insistent et reconnaissent l'importance des ressources internes des entreprises dans la conception, le choix et la mise en œuvre de leur stratégie, ainsi que l'importance du contexte concurrentiel de la firme.

2-2-4 : Les axes stratégiques pour la PME :

- **L'utilisation de l'information :**

La relation qui existe entre l'individu et l'organisation d'une part et l'environnement d'autre part, ne peut être considérée que comme empreinte d'une incertitude notamment dans un environnement de plus en plus changeant[4]. Selon *J. Meyer*(1983), plein de difficultés économiques, cet environnement implique l'impérieuse nécessité pour l'entreprise de s'adapter le plus étroitement possible à une demande qui se fait rare, différenciée et de plus en plus âprement disputée par la concurrence.

Face à ce nouvel état d'environnement, l'entreprise en tant que système ouvert et dynamique, adopte ainsi des mécanismes de défense qui contreront sa tendance naturelle à la détérioration au désordre[5]. Ainsi le lancement de nouveaux produits, l'implantation de programmes de formation et l'adoption d'innovation technologiques en matière de production ou de gestion sont l'expression de tels mécanismes.

---

[1] *O. Gélinier: «La réussite des entreprises familiales», Ed. Maxima, Paris, 1996, p.p.118-128.*

[2] *M.Porter: «Competitive strategy», in the free press, New-York, 1980, p.25.*

[3] *J.B.Barney ET E.J.Zajac: «Competitive organizational behavior: toward an organizational besd theory of competitive advantage», Strategic management journal, vol.15, 1994, p.p.5-9.*

[4] *M. de. Montaigne « les systèmes d'information », In P. André Julien : «PME bilan et perspective», Ed. Economica, Paris, 1997, p.p.231-233*

[5] *J. Morgan : « Images de l'organisation », Québec les presse de l'université Laval, 1989, dans : P. André Julien : «PME bilan et perspective», Ed Economica, Paris, 1997, p.233.*

L'information définie « *comme l'ensemble des données utiles pour la prise de décision apparaît déterminante* »[1]. Sa qualité et sa disponibilité, sa variété et sa pertinence conditionnent et affectent directement l'opportunité des choix organisationnels.

Certains auteurs vont au-delà de tout ça et confirment que sa maîtrise apparaît comme un élément stratégique pour l'entreprise tant dans sa recherche d'efficacité organisationnelle que dans sa recherche de compétitivité sur les marchés[2]. Selon *M. Lemoigne (1997*), il s'agit donc d'un élément vital pour l'organisation sous toutes ses formes, grandes ou petites, privée ou publique, manufacturière, commerciale ou de services.

Partant du principe de *Lawrance et Lorsch*, selon lequel l'entreprise compétitive est celle qui est capable de s'adapter aux changements survenant dans son environnement et que ces changements se traduisent par des informations que l'entreprise doit capter, sa capacité de perception apparaît alors déterminante.

Qu'elle soit donc sa nature, commerciale, scientifique, technologique ou autre, l'information révèle une importance accrue permettant à toute entreprise quelque soit sa dimension, sa forme juridique et son activité de s'adapter aux évolutions de l'environnement et par suite de ne pas se laisser devancer par ses concurrents[3], *G.F.Marquis* soutient l'idée en avançant ce qui suit: «…l'information permet de contourner la concurrence par la création d'un avantage concurrentiel spécifique et durable»[4]. Selon *Algo (1989)*, beaucoup d'enquêtes réalisées auprès d'entreprises de petites et moyennes dimensions, font apparaître que parmi les mécanismes de défense les plus adoptés par ce type d'entreprise, l'innovation est devenue non seulement une option mais un des passages obligatoires vers la performance. Cette option montre alors à quel point l'information scientifique et technologique est d'un atout pour l'entreprise.

La petite et moyenne entreprise, comme toute autre entreprise, ne peut vivre de manière isolationniste, son existence n'a de sens que dans sa capacité à contourner les dilemmes rencontrés au cours de son processus d'évolution. Son existence est donc conditionnée par sa capacité d'adaptation et de réactivité. Ces dernières, qui se traduisent par une série de décisions prises sur la base d'une analyse interne et externe montre à quel point l'information comme facteur stratégique est d'un enjeu majeur pour la PME.

- **Rôle de l'innovation dans les PME :**

Un acte qui peut être défini comme étant un instrument spécifique de l'entrepreneuriat, puisqu'elle permet une augmentation de la valeur pour les clients et les actionnaires (*Drucker, 1985)*, l'innovation est aussi définie par L'O.C.D.E (2005), « *une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une*

[1] *K. Ait Ziane et H. Ait Ziane : «Territoire et entrepreneurs innovateurs : cas de l'Algérie » colloque international sur « la création des entreprises et territoires », décembre 2006, p.3.*
[2] *J.M. Auriac, G. Hoffbeck, F. Lemoine et J. Walter : « Economie d'entreprise », Ed.Techniplus, Paris, 1995, p 98*
[3] *Bucaille, B.C. De Beaugard : «PMI, enjeux régionaux et internationaux», Ed.Economica, Paris., 1987, p 15*
[4] *G.F. Marquis : «La technologie aux portes des PME », Ed. L'Harmattan, Paris, 1996, p.56.*

nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures»[1].

Ses objectifs se résument en ce qui suit :

- Adapter l'entreprise au niveau de développement technologique de ses concurrents et ce dans le but de ne pas être devancée par ses rivales[2].

- Créer un avantage concurrentiel par l'innovation et ce dans l'objectif de « se démarquer des concurrents»[3].

Qu'elle provienne de sources internes (Recherche et développement) ou externes (système de recherche fondamentale et système industriel), par l'influence qu'elle peut avoir sur le fonctionnement de l'entreprise, dont la mesure où elle peut le rendre souple, sur la réactivité et d'une manière générale sur la compétitivité de cette dernière, l'innovation devient importante et déterminante pour la réussite de beaucoup de PME.

La réussite des districts Italiens, les Mittelstands Allemands et le succès atteint par nombreuses PME françaises, sont des exemples pour ceux qui en doutent. *(Schumpeter, 1939)* a écrit que l'innovation est de faire les choses différemment dans le domaine de la vie économique. Cette nouvelle façon de faire, qui peut être à l'origine d'un avantage concurrentiel pour la firme, ne peut apporter de la valeur pour l'entreprise que, si sa mise en valeur est efficace. Ceci dit, la qualité du système d'information permettant la collecte, la sélection et la transformation de l'information scientifique et technologique apparaît déterminante.

- **L'entreprenariat et la PME :**

Les PME ont besoin d'accéder à des sources externes d'information, de connaissance, de savoir-faire et de technologie pour bâtir leur propre capacité de compétitivité et toucher les marchés qu'elles visent. Le marché ne peut leur procurer qu'un accès partiel aux biens, services, droits de propriété intellectuelle et ressources humaines. Elles doivent aussi s'intégrer à des réseaux notamment à ceux qui nourrissent les connaissances implicites et d'autres compétences ne pouvant faire l'objet d'échanges, qui sont essentielles pour appliquer des stratégies concurrentielles.

Selon leur type, les PME ont des besoins différents et doivent adapter leur stratégie de mise en réseau. Néanmoins, toutes les PME doivent être connectées aux sources les plus prolifiques de connaissances et de compétences nouvelles, que ce soit directement ou par l'intermédiaire de réseaux qui assurent la mise en relation des entreprises aux niveaux régional, national et mondial.

L'une des meilleures façons de procéder consiste à mettre à contribution des partenariats public-privé. Ces partenariats créent un cadre permettant au secteur public et au secteur privé de coopérer et de joindre leurs forces dans des domaines où ils ont des intérêts mutuels ou complémentaires mais ne peuvent agir seuls avec autant d'efficacité. Classiques pour la

[1] *Angela OLOSUTEAN MARTIN « Innovation et Coopération des Petites et Moyennes Entreprises Une analyse des populations d'entreprises innovantes », mémoire de doctorat, UNIVERSITÉ D'ORLEANS, France, 2011, p13.*

[2] *A.Bucaille et B.C. De Beaurgard.: «PMI, enjeux régionaux et internationaux», Op.cit, p.164.*

[3] *G.F. Marquis : «La technologie aux portes des PME », Op.cit, p.56-60.*

construction d'infrastructures physiques, ils sont de plus en plus présents dans les politiques de recherche-développement et d'innovation. Ils se révèlent en effet particulièrement efficaces pour combler certains manques du mode de gestion. Ou pour accroître l'efficacité des politiques publiques qui prennent en charge d'autres défaillances du marché préjudiciables aux processus d'innovation (comme par exemple le partage des coûts et des risques dans le domaine de la recherche au stade pré concurrentiel).

Une autre approche prometteuse consiste à encourager les grappes d'entreprises à forte concentration géographique. Les grappes d'entreprises sont des systèmes locaux où l'amélioration de la rentabilité privée et sociale des investissements publics et privés résulte d'une proximité physique ou culturelle qui encourage les réseaux humains et facilite les flux de connaissances implicites. Elle provient également de l'étroite coopération qu'entretiennent les entreprises et les pouvoirs publics pour bâtir des infrastructures de développement matérielles et immatérielles et prendre en compte les défaillances du marché. L'art de la formulation de politiques à base de grappes d'entreprises n'est pas bien au point, mais cinq études de cas menées par l'OCDE[1] donnent à penser qu'il faudrait mettre l'accent sur les partenariats et les réseaux pour obtenir les résultats que le marché par lui-même ne permettrait pas d'obtenir. De telles initiatives de mise en réseau et de partenariats devraient aussi comporter une dimension internationale, cependant que les initiatives nationales, régionales et locales devraient être intégrées. En outre, il faudrait renforcer l'examen des pratiques exemplaires et des expériences nationales dans des domaines tels que le rôle des universités et des services à forte intensité de savoir dans le développement des grappes d'entreprises, les pôles régionaux d'attraction des investissements directs étrangers à forte intensité de savoir, et les structures de gouvernance et moyens d'évaluation des projets de grappes d'entreprises.

- **La nécessité d'accès à la mondialisation :**

La mondialisation des activités a de plus en plus aspiré les PME dans des chaînes mondiales de valeur au travers de différentes sortes d'activités transfrontières. De nombreux entrepreneurs sont conscients des débouchés que ce processus apporte, et il est devenu stratégique pour leur développement futur d'accéder aux marchés mondiaux.

Pour les petites entreprises, un tel accès peut être synonyme de très nombreux avantages, comme par exemple des marchés plus vastes et de nouveaux créneaux de marché ; des possibilités d'exploiter des économies d'échelle et des avantages technologiques ; la mise à niveau de la capacité technologique ; des méthodes de répartition des risques, l'abaissement et le partage des coûts, y compris de R-D ; et dans de nombreux cas, l'amélioration de l'accès à des financements.

L'accès aux marchés mondiaux peut aider les entreprises promises à une forte croissance à concrétiser leur potentiel, et représente souvent une orientation stratégique essentielle pour les PME qui ont effectué de gros investissements dans la propriété intellectuelle.

Une étude, (OCDE), en Europe montre que l'activité exportatrice croît avec la taille de l'entreprise. La proportion d'entreprises de taille moyenne qui exportent est plus de deux fois

[1] *OCDE, « Promouvoir l'entreprenariat et les PME innovantes dans une économie mondialisée ». Paris, 2004, p25*

supérieure à celle de la micro entreprise[1]. Ainsi que expérience des États-Unis laisse à penser que les PME exportatrices limitent souvent leurs efforts à un seul marché.

D'autre étude menée en 2001 auprès (OCDE) a montré qu'environ un tiers des PME affichait une croissance du nombre des contacts commerciaux internationaux, allant de 30 % pour les micros entreprises à 50 % pour les entreprises de taille moyenne[2].

A partir de ce qu' on a cité avant, on peut déduire que les analyses mises en œuvre dans ce chapitre ont permis non seulement d'avoir une vision d'ensemble des facteurs de succès des petites et moyennes entreprises, mais aussi, de constituer un constat autour sa réalité et de mieux comprendre les stratégies de leur réussite . Certains points méritent toutefois d'être soulignés :

On trouve les petites et moyennes entreprises(PME), qui sont pas des organisations négligeables dans la vie économique, surtout, dans les économies contemporaines.*« La petite entreprise ne peut plus être considérée comme un Simple modèle réduit, voire infantile, d'un archétype d'entreprise : tout comme le groupe industriel, elle constitue une être qui a sa propre réalité, sa propre existence »*[3]

De plus, sur le plan économique er social les PME sont reconnues comme un enjeu de compétitivité important du fait de leur grande flexibilité et adaptabilité face au changement et elle semble particulièrement apte à contribuer à la création d'emplois et à diffuser les progrès technologique. La PME constitue grâce à ses caractéristiques spécifiques un facteur essentiel de transition d'une économie en transition.

Mais, malgré les vertus de cette catégorie des entreprises, il ne doit pas faire oublier que jusqu'à ce jour ce secteur connait certaine ambigüité et provoque quelque divergence entre les experts car la PME englobe une grande variété d'activité productive et de mode d'exploitation qui répondent à une large gamme de débouches commerciaux, de sorte qu'il est difficile d'établir une classification universel par catégorie ou de comparer les résultats des entreprises, des sous-secteurs ou des pays.

L'analyse des problèmes des PME et aussi rendu compliquée par les différences existant dans les définitions officielles des petites entreprises et par les ambigüités de la terminologie utilisée. Les autorités définissent souvent les PME de manière plus ou moins arbitraire en fonction d'effectif des personnels ou du montant des capitaux investis, à des fins de réglementation ou de statistique, ou pour fixer les conditions d'octroi de l'aide publique. D'autres définitions concernant les caractéristiques d'exploitations comme le mode de gestion, la priorité de l'entreprise, la spéciation du produit, les techniques de production ou même l'orientation des machines servent à des fins analytiques pour mesurer les résultats obtenus.

Les facteurs à l'origine du succès des PME sont divers et variés. Ils dépendent dans leur ensemble du profil et des aspirations du propriétaire dirigeant mais aussi de l'environnement dans lequel s'insèrent ces entreprises.

---

[1] *« Promouvoir l'entreprenariat et les PME innovantes dans une économie mondialisée », Op, cit, p29*

[2] *« Observatoire des PME européennes, Business and Policy Research », OCDE, Luxembourg, 2002.p50.*

[3] *Julien P A et M Marchesnay, Op.cit. p 23*

Abstraction faite des spécificités de la PME, les facteurs conduisant au succès de ce type d'entreprise peuvent être assimilés dans leur ensemble à ceux dans la grande entreprise à savoir :

- ✓ D'une réactivité fréquemment défaillante et le plus souvent perfectible aux changements de l'environnement international.
- ✓ Des difficultés d'accès au financement aux informations qui conditionnent leur activité, de certaines faiblesses managerielles.

De plus sa réussite peut être aussi liée à certaines actions telles que l'utilisation des informations et l'innovation, la mise en relation entrepreneuriale et l'accès au défi de mondialisation.

Chapitre 02:

PME : facteur de développement local et son évolution au sein de l’économie algérienne.

Introduction :

Dans le contexte de crise économique actuel, la question du développement économique local et des modalités de l'action publique pour l'encourager prend un relief particulier, il est essentiel de réfléchir aux niveaux et aux modes d'action territoriale les plus pertinents.

De nombreux États voient la décentralisation comme un moyen d'améliorer la pertinence et la qualité des services et de répondre aux besoins et possibilités de l'économie locale. Sachant qu'un nombre croissant d'acteurs locaux intervient non seulement dans l'exécution, mais aussi dans la conception et le développement des politiques de création d'emplois et d'inclusion.

Les profondes modifications de l'économie mondiale et notamment des formes que prend la compétitivité renversent les modes de production: c'est désormais la demande du marché qui est à l'origine de l'organisation de la chaîne productive.
Le maître-mot n'est plus la programmation mais la flexibilité, que les réseaux souples de petites unités de production ou les pôles de développement intégré semblent mieux à même de porter que les macro-unités. Quand la crise touche des régions dont l'économie est caractérisée par la mono-activité, c'est tout le tissu social qui s'effondre.

En réaction à ces données économiques, le développement local, c'est-à-dire la recherche d'un équilibre local par le biais d'une certaine auto-suffisante qui s'appuie sur la diversification et l'intégration des activités, peut être vu comme une réponse efficace.

Face à des imperfections structurelles du marché et de la mondialisation et à leur incapacité à régler l'ensemble des problèmes, nul ne songe à revenir à la planification bureaucratique et centralisée, actuellement on va vers une diversification des processus de décision collective et participative.

D'après plusieurs économistes, la crise amène à privilégier le plan local par rapport au plan national. Le local s'approprie en quelque sorte le développement pour en faire une pratique globale, une stratégie territoriale intégrée et durable.

Mais, la réalisation de développement local et la structuration des espaces régionaux et des territoires nécessitent des actions plus efficaces pouvant à répondre à la demande de collectivité locale. Dans ce regard, les PME constituent l'un des vecteurs le plus important du développent régionale. La stratégie engagée pour réduire les disparités régionales et venir au recours des régions les plus défavorisées trouve un appui considérable auprès de la PME, par la contribution cette dernière à la dynamique de sa région, à la fixation des individus et à l'exploitation des ressources là ou elles sont. La PME est le principal outil de décentralisation contribuant de manière directe claire et efficace à diminuer de l'ampleur de l'exode rural.

A cet effet, le secteur de la PME prend de plus en plus une priorité dans les programmes et stratégies de développement des pays développés et émergeants et occupe une large part dans l'ensemble des activités économiques.

Cette tendance est aussi observée en Algérie où ce secteur prend une place de plus en plus importante dans l'économie nationale spécialement après le passage à l'économie de marché.

Des multiples rencontres par les chefs des PME, les organisations patronales et des innombrables d'actions ont été engagé, différentes mesures d'aides (financières, fiscales, informationnelles…etc.) ont été lancé par les pouvoirs publics algériens à l'échelle communal, régional (wilaya) et national, et cela, par la création des dispositifs comme l'agence nationale de soutien les jeunes « ANSJ », l'agence nationale de développement de la PME « ANDPME », les fonds de garantie des PME « FGAR » et la caisse de garantie des crédits d'investissement des PME « CGCI », Afin d'assainir l'environnement économique et de permettre aux PME algériennes de devenir plus compétitives et de faire face aux défis imposés par la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne et l'adhésion prochaine à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) d'un côté, d'un autre côte, le souci est qu'il y a actuellement, en Algérie, des disparités économiques à l'échelle des régions auxquelles il devient urgent d'y remédier et cela, notamment par l'identification des potentiels des régions (wilayas et communes) en matière de ressources naturelles agricoles ou minières sur le plan des compétences possiblement utilisables et une réelle communication auprès des décideurs et acteurs locaux à propos des enjeux du développement économique local et durable[1].
Après ce court exposé, Ce chapitre sera scindé en deux sections, dans la première, il s'agit de faire un bref rappel sur la notion de développement locale et en abordant brièvement les théories les plus proches à l'idée dite que la PME est un vecteur de développement locale.

En deuxième lieu, et comme deuxième section, o examine l'évolution de la PME en Algérie depuis l'indépendance à nos jours, il nous semble non seulement nécessaire mais indispensable. Notre but à travers cette section s'attache à montrer que la PME en Algérie n'est pas un phénomène récent, ses origines remontent à même bien à l'avant indépendance. Les contraintes auxquelles ces entreprises étaient confrontées notamment durant les années 70 et 80, faisaient que la PME reste un être fragile dont le développement et la promotion dépendent du respect de la politique et du cadre réglementaire réservés par l'Etat à ces dernières.

[1] *André Joyal, Mohamed Sadeq et Olivier Torres « La PME algérienne et le défi de l'internationalisation », ed L'Harmattan, mars, paris, 2010, p 25*

Section 1 : PME ; facteur développement local :

Le développement local est un concept bien documenté et bien connu à travers le monde et ses actions impliquent l'amélioration du niveau, du cadre et du milieu de vie d'une communauté donnée par une intégration harmonieuse des actions entre différents secteurs d'activité. Il propose une approche globale, intégrée, communautaire et horizontale du développement des collectivités.

Dans chaque pays du monde, il existe de nombreux experts en développement local tant dans les milieux universitaires que dans les communautés locales. D'une part, les universités enseignent cette nouvelle approche et les diplômes obtenus sont grandement reconnus sur le marché du travail. Ensuite, un certain nombre d'acteurs existent dans plusieurs secteurs d'activités telles que le développement social ou économique mais aussi à l'intérieur de différentes structures publiques et politiques. En fait, ils sont surtout représentés par des organismes de développement qui adhèrent à la mission du développement local.

Puisque le développement traditionnel n'a pas réponse à toutes les problématiques, les gouvernements dans les pays en voie de développement comme dans les pays développés ont exprimé au cours des dernières années leurs volontés politiques afin de promouvoir ce nouveau concept par la mise en place de certaines structures dans la majorité de leurs régions. Il en est résulté des acquis forts significatifs en matière de développement des collectivités. Cette approche propose donc aux communautés locales des façons de faire qui peuvent contribuer à améliorer l'environnement de la population.

Ce section, sera scinder en deux partie, en premier lieu, nous allons chercher à mieux saisir les fondements de la notion de développement nous allons tenter de « décrypter », non seulement les éléments qui tendent ce concept, mais aussi l'élaboration ses conditions, ses objectifs et son histoire qui ont contribué à l'essor du développement comme une notion centrale dans l'organisation des sociétés occidentales. En seconde lieu nous allons essayer aborder certaines théories qui justifient l'idée que la PME est un facteur de développement économique local.

1-1 : le développement local :

Le développement local est apparu dans un contexte où la vision centralisée de l'Etat était critiquée par certains acteurs locaux. Ces derniers considéraient que le développement d'un territoire devait prendre en compte les besoins et les aspirations des habitants. Une nouvelle logique d'autonomie est alors revendiquée vis-à-vis des centres décisionnels, politiques ou économiques. Le développement local se rapporte ainsi à des actions partenariales entre des acteurs intéressés pour améliorer les conditions de vie dans leur environnement immédiat. Il s'agit d'une vision « du local dans le global », où le territoire est considéré comme un système en relation avec d'autres systèmes et acteurs. Il doit être global et multidimensionnel, basé sur des logiques culturelles, économiques et sociales qui améliorent le bien-être d'une société.

Clicours.COM

1-1-1 : L'origine du concept :

Le développement local est un concept qui est apparu, premièrement, dans les pays occidentaux. Il est considéré comme faisant partie des nouveaux paradigmes, cadres d'analyses et d'interventions pour venir à la rescousse des économies européennes en proie à des difficultés. Le développement local s'exerce sur un espace déjà constitué ou à constituer donc sur un territoire réduit. Le concept est né en France dans les années 1950 à partir d'une prise de conscience que les politiques d'aménagement du territoire mises en œuvre pour corriger les grands déséquilibres géographiques et socio-économiques ne pouvaient s'appuyer que sur une mobilisation des volontés locales. On parlait alors de « développement endogène » pour reprendre l'expression de *Friedman et stöhna*[1] travers une approche volontariste axée sur un territoire restreint, ils concevaient le développement local comme une démarche partant du bas d'où l'appellation développement par le bas, privilégiant les ressources endogènes ou locales.

De même, on parle de développement communautaire tout en insistant et en mettant en exergue les initiatives populaires.

D'autres auteurs situent l'émergence du concept et le dateraient dans les années 1970. Mais, il faut retenir que, l'idée de développement local est apparue en réaction aux modèles d'analyse traditionnels (modèle de la base économique, pôle de développement...), et aux politiques régionales axées sur les subventions pour l'implantation d'entreprises. Dés lors, il a fallu imaginer des moyens qui permettraient de miser sur les entreprises locales et sur l'esprit d'entreprise, ainsi que sur les capacités d'innovation du milieu afin de créer ou de renforcer les avantages comparatifs d'une localité, d'en assurer le développement[2]Le développement local apparaît ainsi comme « un modèle alternatif » de développement qui est décliné dans la littérature sous le vocable de *« développement endogène »*, de *« développement par le bas »* ou encore de *« développement communautaire »*.[3]

Dans les lignes précédentes, nous n'avons pas formulé une définition du développement local proprement dite, on signale que de nombreux acteurs sont d'accord sur les points suivants :

- Il n'y a pas de modèle unique de développement local;
- le développement local comporte une dimension territoriale;
- le développement local s'appuie sur une force endogène;
- le développement local fait appel à une volonté de concertation et la mise en place de mécanismes de partenariat et de réseaux ;
- il intègre des dimensions sociales aussi bien qu'économiques
- l'approche du développement local implique aussi une stratégie participative et une responsabilisation des citoyens envers la collectivité.

---

[1] *Katalyn KOLOSY, (1996-2001) : « Le développement local : réflexion pour une définition théorique du concept », Horizon local. http://w.w.w. globenet.org/horizon-local/. (Document en ligne)*

[2] *Marie POLEZE et Richard SHEARMURE, (2005), « Economie urbaine et régionale, introduction à la géographie économique», Economica, Paris, P 183*

[3] *Marie POLEZE et Richard SHEARMURE, (2005), op. Cit. 184*

1-1-2 : Le développement :

Le plus souvent, certains individus mêlent entre la croissance et le développement. Or, ce ne sont pas des synonymes. Le développement implique accroissement de bien-être et changement dans la structure économique et sociale. Il engage une société sous tous ses aspects. La croissance est une notion plus simple. Elle se réfère à un accroissement des activités de production de biens et services mais n'implique pas nécessairement des changements dans la structure, ni n'engage une société sous tous ses aspects. Le concept de développement contiendrait donc l'idée de croissance[1].

Sur la scène internationale, le « développement » n'est pas synonyme de la notion macro-économique de « croissance ». En effet, un accroissement quantitatif des richesses d'un pays n'implique pas automatiquement une amélioration des conditions de vie de ses habitants alors que l'objectif d'une politique de développement est précisément l'accroissement du bien-être d'une population donnée. Le développement peut en conséquence être défini comme un processus qualitatif de long terme qui se matérialise par la transformation des structures démographiques, économiques et sociales (industrialisation, urbanisation, salarisation, évolution des mentalités et des comportements...) d'un territoire. Si le terme « développement » est principalement utilisé à l'échelle d'un pays, il peut l'être également pour décrire des projets, des pratiques dont le cadre est infranational (régional, départemental, intercommunal ...) : il s'agit alors de développement local.

1-1-3 :Qu'est-ce que le « local » ?

Chercher à définir la notion de territoire nous amène à nous poser la question suivante: s'agit-il d'une zone délimitée par des frontières administratives et politiques (ville, commune, province, région…) ou d'une zone géographique déterminée par la composition du milieu (montagne, vallée…), ou encore un espace pertinent pour la mise en œuvre de la gouvernance et des politiques publiques ?

La réponse à cette question pourrait être la suivante : le territoire n'est pas facile à appréhender et fait l'objet de nombreux débats. Pour nous elle a une portée opérationnelle et analytique au même titre que la firme ou le secteur. On peut la saisir d'un triple point de vue.

Tout d'abord**,** comme le souligne B. Pecqueur[2], le territoire n'est pas un morceau de nation ou de région, mais une forme d'organisation et de coordination inscrite dans l'espace et construite socialement à terme. Comme tel, il est un « conteneur de ressources » suivant la formulation de Bernard Billaudot. Ces ressources peuvent être matérielles (infrastructures diverses) ou immatérielles (connaissances, compétences…) elles peuvent être génériques (ressources minières, par exemple) ou spécifiques (savoir-faire effectivement valorisés dans un processus de production concret). Le territoire n'est pas partout et tout n'est pas le territoire.

[1] *Furtado Celse, « Théorie du développement économique », coll. SUP, PUF, Paris, 1975, chap.1.*

[2] *Pecqueur, Bernard « Le développement local : mode ou modèle ? », Syros/Alternatives, 1989, Paris, p. 58.*

Ensuite, le territoire est une forme d'organisation des acteurs qui y évoluent, ainsi que des relations qu'ils nouent entre eux à l'occasion de l'exercice de leurs activités. Ces relations peuvent être des rapports d'intégration verticale et/ou de coopération horizontale, des rapports marchands et/ou non marchands, des rapports formels et/ou informels…etc. Ceci définit une fonction particulière de repoussoir des acteurs qui ne sont pas à l'intérieur de ses limites, fonction jouant en quelque sorte le rôle de filtre cognitif.

Enfin, le territoire est une dynamique d'apprentissage, ce qui renvoie au rôle essentiel des institutions formelles de formation de la main-d'œuvre bien sûr, mais aussi des processus de transmission des métiers et de circulation des savoir-faire, à travers notamment l'apprentissage familial ou au sein d'un métier et le fonctionnement du marché local du travail.

Selon L'OCDE le niveau local peut être défini en ces termes:
« Le niveau local est l'environnement immédiat dans lequel la plupart des entreprises et en particulier les petites - se créent et se développent, trouvent des services et des ressources, dont dépend leur dynamisme et dans lequel elles se raccordent à des réseaux d'échange d'information et de relations techniques ou commerciales… Le niveau local, c'est-à-dire une communauté d'acteurs publics et privés offre un potentiel de ressources humaines, financières et physiques, d'infrastructures éducatives et institutionnelles dont la mobilisation et la valorisation engendrent des idées et des projets de développement ». [1]

1-1-4 : La définition de développement local :

A partir de ce qu'on a cité ci-dessus, nous avons conclu que le mot de « développement local » n'a pas un concept unique. Il est partagé auprès de nombreux des acteurs en grande partie. Pour mieux cerner la notion de développement locale nous composons les définitions suivantes :

- *« Dynamique multidimensionnelle et multifactorielle au sein d'une société locale consistant En la construction et la réalisation d'un projet de développement autocentré et endogène de cette société. ».*[2]

- *Selon PNUD « C'est l'œuvre de réalisation visant à améliorer d'une manière durable les conditions de vie de populations résidant dans un espace déterminé, sur les plans institutionnel, géographique ou culturel ».*

- *« Le développement local est un processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ses énergies. Il sera donc le produit des efforts de sa population, il mettra en cause l'existence d'un projet de développement intégrant ses*

[1] *OCDE, « Réussir le changement: entrepreneuriat et initiatives locales », Paris, France, 1990. p. 3.*
[2] *LEVY Jacques, LUSSAULT Michel. « Dictionnaire de géographie et des sciences de l'espace social », Paris, Belin, 2003, p 1033.*

composantes économiques, sociales et culturelles, il fera d'un espace de contiguïté un espace de solidarité active. ».[1]

- *« Le développement local est une réponse empirique à une situation de crise. Cette dernière est caractérisée par les problèmes d'emploi et par la déstructuration d'une série de réseaux d'insertion et de facteurs d'identité. Le développement local, avant d'être une démarche prise en charge par les institutions ou les mouvements constituent une sorte de réaction spontanée d'un tissu social. Il est à la fois un mouvement de retour à un territoire et un mouvement d'ouverture sur le monde et sur l'avenir » (Jean-Pierre Worms, 1987).*[2]

- Selon Char land Janine et Young Dennis *« le développement local est avant tout un phénomène humain où l'homme est placé dans le centre du processus de développement »*[3].

Brièvement, le développement local est un processus grâce auquel la communauté participe au façonnement de son propre environnement dans le but d'améliorer la qualité de vie de ses résidents.

Donc, une stratégie développement local, régional ou territorial se traduise par la nécessité d'intégrer un ensemble des dimensions (économiques, sociales, politiques, environnementales, humaines et culturelles, et même idéologique) liées à ce territoire ou à cette région, qui doivent suggérer les objectifs à atteindre et les voies pour y parvenir. Sinon elle ne sera qu'un découpage territorial de politiques nationales.

1-1-5 : Les acteurs de développement local :

Les acteurs de développement local peuvent être définis comme un regroupement d'opérateurs et d'intervenants organisés sur un territoire. Ou bien, sont les représentants des territoires, ils décident et inter-réagissent dans le but de valoriser et de développer leurs territoires. Plusieurs acteurs sont impliqués dans le processus de développement local, mais les collectivités locales demeurent la première puissance qui entretient des relations très étroites avec le territoire, notamment en termes d'intervention directe que lui confère sa proximité du citoyen. Ces acteurs sont distingués comme suite[4] :

[1] *GREFFE Xavier, Territoires en France. Les enjeux économiques de la décentralisation, Economica, 1984. p. 146.*
[2] *Jean Pierre Worms « La démocratisation et la territorialisation de la fonction entrepreneuriale », revue Correspondance. France, 1987*
[3] *Char land Janine et Young Dennis " Successful Local Economic Development Initiatives" ICUUR Press, Toronto, 1992, pp05, 48.*
[4] *O. B. GUILBOT, « les acteurs locaux du développement économique local », revue sociologie du travail N°4/91*

- **Les acteurs publics:**

✓ ***Les collectivités locales :*** Ce sont, les communes, les provinces et les régions, elles agissent par l'intermédiaire des assemblées provinciales, communales et régionales. Elles sont considérées par tous les analystes comme le levier puissant de développement local.

✓ ***L'État :*** Il s'agit des organes centraux des pouvoirs publics notamment le gouvernement. A noter que l'État, acteur du développement local, dans le contexte actuel marqué par la mondialisation, la globalisation est appelée à assumer le rôle de maillon intermédiaire entre le niveau supranational, par l'intégration dans un bloc solide capable d'affronter la rude concurrence gênée par ce nouveau contexte, et le niveau infranational à travers la promotion du développement local et l'adaptation des conditions locales aux exigences de la globalisation.

✓ ***Les services extérieurs des départements ministériels:*** Ce sont des organes déconcentrés du gouvernement appelés à concerter avec les collectivités locales et servir de relais du gouvernement au niveau local.

- **Les acteurs privés:** Ils concernent les entreprises, le secteur bancaire les organismes professionnels, les associations culturelles …etc. À ce niveau, les petites et moyennes Entreprises représentent la pierre angulaire eu égard à leur poids dans le tissu productif à leurs atouts et aux potentialités qu'elles offrent pour le développement local.

- **Autres acteurs :**

- Chambre de commerce.
- Centres de formation professionnelle et les Universités.
- Les organisations non gouvernementales.
- Des cadres nationaux pour promouvoir une planification locale intégrée.

En fait, le développement local exige la participation efficace et dynamique de tous les citoyens et la mobilisation d'un ensemble d'outils.

1-1-6 : Le rôle des autorités locales au service de développement :

Les autorités régionales et locales jouent un rôle très important pour le développement économique au niveau national, régional et local et aide à améliorer la gouvernance. Quand elles réalisent correctement cette tâche et en particulier dans les pays développés ou en développement, les autorités locales ont un rôle stratégique, celui d'apporter les directives aux promoteurs du développement économique local et combinent et rassemblent activement leurs décisions pour concourir aux objectifs stratégiques de développement économique de la communauté locale.

Elles interviennent pour améliorer la législation locale et pour investir directement, dans l'infrastructure économique afin de répondre aux besoins de croissance à long terme de leur économie locale.

Elles interviennent aussi pour promouvoir le développement des entreprises et du secteur des services financiers destinés aux entreprises locales, qui répondent bien aux besoins complexes des activités économiques locales, des groupements locaux d'entreprises et de leurs chaînes de valeur. Dans certains cas, les autorités locales possédant bien les capacités avancées nécessaires et ayant atteint le niveau de développement institutionnel et de flexibilité voulu, participent directement à l'organisation de services de développement des entreprises, bien choisies et d'importance stratégique, et interviennent aussi dans l'atténuation du risque financier qui, autrement, pèserait sur les entreprises locales ou sur leurs fournisseurs de services financiers ou de développement de l'entreprise.

En même temps, le développement économique au niveau régional et local peut aider à améliorer la qualité et l'efficacité des collectivités territoriales car un niveau supérieur d'activité des entreprises crée une hausse de la demande de meilleure gouvernance et stimule la fourniture de services publics locaux.

Généralement et dans le contexte du développement économique local, on peut dire que les autorités locales jouent trois rôles différents: facilitateur, entrepreneur et stimulateur[1] :

En tant que facilitateurs, elles peuvent aider les communautés à formuler, élaboré et mettre en œuvre des projets concernant les moyens de subsistance et la génération de revenus, exploiter des entreprises et tirer partit des possibilités d'emplois.

En tant qu'entrepreneures, elles peuvent faire appel à des investissements publics pour générer des ressources en vue de la réalisation des objectifs de réduction de la pauvreté.

En dernier lieu, en tant que stimulateurs, elles peuvent encourager les investissements et les orienter grâce à des mesures d'incitation vers des secteurs et des domaines qui créent de la valeur économique et amènent la prospérité pour tous.

1-1-7 : Les acteurs des collectivités locales en Algérie et leurs compétences :

- **Collectivités locales :** En Algérie, les acteurs des collectivités locales se positionnent de haut en bas comme suite :

✓ ***Au niveau de la Wilaya :***

- Le Wali
- Le Comité technique de Wilaya.

APW (Assemblé Populaire de la wilaya.

[1] *Conférence internationale tripartite sur « Les défis de l'urbanisation et la réduction de la pauvreté dans les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique », 06/2009, Nairobi – Kenya -.*

- Les Directions exécutives de Wilaya.
- La DPSB « Direction de la programmation et de suivie le budget » (avant DPAT)

✓ ***Au niveau de la Daïra :***

- Le Chef de Daïra
- La Comité Technique de Daïra
- Les services techniques de la Daïra
- Le mouvement associatif

✓ ***Au niveau communal :***

- L'APC « Assemblé Populaire Communale » : cadre de base du projet de territoire et niveau mise en cohérence de ce projet.
- Le P/APC « Président de l'Assemblée Populaire Communale »
- l'équipe de projet
- Les administrateurs : Diverses directions et les services.

- **Les compétences de collectivités locales :**

La compétence des collectivités locales algériennes c'est une compétence large à caractéristique économique, mais soumise à un contrôle très étroit.

Les Assemblées populaires locales (APC et APW) règlent par leurs délibérations les «affaires de la commune ou de la wilaya ». Parmi les attributions qui leur sont ainsi dévolues, on peut arranger d'abord toutes celles qui sont relatives à des activités assez limitées dans leur portée. Qu'il s'agisse du budget, des contrats, ou du domaine et des services publics locaux. C'est des activités visant à assurer la satisfaction quotidienne d'un minimum de besoins collectifs des administrés état-civil, transport, eau, gaz et électricité, etc.

Pour mener à bien ces tâches d'ordre économique et social, les assemblées élaborent un plan et disposent d'une série d'interventions allant de l'encouragement et le diagnostic jusqu'à la prise en charge directe d'une activité. L'établissement du plan local sera, sans doute, dans l'avenir, au fur et à mesure de l'ampleur et de l'aspect contraignant de la planification, l'acte le plus important. S'il est vrai qu'actuellement peu de communes ou de wilayas sont à même d'élaborer et d'exécuter elles-mêmes leurs programmes de développement, faute de moyens humains, techniques et financiers, il faut remarquer que l'Etat apportera l'aide et l'expérience qu'il aura acquise en réalisant le plan national que les plans locaux doivent d'ailleurs, respecter.

L'encouragement consiste dans l'aide et les facilités qui peuvent être montrées pour susciter l'implantation d'un service ou d'un organisme à caractère public ou à vocation collective. L'encouragement peut s'étendre jusqu'à l'aide à des entreprises privées. Lorsqu'elles visent à améliorer le développement industriel local.

Enfin, 1'état a décidé de concéder la gestion de certains biens ou de certaines activités aux collectivités locales. «La concession d'unités industrielle et artisanales rentables ».

La commune et la wilaya doivent être consultées sur toutes les opérations inscrites dans le plan national et pouvant produire des effets à leur échelon. L'absence d'institutions régionales renforce, à cet égard, le rôle de l'Assemblée de wilaya chargée de donner un avis motivé sur les implications régionales du Plan. Il faut noter ici que le plan national ne résulte pas des plans locaux dont il serait l'assemblage, c'est l'opération inverse qui est exacte en ce sens que l'élaboration des programmes des collectivités décentralisées doit être conforme aux objectifs du plan national sur lequel elles doivent être consultes.

1-1-8 : Objectif du développement local :

La stratégie de développement économique local a pour objectif de stimuler l'économie locale et régionale pour renforcer la compétitivité et la capacité d'emploi des entreprises sur place. Pour cela, les activités du développement économique local créent des opportunités d'échange d'expériences entre la communauté des entrepreneurs et leurs associations professionnelles d'un côté et l'administration et les structures d'appui locales de l'autre côté.
Parmi les principaux objectifs de développement local on trouve :

- Mobilisation de toutes les potentialités, dont dispose un territoire donné pour dynamiser les activités productives et améliorer le niveau de vie des citoyens de ce même territoire et pour qu'ils puissent profiter d'un environnement sain et agréable.

- L'élaboration et le fonctionnement des projets de développement local qui crée une synergie entre[1]:

- Les potentialités de ce territoire à savoir les ressources agricoles, industrielles, touristiques, culturelles et écologiques.
- Ses ressources humaines (dynamisme et qualification, esprit d'entreprise et richesse culturelles des populations locales).
- Son insertion dans les orientations de l'aménagement du territoire (infrastructures de communication, grandes orientations économiques)

- D'opérer une répartition rationnelle et intelligente des rôles sur le plan territorial entre les acteurs publics: gouvernement, collectivités locales, services extérieurs des départements ministériels…, et les acteurs privés: secteur privé, les organismes professionnels…, en vue de lutter contre les déséquilibres socio-spatiaux existants et harmoniser spatialement les actions du développement dans le cadre d'un véritable plan d'aménagement du territoire.

Une action de développement local ne vise pas un seul de ses objectifs mais l'ensemble de ces objectifs

1-1-9 : Les Conditions de Développement local :

Le succès d'une démarche de développement local dépend d'un certain nombre de préalables qui sont regroupés sous deux volets :

[1] *Bernard brunet « Le Développement local : un concept mais aussi une pratique», 2006 http://www.globenet.org/horizon-local*

- **Les Conditions relatifs à la gestion de développement[1] :**

La réalisation d'un développement économique local est subit à l'existence certains conditions à savoir :

✓ ***Un territoire à Géométrie variable :***

Le territoire est d'abord *un espace à aménager*. Il requiert des savoir-faire spécifiques dont se sont dotées les collectivités au fur et à mesure de l'identification de leur besoin dans les domaines de l'équipement de la voirie, des réseaux, de l'habitat, des services, etc.
Aménager un territoire c'est aussi le doter d'équipement et de services de qualité qui répondent aux besoins de ses populations, et aux impératifs de sa politique de développement. La mise en valeur de ce dernier en fonction des ressources existantes.

Le territoire c'est aussi *un espace à administrer,* ce travail d'administration relève traditionnellement des compétences conjointes de l'État et des collectivités territoriales.

Le territoire est également *un espace vécu* sur lequel est gravée une histoire inscrite dans un patrimoine matériel et immatériel.

C'est dans cette perspective qu'il convient de considérer le territoire comme un espace à développer. A chacun de ces modes d'appréhension correspond un ensemble de compétences, de missions et des modalités d'action spécifiques. C'est autour de ces compétences, de ces missions et des savoir-faire spécifiques que se sont organisés les collectivités territoriales.

✓ ***Démarche culturelle stratégique de communication :***

La communication territoriale, celles des villes des départements et des régions en particulier, a connu ces dernières années un essor fantastique qui a donnée lieu de nombreuses publications apprécier le sens en terme de message et la pertinence en terme d'efficacité.

Nous mettons tout d'abord l'accent sur la place qu'elle occupe dans le développement local et sa contribution à la réussite de ce dernier. La communication peut être considérée comme un moyen de liaison, car à travers elle que les informations et les idées seront échangées entre les territoires. Ainsi, elle permet la coopération des opérateurs pour résoudre tous les problèmes posés.

En résulte donc que la réussite de telle stratégie de développement dépend essentiellement de l'efficacité et la corrélation des efforts à travers la communication.

✓ ***La formation, Outil de développement :***

Parmi les ressources stratégiques de développement local, on trouve la gestion locale des ressources humaines qui occupe une place privilégiée. Cette gestion confère à la formation un rôle irremplaçable, en raison des nouveaux enjeux collectifs qu'elle conforte :

[1] *Mustapha SERHANI, « Le développement de NTIC au Maroc : apport économique et contraintes réelles », Thèse de magistère, rebat, Maroc, 2009/2010.*

- Elle permet le fonctionnement participatif sous toutes ses formes, grâce à un travail sur l'expression, la concertation et la prise de décision.
- Elle facilite la montée générale des connaissances de base notamment dans le domaine économique et la gestion.
- Elle donne une ouverture à la culture technique par l'apprentissage des nouvelles technologies.

D'une manière très claire, « formée, c'est développé les capacités à analyser et à résoudre les problèmes à partir d'un diagnostic du territoire ».

En fin pour une formation adaptée aux enjeux locaux, il faut générer l'innovation locale dans les domaines de la formation pour les personnes de faible qualification.

✓ ***Transferts et innovation technologiques :***

- En premier point le développement technologique procède habituellement par une concentration des moyens et des ressources sur des territoires prédisposés à les recevoir au risque d'accentuer (appuyé) par le fait même des inégalités spatiales.

- En deuxième point en trouve l'innovation technologique qui peut être considérée comme une affaire de milieu, leur diffusion nécessite l'acquisition des connaissances nouvelles et spécifiques, leur évaluation économique et la mise en œuvre de stratégies correspondantes. Aménager les interfaces entre les trois pôles : le pôle d'entreprise, le pôle technologique et le milieu environnant –voisin-.

- En troisième point une telle question relative à l'innovation et aux transferts technologiques doit choisir les bons mécanismes de diffusion de l'innovation. Aussi avancée que soit l'innovation, elle ne peut réussir que si elle consiste des éléments de continuité avec l'expérience acquise par le milieu, ainsi créer les conditions de développement d'un territoire à travers les transferts technologique, revient à faciliter la diffusion d'une culture de l'expérimentation qui interpelle l'ensemble des populations.

- En dernier point le fait de construire un milieu innovant c'est travailler à qualifier l'ensemble de ceux qui privés ou publics, offrent des services, créent de l'emploi et des richesses et prennent les risques correspondants.

✓ ***Une animation économique et sociale :***

Dans cette dernière condition, l'animation s'impose en tant que fonction de coordination d'impulsion et de régulation du pilotage des politiques de développement. Son importance est liée aux caractéristiques de la démarche de développement. Les formes qu'elle prend s'expliquent par les particularités du contexte et par les stratégies des décideurs locaux.
Leur évolution dépend de l'état d'avancement de la politique.

Clic ours.COM

- **Les conditions relatives aux acteurs et leur mobilisation**

✓ ***Une volonté Politique locale :***

C'est la condition indispensable de l'existence et de la réussite d'une politique de développement. Elle se matérialise par un projet de développement et des moyens adéquats pour le réaliser.

Son importance tient au fait que cette volonté doit être partagée par nombre de partenaires locaux, au premier rang desquels figurent les élus, et qu'il n'y a à cela aucune exception.

✓ ***Une interdisciplinarité économique, sociale et culture :***

Cette seconde condition est inhérente à l'appréhension du territoire et de ses problèmes dans leur globalité. Elle concerne trois aspects indépendants:

- Le mode d'appréhension du territoire, celui-ci est nécessairement global, Il s'intéresse à ses principales caractéristiques et il s'appuie pour cela sur l'ensemble des disciplines capables d'apportée un éclairage sur son diagnostic.
- La coopération active entre les acteurs investis dans l'élaboration des politiques de développement et leur implication dans leur mise en œuvre.
- Les choix méthodologiques qui favorisent ce mode d'appréhension globale et les outils capables de faciliter cette coopération entre les acteurs locaux.

L'enjeu général de cette condition est absolument fondamental, dans la mesure où elle interpelle la représentation que chacun des acteurs locaux se fait du territoire et l'appréciation qu'il porte sur son potentiel de développement. Le mode d'appréhension choisi doit permettre à la fois de restituer la singularité de chacun des territoires et de rechercher l'unicité des processus et des combinaisons qui favorisent les transferts d'expériences et de connaissances, et facilitent un traitement concerté.

En bref, il s'agit de proposer aux partenaires un ensemble conceptuel qui permettre de gérer au mieux le paradoxe de la diversité et de l'unicité.

✓ ***Le partenariat :***

L'établissement de partenariat et la création de réseaux d'échange doivent exister dans le cadre du développement local et se concrétisera souvent par une ouverture d'esprit. Les représentants du secteur privé, public et communautaire, dans le respect de leurs mandats et malgré des intérêts parfois divergents, choisissent de travailler ensemble afin de développer une participation intersectorielle et des interventions transversales.

Le fait de rassembler les acteurs d'un milieu est un processus politique qui consiste à faire travailler des groupes d'intérêts parfois opposés et des leaders quelquefois concurrents vers les intérêts collectifs des communautés concernées. De véritables partenariats doivent ainsi s'établir entre tous les intervenants du milieu et plus particulièrement entre le pouvoir politique et les partenaires socio-économiques.

1-1-10 : Les contraintes du développement de l'économie locale :

En ce qui concerne les contraintes du développement de l'économie locale, plusieurs études ont déjà été fait, où elles nous permettent d' identifier et regrouper les contraintes de développement sous les thèmes suivants :

- **Environnement réglementaire local :**

-Procédures administratives lourdes et lentes,
- Méconnaissance des dispositions sur la fiscalité locale,
- Coût élevé de la fiscalité,
- Information insuffisante sur les marchés publics communaux,
-Accès difficile au foncier et insécurité foncière pour les entreprises, notamment dans les pays en voie de développement et les pays moins avancés.

- **Fourniture de services aux entreprises :**

-Absence d'informations économiques sur les entreprises existantes et les créneaux porteurs.
-Absence d'opportunités liées aux marchés publics communaux notamment pour les PME locales.
-Structures d'appui déficientes (en matière d'encadrement, d'information et de financement),
-Absence de guichet unique pour la formalisation des micros entreprises.
-Absence de politique marketing.
-Déficit d'infrastructures économiques et d'accès à la technologie pour les entreprises locales.
-Inadéquation de la formation des travailleurs par rapport à l'emploi, et les vrais besoins des communes.

A la lumière de ce qu'on a cité, on signale que dans cet essai nous avons cherché à comprendre comment le développement s'est constitué comme un concept phare des sociétés modernes malgré les impasses que connaissent les théories du développement depuis plusieurs années. Pour ce faire, nous avons cherché à reconstituer le fil de l'avènement du concept de développement. Nous avons pu voir que le développement était profondément lié à l'idée de l'amélioration de qualité de vie d'une population donnée.

En matière de développement local, nous avons cherché à cerner le concept de développement, à partir de certaines définitions. Et dans ce parcours, il nous est apparu que le développement, tel qu'il a été défini et véhiculé depuis son avènement, est un construit social, économique, culturel, environnemental et même humain qui renvoie à une représentation précise de ce qu'est le développement.

Le développement local, aussi appelé développement à la base, est un processus utilisant les initiatives locales au niveau des petites collectivités comme moteur du développement économique. Ainsi, le développement local est une stratégie de développement utilisée dans plusieurs pays, orientée vers l'action qui valorise les potentialités locales et les acteurs locaux, il réussit souvent là où l'État central a échoué dans sa lutte contre la pauvreté.

La finalité du Développement local est de faire en sorte que les acteurs d'une communauté locale puissent procéder de façon participative à l'élaboration de plans locaux de développement en accord avec les grandes orientations du pays.
Certes, les objectifs initiaux assignés au développement local restent courageux et admissibles au niveau théorique, mais la réalité reste plus loin de ça. Cependant, l'analyse de la réalité démonte la persistance d'un ensemble de contrainte.

En Algérie, les projets de développement ont longtemps été décidés au niveau central (planification) pour le territoire national, puis déclinés au niveau local à l'échelle d'espaces s'appuyant sur des délimitations administratives. Où, La prolifération des initiatives diverses et variées témoigne aujourd'hui d'une prise de conscience de la nécessité d'agir à l'échelle locale. Ces initiatives ont émané de l'ensemble des acteurs (élus, organisations professionnelles, administrations, société civile…), qui tentait de répondre aux attentes de la communauté, soit au niveau des quartiers, soit au niveau de la ville, soit au niveau plus élevé et d'apporter des réponses à des préoccupations communes, telles que :

- Lutte contre la pauvreté
- Accompagnement social aux populations des bidonvilles
- Lutte contre le chômage.
- Protection de l'environnement.

1-2: la contribution de la PME au développement économique local :

Les PME peuvent être considérées comme des forces principales pour le développement économique. Elles stimulent la propriété privée, elles sont flexibles, elles peuvent s'adapter rapidement à un changement de la demande de marché, elles contribuent à d'emploi et aident à la diversification des activités économiques.

Dans les pays développés et les pays de l'union européens les politiques gouvernementales sont focalisées sur le soutien des PME. D'ailleurs elles insistent sur leur croissance et leur compétitivité. Tandis que, la plupart des pays en développement et les pays en transition avaient formulé récemment des nouvelles politiques nationales concernant le développent des PME comme (la république thèque, la hongré, la Pologne, Slovaquie, Slovénie, la Turquie, Egypte, la Tunisie le Maroc, l'Algérie …) parce qu'ils ont reconnu que le développement des PME était un facteur crucial pour la restructuration industriel et un facteur important pour la privatisation des entreprises et la transformation économique, mais la trajectoire de développement de ce secteur est différente d'un économie à l'autre.

De plus, de nombreux pays voient s'ouvrir une nouvelle ère économique caractérisée par la mondialisation des échanges. Certains ne réagissent guère et, au risque de s'appauvrir davantage ou le disparaître s'abandonnent aux tendances lourdes de l'histoire. D'autre ou contraire, veulent relever le défi et s'y préparent. *« L'expérience américaine a montré que seul la libération de l'acte d'investir et l'encadrement des PME par des mécanismes juridiques, financiers et administratifs adéquats et le rétablissement de la cofinance entre gouvernants et*

gouvernés pour propulser l'économie et assurer ainsi un développement durable » (*khamenou 2003),* on peut déjà comprendre par-là que les PME sont une composante essentielle de développement et la croissance économique des pays.

Incontestablement et quels que soient les critères d'appréciation le secteur des petites et moyennes entreprises est une réalité vivante plus imposée par les évolutions du développement économique en générale.

Pour valider ces vertus des PME il est indispensable d'exposer les thèses qui recommandent le recours aux petites et moyennes entreprises dans les politiques de développement des pays, ces thèses qui justifient la réussite des PME dans les stratégies de développement économique local sont relativement nombreuses.

1-2-1 : Les thèses de PME comme locomotive de développement locale :

- **La thèse des surcoûts et du gaspillage des investissements :**

D'après cette thèse, la faiblesse, comparativement à leurs besoins réels, des ressources financières dont peuvent disposer les pays en voie de développement rend impératif le choix judicieux et la lutte contre le gaspillage des investissements. Les erreurs coûtent chères et elles peuvent être évitées. Par ailleurs. « *L'effort tendant à développer les petites et moyennes entreprises peut avoir un autre avantage qui devrait intéresser particulièrement les auteurs des plans économiques : c'est qu'il peut réduire les coûteuses erreurs d'investissement dues au fait que l'on a mal choisi les produits à fabriquer et les méthodes à appliquer. Les segments dans l'industrie sont pris seulement par grands secteurs et si quelqu'un commet une erreur. On peut aboutir à des situations catastrophiques. Les usines qui n'auraient pas dues être construites avant cinq ou dix ans le seront maintenant, mobilisant, inutilement des ressources, des usines seront implantées au mauvais endroit, l'approvisionnement en matières sera insuffisant. Si en revanche les décisions portent sur des entreprises de moindre importance il peut y avoir quelques erreurs, mais avant que le gaspillage d'investissements n'atteigne de graves proportions, les erreurs auront été reconnus et les ressources orientées vers des secteurs plus favorables »*[1].

Le problème des surcoûts et gaspillage des investissements est certainement un aspect important du processus d'industrialisation auquel il faut prêter un examen attentif. Dans les pays en voie de développement qui généralement ne maitrisent pas le domaine des surcouts et gaspillage, souvent ne disposent pas d'un engineering national. Généralement ce sont les grandes firmes des pays industrialisés qui réalisent les études de pré-investissement et d'exécution. Ce sont également elles qui choisissent les procès. Tout comme elles ont généralement la charge de réalisation. Dans cette logique la prolifération des PME dans ces pays peut aider à construire un tissu industriel solide. Ainsi que peut agrandir la capacité de financement des investissements.

[1] *Ocde, « méthode de développement industrie », p 40, 1985*

- **La thèse de promotion de l'esprit « entrepreneurial » :**

Il n'est pas rare de constater, après avoir minutieusement décrit le rôle du secteur des petites et moyennes entreprises dans tous les pays, des travaux de recherche conclure ainsi : *« enfin il ya des avantages politiques et sociaux à encourager les petites entreprises. Cette politique peut contribuer en effet à créer une classe moyenne de petits entrepreneurs indépendants, élément nécessaire à une société démocratique »*[1]. Dans cette perspective la PME constitue le creuset ou se forme l'esprit d'entreprise considéré comme indispensable à tout projet de promotion du développement économique. Aussi au fond le discours sur la promotion de l'esprit d'entreprise est l'idée de la libre concurrence en tan que besoin de l'économie libérale. Finalement ce que l'on trouve derrière *« l'esprit entrepreneurial »* c'est l'apologie du système de la libre concurrence et le renouvèlement d'une tradition profondément ancré selon laquelle la prospérité actuelle du monde occidental reposerait sur la concurrence des entreprises de petite et moyenne dimension.[2]

- **La thèse de la PME comme facteur de diversification et facteur de diffusion de l'esprit industriel :**

L'argument avancé pour soutenir le point de vue selon lequel la petite et moyenne entreprise peut être facteur de diversification de la production consiste à considérer que la taille réduite des unités de production locale est favorable à la satisfaction de demandes restreintes.
D'autre part, la force de travail dans les économies des pays en voie de développement est dans son écrasante majorité liée à la vie agricole, artisanale et service. La petite et moyenne entreprise peut constituer un excellent instrument de diffusion de la mentalité industrielle en s'implantant dans les zones ou l'activité industrielle est pratiquement inéxistante.les PME *« dégrossissent »,* la force de travail agricole qui dans une seconde étape rejoindra probablement la grande industrie qui offre de meilleures conditions de travail et de rémunération. La diffusion de l'esprit industriel s'opère également par les facilités de reconversion des activités anciennes en activités industrielles modernes que permet la promotion des industries locales dans les économies sous développées.

- **La thèse de l'exportation et de substitution d'importation :**

Pour certains auteurs s'il ya lieu d'accorder une place important aux PME dans les pays en voie de développement la raison majeure en est peut être l'espoir qu'elles peuvent contribuer aux exportations procurant ainsi les devises dont ils ont besoins ces pays pour s'équiper.

Plus, pour certains pays développés comme le japon, est un cas type d'économie ou les petites industries traditionnelles, villageoises ou à domicile ont permis les entrées de devises destinés à financer les achats de biens d'équipements nécessaires au développement des industries modernes[3]

L'économie indienne est un autre exemple ou la contribution des PME aux exportations a été appréciable. Il semblerait que près de la moitie des exportations de l'inde (2000-2001)[4] était

[1] *Ocde, 1985, op,cit*
[2] *J.k glbraith « the industriel society ", maspero,1986,London,p, 92*
[3] *Ocde « transfert des technologies aux PME », 1995 .p, 44*
[4] *S, RAY « promoting exports of handicrafts » forgn trade; India ,2001 p,37*

constituée de produit de la petite et moyennes entreprises. D'autre part, pour comparaison, l'Allemagne compte quelque 450 000 PME exportatrices, l'Italie récence 200 000, contre 80 000 environ pour la France »[1], et ce qui caractérise le secteur des PME en tan que secteur d'exportation c'est également son dynamisme.

- **La thèse de PME comme facteur du développement régional et outil de restructuration d'espace :**

Parce que la grande entreprise ne peut choisi librement le lieu de son implantation (dépend de la disponibilité des infrastructures routières, portuaires, eau, électricité, force de travail…), les PME par leur caractéristique (facilitée de localisation) peuvent constitue une ligne d'activité industrielle apte à désenclaver les zones déprimées en comblant *« les vides de la grande industrie, en apportant le progrès à l'intérieur du pays »*[2]. Et donc à développer des régions et territoires qui n'auraient pu l'être s'il fallait attend que les conditions d'implantation des grandes industries soient réunies. Ce point de vue est assez répandu. Il n'est pas toujours réaliste.

A priori la grande industrie est un instrument plus puissant et plus efficace de transformation des régions arriérées. D'autre part en poussant la thèse à son extrémité n'y a-t- il pas danger de voir se constituer à l'intérieur d'un même espace national des zones ou la micro-industrie est fortement présente et des zones ou la grande industrie est prépondérante. Autrement dit admettre de fait l'inégal développement industriel des régions. S'agissant de l'argument relatif aux facilités de localisation prête aux PME.

De plus, en France une étude a été réalisée dans l'années 80 sur la structuration d'espace économique Marseillais[3], les résultats réalisés montrent que les grandes entreprises n'ont joué et ne jouent pas le rôle aussi déterminant qu'on le dit généralement. On savait qu'elles étaient moins créatrices d'emplois que les PME. L'exemple de Marseille montre qu'en matière de spatialisation, les changements structurels les plus importants proviennent essentiellement d'entreprises de petite ou moyenne dimension, généralement des effets de synergie. Cette résurgence du rôle des PME dans la restructuration économique et spatiale de l'industrie qui impulse les grandes entreprises elles même cherchent par la décentralisation interne à retrouver des formes de gestion proches de celles des PME.

- **La thèse de la décentralisation de l'emploi et de l'industrie et la PME comme force de travail :**

La décentralisation de l'emploi et de l'industrie est considérée dans les manuels d'experts comme l'idée centrale qui fonde la promotion des PME dans les pays développés ou en développement. Cette aptitude prêtée aux entreprises locales est d'ailleurs la synthèse de plusieurs thèses : les PME peuvent s'implanter facilement, leur vocation est le développement régional… etc.

---

[1] *Christophe Lecourtier, « Les petites et moyennes entreprises françaises à l'export », http://www.ubifrance.fr*

[2] *Ministère d l'industrie algérienne 2eme plan quadriennal (1974-1977) sur les petites et moyennes industries du secteur public*

[3] *C. Fourcade, « Petite et moyenne entreprise et développement local », Eska, paris. P, 145*

D'autre part, lorsqu'on s'intéresse aux PME on ne peut qu'être frappé par l'extraordinaire fortune de cette thèse qui soutien que les entreprises locales sont plus créatrices d'emploi que la grande industrie. De ce fait il découle, toujours selon cette thèse, que les PME sont un excellent facteur de substitution du travail au capital et donc, également, la voie royale de promotion de technologie moyennement capitalistique. Dans les pratiques il existe plusieurs d'études qui établissent des bilans sur cette question.

1-2-2 : La contribution des PME au développement économique :

Si elles sont depuis longtemps la cible d'actions destinées à promouvoir leur développement, les PME, y compris celles qui relèvent du secteur informel, n'en ont pas moins continué d'être considérées, surtout dans les années 80 et jusque vers la fin des années 90, comme une catégorie artificielle dont l'importance était avant tout « sociale et politique ». Même si dans la plupart des pays en développement, les PME et l'économie parallèle étaient à l'origine de la majeure partie de ce que l'on pouvait alors assimiler, et que l'on peut encore assimiler, à la seule activité véritablement privée, les stratégies de développement du secteur privé prônées et mises en œuvre dans ces pays répondaient davantage aux besoins des entreprises de grande taille, dont les entreprises à capitaux étrangers. Le choix de cette orientation était en partie motivé par les résultats plutôt décevants obtenus grâce aux systèmes de soutien aux PME d'envergure mis en place dans les pays développés depuis les années 70.

Dans la majeure partie des pays où la PME petite et moyenne entreprise a été considérée comme étant un outil prioritaire du développement socio- économique, les résultats s'étaient révélés bénéfiques.
Ceci a été vrai autant dans certains pays développés que dans des pays sous développés.

- **Dans les pays industrialisés** :

Dans les pays de l'hémisphère nord, la PME petite et moyenne entreprise occupe une place importante, et son effort est proportionnel à cette importance.
Au Japon 97% des entreprises sont des PME petite et moyenne entreprise le nombre de personnes qui y sont embouchées correspond à 35% de l'emploi industriel la valeur ajoutée correspond à 31% de la valeur ajouté totale de l'industrie japonaise.
En France en 2004, sur l'ensemble des entreprises l'industrie du commerce et services les 2.4 millions de PME petite et moyenne entreprise c'est a dire les entreprises ayant moins de 250 salariés représentent 99,8% des entreprises, elles réalisent 46% des chiffres d'affaires, global des entreprises, 53% de la valeur ajoutée et emploient 8,3 millions de salariés, soit 59% du total actifs, les PME petite et moyenne entreprise ne réalisent pourtant que 23,2% des exportations à cette année 2004.
Les pays actuellement développés, ayant notamment basé leur développement sur les PME petite et moyenne entreprise ne l'ont pas fait dans un cadre extraverti, les capitaux étaient nationaux. En outre, le sur plus dégagé de l'activité était réinvesti dans leur pays dans les secteurs industriels ou industrialisants, les plus productifs.

- **Dans les pays en voie de développement[1] :**

Dans les pays en voie de développement, la situation est similaire de celle des pays développés.

La petite et moyenne entreprise PME rurale occupe entre 30 et 50% de la population active des compagnes dans la plupart des pays en voie de développement. Cette proportion se situe à 75% au Sirilanka, 66% en Corée du Sud et 70% à Taiwan.

En Chine cette proportion est de 50% dans les industries de production des fertilisations et 100% dans celles de la production de matériel agricole.

En Egypte 90% des entreprises sont des petites et moyennes entreprises PME leur contribution à l'emploi industriel est de 60%, la valeur ajouté industrielle correspond à 40%.
A Singapour 90% des entreprises sont des PME elles interviennent à concurrence de 40% dans l'emploi industriel.

En Corée du sud 95% des entreprises sont des PME leur participation à l'emploi industriel est de 38%. L'intervention de la petite et moyenne entreprise PME coréenne dans la valeur ajoutée industrielle est à hauteur de 19%.

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle économique et social très important, à la fois par leur importance dans le tissu économique et par la création d'emplois, un rôle fortement apprécié en ces périodes de crise et d'aggravation des chiffres du chômage. En Méditerranée en particulier le développement des PME peut aider à affronter de nombreux défis liés au développement économique, à des inégalités, à un taux de chômage très élevé, aux développements démographiques et à la nécessité de changement structurel.

En particulier, le développement des PME offre de nombreuses possibilités d'emploi ce qui peut aider à baisser le taux de chômage et à faire face aux défis démographiques de populations en pleine croissance. En outre, le développement du secteur des PME peut aider à renforcer la concurrence et la productivité et stimulera donc la croissance du revenu global et du revenu par habitant. Ce développement stimulera également la transformation structurelle, un secteur des PME sain étant associé à l'innovation et à une mise à niveau technologique.

Ce processus, en revanche, contribue au développement régional et local ainsi qu'à la cohésion sociale puisqu'il aide à baisser des inégalités car la hausse des revenus d'un éventail plus large de la population devrait créer une plus forte demande de meilleure gouvernance. Tous ces développements positifs devraient aider à créer de meilleures possibilités, tant au niveau économique qu'au niveau politique, qui permettront de transformer des projections démographiques décourageantes et potentiellement sources d'aggravation de la pauvreté et de

[1] L'OCDE *Caractéristiques et importance des PME »*, Revue sur le développement, *2/2004 (n° 5), p. 37-46. URL : www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le*

l'instabilité en une force entraînant un changement positif. Il n'est dès lors pas exagéré d'affirmer que les PME ont la possibilité d'agir.

Section 2 : évolution des PME au sein de l'économie algérienne :

Après l'indépendance, en1962, l'Algérie choisit le système socialiste comme modèle économique caractérisé par un mécanisme de gestion et de coordination de type planifié, et la propriété publique sur l'outil de production et de distribution. La stratégie de développement adoptée durant cette période se fonde sur une politique volontariste d'industrialisation, la politique des industries industrialisantes, financée par la nationalisation de la principale richesse minière nationale, les hydrocarbures, et l'endettement extérieur. La stratégie des industries industrialisantes en Algérie vise à faire ériger des industries intégrées en vue d'un approvisionnement en produits de base et semi-finis à travers des échanges interindustriels nationaux. A cet effet, de puissantes sociétés publiques sont érigées ayant le monopole dans les grandes branches industrielles. Cependant les résultats escomptés ne sont pas atteints, et déjà au début des années 1980 une nouvelle politique est amorcée celle de la restructuration.

Cette nouvelle politique visait essentiellement la réorientation des investissements, la réorganisation de l'économie nationale et enfin la réduction de la dette extérieure. S'agissant de l'évolution du rôle économique et social de la PME notamment privée Dans les stratégies de développement de l'Algérie jusqu'à cette période, on peut dire que celui-ci à toujours occupé une place, qui est loin d'être négligeable. En effet, aussi bien au plan doctrinal qu'au plan juridique, des textes et des lois régissant le secteur privé ont été édités et mises en place avec des caractéristiques différentes d'une période à une autre. Nous citons à titre d'exemple, les reconnaissances de la charte nationale du secteur privé, les codes des investissements de 1963 et de 1966, ajoutons à cela la loi 82-11 sur la monnaie et le crédit. Mais au bout du compte, les résultats restent toujours en deçà des espérances, les objectifs ne sont pas atteints et l'endettement de ces entreprises devient problématique. Une nouvelle phase débute pour l'économie algérienne, celle de la transition vers l'économie de marché. Contrairement au modèle socialiste, l'état se lance dans la libéralisation des marchés, l'encouragement de l'initiative privée, l'impulsion de la concurrence et la privatisation *«l'étape suivante qui commence à partir de la fin des années 80, inscrit l'économie algérienne dans une logique d'économie de marché et de liberté d'investissement pour le secteur privé»*[1].

En effet, cette fois, la stratégie de développement est basée sur la promotion de l'entrepreneuriat privé par la multiplication des PME/TPE. L'état régule et promène mais ne gère plus.

Notre objectif à travers ce chapitre est bien celui de retracer l'historique du secteur privé en général en Algérie et de la PME en particulier et ce dans le but de faire apparaître la place qu'occupait ce secteur dans les stratégies de développement et l'intérêt porté par les pouvoirs

[1] *R.Aknine.: «Les disparités spatiales en matières de création d'entreprise ; application sur quelques territoires en Kabylie », Thèse de doctorat en sciences économiques option ; économie spatiale urbaine et régionale, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2009, p.43.*

publics à l'égard de ce secteur notamment en matière de développement et des mécanismes de survie de ce secteur face aux contraintes imposées par l'environnement.

Autrement dit, il s'agit de montrer que le secteur privé existait depuis longtemps en Algérie et ce malgré les mesures restrictives prises par les pouvoirs publics à son égard notamment durant la période de la planification centralisée et malgré les diverses contraintes ayant rendu sa survie et son développement problématique. Or une telle démonstration n'est possible qu'une fois mis en exergue, à travers une analyse historique des différentes réformes et restructurations économiques ainsi que les stratégies industrielles adoptées et de leurs performances, les contraintes auxquelles est confronté le secteur privé en Algérie. Ainsi nous traiterons des sections suivantes :

Sous-section1: La PME au sein de l'économie administrée.

Sous-section 2: La PME dans la mutation de l'économie algérienne.

2-1 : La PME au sein de l'économie administrée :

Après avoir présenté les grands traits de la stratégie de développement économique en Algérie durant la période de l'économie administrée, nous fournirons dans cette section un certain nombre d'éclairage, concernant toutes les questions qui ont traits, au rôle, au statut et à la place de l'entreprise privée dont la majeure partie est constituée de PME/PMI dans l'économie durant cette période.

2-1-1- Développement autocentré et place de la PME dans la politique de développement :

- **Genèse de la politique du développement autocentré :**

La réflexion autour d'une politique de développement économique en Algérie n'est pas récente. Elle remonte bien même aux années de déclanchement du processus de libération nationale. En effet, durant cette période, une véritable pensée économique axée sur les problèmes de sous développement à été élaborée. Celle-ci, à partir d'actions à la fois districtives et constructives (Mokrane, 2005), préconise l'édification d'une économie nationale authentique et intégrée. En outre, les secteurs agricole et industriel ont eu une importance grande. Ils sont d'avantage considérés comme les piliers sur lesquels dépend essentiellement l'avenir du pays.

En termes de modèle de développement, l'alternative est la voie socialiste basée essentiellement sur la nationalisation des moyens de production et l'autogestion. Toutefois, ce n'est qu'à partir de 1966 que ce modèle de croissance économique reçoit sa formulation définitive et se concrétise par une politique d'investissement cohérente soutenue par la mise en place d'un texte qui définit d'une manière claire cette stratégie de développement dont l'objectif principal est de mettre en place une économie en plein développement et parfaitement intégrée, qui pourra répondre aux besoins de la population. Dans ce cadre, l'industrie occupe une place très importante.

Cliccours.com

- **Caractéristiques du modèle de développement économique en Algérie :**

La notion des industries industrialisantes qui est au cœur de la stratégie de développement économique en Algérie à cette époque est définie comme *« celle dont la fonction économique*

fondamentale, est d'entraîner dans leur environnement localisé et daté un noircissement systématique de la matrice interindustrielle et des fonctions de production, grâce à la mise à la disposition de l'entière économie d'ensembles nouveaux de machines qui accroissent la productivité du travail et entraînent la restructuration économique et sociale de l'ensemble considéré en même temps qu'une transformation des fonctions de comportement au sein de cet ensemble»[1]. Cette notion trouve son origine et inspiration initiale dans la théorie des pôles de croissance de F. Perroux selon laquelle, sauf l'industrie des biens d'équipement à un effet notable sur la croissance économique et la transformation de la société. En termes de branches d'activités, la stratégie des industries industrialisantes recouvre des secteurs divers et stratégiques.

Selon De. Bernis et G.Destanne *«L'industrie industrialisante recouvre les secteurs de la sidérurgie, de la mécanique, de la chimie, de l'extraction minière, l'électronique, des matériaux de construction et de l'énergie»*[2]. En outre, cette stratégie rend nécessaire l'élargissement du marché des biens industriels, de consommation et l'élévation du pouvoir d'achat de la majorité de la population. Cette croissance suppose à son tour, l'augmentation de l'emploi et de la productivité du travail. Quant aux caractéristiques générales des industries industrialisantes, nous retenons à titre d'illustration ce qui suit :

Elles ont souvent une grande dimension, ce qui fait d'elles des industries non adaptées aux marchés de petite dimension.

- Elles appartiennent au secteur de production des biens d'équipement, à partir duquel l'économie peut assurer une large autonomie et une stabilité du taux de croissance à long terme.
- Elles sont hautement capitalistiques.

Le modèle de développement économique en Algérie axé sur la politique des industries industrialisantes, suppose implicitement les hypothèses suivantes :

- Une forte structure de planification.
- Un financement initial.
- Une politique rigoureuse des prix et des revenus.
- Une réforme agraire.

2-1-2 : Place de la PME dans la politique de développement :

A ce niveau d'étude ou d'analyse, l'évolution du cadre réglementaire et législatif régissant le secteur privé ainsi que l'évolution des caractéristiques et le poids de ce secteur, durant la période de planification sont autant de points auquel nous allons porter notre attention.

---

[1] *S.Marouf et S.Mehadi : «Le redéploiement industriel en Algérie, reconquête ou adaptation », Colloque international sur l'entreprise algérienne dans la mondialisation, le 23-24 et le 25 Octobre 2009, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, p.2.*

[2] *C.F.De Bernis et G. Destanne, « Industries industrialisantes et contenu d'une politique d'intégration régionale ». In économie appliquée, T19, N° 3 et 4.Cité par M.E.Benissad, «Economie du développement de l'Algérie, sous développement et socialisme », O.P.U., Alger, 1979, p.128.*

- **Evolution du cadre réglementaire et législatif régissant le secteur privé :**

✓ ***Le secteur privé national et la PME durant la période de planification centralisée :***

Malgré les choix stratégiques en matière de développement économique, reposant sur la planification, le système politique algérien n'exclut pas la persistance d'un secteur privé important. Les efforts en termes d'encadrement réglementaire et institutionnel à l'égard de la PME sont non négligeables. Malgré les mesures restrictives mises en place à l'égard de l'entreprise privée, la reconnaissance de la place de l'entreprise privée constituée par un tissu dense de PME dans l'économie nationale apparaît dans l'intérêt accordé par la doctrine nationale pour ce secteur, et même dans l'évolution des textes doctrinaux et des lois régissant ce dernier. A titre d'exemple, la charte d'Alger (1964), accorde un intérêt pour l'apport du secteur privé et demande à ce qu'une distinction soit faite entre la propriété privée exploiteuse et la propriété non exploiteuse (Mokrane, 2005). Une année après, dans son discours, le président de la république H. Boumediene annonce ce qui suit *«il est de l'intérêt national dans le cadre de nos options…..de ne pas exclure et surtout de na pas décourager l'investissement privé»*[1]. Au cours de la même année, le conseil de la révolution montre son intérêt pour le secteur privé et ce en l'invitant à participer à la construction d'une économie nationale moderne et intégrée. Un an plus tard, la charte nationale précise la fonction et les limites du secteur privé, cette dernière considère que *«la propriété privée ne doit pas être source de puissance sociale. Elle ne doit pas constituer la base de rapports d'exploitation entre le propriétaire privé et les travailleurs. Elle peut seulement s'exercer dans les limites où elle ne porte aucun préjudice aux intérêts des masses laborieuses et ne constitue ni un frein, ni un obstacle à l'évolution inexorable de notre société vers le socialisme…..dans le domaine de l'industrie, l'intervention du secteur privé national est à restreindre aux activités qui relèvent de la petite entreprise et qui portent sur le dernier stade de transformation industrielle»*[2]. De plus, la reconnaissance de la propriété privée qui se manifeste dans l'article 16 de la constitution de la république algérienne[3], montre bien l'intérêt porté au secteur et à l'entreprise privés. A son tour, avec ses encouragements pour le secteur privé et ses réclamations pour la correction des entraves à son évolution, le comité central du F.L.N apparaît un des organes ayant porté reconnaissance et intérêt pour le secteur privé et son rôle dans le développement économique.

✓ ***Principaux codes des investissements régissant le secteur privé :***

Dans le but de faire face et de mettre fin à la fuite des capitaux privés nationaux due aux découragements qu'a connu le secteur privé, et dans le but de faire participer ce secteur à la construction d'une économie intégrée et indépendante, une série de textes législatifs et

[1] *C.F.Discours du Président H.Boumediène, Alger, 1er novembre 1965. Cité par M.E.Benissad, «Economie du développement de l'Algérie : sous développement et socialisme », O.P.U, Alger, 1994, p.29.*
[2] *A.Amirouche et M.K.Chelgham : «Le secteur privé dans la doctrine économique nationale» In revue CENEAP, N°02, Juin 1 985, p.29.*
[3] *L'article 16 de la constitution de la république algérienne annonce que la propriété privée non exploiteuse, telle que définie par la loi fait partie intégrante de la nouvelle organisation sociale. La propriété privée notamment dans l'activité économique, doit courir au développement du pays et avoir une utilité sociale, elle est garantie par la loi.*

réglementaire à été mise en place. Chaque texte correspondait directement au contexte de la période. Dans ce cadre, on recense ce qui suit :
-La loi 63-277 du 27 juillet 1963 portants code des investissements.
-Le code des investissements de 1966 promulgué dans l'ordonnance N° 66-284 du 15 septembre 1966.
-La loi 82-11 du 21/08/1982, relative à l'investissement économique privé et national.
Vu le rôle joué par ces éléments dans le développement d'un tissu de PME dense et leur influence sur la survie et la pérennité de ces PME, nous estimons nécessaire de revoir le contenu de ces textes et lois.
-La loi 63-277 du 27 Juillet 1963 : Etant données l'ampleur des besoins à satisfaire et la modestie des ressources financières disponibles, cette loi accordait plus d'importance au capital étranger jugé indispensable pour le développement économique du pays. Pour cela plusieurs avantages ont été accordés pour ces capitaux tels que les avantages financiers dont le principal objectif est l'exemption totale ou partielle des impôts et taxes. La protection contre la concurrence étrangère est aussi un des avantages accordés. Concernant le secteur privé national, le code de 1963 ne prévoyait que, de faire participer ce dernier dans les branches dites productives.
Toutefois, malgré ces avantages, le code de 1963 n'a pas permis réellement de mobiliser aucun des capitalistes auxquels il s'intéressait. Cela peut s'expliquer d'une part, par l'instabilité politique du pays durant cette période et d'autre part, par la conjoncture économique défavorable, due essentiellement à l'étroitesse du marché et les coûts de production élevés.

- **Le code des investissements de 1966 :** Ce code présente une suite à la résolution du conseil de la révolution du 21 février 1966 qui, prévoyait la nécessité d'étendre le code des investissement au capital privé national, et la définition d'un véritable statut de l'entreprise privée. Pour la première fois, le secteur privé se voit définir le cadre de son intervention qui concerne surtout les secteurs ou branches considérées non stratégiques. En outre, l'Etat peut faire participer le secteur privé dans le cadre de sociétés mixtes dans les secteurs clés réservés au secteur public. Parmi les avantages consentis par ce code, l'exemption totale ou partielle du droit de mutation à titre onéreux et de l'impôt foncier fixé en fonction de l'implantation géographique, de la réduction de la taxe générale de la production.

Le secteur privé bénéficie de deux types d'avantages, le premier type est dit de garanties générales dont le bénéfice est automatique et le second type accordé selon des critères sélectifs. On constate enfin que malgré les avantages que ce code apportait en faveur du secteur privé, ce dernier reste contraint par certaines lacunes à savoir les créneaux d'investissement et la définition de la taille de l'entreprise.

- ***La loi 82-11 du 21 août 1982 relative à l'investissement :***

Contrairement au code des investissements de 1966, la loi 82-11 porte en son sein plus d'éclaircissements concernant notamment, l'agrément qui est rendu obligatoire et préalable à toute démarche administrative, et le seuil maximum d'investissement. Cette loi précise en outre, et d'une façon détaillée, les champs d'intervention du secteur privé. Le capital étranger est complètement exclu. La loi 82-11, distingue trois types d'investissements :
-Investissements à la création.

-Investissements à l'expansion.
-Investissements de renouvellement.

La multiplicité des affaires et la concentration horizontale et verticale entre les mains d'un détenteur de capitaux ou de commodataires, sont les principaux points qu'interdit cette loi. Elle fixe en revanche le montant d'investissement d'un investisseur individuel à pas plus de12 millions de Dinars et celui des entreprises à pas plus de 35 millions de Dinars. De plus, un office pour l'orientation, le suivi et la coordination de l'investissement privé a été crée.

On note enfin que malgré les apports de cette loi notamment en faveur de l'investissement privé, son succès reste limité. En effet, le secteur privé reste confronté à de multiples obstacles tels que[1]:

-L'entrepreneur local est loin de posséder une mentalité productive, industrielle ; issue, souvent d'une bourgeoisie commerciale, familière des opérations souterraines informelles à hauts rendements, il ne s'intéresse qu'à l'investissement dans les branches où le délai de récupération du capital est la plus court possible.

-Les investissements agrées rencontrent des problèmes complexes pour l'acquisition de terrains d'implantation appartenant à l'Etat, les transactions privées sur les terrains étant interdites entre 1974 et 1990.

-Le secteur privé continue à subir l'effet d'éviction au sein du système bancaire ; dans une large mesure, l'entrepreneur local se tourne vers l'autofinancement ou la recherche de sources de financement informelles (familiales ou amicales).

- **Instruments de régulation et de contrôle du secteur privé :**

Dans le but d'une adéquation de l'investissement privé avec les plans nationaux de développement, et afin d'éviter que la logique privée se substitue à la logique publique, un certain nombre d'instruments de régulations et mesures de contrôle du secteur privé ont été mis en place, on cite :
- Le contrôle à l'entrée.
- Le contrôle par le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur.
- Le contrôle par la fiscalité.

- ✓ ***Le contrôle à l'entrée :***

Se réalise avant la création de l'entreprise et ce à travers deux mécanismes ou procédures. La première consiste en la délimitation du domaine d'intervention du secteur privé, ce dernier apparaît exclu des secteurs qualifiés de vitaux de l'économie, pour lesquels l'investissement est le fait exclusif de l'Etat. Il est généralement orienté vers des activités économiques productives.

[1] *M.E.Benissad : «Algérie : restructuration et réformes économiques (1979,1993) », O.P.U, Alger, 1994, p.49*

La deuxième procédure est celle de l'agrément, dont l'objectif est la vérification de la conformité de l'investissement privé aux orientations des plans de développement.

- ✓ ***Le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur :***

Instauré par la loi 78-02 du 11 février 1978, ce contrôle se fait pour deux raisons[1]:

- La première d'ordre politique, se fonde sur la crainte de voir le capital privé national faire alliance avec le capital international, pour remettre en cause les choix fondamentaux du pays.
- La seconde d'ordre économique, doit permettre à l'Etat d'appliquer une politique conséquente à l'égard du capital privé notamment.

Avec cette loi, le secteur privé disposait de larges possibilités d'achat auprès de fournisseurs extérieurs de son choix.

- ✓ ***Le contrôle par la fiscalité :***

La fiscalité constitue d'une part, un moyen de contrôle du secteur privé et d'autre part, un moyen d'encouragement et d'orientation des entrepreneurs privés par le biais d'une politique d'avantages fiscaux pour toute investissement jugé productif et agrée par les Pouvoirs Publics. Toutefois, malgré les efforts mis en place par l'Etat dans le but d'encourager et d'orienter le secteur privé, la politique fiscale n'a pas atteint les résultats attendus.

- **Evolution, caractéristiques et poids de la PME durant cette période :**

- ✓ **Evolution des branches d'activités investis par la PME :**

La structure du secteur privé, que ce soit du point de vue taille des entreprises, des branches d'activités investies et des zones géographiques n'a pas beaucoup évolué dans le temps.

Dans l'ensemble, ces entreprises employaient en moyenne quinze (15) personnes et avaient investi des créneaux liés à la consommation des ménages, ou à des produits de consommation courante destinée à l'activité économique (industries alimentaire, textile, habillement, cuirs et peaux, matériaux de construction, papier carton, plastique…).

Rappelons qu'au début de la période de planification, l'Etat avait exclu le secteur privé de l'investissement dans les branches considérées stratégiques et vers la fin de la même période, le secteur privé se voit définir les domaines de son intervention et le seuil maximum de ses investissements. En outre, ces entreprises dépendaient des monopoles publics dans leurs approvisionnements et de l'administration pour homologuer leurs prix.

[1] *A. Mokrane : « Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse à partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou », Op.cit, p.136.*

- ✓ **Caractéristiques et mécanismes de développement de la PME :**

Du point de vue caractéristique, l'entreprise privée durant la période de planification centralisée est caractérisée par ce qui suit :

-Investissement dans les activités de production les plus rentables (textile, l'agroalimentaire….), car la recherche de la rentabilité à court terme a toujours prévalu sur celle de la productivité.

-L'investissement par mimétisme dû à la faiblesse du niveau intellectuel des entrepreneurs ;

-Concentration sectorielle et géographique. Pour la première, 70 % des entreprises du secteur investissaient principalement le textile, l'alimentaire, cuir et chaussure.

Quant à la selon une enquête de l'institut national de productivité et du développement, 60% des entreprises industrielles privées.

-Il est étroitement lié au marché et reste fortement dépendant des entreprises publiques, qui l'approvisionnent en consommations intermédiaires et équipements ;

-La force de travail mise en œuvre est apportée pour l'essentiel par les travailleurs sans qualification ou très peu qualifiés.

Se sont généralement les entreprises des privées plus proches des Pouvoirs Publics, qui ont en général profité des crédits débloqués pour des projets, dont souvent l'utilité sociale reste à prouver.

Il ressort d'après l'analyse de la période de planification centralisée que, malgré les efforts entrepris par l'Etat qui, se sont concrétisés dans la mise en place de différents codes et lois régissant le secteur privé, les mesures restrictives mises en place par les Pouvoirs Publics à l'égard du secteur privé, ont rendu difficile la résistance d'un secteur privé au sein d'une économie socialiste. En effet, la survie et la pérennité de l'entreprise privée ne faisaient pas partie des points auxquels s'intéressait l'Etat. La vie des petites entreprises dépendait du degré de sa conformité aux règles et lois mises en place. L'autofinancement et le recours au réseau familial ou amical, l'investissement dans les branches où le délai de récupération du capital est le plus court possible et le recours à l'informel, sont autant de facteurs ayant aidés les entreprises de cette période à résister face aux contraintes imposées et à s'assurer une existence malgré courte.

- **Place du secteur privé et de la PME dans l'économie planifiée :**

Malgré la régression relative du poids et de la place secteur privé par rapport au secteur public durant la période de planification, il reste néanmoins que les entreprises privées portent sur des grandeurs économiques non négligeables, et ce dans les différentes branches de l'économie. D'après une enquête de l'institut national de la productivité et du développement[1], le secteur privé industriel contrôlait 33% de la production de biens d'équipements ou de consommation intermédiaires et 66 % de la production de biens de consommation finale. En outre, dans certaines branches d'activités, il est même dominant : à titre d'exemple, il fabrique 100 % des cuirs synthétiques, 75% des chaussures et 75% des textiles.

[1] *A. Mokrane : « Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse à partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou », Op.cit, p.141.*

On constate d'après le bref rappel des principes et des fondements de la politique économique adoptée par l'Algérie pendant la période de la planification centralisée que, le secteur privé en général et la petite et moyennes entreprise privée en particulier constituait un des acteurs économique mal perçu par l'Etat durant la période et souvent paralysé par les mesures restrictives mises en place. En effet, passant d'un stade d'extinction relative du secteur privé pendant les premières années après l'indépendance, on assiste dans les années suivantes (80 et 90 à nos jours) à l'émergence importante de la PME privée due aux mesures prises par les Pouvoirs Publics en faveur du secteur privé. Ensuite et avec la mise en place de la loi 82-11 du 21 août 1982 relative à l'investissement on assiste à un développement remarquable de la PME et à la progression de l'investissement privé dont le statut et les domaines d'intervention sont désormais bien définis. Quant aux facteurs de survie des entreprises de ce secteur, nous pouvons dire que l'autofinancement et le recours au réseau familial ou amical, l'investissement dans les branches délaissées par le secteur public et les branches où le délais de récupération du capital est le plus court possible et le recours à l'informel, sont autant de facteurs ayant aidé ces entreprises à survivre même pour une période de temps réduite.

2-2: La PME dans la mutation de l'économie algérienne :

Comme conséquence de la crise connue par le système productif planifié algérien notamment à partir de 1986, la réorganisation de l'économie algérienne. Cette dernière ne cesse de subir une transformation importante, dont les paramètres nouveaux, s'articulent autour de l'économie de marché, de la mondialisation et de la compétitivité dans lesquels, l'entreprise privée en l'occurrence la PME, s'érige aujourd'hui comme acteur majeur et très important.
Notre objectif à travers ce point s'attache à l'analyse de cette crise, de ses conséquences et de ses retombés sur le système de développement économique en Algérie.
Nous nous intéressons au cours de ce passage, aux réformes entreprises par l'Etat dont la promotion de la PME et de l'investissement privé occupent une place non négligeable.

2-2-1 : Principales réformes libérales et place de la PME dans la nouvelle politique de développement.

- **Crise du système productif Algérien :**

✓ ***Aperçu général sur la crise du système productif Algérien :***

Les retombés de la crise du système productif algérien ne sont pas négligeables. La chute des prix du pétrole et la baisse du cours du dollar réduisant considérablement les capacités d'importation de l'Algérie et alourdissant fortement le fardeau de la dette extérieure ont engendrés un déséquilibre important et profond de la dynamique de développement économique en Algérie et de son développement industriel. Comme conséquence de la crise, la dépendance de l'Algérie de l'extérieur. La contrainte financière est beaucoup plus grave. Celle-ci comparativement aux autres domaines touchés par la crise. En effet, l'Algérie n'avait aucun autre choix que de recourir aux institutions financières internationales. Un certain nombre de

mesures ont été prises. Nous retenons à titre illustratif, l'interruption du financement par le trésor, la dévaluation du dinar…etc. Cependant, selon Lekhal[1], n'ont fait qu'aggraver la situation.

✓ ***Principales causes de la crise du système productif Algérien :***

La crise du système productif algérien n'a fait que révéler les lacunes de la stratégie adoptée par les Pouvoirs Publics algériens. En effet, les résultats ont été fort éloignés des espérances et l'économie algérienne souffre d'énormes handicaps. Les causes sont multiples et relèvent de divers domaines, nous citons à titre d'illustration ce qui suit[2]:

-Surcoût des investissements et faible utilisation des capacités de production ;
-Dépendance extérieure en termes de la maîtrise technologique ;
-Faible contribution de l'agriculture au PIB et dépendance alimentaire ;
-Fardeau de la dette et poids de la contrainte extérieur ;
-La crise du rapport salarial due à l'absence de procédures de régulation du travail.

- **Politiques de réformes engagées par l'Etat :**

Devant la situation de crise, qu'a connu l'Algérie depuis le contre choc pétrolier de 1986, et l'effondrement des prix des hydrocarbures, les Pouvoirs Publics n'avaient aucun autre choix que de revoir la politique de développement et de se lancer par conséquent dans une série de réformes dont le but est de sortir de la crise. Le programme de stabilisation économique et le rééchelonnement de la dette extérieur, les privatisations et la réforme du secteur industriel sont autant de réformes mises en place.

✓ ***Programme de stabilisation économique et rééchelonnement de la dette extérieure :***

Les phénomènes négatifs ont persisté et ont commencé à peser lourdement sur les échanges extérieurs du pays. Face à cette situation économique détériorée du pays, les pouvoirs publics ont sollicité l'assistance des institutions internationales de Bretton-Woods et plus particulièrement celle du Fond Monétaire International (F.M.I). Les pouvoirs publics algériens se sont engagés en contre partie de cette assistance, à mettre en œuvre et appliquer une série de mesures dans le cadre de ce qui est convenu d'appeler le programme d'ajustement structurel. L'accord avec le FMI portait sur un programme de stabilisation macro-économique classique et sur un ensemble de réformes de structures.

Ce même programme qui s'étale de 1994 sur quatre (04) ans (1994-1998), vise à restaurer les équilibres macro et micro-économique en apportant les corrections nécessaires aux différentes distorsions qui caractérisent l'économie algérienne « le Programme D'Ajustement Structurel (P.A.S) qui en a découlé imposait plusieurs objectifs, visant tous à assurer les grands équilibres macroéconomiques et à préparer les conditions d'une relance de la croissance économique»[3].

---

[1] *M. Lekhal « L'Algérie de l'indépendance à l'état d'urgence. », Ed l'Harmattan, Paris, 1992, p.123.*
[2] *Mokrane « Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse à partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou », Op.cit, p.p.143-145.*
[3] *A.Bouyakoub « L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel », p.78, www.revues-plurielles.org, 200*

Dans l'ensemble, le programme s'articule autour de mesures classiques de politique budgétaire, de politique monétaire et de politique de change. Ces mesures se résument en ce qui suit[1] :
-La réduction du déficit budgétaire;
-L'amélioration de la performance financière des entreprises publiques économiques;
-La révision de la politique de subvention et de la fixation du taux d'intérêt;
-Le réalignement graduel du taux de change de la monnaie national;
-La libéralisation graduelle du commerce extérieur.
Un des autres axes de la réforme, portait sur le secteur privé. Pour ce dernier, la réforme se voulait très libératrice des entraves administratives et bureaucratiques. La loi 88-25 du 12/07/1988 avait instauré ce qui suit :
-Après avoir fixé un plafond de 30 millions de dinars à l'investissement privé, ce dernier devient aboli;
-L'office du suivi et du contrôle de l'investissement privé (OSCIP) créées en vue de rendre compatible les investissements privés et les préférences du planificateur des années 1980 est dissoute;
-L'agrément préalable est supprimé.

A la faveur de la loi de 1982, une nouvelle génération d'entrepreneurs a pris le relais pour succéder au secteur privé spéculateur des années 1970. C'est cette nouvelle génération qui a investi des créneaux technologiques difficiles à maturation longue et ont permis la création durant la période (1982-1990) de quelques 350 entreprises moyennes pendant que l'investissement public régressait fortement[2].

Tableau01: Evolution du nombre des entreprises algériennes durant la période de réformes :

Année/secteur	**1984**	**1986**	**1988**	**1991**
Public national	108	116	122	125
Public local	341	228	199	247
Privé +20	785	784	770	819
Privé -20	13.369	15.697	13.707	21.363
ensemble	14.603	16.825	14.798	22.554

Source : *A.Rezig et S.Mussette « Développement et PME en Algérie », Revue du Cread, N° spécial 1998, p.67.*

Toujours dans le domaine de l'investissement, on note qu'une nouvelle législation a été adopté en octobre 1993 (le nouveau code des investissements a été adopté le 06/10/1991 en replacement des dispositions contenues dans la loi du 14/04/1990 relatives à la monnaie et au crédit), proposant une série de mesures incitatives en faveur du secteur privé national et étranger. Les projets d'investissement formulés entre novembre 1993 et décembre 1995 sont au nombre de 1528 pour un montant supérieur à 333 milliards de dinars. Il s'agit d'une somme très importante représentant l'équivalent de sept fois le chiffre d'affaire réalisé par le secteur

[1] *A.Derbal «L'exportation de l'entreprise algérienne, passé, présent et futur», In Revue du CREAD, N°43/1998, p.43.*
[2] *M.Hdjseid «L'industrie algérienne, crise et tentatives d'ajustement», Ed. L'Harmattan, Paris, 1996, p.p.66-67.*

industriel privé en 1994. Mais à cette date, le secteur industriel privé ne représentait que 15% de la production industrielle hors hydrocarbures ; et ce malgré les réformes qui lui sont très favorables. Ce secteur ne s'est pas véritablement développé. Paradoxalement, il a même perdu de son importance puisqu'il représentait 20% de la production industrielle hors hydrocarbures en 1989 et 26 % au temps de l'économie administré[1].

- **Privatisations et ses conséquences sur la tissu PME :**

Afin de rétablir la croissance économique, une deuxième série de réformes dites structurelles, s'articule autour de l'introduction du principe de privatisation des entreprises publiques, de la réforme du contrat de travail et du marché de l'emploi, introduisant la possibilité de licenciement et les contrats de travail à durée déterminée ainsi que la création d'une caisse d'assurance chômage. Le commerce extérieur est démonopolisé et libéralisé, et des mesures de dé protection et de baisse des tarifs douaniers sont progressivement introduites, étant vue comme une solution aux dysfonctionnements, la privatisation entamée dans les années 90, renvoie au paradigme néolibéral qui préside au processus de mondialisation.

Ses fondations juridiques ont été constituées par deux textes[2]:

-L'ordonnance 95/22 du 26/08/1995 qui codifie l'opération en définissant ses objectifs, les secteurs concernés, la méthode et le dispositif technique de privatisation ;

-L'ordonnance 95/25 du 25/09/1995 sur la gestion des capitaux marchands de l'Etat cette dernière institue les holdings. Concrètement mis en pratique en 1995, le programme de privatisation devient l'unique solution pour les entreprises fortement endettées et déstructurées. Elargie à l'ensemble des segments concurrentiels par l'ordonnance d'août 2001, la privatisation se montre active notamment durant la période 2003

Tableau 02 : Résultats des privatisations des entreprises depuis 2001 :

Nombre d'opération par mode de privatisation	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	total
Privatisation totale	-	1	5	7	50	62	68	18	210
Privatisation partielle (>50%)	-	-	1	2	11	12	7	1	34
Privatisation partielle (<50%)	-	-	-	3	1	1	6	2	13
Reprise par les salariés	-	-	8	23	29	9	-	7	76
Partenariats	5	3	4	10	4	2	9	1	38
Cession d'actifs à des repreneurs privés	1	1	2	13	18	30	20	7	91
Total	6	5	20	58	113	116	110	36	458

Source: *A.Gormit, M.Abidi «Investissement privé, croissance économique et mondialisation», Colloque international organisé à Tizi-Ouzou, le 23/24 et le 25/10/2009, p. 8.*

Comme le montre le tableau 02, des repreneurs privés ont bénéficiés de 91 opérations de cession d'actifs et ce durant la période s'étalant de 2001 à 2008. Ainsi, une volonté pour la

Clicours.COM

[1] *A.Bouyakoub « l'économie algérienne et le plan d'ajustement structurel », p.8 www.revuesplurielles.org,2006.*
[2] *Voir : A. Abderazak « Libéralisation économique et privatisation en Algérie », Publication du PST, Etude N° 10 et 11/2003.*

transition à travers l'instauration étape par étape des principes de l'économie de marché apparaît sans conteste.

En termes d'investissement privé, on observe que ce dernier a évolué dans le temps. En effet, quasiment absent durant la première phase de planification (1976-1989), le secteur privé qui se développe dans tous les secteurs d'activités sous forme de PME, dont le nombre est comparativement important par rapport aux PME publiques[1], commence à connaître une place de plus en plus importante dans la réalisation des activités économiques et sociales du pays. En effet, le nombre total de ces PME avait atteint 246716 dont 245842 PME privées et 874 PME publiques[2]. Ceci est sans doute le résultat des efforts entrepris par l'Etat et qui se sont manifestés à travers les divers programmes de réformes économiques et sociales. Se poursuivant dans les opérations de réformes et de restructuration de l'économie, et dans le but de promouvoir la compétitivité des entreprises (tous les secteurs et les formes juridiques confondues), les pouvoirs publics optent cette fois-ci pour la mise en place d'un ensemble de dispositifs à savoir, un nouveau code des investissements mis en place en 2000, accompagné d'un dispositif de mise à niveau des entreprises portant en lui de nombreux avantages fiscaux. Ces encouragements n'ont en effet comme conséquence que la prolifération des PME notamment privées (voir tableau précèdent). Les moyens mis en place pendant la période de transition et avec l'application du programme d'ajustement structurel traduisent bien cette volonté des pouvoirs publics.

- ***La réforme du secteur industriel :***

La sous utilisation des capacités de production, la faiblesse de la demande nationale qui traduit la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs et la concurrence des produits étranger, le bas niveau de la productivité et l'importance de la part de la masse salariale dans la valeur ajoutée et la dégradation de la trésorerie des entreprises publiques sont autant de facteurs qui expliquent la régression ou la baisse de la productivité de l'activité industrielle nationale qui s'est maintenue durant la période de réformes.

Dans ce cadre, afin de relancer l'industrie nationale, un schéma directeur portant stratégie industrielle pour l'horizon 2010, a été élaboré et retenu par les experts du ministère de l'industrie et de la restructuration lors de la tenue des assises nationales de l'industrie à Alger en Juillet 1995, les grandes lignes de ce programme sont les suivantes[3]:

- **En termes de propriété et de taille**, la configuration actuelle où prédomine le secteur public composé de grandes entreprises (75%), devrait évoluer vers une configuration où le secteur privé et les PME occupent une place prépondérante (67%) de l'économie.

[1] *Voir : S. Daoud « Développement de la PME en Algérie, politiques et blocages », Colloque international sur la mondialisation, les institutions et les systèmes productifs au Maghreb, organisé le 22 et 23/06/2006.*

[2] *Bulletin d'information économique ministère de la PME et de l'artisanat, Alger, 2005.*

[3] *A. Mokrane : « Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse à partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou », Op.cit, p.151.*

- **En termes de performances,** les impacts attendus de cette stratégie, sont dans un premier temps l'élévation du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée au moyen d'un taux moyen d'utilisation des capacités de production de 88 %. Une plus grande couverture du marché national (68 %). Dans une deuxième phase, il est prévu de doubler les performances de la première phase pour achever l'équilibre de la balance commerciale.

En outre, en 1996, le gouvernement affiche une priorité pour la restructuration de l'industrie publique d'une part et la promotion de la PME d'autre part. Cette dernière se matérialise par la mise en place par l'Etat, de mécanismes de soutien à l'investissement en particulier par la création d'un fond d'étude investissements d'une part. D'autre part, par la création d'un fond d'aide à la création de PME, destinés à aider les candidats à l'investissement à la constitution des apports en fonds propres pour leur ouvrir l'accès aux crédits bancaires et de pépinières d'entreprises dont le but principal revient à soutenir les PME nouvellement créées notamment pendant les trois premières années d'existence.

- **Impacts des réformes sur les PME en Algérie :**

En examinant les chiffres concernant les créations de nouvelles entreprises, on se rend compte que le tissu de la PME est très peu développé comparativement aux efforts mis en place. Selon les chiffres du ministère de la PME et de l'artisanat, le nombre des PME ces dernières années ne s'éloigne pas de 410959 entreprises, pour une population d'environ 35 millions d'habitants. Ce simple constat révèle fort bien l'impact des réformes entreprises par l'Etat ces dernières années. Malgré leur caractère encourageant, ces réformes qui stimulent la liberté d'entreprendre et l'initiative privée, nul ne peut ignorer leurs impacts sur les petites et moyennes entreprises. De plus, une simple étude de l'environnement actuel dans lequel s'insèrent ces entreprises, montre bien que les déterminants les plus importants de la transition vers l'économie de marché constituent en fait des facteurs de blocage à l'épanouissement des PME. Nous retiendrons pour ce qui nous intéresse ce qui suit :

-La concurrence.
-La baisse de la demande.
-L'augmentation des coûts.
-Les coercitions de la réglementation.

Quant aux effets de la privatisation, on note que cette dernière est loin de susciter un rééquilibrage entre le secteur public et le secteur privé constitué totalement de PME/PMI privées. Pour les branches industrielles, les entreprises privées sont présentes en nombre important dans les branches les plus anciennes, telles que l'agroalimentaire, le textile, le bois, liège, papier et les matériaux de construction. En addition, pour certaines branches industrielles, on assiste à une absence quasi-totale de l'investissement privé. Par exemple, la branche eau et énergie.

Par ailleurs, la privatisation est un choix qui envisage la participation d'un management initiateur représenté par la PME/PMI. Mais dans le cas algérien, les politiques incitatives et dissuasives pour orienter ce type d'entreprise étaient insuffisantes pour le faire se déplacer, tant dans l'espace que dans la branche. On assiste à une concentration des PME/PMI dans les zones urbaines au nord du pays. Pourtant, si le privé apparaît important dans certaines productions

industrielles, c'est loin d'être le cas dans les moyens de production. La valeur ajoutée des entreprises publiques reste importante par rapport à celle des entreprises privées.

Toutefois, la contribution des PME dans le processus de privatisation n'est pas négligeable car les capacités de financement de ce secteur sont considérables. Son expansion rapide se trouve entravée par les contraintes suivantes[1]:

-Son caractère sociologique : se secteur est constitué d'un nombre de dépendants (n'employant pas de salariés et recourant à des aides familiales) très importants.

-La prédilection des entrepreneurs pour les entreprises familiales autant dans les modalités de gestion que dans le statut juridique.

-Le niveau d'instruction des entrepreneurs demeure limité ce qui empêche de rénover les formes de gestion.

-La taille moyenne des PME est révélatrice des limites de ce secteur.

-L'inefficacité des organismes chargés de promouvoir les opportunités d'investissement tels que l'agence de promotion, de suivi de l'investissement (APSI), sur 13020 projets inscrit au niveau national entre 1994 et 1998, seulement 483 ont été réalisés.

Dire qu'en plus des contraintes engendrées par l'ouverture de l'économie algérienne, les PME souffrent d'un autre type d'obstacles de nature diverse entravant leur développement et leur croissance. Nous citons à titre d'illustration ce qui suit (Moumou, 2008):

-Les contraintes financières ;

-Les obstacles d'ordre législatif, administratif et judiciaires.

2-2-2 :L'aide à la création, au développement et au renforcement de la compétitivité des PME: une nouvelle stratégie de promotion de la croissance économique en Algérie :

En replaçant l'Algérie dans son contexte historique, c'est une économie complètement étatisée, et où, la grande entreprise publique occupait une place importante dans la stratégie de développement. L'accélération du changement au cours de la décennie 90, n'a fait que révéler les dangers de cette dépendance, et pousser les pouvoirs publics à la prise de conscience des enjeux de la nouvelle sphère économique. Désormais, convaincus que le progrès économique dépendra de l'amélioration du climat social et politique, et de la capacité des autorités à rassurer les investisseurs et à développer une classe d'entrepreneurs en particulier dans le domaine des PME, la nouvelle orientation est donc pour la promotion de la PME, et ce à travers la mise en place de divers dispositifs et d'organismes dans le but d'aider à la création et au développement de PME. Cette volonté est confirmée par les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs tracés. Elle s'est traduite par la prolifération des PME privées. Le tableau suivant souligne leur prépondérance et leur contribution à l'emploi par rapport aux PME publiques.

[1] *X. Richet et D. Guerraoui : «Economies émergentes et politiques de promotion de la PME expériences comparées», Ed .L'Harmattan, Paris, 2001, p.p.342-343*

Tableau 03 : Population du secteur de la PME 1er semestre 2009 :

Nature de la PME		PME Nombre de PME	%	nombre de salariés	%
PME privée	Personnes physiques	335486	58.77	866310	52.51
	personnes morales	72669	12.73	408155	24.74
PME publiques		598	0.10	51149	3.10
activités artisanales		162055	28.39	324170	19.65
Total		570808	100	1649784	100

Source : *reproduit à partir des données du ministère de la PME et de l'artisanat.*

- **Objectifs de la nouvelle stratégie de l'Etat en faveur des PME :**

Le défi que la nouvelle stratégie préconisée par les pouvoirs publics se propose de relever est de mettre en place les moyens et les instruments efficaces pour développer les PME et les aider à rester en vie pour une période qui sera la plus longue possible. Cette nouvelle stratégie de l'Etat s'illustre par les innovations contenues dans le projet de loi relatif à la promotion des PME. Celles-ci se manifestent par la volonté des Pouvoirs Publics de mettre en place des organismes spécialement chargés de coordonner les actions des différentes personnes publiques et privées intervenants en faveur du développement de la PME et de mettre en œuvre les mesures et les mécanismes destinés à stimuler la création de PME et à soutenir leur financement, leur performance et leur regroupement.

Les mesures de soutien à la formation et au développement des ressources humaines constituent, à côté des mesures de soutien au financement et à la création, les deux préoccupations majeures et permanentes de la stratégie des Pouvoirs Publics pour favoriser le développement de la PME. Le regain d'intérêt par les pouvoirs publics pour le soutien et la promotion de la PME est que ce type d'entreprise requiert des structures plus souples que ne l'exigent les grandes entreprises. Les PME semblent être les structures les plus appropriées pour permettre «une densification» du tissu productif, permettant l'atteinte d'une croissance économique plus forte. Une telle orientation ouvre aux PME la perspective d'occuper de nombreuses activités productives et créatrices d'emplois, étant entendu que la promotion de l'emploi est indissociable de la création et de la promotion de l'entreprise.

- **Mesures d'aides à création, au développement et au renforcement de la compétitivité des PME en Algérie :**

Partant du principe que la promotion de la PME, reste la seule option favorable pour le développement économique du pays et à travers laquelle l'Etat algérien pourra faire face au problème du chômage qui persiste année par année, un ensemble de mesures en faveur de la PME sont mises en place. Ces mesures qui sont de nature différentes, ont comme principal objectif, l'encouragement des investisseurs notamment privés et leur incitation a l'investissement et l'aide à la survivance au moins durant les trois premières années d'existence. Elles se concrétisent dans les divers programmes d'aide à la création de PME, à leur développement et à leur pérennité.

Nous nous intéresserons dans ce qui va suivre, aux mesures prises par l'Etat et dont le but consiste à promouvoir la création de petites et moyennes entreprises, à les développer et à renforcer leur compétitivité et à les assister notamment durant les trois premières années d'existence. Ce, afin de faire face à la concurrence et donc de survivre le plus longtemps possible.

- ✓ ***Mesures d'aide de type financier en faveur des PME :***

Autant pour la création que leur développement de la PME, les ressources financières sont non seulement nécessaires mais aussi déterminantes. Leur disponibilité au sein de l'entreprise est très importante et ce vu leur place dans l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie.

Si pour les grandes entreprises, le problème des ressources financières peut être résolu à travers le recours aux institutions de crédits, pour les PME l'accès ou le recours à ce type d'institutions demeure problématique. En effet, à cause du risque généralement jugé très élevé et du niveau de rentabilité souvent jugé faible, leurs demandes sont souvent rejetées. Dès lors, il ressort que l'intervention de l'Etat en tant qu'instance suprême de régulation de l'activité économique par la mise en place de mesures de soutien financier, est déterminante. Nous citons à titre d'illustration ce qui suit[1]:

1. Des aides financières par le biais du Ministère de la PME-PMI :

En plus du fond de garantie crée en prévision des difficultés que peuvent rencontrer les PME, le Ministère de la PME-PMI agit comme un intermédiaire entre les institutions de crédits et les PME. Ces deux types de mesures rentrent dans le cadre de ce qui est convenu d'appeler les mesures directes. Quant aux mesures d'aide indirectes, nous citons :

-L'initiation et le financement du programme d'habilitation de la PME nationale dans le but de la rendre compétitive à l'échelle internationale.

-L'initiation et le financement d'actions visant l'insertion de la PME nationale dans les réseaux de sous-traitance.

-L'initiation et le financement d'actions visant le développement de relations de sous-traitance entre les PME-PMI et les grandes entreprises nationales et internationales.

2. Les mesures d'aides par le biais de l'A.N.S.E.J :

Par le biais de ce dispositif, le porteur de projet, bénéficie d'une aide financière dont le montant et la nature dépendent de la formule de financement prévue à savoir le financement triangulaire et le financement mixte[2].

---

[1] *M.A.Zoreli «Compétitivité des pme-PMI et dynamiques de développement territorialisé : cas de la commune de Tizi-Rached», Mémoire de magister en sciences économiques option: économie spatiale et urbaine, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2006, p.p.172-207.*

[2] *Voir : www.ansej.org*

Tableau 04 : Projets financés par secteur d'activité (Cumul arrêté au 31/12/2011)

Secteur d'activité	Nombre de projets financés (phase création)	Nombre de projets financés (phase extension)	% Nombre de projets financés	Montant d'investissement (DA)
Agriculture	54 828	649	30,29	140 783 982
Artisanat	18 127	75	9,93	47 688 444
BTP	25 323	239	13,95	56 781 857
Hydraulique	9 028	93	4,98	34 786 510
industrie	13 910	1 028	8,15	33 332 739
Maintenance	29 839	430	16,529	82 149 950
Pêche	7 471	94	4,13	17 790 325
Professions Libérales	12 707	215	7,05	44 415 103
Services	3 735	46	2,06	6 774 615
Transport frigorifique	4 048	165	2,30	6 364 911
Transport de marchandises	638	1	0,34	3 866 360
Transport de voyageurs	429	6	0,23	2 616 896
Total	**180 083**	**3 041**	**100**	**477 351 692**

Source : *élaborer par l'étudiant à partir de données de bulletin statistique de la PME 2011*

L'analyse des données mentionnées dans le tableau ci-dessus fait ressortir les appréciations suivantes :

- Le nombre total de projet financés par l'agences nationales de soutiens des jeunes depuis sa création a atteint 183 124 projets, parmi lesquels 180 083 sont financés durant la phase de création de projets et 3 041 durant la phase d'extension. Sachant que, le nombre des porteurs des projets dans le secteur de l'Agriculture (30%), BTP (13%) et Maintenance (16%), est plus élevé par rapport aux d'autres secteurs .

- Concernant le montant d'investissement, il a été enregistré un montant important où le montant des projets accompagnés par ce dispositif a atteint 477 351 692 DA.

- Les secteurs d'activités des projets accompagnés par l'agence nationale de soutien des jeunes sont diversifiés à savoir: les services, bâtiment et, agriculture et pêche, industrie, Hydraulique, Transport …etc.

3. Les aides financières par le biais de la C.N.A.C :

Par le biais de cet organisme, conformément à ses prérogatives de contribution au développement de projets d'investissement portés par les chômeurs âgés entre 35 à 50 ans, remplissant les conditions d'admission, des avantages de type financier sont accessibles. Ces avantages varient en fonction de la nature et de la qualité du secteur d'activité, du montant de l'investissement concerné. Après plusieurs mois de sensibilisation et d'information en direction des différents partenaires potentiels de ce dispositif, la CNAC a démarré réellement ces activités

vers septembre 2004[1] avec comme objectif 5000 dossiers bancables avant fin 2004. Le tableau suivant illustre bien ces avantages. Le tableau suivant illustre le nombre des dossiers financés par secteurs.

Tableau 05: projets financés par secteur d'activité dans le cadre du dispositif C.N.A.C. (cumul au 30/06/2012) :

Secteur d'activité	Nombre de Projets financés	Nombre d'emplois
Professions Libérales	159	372
Artisanat	1 802	5 209
Services	9 988	23 235
industrie	3 136	9 509
Agriculture	2 093	5 257
Maintenance	340	869
Bâtiment et travaux publics	2 781	10 439
Hydraulique	115	444
Transport de marchandises	27 000	44 352
Transport de voyageurs	7 846	12 402
Pêche	51	120
Total	**55 311**	**112 208**

Source : *données de bulletin statistique de la PME 2011*

4. Les aides financières par le biais du conseil national pour la compétitivité industrielle :

Afin de renforcer la compétitivité de certaines entreprises et de les aligner sur les normes de gestion universelles, le conseil national de la promotion de la compétitivité industrielle prévoit l'octroi d'aides financières à ces entreprises jugées remplissant les conditions suivantes :

- Sont concernées, toutes les entreprises industrielles et les entreprises des services liés à l'industrie présentant à l'année d'exercice N-2 et suivantes, un actif net positif au moins égal au capital social ainsi qu'un résultat d'exploitation positif .
- Toutes les entreprises ayant une durée de d'existence de trois ans au minimum avec un nombre d'employés supérieur ou égale à 20 personnes.

[1] *Bulletin statistique de la PME 2004*

Dans le cadre de cet objectif, après avoir réalisé la mise à niveau des entreprises concernées, le conseil national de la promotion de la compétitivité industrielle prend en charge 50 % des frais de certification. Ces dépenses dites dépenses d'accompagnement sont plafonnées à un million de Dinars.

5. Les mesures de soutien financier par le biais du fonds national d'aménagement du territoire :

Dans le but d'un aménagement des zones rurales jugées désertées, un fonds national de l'aménagement du territoire a été mis en place. Les aides financières apportées par le biais de ce fonds en faveur des PME, sont de deux catégories :

- Des aides financières qui sont tributaires des efforts faits par ces PME dans la promotion des activités industrielles, artisanales et agricoles au niveau des territoires classés «zones rurales».
- Des aides financières qui sont tributaires du niveau d'efforts réalisés par ces PME en vue de délocaliser des activités des régions urbaines vers les zones rurales.

6. Les aides financières par le biais du fonds de préservation de l'emploi :

Le fonds de préservation de l'emploi, prévoit ce type d'aides dans le but d'aider les PME en difficultés face à une situation de compression d'effectifs. L'aide se concrétise en proposant à ces PME la préservation de leur capital travail tout en leur assurant le coût financier nécessaire pour faire face aux difficultés. La valeur totale des dépenses du fonds ne dépasse jamais les 30 % du coût total de préservation d'un emploi au sein de l'entreprise éligible.

7. Les aides financières par le biais du MEDA :

Destinés exclusivement aux PME-PMI algériennes, ce programme vise la mise à niveau de toutes les entreprises privées opérant dans le secteur de l'industrie et dans les secteurs liés à l'industrie remplissant les conditions suivantes :

- Un nombre d'employés allant de 10 à 250 personnes, autrement dit être une PME.
- Un nombre d'exercices fiscaux égaux au moins à trois.
- Des attestations d'identification fiscale et d'immatriculation à la C.N.A.S.

En plus des contributions financières de ce programme, les PME concernées bénéficient de facilités d'accès au financement par le moyen du fond de garantie pour les PME et d'un appui dans leurs démarches pour l'obtention de prêts auprès d'institutions financières bancaires

8. Autres mesures d'aides de type financier :

En plus des mesures d'aide citées précédemment, d'autres mesures existent, leur but principal reste la promotion de la PME et le renforcement de sa compétitivité et de son développement. Ces mesures d'aide sont les suivantes :

- Les aides par le biais de l'agence national de développement social.
- Les aides par le biais du fonds national pour l'environnement et la dépollution.
- Les aides par le biais du fonds national de la promotion des exportations.

✓ ***Les mesures d'aide fiscale en faveur des PME –PMI :***

A leur tour, les mesures fiscales mises en place par les Pouvoirs Publics en faveur des PME-PMI sont diverses. Nous citons ce qui suit.

1. Les mesures d'aides par le Biais de l'A.N.D.I :

Qu'il soit national ou étranger opérant sur le territoire national dans l'objectif de produire des biens et ou services, qu'il soit mis en œuvre dans le cadre d'une innovation, d'une cession de licence, tout investissement est éligible pour bénéficier des avantages fiscaux prévus par cette agence. Ces avantages sont accordés dans le cadre de deux régimes différents, un régime dit général s'appliquant aux investissements qui se caractérisent par une zone d'implantation dont le développement ne nécessite pas l'intervention de l'Etat et une nature de l'activité ne présentant pas un intérêt particulier au niveau de l'économie. Les avantages accordés dans ce cadre sont les suivant:

- La franchise de la TVA.
- La réduction des droits de douanes.
- L'exonération du droit de mutation à titre onéreux.

Le deuxième régime, dit dérogatoire, concerne les projets d'investissement dont la zone d'implantation ne nécessite pas l'intervention de l'Etat pour son développement et la nature de l'activité présente un intérêt particulier au niveau de l'économie. C'est le cas des activités introduisant dans leurs stratégies le principe du développement durable. Les avantages accordés dans le cadre de ce régime sont de deux catégories et sont appliqués aux activités et à la propriété immobilière.

2. Les mesures d'aides fiscales par le biais de l'A.N.S.E.J :

Un certain nombre d'avantages fiscaux et parafiscaux est prévu par l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes en faveur des porteurs de projets éligibles à l'aide de cet organisme. Ces avantages se résument en ce qui suit :

- L'exonération des droits d'enregistrement ;
- L'exonération des droits de mutation à titre onéreux ;
- L'application d'un taux d'intérêt réduit de droits de douanes, l'exonération de la taxe sur la valeur ajoutée ;
- L'exonération de la taxe foncière ;
- L'exonération du versement forfaitaire ;
- L'exonération de l'impôt sur le revenu global ;
- L'exonération de l'impôt sur le bénéfice des sociétés.

3. Les mesures d'aides fiscales par le biais de la C.N.A.C :

Les porteurs de projets d'investissements dans le cadre de ce dispositif, bénéficient d'une série d'avantages à savoir :

- L'application d'un taux réduit de droits de douanes ;
- Exonération de la T.V.A ;
- Exonération des droits de mutation de la propriété.

4. Les mesures d'aides fiscales par le biais du fonds national de la promotion des exportations :

Les mesures d'aides de types fiscal et parafiscal mises en place en faveur des PME-PMI par le biais du fonds national de la promotion des exportations, se réalisent concrètement par l'application aux entreprises concernées de mesures d'allègement comme l'exonération d'impôts et la réduction des droits de douanes.

- ✓ ***Les mesures d'aide de type technico-informationnel :***

Dans un environnement de plus en plus mondialisé, les deux paramètres techniques et information révèlent une importance accrue pour les entreprises, en l'occurrence les PME, dont les chances de survie dans un tel environnement, dépendent de la disponibilité de l'information notamment. A cause de leurs faibles capacités à capter l'information, les PME exploitent peu d'informations externes. C'est dans le but d'aides ces entreprises à remédier à ce problème, que les Pouvoirs Publics ont mis en place un certain nombre de mesures et ce par le biais de divers organismes et dispositifs à savoir :

1. Les mesures technico-informationnelle par le biais de la chambre nationale de commerce :

Par le biais de cet organisme, une base de données modernisée, globale et efficace a été constituée en faveur des entreprises. L'objectif recherché est de mettre à la disposition des utilisateurs et des opérateurs économiques nationaux et étrangers, des informations actualisées et exhaustives relatives aux environnements des entreprises.

2. Les mesures d'aide technico-informationnelle par le biais de l'A.N.D.I :

Dans le cadre de ce dispositif, est prévue la décentralisation d'un guichet au niveau local. Parmi les objectifs assignés :

- Apporter une assistance technique et informationnelle aux porteurs de projets ;
- La simplification et l'allégement des formalités administratives de constitution des entreprises et de réalisation de projets ;
- L'accompagnement du porteur de projet durant ces démarches administratives pour la concrétisation de son projet.

L'accès à l'information et à la nouvelle technique est aussi permis par d'autres mesures à savoir :

- Les mesures technico-informationnelle par le biais de la société nationale des foires et expositions.
-Les mesures technico-informationnelle par le biais de P.R.O.M.E.X.

Clicours.COM

2-2-3 : Caractéristiques, place dans l'économie et principales contraintes des PME durant la période de transition :

- **Grands traits de la PME durant la période de transition :**

✓ ***Répartition par tranche d'effectifs :***

L'analyse de la répartition par tranche d'effectifs des PME en Algérie, montre que ces dernières sont majoritairement des PME privées dont les composantes PME et TPE affichent une prépondérance. Selon les données du ministère de la PME et de l'artisanat, au premier semestre 2012, il a été enregistré, un total de 16 018 nouvelles entités de plus que le semestre précédente. Elles sont constituées à 97,43 % d'entités très petites ne dépassant pas 09 salariés. La création de véritables moyennes entreprises dont l'effectif est supérieur 10 à50 salariés est assez faible, seules 41 entreprises relèvent en fait de cette catégorie dont 10 activent dans le secteur BTPH.

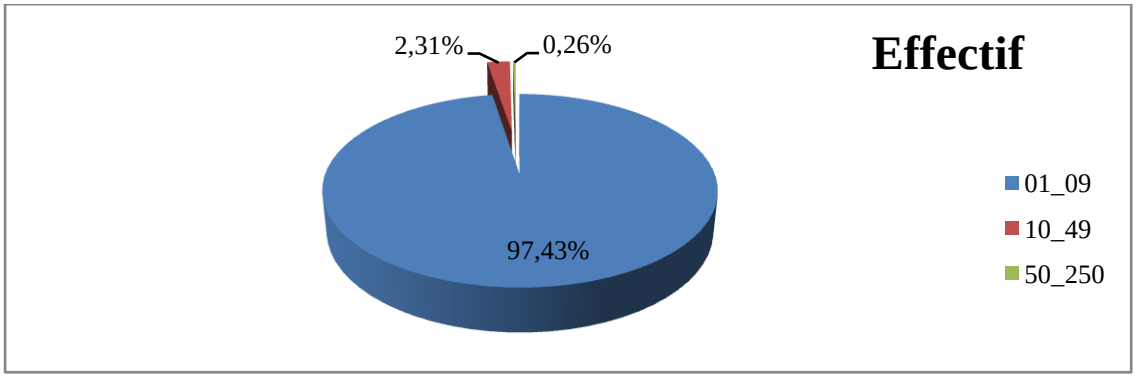
Au niveau du secteur industriel, il est enregistré la création de 1993 entreprises dont1941sont des TPE et 52 ont un effectif de plus de 10 salariés et seules 04 d'entre elles ont un effectif supérieur à 50 agents.

Tableau 06: Répartition des PME privées par tranches d'effectifs au premier semestre2012

Effectif	Nombre d'entreprises	%
1- 9	15 607	97,43%
10-49	370	2,31%
50-250	41	0,26%
Total	16 018	100

Source *: Conception personnelle à partir des données du ministère de la PME et 2012.*

Figure 08 : Répartition des PME privées par tranches d'effectifs au premier semestre 2012



✓ ***Répartition par secteur d'activité :***

Au plan de la répartition par secteur d'activité des PME, on note que les services le BTP, les matériaux de construction, l'industrie agroalimentaire, l'industrie, sont les secteurs de prédilection de la PME privées. Le tableau suivant illustre bien cette répartition. Quant aux PME publiques, on note que, le secteur de l'agriculture lui seul regroupe un nombre total de 184 PME,

avec un effectif total de 9 428 salariés. Vient ensuite, l'industrie avec un nombre total de 169 entreprises employant un effectif de 20398 salariés. Les services, le BTPH et les mines et carrières quant à eux rassemble 208 entreprises avec un effectif total de 18 589salariés.

Tableau 07 : Les secteurs d'activités dominants :

N°	Secteurs d'activités	Nombre d'entreprises privées 1er semestre 2012	%	Nombre d'entreprises publiques 1er semestre 2012	%
1	**BTP**	139 875	34,30%	40	7,13
2	**Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés**	2 014	0,49%	10	1,78
3	**Agriculture**	4 142	1,02%	184	32,80
4	**Services**	195 889	48,04%	158	28,16
7	**Industrie manufacturières**	65 859	16,15%	169	30,12
	total	407 779	100		

Source: *élaborer par l'étudiant à partir de bulletin d'informations statistiques n°21 du1er semestre 2012, Ministère de l'industrie. PME et de la promotion de l'investissement p.16*.

- ✓ ***Répartition spatiale :***

Une des caractéristiques des PME en général et des PME privées en particulier, est la concentration spatiale dans certaines régions du pays. En effet, selon les données statistiques du Ministère de la PME, la concentration des PME privées se centralise dans la région du nord du pays avec 241 885 PME en 2012. Cela présente un taux de 60 % du nombre total des PME qui est de 407 779 PME. La région des hauts plateaux se situe en deuxième position avec 124 136PME, soit un taux de 30 %. En troisième position il y a la région du sud et le grand sud avec environ 10 % du total. Le tableau qui suit donne une vue d'ensemble sur cette répartition.

Tableau 08 : Répartition des PME par région :

Région	nombre des PME année 2011	mouvement de PME 1er semestre 2011				PME1er semestre 2012
		création	radiation	réactivation	croissance	
Nord	232 664	9 009	1 246	1 458	9 221	241 885
Hauts plateaux	119 146	4 802	592	780	4 990	124 136
Sud	32 216	1 288	88	245	1 445	33 661
Grand sud	7 735	372	61	51	362	8 097
Total	391 761	15 471	1 987	2 534	16018	407 779

Source : *Bulletin d'informations statistiques n°21 1er semestre 2012, Ministère de l'industrie. PME et de la promotion de l'investissement p.23.*

- ✓ **Nouvelles caractéristiques des PME privées :**

Comme conséquence de la mutation de l'économie algérienne, l'apparition de nouvelles logiques tant dans la création que dans la gestion des PME. A cet effet, la PME dont la composante principale est à majorité des PME privées, apparaît avec un nouveau visage, dont les caractéristiques principales sont les suivantes :

L'émergence de nouveaux entrepreneurs : à la faveur des nouveaux facteurs favorables au développement de la PME, un groupe de nouveaux entrepreneurs émerge dans la scène économique. Sa caractéristique principale est liée à son niveau d'instruction et d'expérience, accumulée dans les entreprises publiques, et avec un mode de fonctionnement et de gestion relativement différents de celui des anciennes PME.

L'arrivée d'une deuxième génération de patrons d'anciennes PME: comme toute autre entreprise, la PME ne peut échapper au processus de transmission qui s'impose à un stade de sa vie. L'arrivée à un stade de relève de génération des anciennes PMI, créées à la faveur du code des investissements de 1966 et au cours des années 70, fait une nouvelle génération de patrons émergents portant avec elle de nouveaux modes de fonctionnement et de gestion.

La relative saturation des branches classiques d'investissement : les branches d'activités pour lesquelles, la prédilection de l'investissement privé était de plus en plus importante, apparaissent d'avantage saturées. Par contre, les nouvelles branches où les possibilités d'investissement existent nécessitent notamment des compétences techniques et beaucoup de ressources financières surtout pour les activités de recherche et développement, ce qui rend l'accès difficile pour ces PME.

En plus de ces caractéristiques, nous dirons que le tissu de la PME en formation depuis le début des années 90 laisse apparaître quelques caractéristiques qui lui sont propres en comparaison avec les PME dans les autres pays du monde :

L'essor de la PME en Algérie est relativement récent en ce sens que la majorité des PME ont été créées au cours de la période 1995-2000. Cette tendance a été confortée par la mise en œuvre du processus de libéralisation économique et les incitations publiques favorables à la promotion des investissements privés.

Le rythme de la création d'entreprise demeure faible comparativement à celui en vigueur dans les pays industrialisés.

La très petite entreprise en Algérie offre une image d'une micro-entreprise familiale semi informelle, indépendante et déconnectée l'une de l'autre, cohabitant avec de plus grandes entreprises à un aspect plus moderne[1].

-La localisation géographique des PME est déséquilibrée compte tenu de la concentration des entreprises dans une dizaine de wilayas nordiques.

[1] *Khalil assala « PME en Algérie : de la création à la mondialisation »journal le financier,02/01/20011,p14*

Les PME existantes se concentrent sur les activités de services, le BTP et secondairement les industries manufacturières (agroalimentaires, bois et papier). Les activités de haute valeur technologique ne sont que faiblement voire rarement investies par les PME.

La contribution de la PME à la création de la valeur ajoutée a progressé de manière notable depuis le début des années 90, mais leurs activités se caractérisent, dans certains secteurs, par la prédominance des activités informelles. Le tableau suivant illustre bien la progression

Tableau 09: Evolution de la structure de la valeur ajoutée dans le système productif (hors hydrocarbures) :

Catégorie d'entreprise	1992	1997	2001
Entreprises publiques	37.0	27.0	20.32
Entreprises privées de 10 salariés et plus	2.0	2.0	4.28
Entreprises privées de 1- 10 salariés	61.0	71.0	75.4
Total national	100	100	100

Source: *A.Ferrah : «Le développement de la PME en Algérie, l'impératif de mise à niveau des institutions», p6 www.gredal.con/industrie/pme, 2005.*

Les entreprises privées de plus de 10 salariés n'ont crées néanmoins que 2 % de la VA en 1992 contre 4.28 en 2001 ; bien que leur nombre ait augmenté de plus de 33%. Ainsi, presque la totalité de la VA provient des entreprises de très petites tailles (- de 10 salariés), soit 75 % de la VA en 2001 contre 61% en 1992.

- **Place des PME dans l'économie :**

Toute comme la grande entreprise, la PME qui se voit un être particulier vu ses propres caractéristiques (R. Wtterwulghe, 1998), contribue à la croissance de plusieurs pays. Les résultats atteints par les champions cachés allemands révèlent bel et bien cette réalité.

En Algérie, le processus de libéralisation fait que ce type d'entreprise à dominante privée surclasse le secteur public dans le processus de création de richesses. En effet, et selon les estimations du ministère des finances pour l'an 2003, la valeur ajoutée totale du secteur privé (hors hydrocarbures) représente prés de 60% de la richesse nationale[1]. De plus, en participant au processus d'échange entre pays, ces entreprises contribuent au commerce international.

- ✓ ***Contribution à la création de la valeur ajoutée :***

La lecture des données relatives à la structure de la valeur ajoutée hors hydrocarbures, permet de noter que la contribution des PME privées à la création de la valeur ajoutée au cours de la période (2001-2010) à augmenté de manière significative passant de 79.68 % en 2001 à environ 92.89 % en 2010. Le tableau suivant montre la contribution de ce secteur dans la valeur ajoutée nationale :

[1] *A.Ferrah « le développement de la PME en Algérie, l'impératif de mise à niveau des institutions » p.4. www.gredal.con/industrie/pme, 2005.*

Tableau 10 : Evolution de la valeur ajoutée hors hydrocarbures (2001-2010) :

Valeur ajoutée en Milliard DA

Secteur juridique	2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		total	%
	valeur ajoutée	%	valeur ajoutée	%	valeur ajoutée	%	valeur ajoutée	%	valeur ajoutée	%	valeur ajoutée	%	valeur ajoutée	%	valeur ajoutée	%	valeur ajoutée	%	valeur ajoutée	%		
part de Secteur public dans VA	268,98	20,32	286,79	15,31	312,47	14,905	335,89	14,14	369,03	13,82	376,82	12,51	420,86	12,35	406,84	10,73	432,05	9,85	340,56	7,11	3 550,29	11,94
part de Secteur privé dans VA	1054,62	79,68	1585,3	84,69	1784,49	85,10	2038,84	85,86	2299,89	86,18	2 634,46	87,49	2 986,07	87,65	3 383,57	89,27	3 954,45	90,15	4 450,74	92,89	26 172,43	88,06
TOTAL	1323,6	100	1872,09	100	2096,96	100	2374,73	100	2668,92	100	3 011,28	100	3 406,93	100	3 790,41	100	4 386,50	100	4 791,30	100	29 722,72	100

Source : *élaborer par l'étudiant à partir de bulletin d'informations statistiquesn°06, 2004, n°16,2008et n°20 2011 Ministère de l'industrie. PME et de la promotion de l'investissement p, 52, p.51.*

On constate d'après ce tableau que, durant la période « 2001- 2010 », le secteur privé contribue à hauteur de 88%, Dans la valeur ajoutée hors hydrocarbures, (26 172,43mds da), contre 11.94 % pour le secteur public.

- ✓ ***Contribution au commerce international :***

La participation des PME Algériennes au commerce extérieur est connue par la domination du secteur des hydrocarbures, durant le 1er semestre 2012, les hydrocarbures continuent à représenter l'essentiel de nos ventes à l'étranger avec une part de 97,42 % du volume global des exportations et une hausse de 6,02% par rapport à la même période 2011.

Quant aux exportations hors hydrocarbures, elles demeurent toujours marginales, avec seulement 2,58% du volume global des exportations soit une valeur de 1 milliards de dollars US. Elles ont enregistré une baisse de 7,49 % par rapport au premier semestre 2011.

Au cours de même période de 2012, les importations Algériennes se sont élevées et qui atteint 23,03 milliards de dollars US soit une baisse de 5,21% par rapport à la même période 2011.

Généralement, la balance commerciale au cours de la période 2007-2011 a enregistré un excédent considérable qui est passé de 32,53Mds de dollars US en 2007 à 26,93 Mds de dollars US en 2011, le tableau suivant précise bien cette évolution :

Tableau 11 : Evolution de la Balance commerciale de l'Algérie (2007- 2011) :

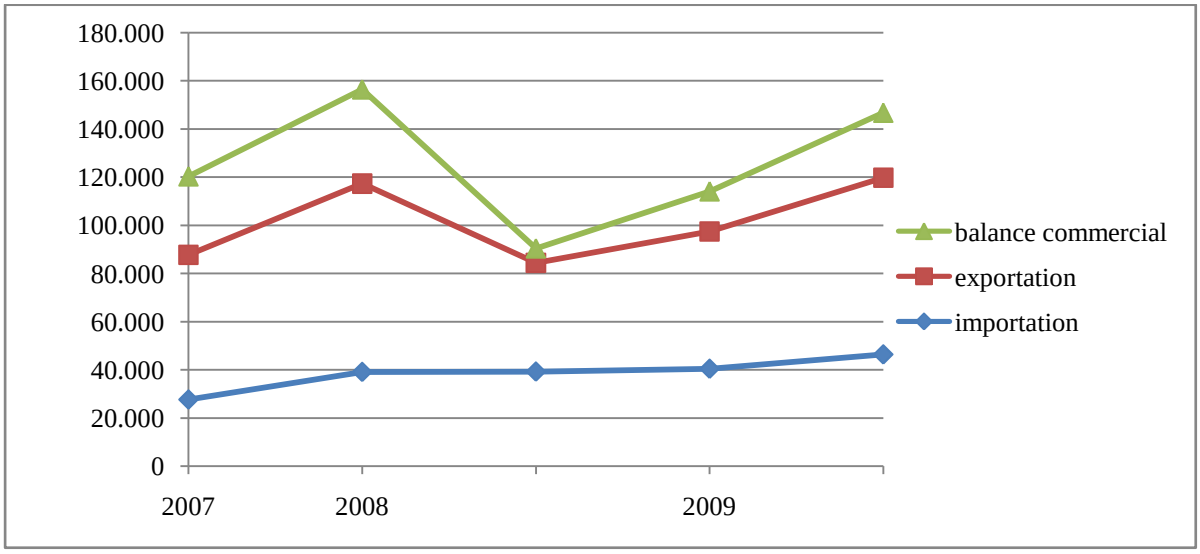
Valeur en Million DA

année	2007	2008		2009		2010		2011		taux moyen d'Evo
	valeur	valeur	Evo%	valeur	Evo%	valeur	Evo%	valeur	Evo%	
importation	27631	39156	41,71	39294	0,35	40472	2,34	46453	14,78	14,80
exportation	60163	78233	30,04	45194	-42,23	57053	25,38	73390	28,63	10,45
balance commercial	32532	39077	/	5 900	/	16581	/	26937	/	/

Source : *élaborer par l'étudiant à partir de bulletin d'informations statistiques*

A partir de ces chiffres on peut constater que les exportations comme les importations au cours de cette période ont enregistré une tendance croissante, qu'en 2009 les exportations a connue une chute brutale qui atteint à (-42,23) par apport à la même période de 2008.

Figure 09: Evolution de la Balance commerciale de l'Algérie (2007- 2011)



✓ **Contribution à l'emploi :**

Les programmes de soutien de PME Algériennes insistent à encourager les entrepreneurs de créer plus des postes d'emploi par les exonérations et les réductions parafiscaux. Cette politique permet d'intégrer plus des jeunes chômeurs dans le monde de travail et de diminuer le taux de chômage comme objectif final. En ce terme, et toujours avec la prise en compte des personnes physiques exerçant dans les professions libérales assimilées aux PME privées, comparativement aux PME publiques, les PME privées apparaissent comme plus créatrices d'emplois que les PME publiques. A titre d'exemple, année 2011, on enregistre un nombre de 1.676.111emplois dans les PME privées inclusion faite de ses différentes composantes contribuant ainsi à la création d'emplois à hauteur de 97.21%. À la même année, les PME publiques ne créèrent que 48 086 emplois contribuant ainsi avec un taux de 2,79%. Le tableau ci-dessus illustre bien ces chiffres.

Tableau 12 : Les emplois déclarés par composante :

Nature de PME		2006	2007	2008	2009	2010	2011
PME Privées	Salariés	708 136	771 037	841 060	908 046	958 515	1 017 374
	Employeurs	269 806	293 946	392 013	586 903	618 515	658 737
	S/ Total	**977 942**	**1064 983**	**1233 073**	**1 494 949**	**1 577 030**	**1.676.111**
PME Publiques		61 661	Réviser	52 786	51 635	48 656	48.086
Total		**1039603**	**1064 983**	**1285 859**	**1 546 584**	**1 625 686**	**1.724.197**

Source : *Conception personnelle à partir des données du Ministère de l'industrie de la PME.*

Le tableau ci-dessus relève les remarquables résultats réalisés par les PME privées en matière d'emploi durant la période 2006-2011, le nombre d'emploi généré par les PME publiques ne cesse de régresser suite à la diminution de leur nombre (emplois, soit un taux d'évolution négatif d'environ 5,77 et 1,17 entre 2009//2011). En effet, le nombre de postes d'emplois créé par les PME privées, avec la prise en considération des chefs d'entreprises déclarées auprès de la CASNOS est passé de 977 942 emplois en 2006 à 1 676 111 emplois en 2011.

- **Principales contraintes rencontrées par les PME :**

Contrairement à la période précédente où l'entreprise privée était d'avantage contrainte par de facteurs institutionnels, les contraintes d'ordre économique constituent autant d'obstacles à la création et au développement de la PME en Algérie, et ce malgré les efforts mis en place par l'Etat. Ces contraintes sont généralement les suivantes[1]:

✓ ***Contraintes à la création et à l'expansion :***

Parmi les contraintes les plus significatives, on cite :

- Le manque de visibilité de l'activité économique compte tenu des multiples interventions effectuées au niveau de la réglementation et la complexité des textes législatifs et réglementaires.

On parle de façon générale de l'inadaptation de l'environnement administratif :

- Absence d'une politique de formation en direction des dirigeants et personnels des entreprises privées;
- Difficultés d'accès à la propriété foncière notamment dans les zones dites industrielles.
- La pression fiscale et les charges sociales.
- Manque de connaissances des mécanismes bancaires et financiers.
- L'inefficacité des structures d'assistance et de soutien créées en faveur des PME.

✓ ***Contraintes de fonctionnement :***

Ces contraintes sont à leur tour diverses et variées. On cite ce qui suit :

Contraintes liées au financement de l'exploitation, de façon générale, les difficultés liées au financement se situent au niveau de l'accès aux crédits bancaires pour le financement de

[1]*Conseil national économique et social : «Pour une politique de développement de la PME en Algérie», projet de rapport, 2éme cession plénière, Alger, Juin 2002, p.11.*

besoins de fonctionnement, au mode d'organisation bancaire, au manque de produits bancaires tels que le leasing…etc.

Ajoutons à cela les périodes d'exécution des virements de fonds qui sont souvent longues.

En revanche, on peut dire que ces difficultés sont aussi liées au fait que les niveaux d'endettement des entreprises ont parfois atteint des seuils inacceptables d'une part et à la nature des garanties offertes par les opérateurs privées aux banques qui sont souvent de nature immobilière. Ne pouvant être considérées que comme des éléments dissuasifs opposables en cas d'insolvabilité.

- ✓ ***La fiscalité et les charges sociales :***

Le taux d'imposition du bénéfice réinvesti jugé élevé, l'application de la taxe spécifique additionnelle sur la production nationale et les cotisations patronales et versements forfaitaires, qui pèsent lourdement sur l'exploitation des entreprises, sont aussi des obstacles contraignant la vie de la PME.

- ✓ ***L'encadrement du marché national :***

Placé dans un environnement concurrentiel de plus en plus exacerbé par une politique d'ouverture non maîtrisée, le marché national algérien souffre d'un manque de cohérence et de coordination au niveau de son organisation, de son animation et de sa régulation.

Pour résumé ce que on a cité dans ce chapitre on peut dire qu'après une phase de planification centralisée de l'économie algérienne, où les petite et moyennes entreprises de façon générale et les PME privée en particulier, ont souffert de divers problèmes ayant rendu leur survie et développement difficiles, tels que le manque d'intérêt qui leur été accordé et les mesures restrictives prises en général pour des fins bien déterminées, on passe à une nouvelle phase caractérisée par une série de changements et de réformes de diverses natures. Ces dernières convergeaient vers un certains libéralisme réclamant d'avantage d'Etat facilitateur et accompagnateur de l'initiative privée. Par conséquent, la PME s'est étape par étape vue reconnaître un rôle essentiel dans la relance de l'économie nationale. Après avoir donc pris conscience de l'enjeu que constitue ce type d'entreprise pour l'avenir du pays, les responsables et les pouvoirs publics ont mis en place un ensemble de mesures en faveur de l'investissement privé. Sensiblement, ils ont élargi le cadre institutionnel (décret législatif de 1993, 2001), qui avantage ces activités. Ce choix stratégique de développement de la PME comme une option de rupture, s'inscrit dans l'objectif de diversifier les sources de croissance en exportant hors hydrocarbures. Cette volonté est confirmée par le nouveau rôle de l'Etat facilitateur et accompagnateur de l'initiative privée et par les moyens mis en œuvre pour atteindre des objectifs qualitatifs.

Toutefois, on ne peut nier que, malgré les efforts mis en place, malgré les divers atouts des réformes précédentes, la survie de la PME et son développement restent difficiles et problématiques. En effet, face à un environnement de plus en plus mouvant et complexe, et dans le but de faire de nos PME des êtres compétitifs comparativement aux PME des autres pays,

l'intervention de l'Etat pour l'amélioration du niveau d'instruction des dirigeants et personnels des PME, de leur organisation et de leur mode de gestion apparaît non seulement nécessaire mais indispensable. C'est d'ailleurs l'objectif du programme national de mise à niveau.

Chapitre 03:

PME dans la wilaya d’Oran ; facteurs clés de succès et stratégies de développement.

Clicours.COM

Introduction :

L'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête effectuée sur le terrain, représentent les derniers aspects à effectuer pour toute recherche. Partant du principe que tout travail de recherche n'aura de sens que si les propositions exploratoires et hypothèses de la recherche soient mises en œuvre et validées.

Dans ce chapitre, nous allons procéder, dans un premier lieu, à une étude de la démographie descriptive de la population des PME de la wilaya d'Oran, en présentant les caractéristiques de ces entreprises à savoir leur répartition géographique, sectorielle et spatiale ainsi que leur mode d'organisation et mode de gestion. Nous passerons juste après, à l'analyse des caractéristiques de l'environnement économique, politique, géographique et concurrentiel, dans lequel opèrent ces PME (atouts et contraintes). Et cela pour constituer préalablement une vision claire et de savoir l'évolution et les différents mouvements enregistrés dans ces entreprises, en s'appuyant sur des indicateurs tels que les taux de création des PME, de survie et de disparition, durant les dernières années. Tous ces points feront l'objet de la première section de ce chapitre. Dans un deuxième lieu, à travers l'analyse des données et résultats fournis par l'enquête effectuée sur le terrain, nous tenterons d'une part, d'identifier les facteurs qui influencent le développement et la réussite des PME ainsi que la nature de ces dernières. D'autre part, à travers une analyse très poussée des comportements de ces entreprises, nous tenterons de comprendre leurs comportements stratégiques en termes de développement. Nous essayerons de comprendre :

- Comment certaines PME évoluent positivement ?
- Quelles stratégies pour assurer la réussite de la PME dans la wilaya d'Oran?

A cet effet, nous traiterons les sections suivantes :

Section 1 : Petite et moyenne entreprises et entrepreneurs au niveau de la wilaya d'Oran.

Section2 : Facteurs de succès et stratégies de développement des PME dans la wilaya de d'Oran.

Section1: Petite et moyenne entreprises et entrepreneurs au niveau de la wilaya d'Oran

1-1 : Petite et moyenne entreprises

1-1-1 : la monographie de la Wilaya d'Oran :

- **Limites territoriales :**

Oran est une wilaya Algérienne, située au nord-ouest du pays près de 432 km à l'ouest de la capitale Alger. La commune d'Oran est dominée à l'ouest par la montagne de l'Aïdour (429 m d'altitude) qui la sépare de la commune de Mers-el-Kébir. Au sud, elle est bordée par les communes d'Es Senia, par le plateau de Moulay Abdelkader al-Jilani (Moul el Meida), et, au sud-ouest, par une grande sebkha.

La wilaya d'Oran est délimitée territorialement selon la Loi N° 84/09 du 04 Février 1984 portant Organisation Territoriale des Wilayats comme suit :

- Au Nord par la mer Méditerranée.
- Au Sud-Est par la wilaya de Mascara.
- A l'Ouest par la wilaya d'Ain Témouchent.
- A L'Est par la wilaya de Mostaganem.
- Au Sud par la wilaya de Sidi Bel Abbés.

La wilaya d'Oran s'étend sur une superficie de 2.114 Km

Source : *DPAT d'Oran.2010*

Figure 10 : Wilaya d'Oran.

Source : *DPAT d'Oran.2010*

- **les Organisations administratives :**

La wilaya d'Oran est constituée administrativement de 26 communes et de 09 daïras subdivisées comme suit :

Tableau 13 : Répartition Des Communes Par Daïra de la Wilaya d'Oran

DAIRA	COMMUNES COMPOSANT LA DAIRA			
1 – ORAN	ORAN	-	-	-
2 – ES SENIA	ES SENIA	EL KERMA	SIDI CHAHMI	-
3 – BIR EL DJIR	BIR EL DJIR	HASSI BOUNIF	HASSI BEN OKBA	-
4 – BOUTLELIS	BOUTLELIS	MISSERGHIN	AIN EL KERMA	-
5 – OUED TLELAT	O. TLELAT	TAFRAOUI	BRAYA	BOUFATIS
6 – GDYEL	GDYEL	HASSI MEFSSOUKH	BEN FREHA	-
7 – ARZEW	ARZEW	SIDI BEN YEBKA	-	-
8 – BETHIOUA	BETHIOUA	AIN EL BIYA	MERS EL HADJADJ	-
9 – AIN EL TURCK	AINEL TURCK	BOUSFER	MERS EL KEBIR	EL ANCOR

Source : *DPAT Oran.2010*

Toutefois, la Wilaya dispose de cinq (5) zones industrielles (03 à la commune d'Es-Sénia, une à Hassi Ameur et une à la commune d'Arzew), et vingt (20) zones d'activités repartent sur sept (7) daïras. Les deux tableaux suivants expliquent la situation de chaque, une des ces zones.

Tableau 14 : Les zones industrielles dans la Wilaya d'Oran.

Unité : Ha

Désignation	**Localisation**	**Nombre de lots**	**Superficie total**	**Attribuée (Cessible)**
Commune D'ES Senia	Z.I ES SENIA I	71	88HA	74HA
	Z.I ES SENIA 2	110	157HA	130HA
	Z.I ES SENIA 3	23	48HA	31HA
	S/TOTAL ES SENIA	**204**	**293 HA**	**235HA**
Commune de Hassi Bounif	Z.I HASSI AMEUR	183	315HA	270HA
Commune d'Arzew	Z.I D'ARZEW	41 occupés	2.640HA	148 HA
TOTAL WILAYA		**428**	**3.248 ha**	**1.986 ha**

Source : *DPAT Oran 2010*

Tableaux 15 : Les zones d'activités dans la Wilaya d'Oran.

Daïras	Communes	Désignation de la zone	Nombre de lots	Superficie totale
ES SENIA	SIDI CHAMI	Zone d'activité sidi Chami	137	14 Ha
		Zone De dépôt d'El Nedjma	647	93 Ha
	EL KERMA	Zone d'activité d'El Kerma	163	19 Ha
		Zone De dépôt d'El Kerma I	55	07 Ha
		Zone De dépôt d'El Kerma II	27	02 Ha
		Zone de dépôt d'El kerma 2ème tranche	33	36 Ha
		Zone de dépôt d'El kerma Nouvelle	82	18Ha
BIR EL DJIR	BIR EL DJIR	Zone d'activité de Bir El Djir	102	19 Ha
	Hassi Ben Okba	Zone d'activité de Hassi Ben Okba	51	12 Ha
BOUTLELIS	Boutlélis	Zone d'Activité de Boutlélis	95	51 Ha
	Misserghin	Zone d'Activité de Misserghin	65	19 Ha
OUED TLELAT	Tafraoui	Zone d'Activité de Tafraoui	15	16 Ha
	Boufatis	Zone d'Actvité de Boufatis	56	20Ha
	Oued Tlélat	Zone d'Activité d'Oued Tlélat	95	16 Ha
GDYEL	Benfréha	Zone d'Activité de Benfréha	45	07 Ha
BETHIOUA	Ain el Bia	Zone d'Activité d'Ain el Bia Ayaida	90	16 Ha
	Mers El Hadjadj	Zone d'Activité Mers El Hadjadj	Non opérationnel	Non opérationnel
	Bethioua	Zone d'Activité de Bethioua (Ayaida)	119	114Ha
ARZEW	Sidi Ben Yebka	Zone d'Activité de Sidi Ben Yebka	Non opérationnel	Non opérationnel
	ARZEW	Zone d'Activité de Guessiba	49	17Ha
TOTAL WILAYA			**1926**	**502Ha**

Source : *DPAT Oran.2010*

- **Milieu physique de la Wilaya d'Oran[1] :**

  - ✓ **Relief :** Le relief de la wilaya d'Oran est présenté selon six composantes naturelles, comme suit : **La** bordure côtière ;

- Les collines du Sahel.
- La basse plaine littoral de Bousfer-Les Andalouses ;
- Le plateau d'Oran-Gdyel.
- La partie orientale de la plaine de la M'leta.
- La grande sebkha d'Oran et les salines d'Arzew.
-

  - ✓ **Géologie :** Le territoire de la wilaya d'Oran est constitué par les unités suivantes :

- Un sillon littoral septentrional.
- Un massif (le Murdjadjo).
- Un sillon méridional, occupé essentiellement par la grande sebkha d'Oran.

  - ✓ **Hydrologie :** Dans la Wilaya d'Oran on dénombre deux grandes unités hydrogéologiques sont : La nappe de la M'Leta partie orientale et complexe du Murdjadjo.

- **La population :**

Endécembre 2008, la population Oranaise s'établit à 1453 152 habitants avec un taux d'accroissement de 1,9 depuis 1998.

On remarque que la population a enregistré une forte augmentation. Cette variation de la population est due en premier lieu, au mouvement naturel: l'importante augmentation du nombre de naissances, la légère diminution du volume global des décès et la progression modérée de mariage, et en seconde lieu à l'amélioration de conditions de vie pendant cette période surtout en matière de la sécurité.

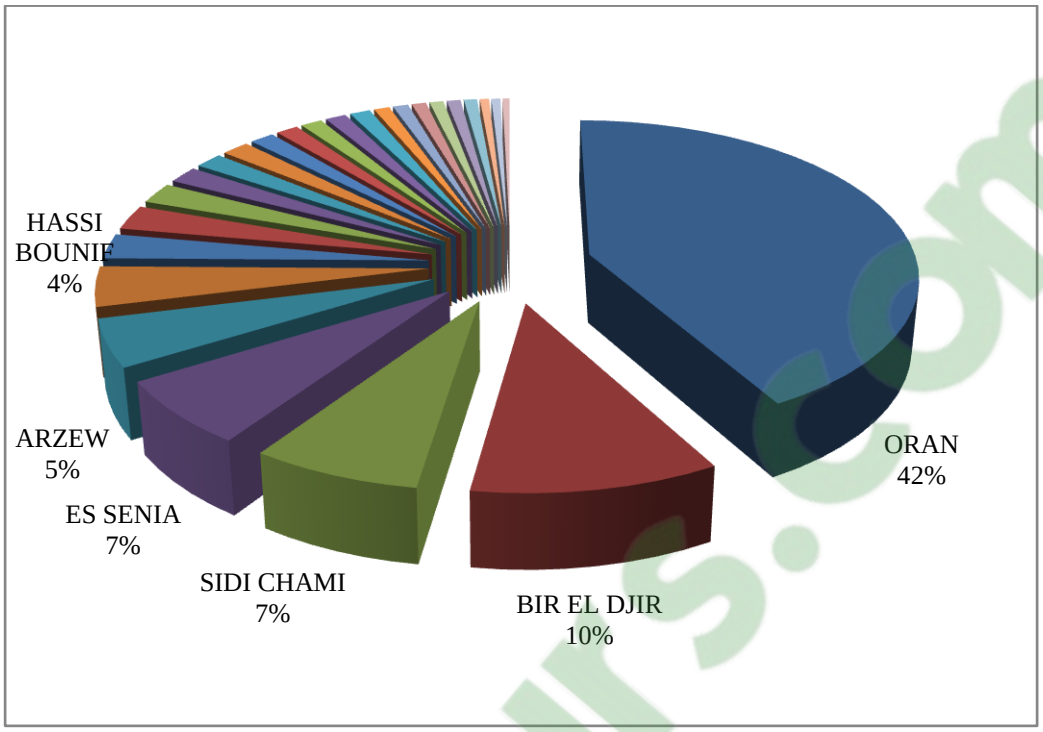
[1] *DPAT Oran 2010*

Tableau 16 : Répartition de la population selon la commune de résidence, Oran 2008

COMMUNE	Population 2008	Population 2009	Population 2010	Taux d'accrst 98/2008	Superf Cadastr km²	Densité Hab/Km²
ORAN	609 014	674 273	671 576	*-0,4*	64	9 516
BIR EL DJIR	152 151	171 883	185 290	*7,8*	32,46	4 687
SIDI CHAHMI	104 498	114 050	120 893	*6*	69,5	1 504
ES SENIA	96 928	97 500	101 595	*4,2*	48,51	1 998
ARZEW	70 951	85 658	86 172	0,6	71,9	987
HASSI BOUNIF	59 671	63 581	65 488	*3*	31,77	1 878
GDYEL	37 315	39 129	39 990	2,2	93,82	398
AIN EL TURCK	37 010	35 687	36 972	3,6	39,14	946
AIN EL BYA	31 386	32 611	33 198	1,8	36,15	868
MISSERGHIN	25 443	26 554	27 483	3,5	428,28	59
EL KERMA	23 163	25 636	27 046	*5,5*	63,55	364
BOUTLELIS	22 898	23 920	24 566	2,7	135,97	168
BENFREHA	20 235	23 254	24 045	3,4	69,29	292
OUED TLELAT	18 397	19 384	20 043	3,4	84,11	219
BETHIOUA	17 758	18 215	18 561	1,9	108,57	164
BOUSFER	17 243	18 361	19 206	4,6	46,2	373
MERS EL KEBIR	16 970	17 957	18 298	1,9	10,98	1 546
HASSI BEN OKBA	12 906	13 905	14 350	*3,2*	37,47	344
MERS EL HADJADJ	12 729	13 153	13 442	2,2	52,29	243
HASSI MEFSOUKH	11 856	12 836	13 426	4,6	25,67	462
BOUFATIS	11 579	11 872	12 062	1,6	99,06	117
TAFRAOUI	11 263	12 089	12 234	1,2	182	62
EL ANÇOR	10 882	11 469	11 847	3,3	66,44	164
AIN EL KERMA	7 530	7 513	7 573	0,8	107,92	70
SIDI BEN YEBKA	7 516	7 825	8 021	2,5	51,69	145
EL BRAYA	5 860	6 292	6 563	4,3	57,26	102
T/WILAYA	**1 453 152**	**1 584 607**	**1 619 940**	**1,9**	**2114**	**687**

Source : *Elaboré par l'étudiant à partir des données de l'ONS. 2011*

Figure 11 : Répartition de population de la Wilaya d'Oran par commune2008.



En ce qui concerne la répartition de la population, on remarque qu'il y a des disparités spatiales de distribution de la population. En effet la répartition des densités par commune nous indique qu'il y trois catégories de communes selon leurs densités :

1-Les communes de forte densité : avec plus de 1000 habitants par km^2. Ce sont notamment les agglomérations urbaines qui concentrent plus de 50000 habitants. Il s'agit des communes d'Oran Bir-El Djir, Sidi Chami, Es Senia, Hassi Bounif, Mers El Kebir.

2- Les communes de moyenne densité (200 à 1000 Habitants/ Km^2) tiennent à plusiurs situations différentes, elles sont d'abord urbaines : villes petites et moyenne, couronnes suburbaines, espaces de péri-urbainisation. Dans quelque cas, il s'agit d'éspace dont l'agriculture intensive est complétée par des activités diversifiés, industrielles ou commercieles, permettant d'entretenir une population assez nombreuse, ce sont en principe les communes de: Hassi Ben Okba, Mers El Hadjadj, Hassi Mefsoukh, Benfreha, Oued Tlelat, Ain El Turck, Ain El Bya.

3- Les communes de faible densité (moins de 200 Habitants/ Km^2), il s'agit de l'ensemble du milieu rural hors des zones d'activité diversifiées, et surtout agricoles qui couverent une grande partie du territoire.

1-1-2 : Les PME Oranaises :

Avant d'expliquer le mouvement PME oranaises, il est important de mesurer son poids et présenter sa structure sur le plan local

- **Poids des PME privées dans le tissu économique :**

Traditionnellement, pour analyser le poids des PME dans le tissu économique, on étudie la relation entre le nombre des PME et le nombre total des entreprises y opérant.

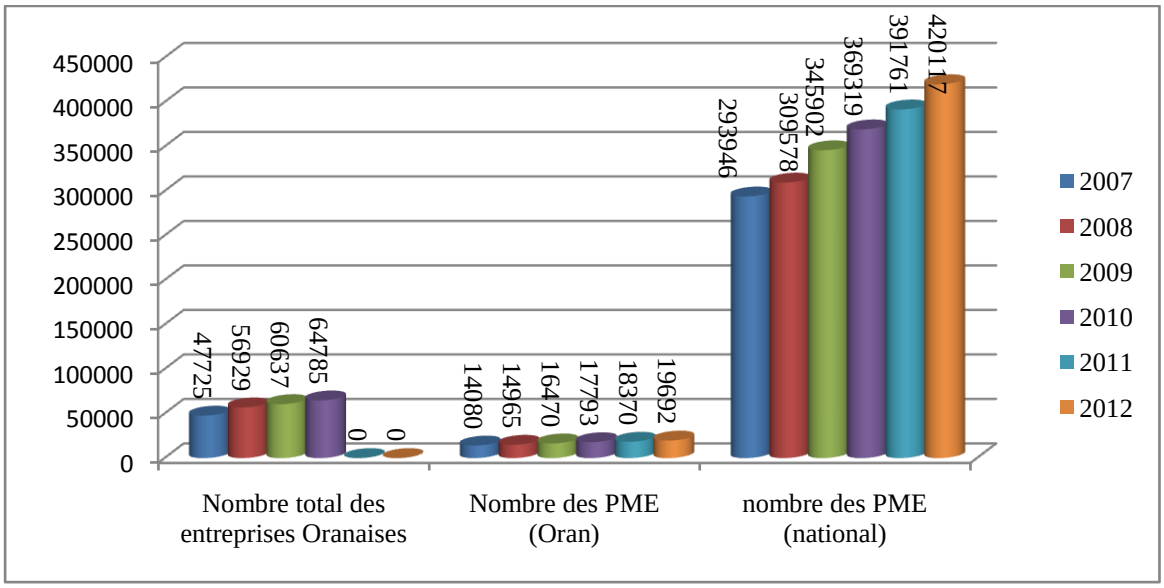
Une étude comparative du nombre de PME pour les années (2007/2008/2009/2010/2011/2012), nous révèle que la PME dans la wilaya d'Oran a enregistré une augmentation remarquable, En passant de 14080 en 2007 à19692 en 2012 et cela à cause des créations plus importantes et soutenues. En termes de poids dans le tissu économique, la part des PME sur le plan local a connu un recule notable, elle a diminué de29.50 en 2007 à 27.46en 2010, cette dégradation dans le tissu économique au niveau local peut être justifié par la lenteur existante dans l'évolution des PME par rapport à l'évolution globale des entreprises. À l'échèle nationale, la part des PME oranaises est quasi constante, elle ne représente qu'entre 4% et 5% le nombre total des PME nationale durant cette période, un chiffre qui reste très faible, d'autant que, la wilaya d'Oran est un pole régional, mais il permet à la wilaya d'être parmi les quatre premières wilayas qui concentrent plus de 27% des PME implantées dans le pays.

Tableau 17 : Evolution des PME Oranaises 2007-2012

Année		2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nombre total des entreprises Oranaises		47725	56929	60637	64785	/	/
Nombre des PME(Oran)		14080	14965	16470	17793	18370	19692
nombre des PME(national)		293946	309578	345902	369319	391761	420117
Part de PME %	sur le plan local	29,50	26,29	27,16	27,46	/	/
	sur le plan national	4,79	4,83	4,76	4,82	4,69	4,69

Source : *Elaboré par l'étudiant à partir des données de CNRC et la Direction de l'industrie et des Petites et moyennes entreprises et le bulttin des information statéstique de MIPMEPI N°22.2012*

Figure 12:Evolution des PME Oranaises 2007-2012



- **Emploi dans les PME :**

Si on accepte l'idée selon laquelle les PME sont les plus génératrices d'emploi et les plus absorbatrices du chômage, cette idée est différente dans la Wilaya d'Oran.

Tableau 18: Evolution de nombre d'emploi généré par les PME

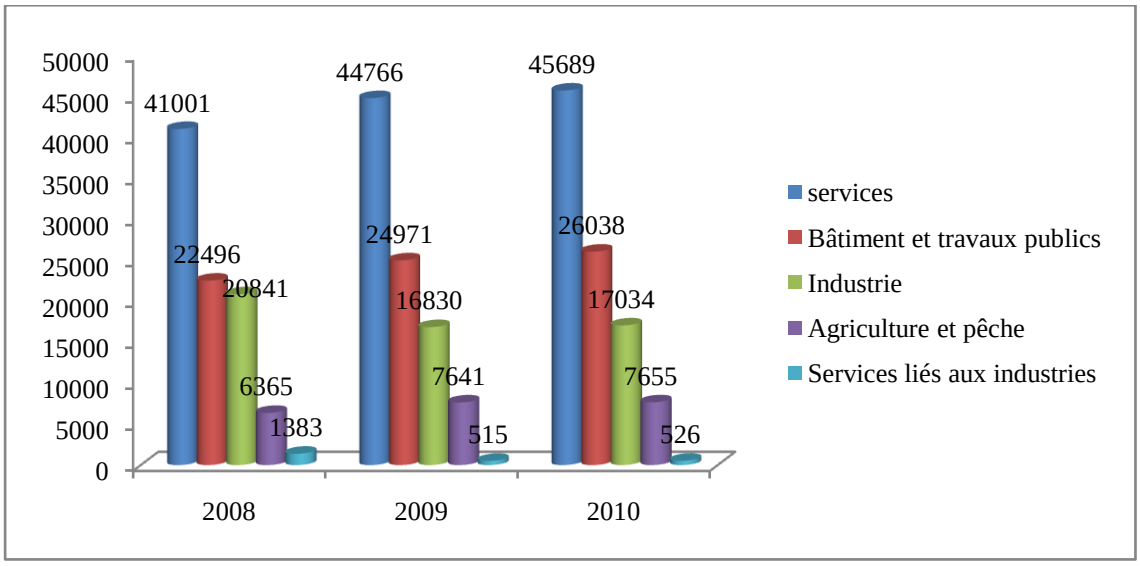
SECTEUR D'ACTIVITE	2008	2009	2010	%2010
services	41001	44766	45689	48%
Bâtiment et travaux publics	22496	24971	26038	27%
Industrie	20841	16830	17034	18%
Agriculture et pêche	6365	7641	7655	8%
Services liés aux industries	1383	515	526	1%
Total emploi généré par les PME	98179	94738	96942	100%
TOTAL GENERAL d'emploi de Wilaya	474559	473322	/	
% PME	21%	20%	/	

Source : *Elaboré par l'étudiant à partir des données de DPAT et de la direction de l'industrie et des PME.2012*

À partir de données affichées dans le tableau ci- dessus, on peut dire que l'emploi généré par les PME oranaises durant cette période ne dépasse pas le seuil de 20% en 2009 de la population active et de reconnaitre aussi une dégradation remarquable et qui reste loin des ambitions de la politique de l'Etat et l'autorité locale. D'autre part et en termes de branche d'activité, on constate que les postes offerts par le secteur de service est le plus élevé avec 45689 poste en 2010, soit 48% des effectifs, ensuit le secteur de BTP par 26038 emploi et puis, le secteur de l'industrie qui engendre 18%.des postes d'emplois créés dans la wilaya.

Clicours.COM

Figure 13 : Evolution de nombre d'emplois généré par les PME Oranaises 2008-2010



- **Typologies des PME :**

✓ ***Répartition des PME par groupe de branche :***

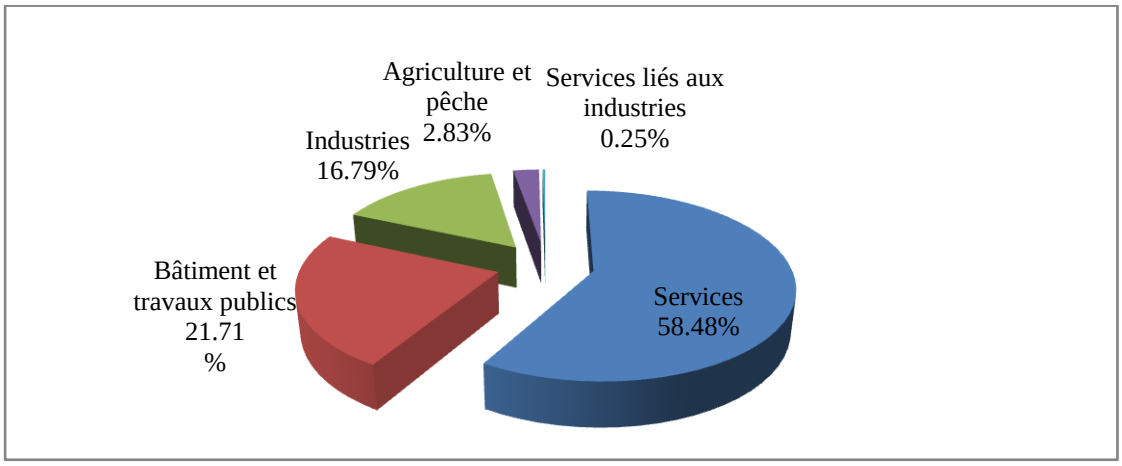
En matière de branche d'activité, la PME oranaise existe dans tous les secteurs d'activité, mais d'une façon différente d'un secteur à l'autre, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 19 : Evolution et répartition des PME Oranaises par groupe de branche

Groupes de branches	2008	%	2009	%	2010	%
Services	8752	58,48%	9631	58,48%	10416	58,54%
Bâtiment et travaux publics	3249	21,71%	3702	22,48%	4110	23,10%
Industries	2503	16,73%	2659	16,14%	2777	15,61%
Agriculture et pêche	424	2,83%	438	2,66%	446	2,51%
Services liés aux industries	37	0,25%	40	0,24%	44	0,25%
TOTAL	14965	100%	16470	100%	17793	100%

Source : *Elaboré par l'étudiant à partir les données de direction de l'industrie et des PME, 2012*

Figure 14: Répartition des PME par groupe de branche 2010



Selon le tableau19 et la figure 14, on note que plus de la moitié du total des PME existantes dans la wilaya d'Oran activent dans la branche des services avec un effectif de10416 en 2010, soit 58.48%, Le secteur de bâtiments et des travaux publiques occupe la seconde place par 4110 entreprises en 2010, ce qui présente 23% de l'ensemble des PME. Ceci montre que le tissu des PME est constitué essentiellement autour de ces deux secteurs. Vient ensuit l'industrie qui représente 16.79% de la totalité des PME, avec un nombre de PME estimé par 2777 PME en 2010. En dernier, on trouve l'agriculture et la pêche, ainsi que la branche des services liés aux industries avec des parts respectives de 2,51% et 0,25%.

En raison de leur vulnérabilité, les PME ont tendance à s'abriter dans les secteurs où la concurrence n'est pas rude et où le contrôle du respect de la législation du travail est plus délicat leur offrant ainsi des marges de dérobade largement exploitées notamment dans les Services (le transport en particulier) et le BTPH (le bâtiment en particulier).

- ✓ ***Répartition par taille :***

La typologie des PME Oranaises par taille n'est, bien entendu, pas identique selon les différentes Wilayas de l'Algérie. La wilaya d'Oran a enregistré en 2009 et en 2010 successivement, un total de **1505 et 1323 nouvelles entités**. Elles sont constituées de 94,59% d'entités très petites ne dépassant pas 9 salariés en total. La création de véritables moyennes entreprises dont l'effectif est restreint entre 10 et 250 salariés est assez faible, seules 153 entreprises relèvent en fait de cette catégorie durant cette période, où ces entreprises ne présentent que 6% en 2009 et 4.61% en 2010. Le tableau 20 montre bien la répartition des PME par taille de la manière suivante :

Tableau 20 : Mouvements des PME privée oranaises selon la taille :

taille de PME / ANNEE	PME privées de 1 à 9 salariés	PME privées de 10 à 49 salariés	PME privées de 50 à 250 salariés	TOTAL
2009	1 413	73	19	1 505
%	94%	5%	1%	100%
2010	1262	49	12	1323
%	95,39	3,70	0,91	100%
TOTAL	2 675	122	31	2 828
%	94,59	4,31	1,10	100%

Source : *Direction de l'industrie et des PME.2011*

- ✓ ***Répartition par lieu d'implantation :***

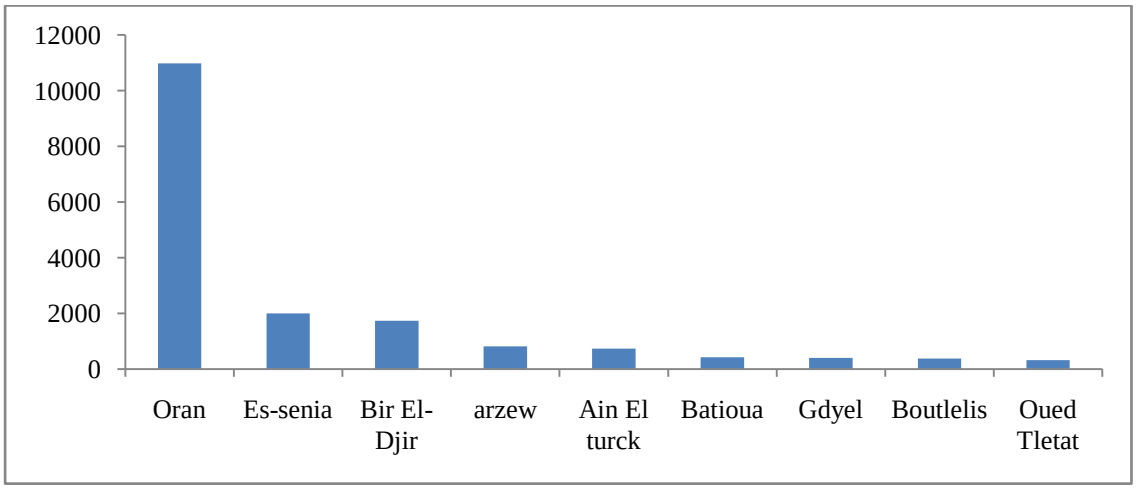
Les PME peuvent être situées dans des agglomérations urbaines ou des zones rurales. Les PME Oranaises sont réparties par Daïra d'implantation de la façon suivante.

Tableau 21: Répartition des PME oranaises par Daïra 2010.

Daïra	Nombre de PME	%
ORAN	10980	61,71%
ES-SENIA	1997	11,22%
BIR EL-DJIR	1738	9,77%
ARZEW	815	4,58%
AIN EL TURCK	731	4,11%
BATIOUA	420	2,36%
GDYEL	406	2,28%
BOUTLELIS	382	2,15%
OUED TLETAT	324	1,82%
Total	**17793**	**100%**

Source : *Direction de l'industrie et des PME.*

Figue15 : Répartition des PME Oranaises par Daïra.



La figure 15 représente la répartition spatiale des PME oranaises selon la daïra d'implantation pour l'année 2010. D'après cette figure, nous remarquons la concentration des PME dans les agglomérations urbaines à forte densité de population, presque trois quarts des PME sont installées dans les deux premières daïras, a savoir Oran et Es-senia.

En termes de nombre de PME, la première daïra d'implantation est Oran par 10980 PME dont la plupart sont des PME commerciales, ce qui montre la spécialité sectorielle de la daïra dans l'activité commerciale. En seconde place, on trouve la daïra d'Es-Senia qui contient 1997 PME soit de 11,22% du nombre total des PME.

9,77 % du total des PME sont installées dans la daïra de Bir-El-Djir qui vient en troisième position par 1738 PME, et qui sont très majoritairement spécialisées dans le secteur des bâtiments et travaux publics, donc c'est une zone en état de construction et d'élargissement. Finalement, le reste des PME est distribué dans les autres daïra de Wilaya.

Il ressort de cette répartition une forte dispersion entre les daïras. Ce problème ne met en évidence que le poids économique des différentes daïras et que l'implantation des PME suit positivement le nombre d'habitant qui reflète la demande dans chaque une.

- **Les dispositifs d'aide de PME :**

Vue leur importance dans l'encouragement des investissements notamment privés et leur participation à l'aide des PME à la survivance au moins durant la première phase d'existence, les organismes d'appui aux PME constituent un moteur de développements de secteur de PME. Au titre de cette importance, on présente quelques chiffres concernant les activités de certains organismes d'aide telles que l'ENSEJ, l'ANGEM et la CNAC.

❖ **ANSEJ :**

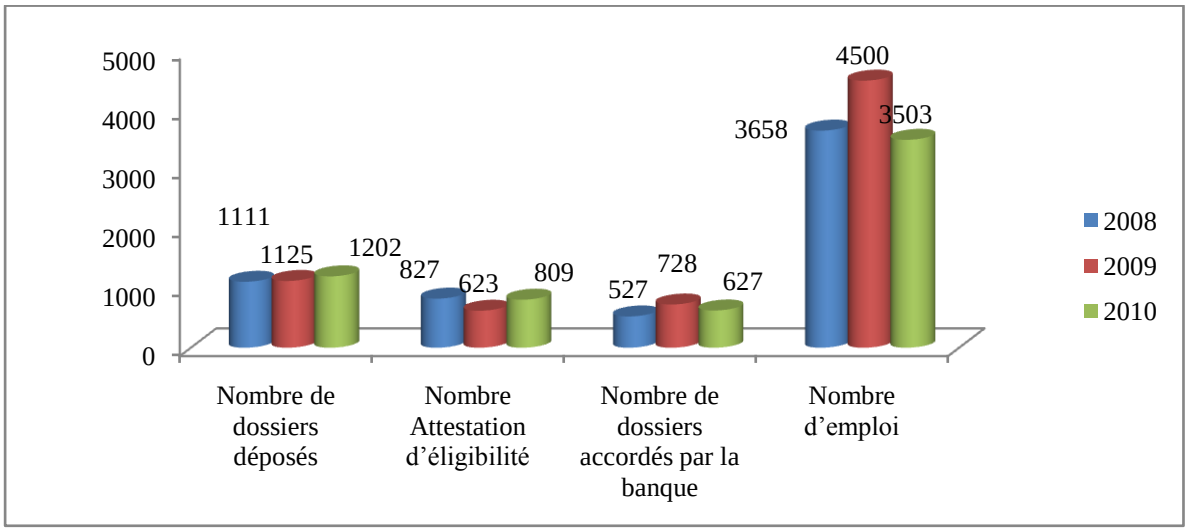
Cette agence est plus connue à la contribution au processus de création d'entreprises pour les jeunes âgés entre 19-30 ans ayant des compétences et disposant d'une qualification, mais sans emploi, et porteurs des projets d'investissement, le tableau suivant fournit quelques statistique au cours des années 2008.2009.2010 :

Tableau 22: Evolution de nombre de création de micro-entreprises dans le cadre de L'ENSEJ

Année	Nombre de dossiers déposés	Nombre Attestation d'éligibilité	Nombre de dossiers accordés par la banque	Nombre d'emploi
2008	1111	827	527	3 658
2009	1125	623	728	4500
2010	1202	809	648	3503
Total	3438	2259	1882	11661

***Source** : ENSEJ Oran,2011.*

Figure16: Evolution de nombre de création de micro-entreprises dans le cadre de L'ENSEJ



Les chiffres montrent que l'ANSEJ accueille plus 1000 de jeunes porteurs des projets chaque année. Ainsi que, cette agence a délivré 809 attestations d'éligibilité à la fin 2010, ce qui totalise 3503 emplois prévisionnels. Tandis que, elle n'a financé sur la même période que 648 projets soit 80% du total de dossiers déposés pour un montant global de 1 926 millions de dinars algériens en offrant 2 271emplois. Sur même titre les banques ont donné l'autorisation de crédit aux 627 dossiers, en délivrant plus 1 315 millions de dinars.

En ce qui concerne la répartition de ces projets par secteur, il faut savoir que les projets du secteur industriel sont nettement moins nombreux. Le tableau suivant indique la répartition des projets financés dans le cadre de l'ANSEJ par secteur d'activité à Oran en 2010

Tableau 23 : Répartition des projets financés par l'ANSEJ, Oran 2010

Secteur d'activité	Nombre de projets financés	%
Services	334	51,54%
Artisanat	115	17,75%
Industrie	79	12,19%
BTPH	50	7,72%
Transport de voyageurs	26	4,01%
Maintenance	14	2,16%
Agriculture	12	1,85%
professions libérales	9	1,39%
Transport de marchandises	3	0,46%
Pêche	3	0,46%
Transport frigorifique	3	0,46%
Total	**648**	**100%**

Source : *ANSEJ Oran,2011*

D'après ces données, on remarque que les projets appartiennent au secteur des services sont les plus financés par apport aux autres projets avec 334 projets soit de 51% du total des projets financés par l'agence. Le secteur artisanal vient en deuxième place par 115 projets, suivie de l'industrie par 79 projets qui représente 12 % de la totalité des projets. Et ensuit BTPH qui se positionne en quantième place avec une part estimée de 7.72% de la totalité des projets financés.

En réalité, l'ANSEJ de la wilaya d'Oran a connu un véritable afflux, au cours de l'année 2011 par les jeunes promoteurs après l'application des nouvelles mesures arrêtées en Conseil des ministres du 22 février 2011 relatives à la promotion de l'emploi, elle a traité plus de 13 000 dossiers dont 1 500 sont acceptés. Cette évolution extraordinaire constatée en matière de la validation des dossiers réceptionnés s'explique, par la rapidité et la prise en charge des différents dossiers par les services de l'ANSEJ, mais aussi par la célérité constatée également auprès des banques concernées.

- **ANGEM:**

L'agence Nationale pour la Gestion du Microcrédit a contribuée dans le processus d'absorption du chômage à travers son rôle qui consiste à aider les porteurs de projets, par l'obtention des petits crédits bancaires ou des prêts sans intérêt pour l'acquisition d'un petit équipement et de matières premières nécessaires à la création d'une activité. L'ANGEM finance, également, sur ses propres fonds, au titre de la formule des PNR (prêts non rémunérés), l'acquisition de matières premières et de petits outillages.

Tableau 24 : Répartition des prés octroyés par l'ENJEM (PNR 30000DA)

Année	2008			2009			2010		
Secteur D'activité	Nombre	Part (%)	Postes d'emplois crées	Nombre	Part (%)	Postes d'emplois crées	Nombre	Part (%)	Postes d'emplois crées
Agriculture	52	4,38	52	59	3,13	59	15	1.86	9
Industrie	190	16,03	190	272	14,46	272	135	16.75	231
BTP	88	7,42	88	115	6,11	115	83	10.30	62
Services	347	29,26	347	504	26,8	504	263	32.63	313
Artisanat	509	42,91	509	931	49,5	931	310	38.46	313
Total	**1186**	**100%**	**1186**	**1881**	**100%**	**1881**	**806**	**100**	**928**

***Source** : ANGEM d'Oran,2011*

Le tableau ci-dessus montre que le rôle d'ANGEM est centré essentiellement dans le secteur de l'artisanat qui vient en tête des activités bénéficiant des PNR par le fond de l'agence, suivis par le secteur de service puis l'industrie.

En réalité le montant de 3 0000 DA n'est pas important pour certaines activités, en conséquence, l'agence crée un autre mode de financement par une association avec les banques nationales. Dans ce cadre les créateurs sont bénéficié 144811595,62DA répartie sur823 projets en 2010. En outre, les projets de l'agence permettent de créer presque4000 postes d'emplois pendant les trois années, en contribuant à l'amélioration de situation financière de plusieurs familles rurales.

❖ **CNAC :**

Selon les dernières statistiques affichées dans le tableau ci-dessous, on peut dire que 996 projets ont été financé dans le cadre du dispositif de la caisse nationale d'assurance chômage (CNAC) à Oran depuis le lancement du dispositif en 2005 et jusqu'à la fin avril 2010. Ces projets financés à hauteur de 70% par les banques, avec un coût d'investissement estimé à 1,2 milliard de dinar ont permis la création de 2238 postes d'emploi. Les secteurs les plus convoités par les porteurs de projets sont en premier lieu le transport, les services, l'artisanat et la pêche.

Tableau 25 : Répartition des entreprises créées dans le cadre de la CNAC.

Année	**2008**		**2009**		**2010**	
N. E / Branche d'activité	**Nombre des entreprises**	**Nombre d'emplois crées**	**Nombre des entreprises**	**Nombre d'emplois crées**	**Nombre des entreprises**	**Nombre d'emplois crées**
Agriculture	61	84	2	7	0	0
Service	96	360	87	260	0	0
Transport	152	395	159	194	144	173
Industrie	30	37	43	142	56	144
BTPH	35	96	14	48	7	21
Autres	86	220	2	7	14	50
Total	**460**	**1192**	**307**	**658**	**229**	**388**

Source : *CNAC D'Oran.2010*

❖ **FGAR**

La FGAR est l'un des nombreux instruments d'une politique dont la finalité est l'instauration d'un climat favorable à la création et de développement des PME et essentiellement celles du secteur industriel à l'égard de ses spécificités (machines, foncier, main d'œuvre). Le fonds a accompagné 23 PME à Oran en 2010, en leur octroyant des garanties financières pour un montant global de plus de 635 millions de dinars, réparties comme suit :

Tableau 26 : Répartition des garanties octroyées par l'FGAR. Oran 2010

Branche d'activité	Nombre	Montant
Agro-alimentaire	3	99 590 400 DA
Chimie plastique	1	6 965 500 DA
Communication	2	43 430 880 DA
BTPH	1	42 139 500 DA
IMMS	8	243 350 249 DA
Matériaux de construction	1	18 600 000 DA
Textile	1	17 600 000 DA
Chimie pharmaceutique	1	20 000 000 DA
Verre	4	139 644 000 DA
Industrie du papier et emballage	1	4 507 200 DA
TOTAL	23	635 827 528DA

***Source** : FGAR Oran,2011*

Il ressort du tableau ci-dessus que la branche de l'industrie MMS est celle qui est la plus demandée, ceci se traduit par l'importance des montants des garanties accordées à ce secteur. En effet, elle bénéfice d'un montant qui dépasse 243 million de dinars et qu'est distribué sur 8 PME, suivie de l'industrie de verre (139 644 000) et de l'agro-alimentaire (99 590 400 DA).

- **La création des PME :**

Les créations des entreprises peuvent être assimilées aux naissances en démographie humaine, donc il convient de faire un recensement des nouvelles entreprises.

Dans notre étude nous nous sommes intéressés par les PME Oranaises pendant la période 2008-2010. Il est en effet utile de connaitre la branche d'activité des nouvelles entreprises, leur taille et leur zone d'implantation pour avoir une première vision d'ensemble de l'évolution de la création de PME.

Un premier bilan chiffré du nombre de PME créées au cours de cette période nous permet d'avoir une vue d'ensemble de l'évolution de la création dans la Wilaya. En effet, le secteur des PME connait une évolution positive, il est passé de 14 955 en 2008 à 17 776 PME en 2010 soit un taux d'accroissement (taux d'accroissement et taux de croissance c'est différent) de 18 % en deux années.

Tableau 27 : Evolution de nombre de Création de PME, Oran 2008-2010.

Année		**2008**	**2009**	**2010**
Nombre des PME		14955	16461	17793
	Création nouvelle	790	1505	1323
	Création par réactivation	90	27	1
Total de création		880	1532	1324
Taux de création		6, 25 %	10,24 %	8, 04 %
Taux net de création		6,21 %	10,07 %	7.43%

***Source** : Elaboré par l'étudiant à partir les données de direction de l'industrie et des PME, 2012*

A travers la lecture des données du tableau N°27, Trois points importants attirent notre attention (ou bien trois constats s'imposent) qui sont:
1 – Le nombre des PME est en état de croissance permanente (en constante évolution) et varie d'une année à l'autre.
2 - La plupart des créations d'entreprises sont de forme nouvelles (plus de 89 %) : La part des créations par réactivations est plus faible (moins de 19 %) tandis que la création par reprise est totalement absente.
3 - Les taux de création et le taux de création net sont plus proches.

La hausse des créations des PME observée depuis 2008 peut être due, en premier lieu, à la forte augmentation du nombre de créateurs aidés par l'Etat au titre des programmes de soutien (ENSEJ, CNAC, ANDI…). Ainsi, l'assouplissement des conditions de créations permet d'ouvrir plus largement l'accès des PME et semble donner naissance à une nouvelle population de créateurs. Ils sont, en effet, de plus en plus nombreux à assurer en premier lieu leur propre emploi en choisissant en majorité les secteurs les plus dynamiques.

En outre, elle traduit le désir des individus à créer des nouvelles entreprises à cause d'un manque des postes d'emplois du secteur public ou privé. Les chômeurs cherchent d'autres voies afin d'entrer au monde du travail. Ce facteur se trouve dans le modèle de Shapiro, appelé « facteur de déplacement. »
Cependant, la convergence entre les taux de création et ceux de création net indique que le phénomène de disparition des entreprises est rare ; les investisseurs n'ont pas l'intention d'abandonner leurs activités après les efforts consentis pour créer leurs entreprises. Mais dans le cas contraire, il est difficile pour eux de revenir à leurs premières activités. C'est ce qui explique que le nombre de création par réactivation soit très faible.

- ✓ ***La création de PME par branche d'activité :***

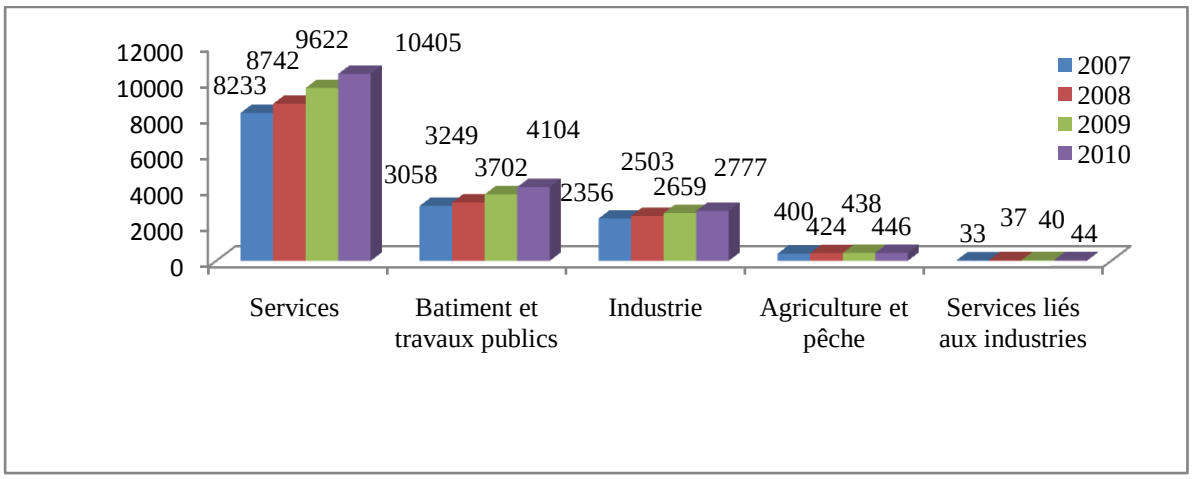
La répartition des PME créées par secteur d'activité nous permet de connaitre l'impact de la spécialité sur le rythme de création. Le tableau suivant indique l'évolution du nombre des PME privées dans la Wilaya d'Oran pendant la période de 2008-2010 :

Tableau 28 : Evolution des PME Oranaises entre 2007-2010

Secteur d'activité	2007	2008	Taux net de création	2009	Taux net de création	2010	Taux net de création
Services	8233	8742	6,18%	9622	10,07%	10405	8,14%
Bâtiment et travaux publics	3058	3249	6,25%	3702	13,94%	4104	10,86%
Industries	2356	2503	6,24%	2659	6,23%	2777	4,44%
Agriculture et pêche	400	424	6,00%	438	3,30%	446	1,83%
Services liés aux industries	33	37	12,12%	40	8,11%	44	10,00%
TOTAL	**14080**	**14955**	**6,21%**	**16461**	**10,07%**	**17793**	**7.43%**

Source : *Direction de l'industrie et des PME, 2011*

Figure17: Evolution des PME Oranaises 2008-2010.



Le tableau N°28 et la figure 17 relèvent l'accroissement de nombre de PME dans tous les groupes des branches d'activité. L'évolution la plus favorable se situe dans le secteur des bâtiments et travaux publics, qu'il inscrit des meilleurs taux de création net pendant la période de 2008-2010 (6,25%, 13,94%, 10,86%), on ajoute que cette augmentation ne reflète que l'engagement de l'Etat dans les programmes de construction (logements et infrastructures) pour répondre aux besoins croissants de la population. Les services affichent globalement des taux positifs et décroissants (6,00%, 3,30%, 1,83%). Une seule explication de ce changement : les activités de distribution et de services sont des activités dépendantes de la taille du marché d'une région donnée dans la mesure où les services répondent aux exigences d'autres entreprises (industrielles ou agricoles), donc après un seuil son rythme d'augmentation va commencer à baisser en raison de la taille limitée du marché et de la forte concurrence entre ce type d'entreprises. Cette explication s'accorde parfaitement avec la théorie de Hayek, reconnaissant que l'augmentation du nombre d'entreprises liées à la taille du marché : plus d'une demande ; les possibilités d'entrer des nouvelles entreprises s'augmentent.

Clicours.COM

Le processus d'accroissement dans le groupe d'industrie est moins vigoureux par rapport au groupe de services ou celui du BTP (6,24%, 6,23%, 4,44%). Sans doute la création des entreprises industrielles est difficile et nécessite des capitaux énormes ainsi qu'une présence des fonciers industriels. Malheureusement, le milieu d'affaire national souffre de plusieurs problèmes en la matière, ce qui conduit les entrepreneurs à investir dans des secteurs moins compliqués et plus rentables, comme le commerce ou les services, malgré le besoin de l'économie aux entreprises industrielles.

Les PME agricoles sont très peu (400 unités) et ne constituent pas une grande partie de l'ensemble des PME et leur taux de création était en baisse d'une année à l'autre en raison de l'absence des investisseurs dans ce secteur à cause de plusieurs facteurs :

1- les jeunes ne s'intéressent pas à l'activer dans ce domaine à part les paysans et les entreprises agricoles ne sont pas créées souvent sauf par les personnes ou les fils des paysans qui ont l'habitude de travailler la terre.

2 - les coûts de production les plus élevés et les économies d'échelle.

3 - les caractéristiques du secteur agricole (l'incertitude - long cycle de production).

Enfin, et malgré ses taux de création les plus élevés, l'augmentation du nombre des PME de groupe de services lies aux industries n'est pas significatif (3 ou 4 PME), parce que le nombre des PME dans ce groupe est déjà faible.

Tableau 29 : Taux de création par groupe de branche 2008-2010

Groupe de branche	2007	Création 2008	Taux de création	Création 2009	Taux de création	Création 2010	Taux de création
Services	8233	514	6,24%	895	10,24%	786	8,17%
Bâtiment et travaux publics	3058	191	6,25%	463	14,25%	408	11,02%
Industrie	2356	147	6,24%	156	6,23%	118	4,44%
Agriculture et pêche	400	24	6,00%	15	3,54%	8	1,83%
Services lies aux industries	33	4	12,12%	3	8,11%	4	10,00%
Total général	**14080**	**880**	**6,25%**	**1532**	**10,24%**	**1324**	**8,04%**

Source : *Elaboré par l'étudiant à partir les données de direction de l'industrie et des PME, 2012.*

Les données de tableau N°29 ci-dessus viennent pour confirmer les résultats des tableaux précédents. On note un net désengagement dans deux groupes de branches : Agriculture et pêche ; services liées aux industries.

En revanche, le groupe de la branche de l'industrie semble être relativement favorisée, en termes du nombre d'unités créées pourtant ses taux de création sont restés modeste (6,24 %, 6,23 %, 4,44 %), elle a compté, successivement156 et 118 nouvelles PME en 2009 et 2010. Enfin, s'agissant du groupe de la branche de services et le groupe de la

branche Bâtiment et travaux publics sont plutôt mitigés, en chiffres absolus, c'est les branches qui ont attiré le plus grand nombre d'investisseurs pendant cette période.

- ✓ ***Répartition de création selon la taille***

Le bilan de création présente une différentiation entre les PME dans ses tailles

Tableau 30 : Répartition de création de PME selon la taille 2009-2010

TAILLE	PME privées de 1 à 9 salariés	PME privées de 10 à 49 salariés	PME privées de 50 à 250 salariés
2009	1 413	73	19
2010	1262	49	12
2010 %	95,39%	3,70%	0,91%

Source : *Elaboré par l'étudiant à partir les données de direction de l'industrie et des PME, 2012.*

On peut noter, à partir des données de ce tableau, que les créations nouvelles sont constituées essentiellement par les très petites entreprises (micro-entreprises) dans toutes les branches d'activités, elles présentent la quasi-totalité des créations en 2009, et reste toujours très élevée en 2010 (95%). En effet, les créateurs préfèrent toujours au moment du démarrage de recruter moins d'employés pour diminuer les coûts de production (salaires, cotisations sociales), et même s'ils ont décidé d'augmenter le nombre des employés ils vont recruter des chômeurs d'une façon illégale.

- ✓ ***Répartition géographique de la créationdes PME :***

Les contrastes que fait apparaitre le distrubition de création des PME en 2009 s'observent déjà dans les années antérieures. Pour les raisons évoquées, cette distribution montre que les créations élevés concernent trois communes, puisqu'il s'agit aussi bien des zones oranaises à haute densité démographique que des zones à moyennes densité ou des zones plus rurales moins dynamiques en termes démographiques.

Tableau 31 : Répartition de création de PME par commune

Commune	Nombre de PME	%
Oran	752	49,97%
Bir ElDjir	212	14,09%
Es Senia	119	7,91%
Sidi Chahmi	75	4,98%
Arzew	61	4,05%
Ain El Turck	47	3,12%
El Kerma	29	1,93%
Gdyel	29	1,93%
Oued Tlélat	24	1,59%
Misserghine	21	1,40%
Hassi Bounif	20	1,33%
Bethioua	17	1,13%
Ain El Bia	14	0,93%
Boutlélis	12	0,80%
Bousfer	11	0,73%
Mers El Kébir	11	0,73%
Ben Fréha	10	0,66%
El Ançor	9	0,60%
Boufatis	7	0,47%
Mers El Hadjaj	7	0,47%
Hassi Ben Okba	6	0,40%
Hassi mefssoukh	6	0,40%
Elm braya	4	0,27%
Tafraoui	2	0,13%
Ain El Kerma	0	0,00%
Sidi Benyebka	0	0,00%
TOTAL	**1505**	**100,00%**

Source : *Direction de l'industrie et des PME.2010*

En 2009 La commune d'Oran rassemble prèsque la moité des nouvelles créations des PME. Avec 752 PME dont 251 sont des PME commercielles ; elle est suivie de la commune de Bir-El-Djir avec 212 PME qui représente 14 % du total des PME, et en troisième place, on trouve la commune de Es-sinia avec 119 PME, dont la plupart sont spécialisées dans les travaux publics . Le reste des PME crées est distribué d'une manière diversifiée entre 14 communes. De ce fait, certaines communes ont éprouvé un désintérét marquant, n'enregistrant aucune nouvelle création en 2009, telles que les communes de Ain El Kerma, Sidi Benyebka.

En réalité, le choix de la localisation des nouvelles PME dépend de la densité démographique, elles sont donc nombreuses dans les pôles urbains où réside plus de population.Les PME y trouvent des débouchés en raison de la présence d'une population suffisamment nombreuse.

Enfin, L'étude des démographies des PME ne se limite pas à l'étude du phénomène de création ; elle couvre même le phénomène de disparition de PME qui fait l'objet de l'analyse suivante.

- **Disparition des PME :**

Pour connaitre la mortalité des entreprises nous avons comparé la liste des entreprises créées et existantes depuis quelques années à celles des entreprises disparues après une période donnée.

Tableau 32: Evolution de taux de disparition des PME dans la wilaya entre 2008-2010

Année	2008	2009	2010
Nombre de PME disparues	5	26	9
Taux de disparition	0.04 %	0.17 %	0.05 %
Taux de tournover	6,29 %	10,42 %	8,10 %

Source : *élaboré par étudiant apartir des données de la direction de l'industrie et des PME,2012.*

Les données de tableau N°32montre que le phénomène de dispartion des PME est rare,sur toute la période étudiée, la population des PME n' enregistre que 40 disparitions sous forme de radiation. L'une des principales raisons de ce constat repose sur l'intention de l'Etat de souvgarder la vie des PME et d'accompagner son développement. Il est à noter aussi que l'année 2009 a enregistré le taux le plus élevé (0.17%) mais qui enregistre en meme temps le taux plus élevé de création.

- ✓ ***Effet de spécialité sur la disparition des PME :***

Les études théoriques de la démographie d'entreprises montrent clairement que le secteur d'activité a un impact sur la disparition des entreprises. Pour véréfier ce résultat, on doit classer les entrprises disparues selon la branche d'activité :

Tableau 33: Disparition de PME par groupe de branche dans la wilaya d'Oran entre 2008-2010

Groupe de branche	Nbr de PME 2007	Nbr de Dispt	Taux de Dispt	Nbr de PME 2008	Nbr de Dispt	Taux de Dispt	Nbrde PME 2009	Nbr de Dispt	Taux de Dispt
services	8233	5	0,06%	8742	15	0,17%	9622	3	0,03%
Bâtiment et travaux publics	3058	0	0,00%	3249	10	0,31%	3702	6	0,16%
industrie	2356	0	0,00%	2503	0	0,00%	2659	0	0,00%
Agriculture et pêche	400	0	0,00%	424	1	0,24%	438	0	0,00%
services liés aux industries	33	0	0,00%	37	0	0,00%	40	0	0,00%
Total général	**14080**	**5**	**0,04%**	**14955**	**26**	**0,17%**	**16461**	**9**	**0,05%**

***Source** : élaboré par étudiant apartir des données de la direction de l'industrie et des PME,2012.*

La répartition du phénomène de disparition des PME montre qu'il y a un impact de la spécialité de l'activité sur la disparition des PME.Nous constatons que certains groupes de branche n'ont vu aucune diminution du nombre de leurs entreprises au cours des trois dernières années, c'est comme l'industrie et les services liés aux industries. Le groupe des branches agriculture et la pêche recence une seule radiation. Par contre, les deux groupes de branches de services et de travaux publics ont enregistré le plus grand nombre de disparitions qui varient entre 3 et 15 PME pour la première et 6 et 10 pour la seconde.

Cependant, ces résultats quoiqu'ils soient acceptables, ils nous conduient logiquement à chercher les causes de ce mouvement. L'étude théorique nous donne l'une des source de ce changement dans la population de PME est l'effet de secteur qui se compose en deux :

- l'effet de création dans le secteur : la disparition est influencée par la création , plus de création de PME, le nombre de disparition augmente, si on applique cette règle sur la population de PME, on trouve que le nombre de créations est faible dans les groupes de l'industrie. L'agriculture et la peche et le groupe de services liés aux industrie, donc même leurs nombres de disparition doivent rester moins. Par contre, les deux groupes (services – Batiments et travaux publics) ont enregistré les taux de disparition lesplus élevés.

- l'effet de particularité du secteur : la spécificité de secteur a une même règle en démographie des entreprise, les mouvements de création et de disparition suivent le secteur d'activité : par exemple, les particularités du secteur industriel (grande échelle, technologie) mettent les créateurs en situation difficiles s'ils décident la disparition ou le changement de l'activité de l'entreprise .

- ✓ ***Renouvelement du tissu de PME :***

Le mouvement des entrées et de sorties dans le tissu des PME s'explique par le recencement de l'ensemble des créations et des disparitions, et se traduit par des taux de turnover permettant de mesurer le rytme de changement

Tableau 34 : Evolution des taux de turnover des PME

Année	**2008**	**2009**	**2010**
Nombre des PME	14 955	16 461	17 776
Total de création	880	1 532	1 324
Nombre de disparition	5	26	9
Total	885	1 558	1 333
Taux de turnover	**6,29%**	**10,42%**	**8,10%**

Source : *Etablir par l'étudiant à partir les données de direction de l'industrie et des PME,2012*

On constate que les taux de turnover sont semblables aux taux de création (6, 25 %, 10,24 %, 8, 04 %), ceci dit que le renouvelement du tissu de PME se fait à cause du phénomène de création plus que celui de la disparition. Toutefois, il démontre que les PME Oranaises peuvent survivre à une longue durée si on prend en compte l'age de 3 ans comme un seuil du risque de disparition selon les études théoriques.

Pour conclure, les chiffres relatifs au tissu des PME oranaises nous mènent à déduire qu'il y a unepanoplie d'entreprises de tailles et de natures différentes et qui n'emploient que 10 personnes au maximum. Ces PME relèvent essentiellements des secteurs des services et des travaux publics et se concentrent notamment dans les zones urbaines à haute densité démographique c'est-à-dire près des grands marché de consomation.

En ce qui concerne la dynamique de la population des PME dans les années (2008-2009-2010) on ressorte que les taux de croissance sont positifs à cause de l'augmentation de nombre de création et de la baisse de nombre de disparition.

Mais il est à signalé que malgré ces taux, on remarque un faible intérêt à la création des PME créatrices de valeur ajoutée tel que les PME industrielles ou agricoles. En effet le tissu des PME oranaises manque de diversité et est structurés autour des activités commerciales.

1-2 : Présentation de l'enquête sur le terrain :

L'objectif de cette section revient à présenter et à analyser les données fournies par les dirigeants des entreprises enquêtées. En outre, elle vise d'une part, la présentation des caractéristiques des entrepreneurs de la région, de celles des PME opérant au niveau de cette dernière notamment en termes d'organisation et de mode de gestion. D'autre part, la présentation des caractéristiques de l'environnement dans lequel opèrent ces entreprises ; ainsi que l'interprétation des résultats de l'enquête feront l'objet du deuxième point ; et ce, afin de porter des éléments de réponses aux questions posées dans la problématique.

1-2-1 : L'enquête : objectifs et méthodologie :

- **Objectifs principaux de l'enquête :**

L'objectif principal recherché à travers cette enquête consiste en une contribution à la compréhension des phénomènes de développement de quelques PME et de déterminer les contraintes qui entravent le développement ces entreprise. Dans le même ordre d'idées, il s'agit d'identifier également les facteurs, qui contribuent au succès de ces PME ainsi que leurs stratégies de développement.

- Quels sont alors les facteurs de succès dans les PME ? Relèvent-t ils de l'intérieur de l'entreprise, autrement dit sont-ils liés à l'entrepreneur comme seul maître à bord ou à l'organisation, qui constitue l'intermédiaire entre lui même et son environnement ou relèvent-ils de l'extérieur, c'est-à-dire, liés à l'environnement dans ses diverses dimensions ou encore le tout à la fois?

- Quelles sont les stratégies de développement dans les PME ?

- **Repères méthodologiques**

Pour répondre aux questions portant sur les facteurs de succès des petites et moyennes entreprises ainsi que leurs stratégies de développement a savoir les PME au niveau de la wilaya d'Oran, il a été procédé à une enquête sur le terrain à partir d'un échantillon d'entreprises dont la majorité ont dépassé les premières phases du cycle de vie.

L'enquête a été réalisée en deux étapes, la première consistait seulement dans le dépôt d'un questionnaire et une prise de contact avec le responsable de l'entreprise qui est en général son propriétaire, et ce dans le but de lui expliquer l'objet de notre étude. En outre, pour une bonne réflexion autour de la problématique posée, un temps leur a été accordé.

Ensuite et dans une deuxième étape, une visite leur a été rendue pour l'explication des questions mal comprises. De plus, dans le but d'un approfondissement et d'une meilleure compréhension de leurs comportements, une interview a souvent été réalisée éventuellement quand cela nous a été possible.

- **Choix de l'échantillon :**

La population visée par notre enquête est constituée d'un ensemble des PME opérant dans la wilaya d'Oran et activant dans les différents secteurs et localisées dans les zones industrielles d'Es-senia : 1, 2 et 3, où notre population est constatée par 204 entreprises, selon les statistiques en 2010. Mais à cause de difficultés rencontrées lors de notre enquête, l'échantillon retenu est de taille 45 entreprises, ce qui représente prés de 22% de la population de base.

Le choix des entreprises enquêtées sont dicté par un certain nombre de critères pris pour assurer la représentativité de l'échantillon d'une part à savoir :

- L'ancienneté dans le domaine de l'entrepreneuriat. À ce niveau, la date de création et l'âge de l'entreprise qui va au-delà de cinq ans ont été nos points de repères.

- Le critère de la représentativité des secteurs est pris en compte étant donné que les acteurs auxquels nous nous sommes intéressés exercent dans les secteurs suivants : l'agroalimentaire, les services, les industries diverses (confections, matériaux de construction, matériel médical), et le BTP en tête.

La prise en considération de ces secteurs est basée sur le rôle que joue la PME dans chacun de ces derniers, et la classification de cette dernière selon le secteur et la branche d'activité la plus dominante.

D'autre part, vu les difficultés rencontrées lors de notre enquête à savoir notamment la rétention de l'information par un nombre important de responsable de PME, le nombre d'entreprises enquêtées nous a été imposé.

- **Le questionnaire :**

Le questionnaire a été élaboré selon les objectifs de la problématique, à savoir identifier les raisons qui ont fait qu'au moment où les dirigeants et responsables parlent de la disparition des PME, certaines PME réussissent, se développent et se pérennisent.

Autrement dit, identifier les facteurs de succès de ces entreprises ainsi que leurs stratégies de développement.

Notre questionnaire est de type ouvert et non directif. Ceci s'explique par les avantages qu'il présente pour le thème abordé. Ce choix correspond en fait à une volonté de ne pas enfermer l'enquête dans des limites étroites et contraignantes.

L'enquête s'est déroulée avec les entrepreneurs responsables des PME dans leurs entreprises au niveau du siège de celles-ci. Abstraction faite des difficultés rencontrées avec quelques dirigeants de PME, le questionnaire a été bien reçu par les dirigeants ayant répondu positivement sauf pour quelques questions dont les réponses ont été jugées de type confidentiel. Dans certains cas, les questions, qui touchent à la personnalité du dirigeant

entrepreneur, ont particulièrement flattés ces derniers. Cela leur a permis de parler d'eux-mêmes, de leurs exploits personnels, de leurs projets, de leurs motivations et de leurs esprits d'indépendance.

Comme cela a tété avancé, quelques difficultés ont été rencontrées pendant l'enquête, à savoir la rétention de l'information par quelques dirigeants de PME, qui jugeaient confidentielles et personnelles leurs idées et leurs stratégies. Quelques uns ont complètement refusé de répondre à nos questions sans avancer de motifs justifiant leur refus. L'enregistrement leur a été proposé, mais le refus était sans commentaire.

- **Les premières appréciations :**

Les premières constatations avant le dépouillement, puis l'analyse des données et résultats de l'enquête sont très importantes:

- Dans leur majorité, les petites et moyennes entreprises enquêtées sont des PME familiales créées par des individus ;

- Les difficultés auxquelles ces PME sont généralement confrontées sont quasiment identiques à toutes les PME (financement, environnement institutionnel, et économique, ...).

- Concernant le volet stratégie, au sein des PME enquêtées, toutes confondues, il n'y a pas de stratégie mais de l'improvisions.

1-2-2 : Description de l'échantillon d'étude :

Comme cela a été avancé précédemment, notre étude est réalisée sur un échantillon de PME dont le nombre est de quarante cinq(45). Toutefois, le nombre d'entreprise ayant répondu à l'enquête nous a été imposé en conséquence des difficultés rencontrées. Ce dernier se limite à seulement vingt (20) petites et moyennes entreprises. Ces dernières exercent dans des secteurs d'activités différents, elles sont dans leur grande partie privées à caractère familial. Nous recensons seulement une PME public. En outre, par référence à la date de création, les PME enquêtées sont en grande partie anciennes, leur âge dépasse les cinq années d'existence.

- **Répartition des PME selon la propriété du capital :**

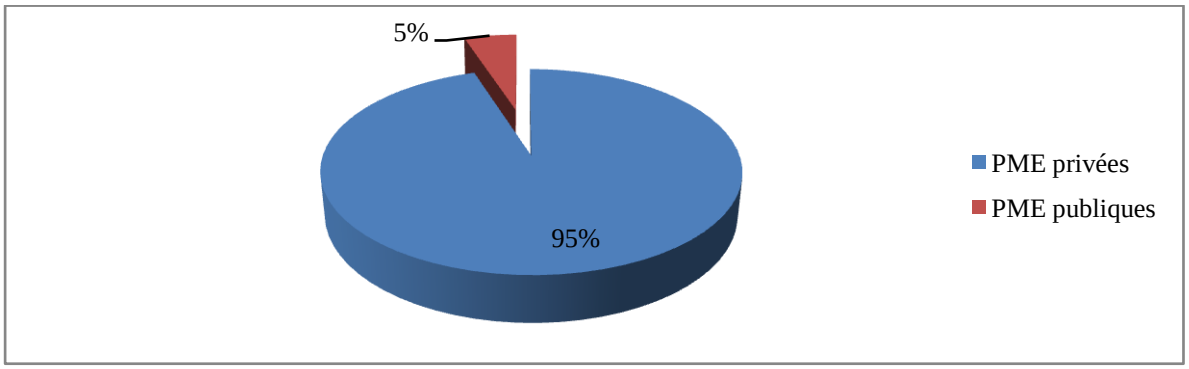
La répartition selon la propriété du capital des PME de notre échantillon affiche les résultats qui sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 35 : Répartition des PME selon la propriété du capital

Nature de la PME	Nombre de PME	Pourcentage
PME privées	19	95%
PME publiques	1	5%
Total	20	100%

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Figure 18 : Répartition des PME enquêtées selon la propriété du capital



Quatre-vingt quinze pourcent (95%) des PME enquêtées à hauteur de dix neuf (19) sont des PME à caractère privé de type familial. Seulement cinq (5%) de ces entreprises affichent la propriété de l'Etat. Cette PME publique fait partie des entreprises publiques économiques nées des restructurations des années quatre-vingt et quatre-vingt dix.

- **L'âge des PME enquêtées :**

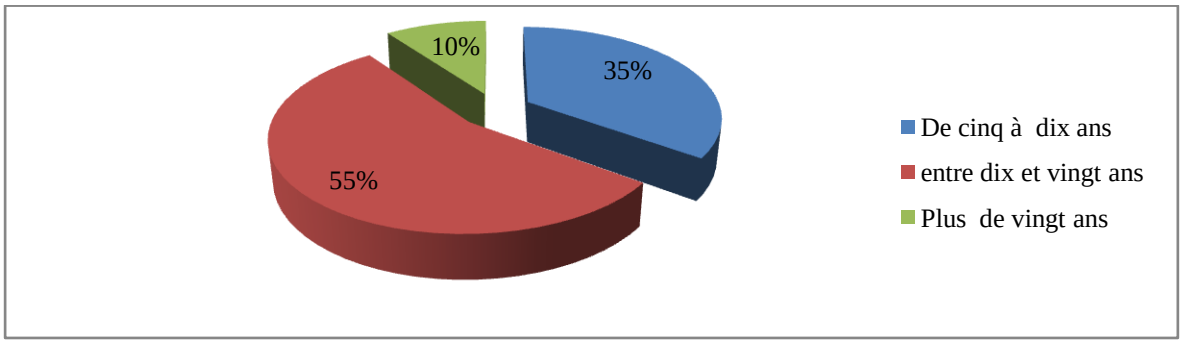
Sur le plan de la répartition par catégories d'âge des PME enquêtées, le tableau suivant résume les résultats obtenus par notre enquête.

Tableau 36 : Répartition par catégories d'âge des PME enquêtées dans la wilaya d'Oran pour l'année 2012:

Catégorie d'âge/ Nombre de PME	Nombre de PME	Pourcentage
De cinq à dix ans	7	35%
entre dix et vingt ans	11	55%
Plus de vingt ans	2	1%
Total	20	100%

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Figure19 : Répartition par catégories d'âge des PME enquêtées dans la wilaya d'Oran pour l'année 2012



Clicours.COM

La répartition par catégories d'âge des entreprises de notre échantillon, montre que cinquante cinq pourcent (55%) de ces dernières ont dépassé dix (10) années d'existence. Leur âge varie entre dix (10) ans et (20) ans.

Cela nous semble très important pour l'analyse car on ne peut parler de pérennité que si l'entreprise a réussi les premières phases du cycle de vie à savoir les cinq (05) premières années. Deux (02) PME à hauteur de dix pourcent (10%) ont atteint vingt cinq (25) ans d'existence. Le reste c'est-à-dire trente cinq pourcent (35%) présentent un âge variant de cinq (05) à dix (10) ans.

- **Répartition des PME selon le secteur d'activité :**

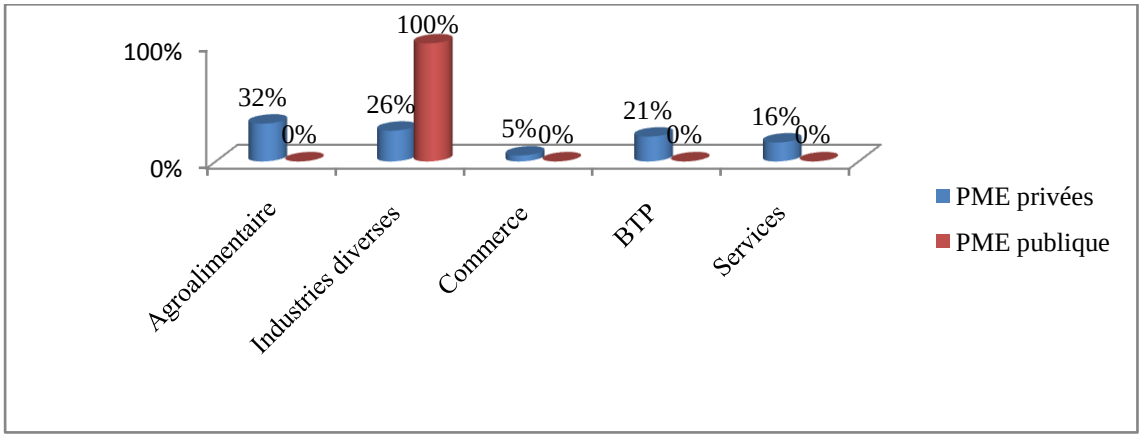
La répartition des petites et moyennes entreprises de notre échantillon selon le secteur d'activité est donnée par le tableau suivant :

Tableau 37 : Répartition par secteurs d'activités des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran 2012

Secteurs d'activités	PME privées	%	PME publiques	%	Total PME	%
Agroalimentaire	6	32%	0	0%	6	30%
Industries diverses	5	26%	1	100%	6	30%
Commerce	1	5%	0	0%	1	5%
BTP	4	21%	0	0%	4	20%
Services	3	16%	0	0%	3	15%
Total	19	100%	1	100%	20	100%

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Figure20: Répartition par secteurs d'activités des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran durant l'an 2012



D'après le tableau de la répartition par secteurs d'activités des entreprises enquêtées, plus de 30% des PME exercent dans le secteur de l'agroalimentaire, 26 % dans les industries diverses à savoir le textile, la confection, les boulons et les fils de bottelage….etc. la part du public est égale à 30% du totale des PME ouvrant des l'agroalimentaire et plus de 20% dans le BTP. Quant au commerce et au secteur des services, le nombre de PME varie

respectivement entre 1 et 3, c'est-à-dire 05 % pour le commerce et 16% pour les services. Ces statistiques montrent qu'au niveau de la wilaya de d'Oran, le cas est identique en comparaison avec les autres wilayas du pays. Autrement dit, les secteurs de prédilection des PME sont d'avantage, l'agroalimentaire, le BTP, les services et le commerce.

- **Répartition selon le nombre d'effectifs employés des PME enquêtées :**

Au plan de la répartition selon le nombre d'effectifs employés, le tableau N°18 laisse apparaître les résultats suivants :

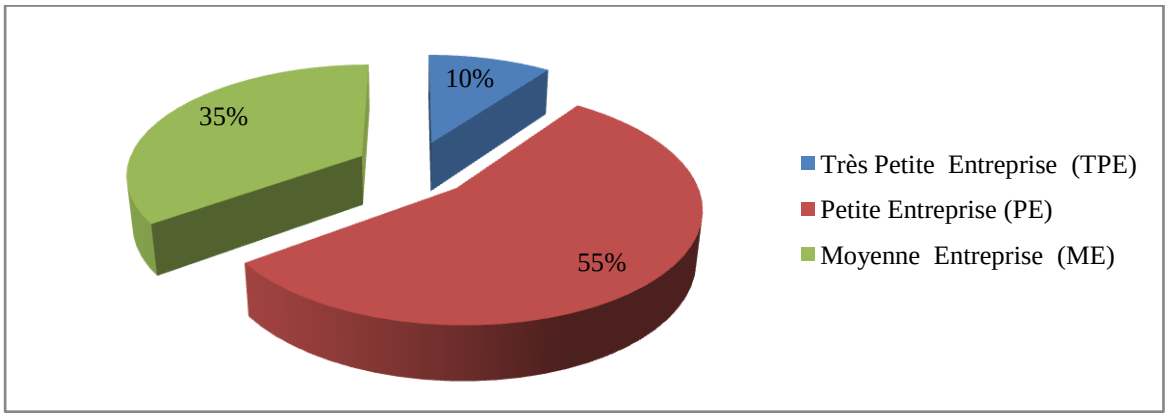
Tableau 38 : Répartition selon le nombre d'effectifs employé des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran 2012:

Type de l'entreprise	Nombre d'entreprises	%
Très Petite Entreprise (TPE)	2	10%
Petite Entreprise (PE)	11	55%
Moyenne Entreprise (ME)	7	35%
Total	20	100%

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

A l'exception des deux très petites entreprises de notre échantillon, l'analyse par taille des entreprises enquêtées révèle que la totalité de ces dernières sont des PME. Elles emploient un nombre d'effectifs qui varie de dix (10) à 200 employés. Cela n'est pas le fait du hasard, mais conditionné par un certain nombre de critères pris pour assurer la représentativité de l'échantillon.

Figure21 : Répartition selon le nombre d'effectifs employé des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran 2012:



- **Répartition selon le statut juridique des PME enquêtées :**

Les formes juridiques revêtues par les PME de notre échantillon sont diverses et variées, les résultats de notre enquêtes sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 39 : Répartition selon le statut juridique des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran 2012

Forme juridique de la PME	Nombre de PME	Pourcentage
Entreprise individuelle	3	15%
Société à responsabilité limitée	10	50%
Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée	6	30%
Société par actions	0	0%
Société au nom collectif	1	5%
Total	20	100%

Source : Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

D'après le tableau précédent, nous constatons que cinquante (50) % des entreprises de notre échantillon sont des Sociétés A Responsabilité Limitée (SARL). La prédilection des PME pour cette forme d'entreprise s'explique par les avantages qu'offre la SARL aux PME à savoir[1] :

- Dans le cas où, à la constitution de l'entreprise, se pose le problème de moyens de financement qui sont limités, la S.A.R.L se présente comme étant la forme juridique la plus adaptée, vu que « le minimum du capital social de constitution » exigé est des plus réduits

- Avec la limitation du nombre d'associés à au plus 20 personnes et au moins 01 personne, la S.A.R.L représente la forme juridique la mieux adaptée aux entrepreneurs désirant créer une PME dont la participation au capital soit limitée à leur personne et aux membres de leur famille

- Dans le cadre de la S.A.R.L, tous les associés auront le droit à un poste de travail au sein de l'entreprise, sinon en tant que gérant, du moins en tant qu'exécutant, c'est pourquoi elle constitue un modèle adapté aux PME familiales où une partie si se n'est pas la totalité des fonctions de gestion et d'exécution sont prises en charge par les membres de la famille du (des) propriétaire(s).

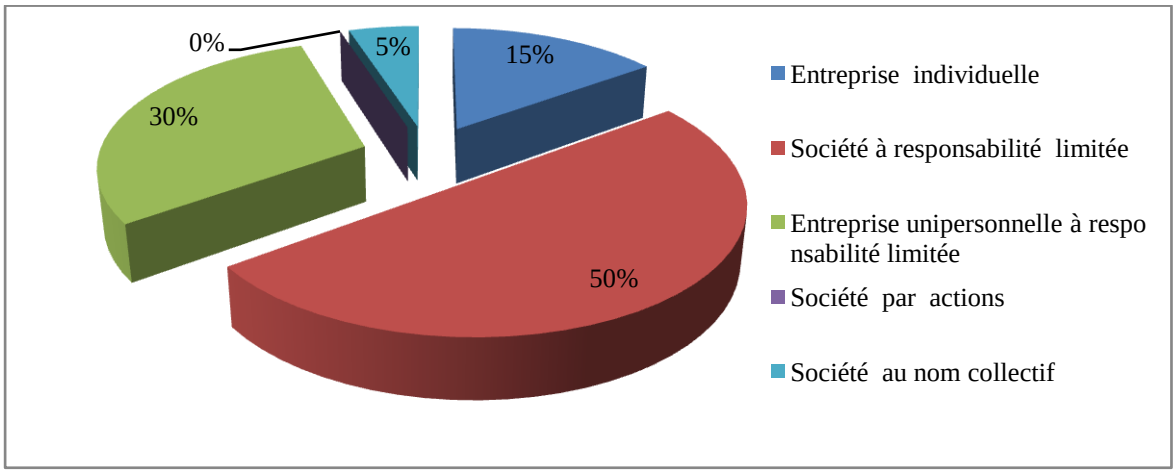
- La S.A.R.L est la forme juridique qui s'impose aux PME familiales dont les propriétaires sont attachés à la perpétuation de la propriété au sein de la famille, dans la mesure où les lois régissant son fonctionnement permettent la transmission des droits de propriété aux membres de la famille par une simple procédure légale d'agrément.

- La S.A.R.L est la forme juridique, qui convient le mieux à une PME individuelle ou familiale dont les propriétaires ont la volonté et les moyens de réaliser la création et (ou) le développement de l'entreprise par le moyen de l'autofinancement.

[1] *SELLAMI.A.S : «Les différents statuts pour créer légalement son entreprise », In le mensuel des entrepreneurs, managers et porteurs de projets, diplômes, chômeurs : où trouver de l'argent pour créer son entreprise, Revue PME magazine, N°2, 2002.*

- Quant aux autres formes, nous recensons en deuxième place l'E.U.R.L avec trente pourcent (30 %), l'entreprise individuelle avec quinze pourcent (15%) et enfin la S.N.C avec seulement cinq pourcent (5%).

Figure22: Répartition selon le statut juridique des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran 2012



1-2-3 : entrepreneurs ; PME et environnement de l'entreprise dans la wilaya d'Oran :

Etant donnée la complémentarité que présentent ces trois éléments, nous présenterons dans ce qui suit, d'une part, les caractéristiques de l'entrepreneur dirigeant d'entreprise dans la wilaya d'Oran ainsi que leur poids et importance dans le succès entrepreneurial.

Nous passerons ensuite, à une présentation des caractéristiques de son entreprise à savoir notamment son organisation et son mode de gestion, paramètres d'avantages considérés en matière de survie et de pérennité d'entreprise. D'autre part, vu son influence grande sur la survie et la pérennité de l'entreprise de façon générale, et de la PME en particulier, l'analyse de l'environnement de la PME dans la wilaya de Oran, nous semble nécessaire. Nous tenterons à ce niveau de faire sortir les atouts et les contraintes que présente ce dernier pour les PME implantées dans la région.

- **L'entrepreneur dirigeant de PME dans la wilaya d'Oran :**
  - ✓ ***Identification et motivations :***

Dans le but d'une vérification de l'importance des caractéristiques entrepreneuriales dans le succès de la PME et de son développement, la détermination de l'entrepreneur, son expérience et son capital social, nous allons consacrer les points suivants à l'étude et à l'analyse des caractéristiques de l'entrepreneur au niveau de la wilaya de d'Oran, ainsi que leur poids et influence sur le succès entrepreneurial.

- ✓ ***Répartition des entrepreneurs dirigeants de PME par sexe :***

Sur le plan de la répartition par sexe des entrepreneurs dirigeants des PME enquêtées, notre enquête montre que la catégorie femme est quasiment absente dans les PME dont le nombre d'employés apparaît important. De plus, les résultats obtenus confirment l'hypothèse généralement admise, que les entreprises appartenant à des femmes sont souvent de petite taille comparativement à celles créées par des hommes. Ces dernières ont souvent tendance à investir dans la petite voire dans la très petite entreprise. En effet sur un échantillon de 20 PME, aucun des dirigeants n'est une femme. Le tableau suivant illustre bien cette réalité.

Tableau 40 : Répartition des entrepreneurs dirigeants par sexe :

Catégorie entrepreneurs	Nombre	%
Masculin	20	100
Féminin	00	00
Total	20	100

Source : Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

- ✓ ***Répartition des entrepreneurs dirigeants de PME par catégories d'âge :***

Selon notre enquête, la plus part des responsables affichent un âge appartenant aux deux catégories suivantes : la catégorie (31-40 ans) représentant une part de 33% et la catégorie (41-50 ans) dont la part s'élève à 45%. Seulement 10% de la population enquêtée, ont un âge compris entre 51 et 60 ans, et uniquement 10% de cette dernière dépassent les 60 ans. Quant à la catégorie des jeunes entrepreneurs, notre enquête affiche l'inexistence de cette catégorie d'âge dans notre population et ce vu la nature des PME enquêtées dont la majeure partie sont des petites ou de moyennes entreprises (le nombre d'effectif varie entre 10 et 49 personnes.).

Tableau 41 : Répartition par catégorie d'âge des entrepreneurs dirigeants :

Catégorie d'âge	Nombre d'entrepreneurs	%
Moins de 20 ans	0	0%
Entre 20 et 30ans	0	0%
Entre 31 et 40 ans	7	35%
Entre 41 et 50 ans	6	45%
Entre 51 et 60ans	2	10%
Plus de 60 ans	2	10%
Total	20	100%

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Il faut ajouter à cela, que les entrepreneurs dont l'âge est compris entre 20 et 30 ans, sont généralement des porteurs de projets ayant bénéficies des aides de l'Etat dans le cadre du dispositif A.N.S.E.J, (les entreprises créées ne dépassent pas le stade de la micro-entreprise dont le nombre d'employés est compris entre 0 et 9 salariés).

- ✓ ***Répartition des entrepreneurs dirigeants selon le niveau de formation :***

Comme cela a été signalé au cours de la première partie, le niveau de formation de l'entrepreneur joue un rôle très important dans le processus de création et de développement de toute entreprise. En effet, dans leurs études sur les entrepreneurs, le territoire et la création d'entreprise, selon R.Souidi, M.Y.Ferfara et T.Akrouf [1] « *l'importance de la formation et du niveau d'instruction de l'entrepreneur et soutiennent l'idée que ces deux paramètres influent sur les choix que ce dernier effectue en matière de l'activité, de financement et de mode de gestion de l'entreprise* ». En outre, ces chercheurs voient dans ces divers paramètres, des conditions qui permettent de déboucher sur l'innovation en tout genre.

Tableau 42 : Répartition des entrepreneurs selon leur niveau de formation

Niveau d'études	Nombre d'entrepreneurs	%
Sans	0	0%
Primaire	0	0%
Fondamental	0	0%
Secondaire	5	25%
Supérieur	15	75%
Total	20	100%

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Ce tableau montre que la majorité des dirigeants de PME enquêtées ont d'un niveau supérieur. Seulement 25% des dirigeants ont d'un niveau secondaire. Cela peut être explicatif de la réussite et de la résistance de quelques PME aux contraintes de l'environnement et aux pressions de la concurrence.

- ✓ ***L'expérience professionnelle :***

L'expérience professionnelle joue un rôle non seulement important mais aussi déterminant dans le choix de activité que dans la croissance de toute entreprise. En effet, 65% des dirigeants enquêtés déclarent avoir une expérience qui dépasse les 10 années dans le domaine de leur activité. 30% de ces derniers déclarent avoir une expérience qui atteint 10 ans et seulement 10% ont une expérience de plus de vingt ans. Qu'elle soit longue ou courte, relative au domaine d'activité actuel ou à un autre, l'expérience aux yeux des dirigeants enquêtés apparaît très indispensable pour la création d'une entreprise et notamment pour son développement et sa pérennité. Ces derniers déclarent qu'il est peu fréquent qu'un individu créé une entreprise, sans avoir au préalable un parcours professionnel dans un domaine bien précis.

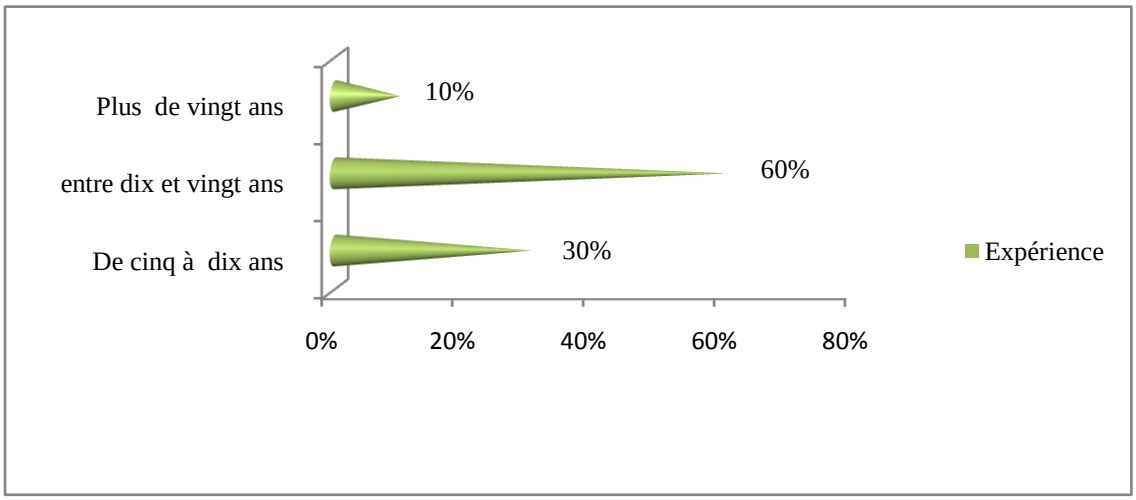
[1] *R.Souidi, M.Y.Ferfara et T.Akrouf : «Les entrepreneurs, les territoires et la création d'entreprises : Enquête à Boghni», In Revue du CREAD, N° 51, 1er trimestre 2000, p.54*

Tableau 43: Répartition des dirigeants de PME selon leur expérience :

Expérience	Nombre de PME	%
De cinq à dix ans	06	30%
entre dix et vingt ans	12	60%
Plus de vingt ans	2	10%
Total	20	100%

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Figure 23 : Répartition des dirigeants de PME selon leur expérience



✓ ***Répartition des entrepreneurs selon leurs motivations :***

L'enquête effectuée sur le terrain révèle non seulement l'importance du facteur motivation sur notamment la création et le développement de la petite et moyenne entreprise, mais aussi la diversité de ces motivations.

Tableau 44 : Répartition des entrepreneurs selon leurs motivations

Motivations	Nombre d'entreprises	%
Relever un défi	10	50
Améliorer sa situation financière	17	85
Se valoriser (la réalisation de soi)	15	75
Réaliser un rêve	8	40
Etre son propre patron	16	18
Contribution à la création d'emplois	14	70
Goût du risque	1	5

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Au plan de la répartition selon les motivations à la création de leurs entreprises des entrepreneurs dirigeants des PME enquêtées, le tableau précédent laisse apparaître que le gain d'argent (85%), la réalisation de soi (75%), être son propre patron (80%), et contribuer à la création d'emplois (70%), sont autant de raisons qui poussent à la création de sa propre entreprise.

Au-delà des considérations d'ordre financier, les dirigeants des PME enquêtées déclarent qu'ils sont soucieux de la situation économique de la région d'Oran et veulent s'impliquer d'avantage dans la création d'emplois. Ce qui à leurs avis les aidera à être reconnu comme acteur social et économique important, leur sentiment d'appartenance apparaît très fort. Evalué seulement à 15%, le goût du risque est beaucoup plus vu comme une contrainte qu'un facteur déclencheur d'une création d'entreprise.

- **L'environnement de l'entreprise au niveau de la wilaya d'Oran : atouts et contraintes :**
  - **Les atouts de l'environnement pour la PME dans la wilaya d'Oran :**

✓ ***L'environnement au sens de ses dimensions écologique et géographique:***

Au sens de la dimension écologique, l'existence de ressources économiques qualifiées de ressources spécifiques non dédiées[1], et d'infrastructures dans la région d'Oran représente un autre facteur incitatif et encourageant de l'investissement au niveau de cette région. En termes de ressources, nous pouvons citer à titre illustratif, une superficie de terres agricoles estimée à 90.271 ha, ce qui offre la possibilité pour une activité agricole polyvalente. En outre, le patrimoine forestier dont dispose la wilaya d'Oran, qui s'étale sur une superficie estimée à 41260 ha et qui la caractérise sur divers plans, constitue une des richesses permettant à la région l'exercice et l'investissement dans les divers produits de forêt. Ajoutons à cela, que dans le domaine de la pêche, la région dispose d'une façade a surface très importante. Les ressources en eau et en énergie sont aussi non négligeables dans la région.

En matière d'infrastructure, nous signalons que la wilaya d'Oran dispose en plus des ressources citées précédemment, d'infrastructures nécessaires à l'investissement dans la région. A titre d'illustration, nous citons ce qui suit :

- Un réseau routier qui s'étale sur 1439 kms, dont 227 Km de routes nationales, 630 Km de chemins de wilaya et 291 Km de chemins communaux :

- Des ports tels qu'Arzew et de chef lieu de la wilaya.

- Un pole universitaire qui regroupe un total de plus 50.000 étudiants.

- Un secteur de l'éducation qui dispose de 480 écoles primaires, 139 CEM et 53 lycées.

- La formation avec 16 CFPA ,3 INSFP et 01 annexes CFPA.

- Un secteur de la santé qui dispose de 5 hôpitaux, 35 polycliniques et 99 salles de soin.

- Existence de différents bureaux de postes et télécommunication.

[1] *DBSB Oran, statistique annuaire, 2010*

Au sens de sa dimension géographique, l'environnement de l'entreprise dans la wilaya de Oran offre divers avantages et beaucoup de possibilités pour le développement de la PME.

En effet, étant situé dans le nord du pays, considérées comme un pôle régional, ainsi que, grâce à sa position qu'elle occupe, elle est considérée comme une deuxième capitale Oran fait bénéficier les investisseurs des wilayas voisines pour d'éventuelles distributions et d'approvisionnement en matières premières. Sa densité en termes de population qui s'élève à 687 habitants au km2, montre que la région étant peuplée, apparaît une région à forte consommation, où les besoins se multiplient et la demande est de plus en plus forte.

- ✓ ***L'environnement au sens de sa dimension politique :***

Comme cela a été avancé précédemment, l'attitude de l'Etat est d'un rôle très déterminant pour la pérennisation et le développement des PME. Autrement dit, par son comportement, l'Etat qui se réfère aux institutions politiques, conditionne les chances de succès ou d'échec de l'entreprise notamment nouvellement crées. Ce dernier crée des conditions juridiques, fiscales, ou encore éducatives plus ou moins encourageantes, qui peuvent être bénéfiques ou nuisibles aux entreprises.

Partant de ce principe, au sens de sa dimension politique, l'environnement des PME dans la wilaya d'Oran, quoi que contraignant, présente divers avantages pour la création de PME et pour leur développement. Les conditions nécessaires semblent réunies, les opportunités d'investissements existent et les potentialités aussi. En matière de conditions juridiques, les efforts de l'Etat se concrétisent à travers la mise en place d'un certains nombre de textes et lois régissant le secteur de la PME, car sans présence de lois juridiques claires, permettant la reconnaissance et la protection de la propriété privée, ainsi que l'organisation rationnelle des rapports d'échange entre des agents économiques, l'esprit d'entreprendre reste larvé, au pire se manifeste sous forme d'activités non génératrice de richesse

Du côté des conditions fiscales, l'environnement de l'entreprise au niveau de la wilaya d'Oran ne manque pas d'encouragements. En effet, par les mesures d'aides de type fiscales mises en place par l'Etat dans le cadre des divers dispositifs et organismes, afin de promouvoir l'investissement privé et de soutenir son développement, beaucoup de porteurs de projets d'investissements ont bénéficiés des divers avantages offerts.

Dans le but d'accompagner le créateur de la PME notamment durant les premières phases du cycle de vie, un organisme spécialisé a été crée. Il s'agit de pépinières d'entreprises. Définie comme étant une structure d'accueil temporaire matérialisée le plus souvent dans un ou plusieurs ateliers, la pépinière d'entreprises représente le cadre privilégié de création d'entreprises, l'aide et l'incitation à l'investissement. Parmi les objectifs de ce type d'organisme :

- Créer un climat entrepreneurial, dans lequel les entreprises, en démarrage, trouveront les supports nécessaires à un coût abordable, atténuer les obstacles et entraves du début et assurer les services d'accompagnement dans la réalisation de leur projet.

- Soutenir la création d'activités économiques portées par de jeunes créateurs en difficultés d'insertion professionnelle.

- Créer de l'emploi permanent notamment pour le long terme.

- Orienter les jeunes porteurs de projets, les aider à mieux formuler et à mieux mûrir leurs projets et à démarrer avec plus de chances de réussir.

- Assurer conseils et assistance aux opérateurs économiques de la région, pour une organisation et une gestion optimale de leurs activités et pour un développement de leurs entreprises.

L'exonération de la taxe foncière, la franchise de la taxe sur la valeur ajoutée, la réduction des droits de douanes, l'exonération du droit de mutation à titre onéreux, l'exonération de l'impôt sur le revenu global; l'exonération de l'impôt sur le bénéfice des sociétés, l'application d'un taux réduit de droits de douanes, sont autant d'avantages inscris dans le cadre des divers dispositifs. En plus des conditions de types juridiques et fiscales offertes dans le cadre de la politique de l'Etat en faveur de l'entreprise privée, et qui sont favorables au développement d'un tissu de PME au niveau de la wilaya d'Oran, les conditions éducatives semblent aussi réunies. En effet, la wilaya d'Oran dispose d'un potentiel de cadres formés non négligeable. Composé de cadres formés dans diverses spécialités et organismes, de niveaux différents, ce potentiel figure parmi les meilleurs au niveau national.

- ✓ ***L'environnement au sens des dimensions économique et concurrentielle* :**

Tout comme l'environnement dans sa dimension politique, l'environnement dans ses dimensions économique et concurrentielle, est aussi d'une influence grande sur la survie et la pérennité de toute entreprise? Qu'elle soit jeune ou nouvellement créée. En effet, les caractéristiques des marchés dans lesquels les entreprises sont insérées, évoluent et leurs comportements ou réactions vis à vis de l'évolution de ces derniers, sont des paramètres très importants. Au niveau de la wilaya d'Oran, les choses sont aussi pareilles. Autrement dit, l'entreprise ne peut échapper aux contraintes imposées par son environnement.

En effet, l'existence d'un marché porteur avec comme principale caractéristique, l'importance de la demande locale, la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée issue d'universités et d'institut de formation professionnelle et la disponibilité de financements, sont autant de facteurs favorables au développement de PME au niveau de la région d'Oran. Les résultats de notre enquête ne s'éloignent pas de cette réalité. En effet, l'influence des caractéristiques de l'environnement économique et concurrentiel sur la création, le

Clicours.COM

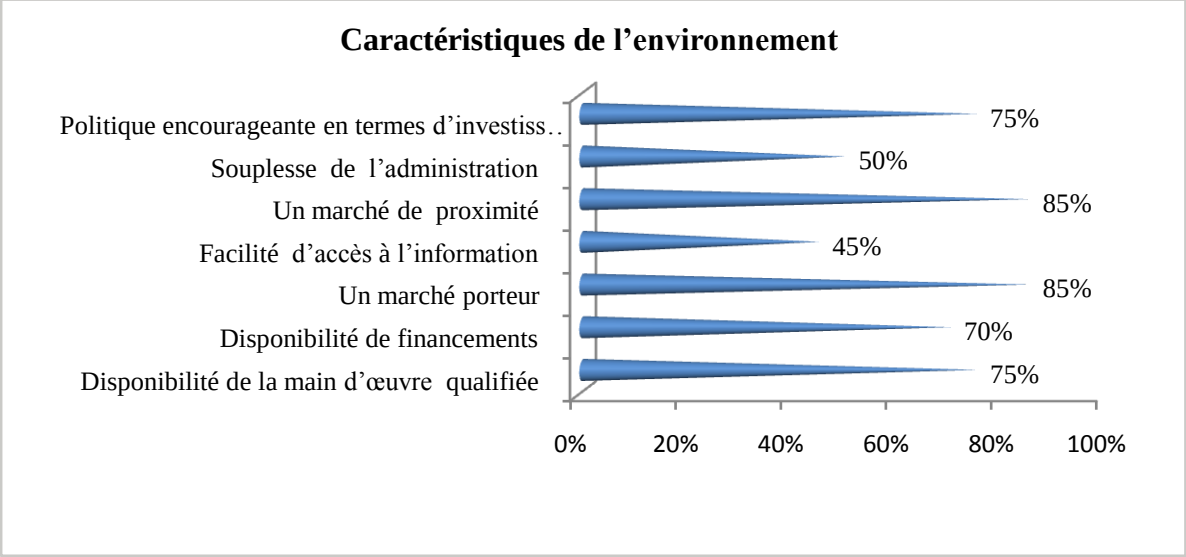
développement et la pérennité des PME a été évaluée à hauteur de 80%. Le tableau suivant illustre bien cette réalité.

Tableau 45 : Influence des caractéristiques sur la création et le développement de PME.

Caractéristiques de l'environnement	Nombre de réponses	%
Disponibilité de la main d'œuvre qualifiée	15	75%
Disponibilité de financements	14	70%
Un marché porteur	17	85%
Facilité d'accès à l'information	9	45%
Un marché de proximité	17	85%
Souplesse de l'administration	10	50%
Politique encourageante en termes d'investissement	15	75%

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Figure24 : Influence des caractéristiques sur la création et le développement de la PME.



Caractérisé par une forte croissance, l'environnement économique et concurrentiel dans la région d'Oran, offre aux PME les possibilités de croissance sans pour autant qu'elles soient soumises à une concurrence intensive. En matière d'environnement concurrentiel, comme le souligne Lawrence et Lorsch (1967), la survie et la longévité de toute entreprise, dépendent dans leur ensemble de la qualité de l'environnement dans lequel ces entreprises évoluent et de leurs actions ou stratégies vis-à-vis de cet environnement. Au niveau de la région d'Oran, l'existence de relations plus ou moins coopératives, constitue un facteur de résistance des PME dans un environnement économique et concurrentiel de plus en plus mouvant. Les stratégies des PME qui consistent en la différenciation des produits constituent aussi une arme contre la concurrence.

Malgré instable et a forte concurrence, la forte fidélisation des consommateurs et le fort soutien de l'Etat, font que l'environnement dans la wilaya d'Oran soit un environnement favorable pour les possibilités de croissance des entreprises et donc pour leur développement et leur pérennisation.

❖ **Contraintes de l'environnement de l'entreprise dans la wilaya d'Oran:**

En réalité, l'existence de diverses opportunités d'investissement dans la wilaya d'Oran, n'a pas débouché sur une véritable dynamique entrepreneuriale, cette situation ne peut s'expliquer que, par la présence d'un certain nombre d'obstacles de différentes natures qui entravent le lancement dans l'investissement et le bon fonctionnement des entreprises, mettant ainsi leur réussite et leur développement en péril. Parmi les principaux obstacles rencontrés et qui ont été souvent avancés par les dirigeants des PME enquêtées, nous citons ce qui suit :

✓ ***Les lenteurs administratives et les contraintes réglementaires :***

La complexité des procédures administratives qui caractérise l'environnement institutionnel de l'entreprise et l'ambiguïté des textes à caractère législatif et réglementaire, sont autant d'entraves qui rendent décourageant l'acte d'investir dans la région d'Oran. La conséquence d'une telle situation incite les promoteurs (entrepreneurs) à opérer dans l'informel pour éviter tous les obstacles administratifs qui jalonnent l'acte d'investir. Le risque constitue ainsi une préoccupation centrale pour tout entrepreneur. Le «risque management» tourne autour des notions de prévision, de prévention et de planification ; trois domaines qui supposent une maîtrise et une capacité d'adaptation à plusieurs paramètres de cet environnement échappent à l'investisseur[1].

✓ ***La fiscalité et les charges sociales :***

Malgré les avantages de la politique fiscale mise en place par l'Etat dans le cadre des dispositifs d'aide à la création *et au développement* de la PME en Algérie, la fiscalité et les charges sociales restent présentées par les entrepreneurs comme une contrainte sérieuse entravant le bon fonctionnement et le développement de leurs entreprises[2].

✓ ***Le financement :***

Le domaine financier constitue la pierre d'achoppement de toute politique d'investissement, Il soulève dans le contexte algérien plusieurs remarques[3]. Malgré la disponibilité d'organismes de financement au niveau de la wilaya d'Oran, le financement

[1] *K.Boutaleb : « La problématique de création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie », Colloque international sur la « Création d'entreprises et territoires », Tamanrasset le 03 et le 04 Décembre 2006, p.12.*

[2] *A.Mouloud et M. Belattaf : «Climat institutionnel de l'investissement des PME Maghrébines: Etude comparative : Algérie, Maroc et Tunisie», Université de Bejaïa, 2002, p.12*

[3] *K.Boutaleb: « La problématique de la création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie », op.cit., p.15.*

des besoins de fonctionnement de nombreuses PME reste problématique. Jugé très rigides, le système bancaire en place n'est pas tourné vers les PME notamment privées industrielles. Ce facteur figure parmi les facteurs qui contribuent à la disparition de beaucoup de PME généralement cités par les dirigeants de PME enquêtées.

- ✓ ***La concurrence déloyale et l'informel :***

Une autre contrainte qui entrave le bon fonctionnement et le développement de la PME, la concurrence déloyale et informelle. Selon les résultats de notre enquête 72% des dirigeants de PME enquêtés avancent que parmi les risques auxquels leurs entreprises sont le plus souvent exposées, la concurrence déloyale et informelle notamment de la part des importateurs.

- ✓ ***Le difficile accès au foncier :***

Le problème du foncier industriel au niveau de la wilaya d'Oran continue d'être une des contraintes qui entravent l'investissement au niveau de la région. En effet, même vouloir une stratégie d'expansion géographique, l'accès au foncier industriel apparaît aux yeux de beaucoup d'entrepreneurs et de responsables d'entreprise comme une séreuse contrainte[1]. Les raisons de cet handicap sont diverses:

-La nature privée de la propriété pour une large partie du capital foncier de la région.

-La difficulté de destiner à l'investissement industriel. (Les assiettes foncières publiques disponibles.

Les autres difficultés par contre, sont dues aux faits des différents intervenants, tels que l'administration et les banques.

- ✓ ***L'approvisionnement en matières premières :***

Cette contrainte sous entend d'une part, le manque de matières premières et d'autre part, leur prix qui n'est jamais stable. 72 % des PME enquêtées souffrent de cette contrainte.

Pour notre échantillon, cette contrainte est le plus souvent signalée par les dirigeants de PME qui relèvent des secteurs d'activité dont les matières premières nécessaires proviennent en grande partie de l'extérieur, tels que l'agroalimentaire, le textile et le BTP.

[1] *K.Boutaleb: « La problématique de la création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie », op.cit, p.14.*

- ***L'écoulement des produits :***

Une autre contrainte qui entrave le développement de la PME dans la région d'Oran, l'écoulement des produits. Dit autrement, problème de débouchés, cette contrainte s'est notamment amplifiée avec l'ouverture de l'économie nationale.

Tels que perçus par les dirigeants de PME enquêtées, les obstacles à la création d'entreprises dans la wilaya de Oran, et qui freinent le développement et la croissance de ces dernières, sont résumés dans le tableau N°45 en page 156.

- ***Des structures d'assistance, de soutien et de conseil inefficaces :***

L'expérience montre que les soutiens des clients, des fournisseurs et des banques sont des éléments déterminants au moment de la naissance d'une entreprise.

C'est certainement grâce à ces soutiens que les EPE locales cédées aux travailleurs ont survécu[1]. Il semble que les jeunes créateurs d'entreprises n'ont pas bénéficié du soutien de ces acteurs. Sous d'autres cieux, il a été prouvé que l'aide, le conseil et la formation des créateurs ont un impact élevé sur la réussite des créations d'entreprises.

En Algérie, formellement un grand nombre d'organisations comme les chambres de commerce et d'industrie, les agences relevant de l'Etat ou même des structures de l'Etat assurent traditionnellement l'assistance, l'aide et le conseil aux créateurs d'entreprises. Pour certaines d'entre elles, cela constitue l'objet même de leur existence Or, dans la réalité, comme le souligne le CNES[2]: « pour qui veut bien observer la situation de nos jeunes entrepreneurs, il est symptomatique que l'efficacité de ces organisations dans ces domaines est presque nulle, hormis, l'action remarquable de quelques individualités éprises de réussite. Quant aux cabinets de conseil, chez qui les jeunes créateurs passent « obligatoirement », leur action, en nous obligeant à la prudence, reste décevante ».

[1] *H.Meliani : « La PME/PMI, passé, présent et perspectives », Communication sur le financement des petits et moyens projets et la promotion de leur rôle dans les économies Maghrébines, Université Ferhat Abbas, Faculté des sciences économiques et de gestion, Sétif le 25 et le 28 Mai 2003. p.13.*

[2] *K.Boutaleb, « La problématique de création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie », Op.cit, p. 13.*

Tableau 46 : Les contraintes à la création, au développement et à la survie des PME dans la wilaya d'Oran :

Les contraintes	Nombre de réponses	%	Sans réponse	%
Lenteurs administratives et contraintes réglementaire	19	95	01	518
La fiscalité et les charges sociales	18	90	2	10
Le financement	13	65	07	35
Le foncier industriel	14	70	06	30
La concurrence déloyale et l'informel	15	75	5	25
L'approvisionnement en matières premières	15	75	5	25
Le problème de débouchés	9	45	11	55
L'accès à l'information économique et technique	14	70	06	30

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Section 2: Facteurs de succès et stratégies de développement des PME dans la wilaya d'Oran :

2-1 : Dépouillement et analyses des données relatives aux facteurs de succès dans les PME :

L'enquête sur le terrain nous a permis non seulement d'identifier les facteurs explicatifs du succès et de la réussite de certaines PME, mais aussi de mettre en évidence leur nature, leur importance et leur degré d'influence.

L'analyse des résultats de l'enquête fait sortir que quatre vingt cinq pourcent (85%) des dirigeants de PME enquêtées distinguent entre deux types de facteurs pouvant être à l'origine du développement d'une PME. Ces facteurs, peuvent être internes et liés soit au(x) propriétaire(s) dirigeant (s) ou à l'organisation et le mode de gestion pratiqués, ou externes c'est à dire liés à l'environnement de l'entreprise. Certains dirigeants parlent aussi des spécificités de la PME comme atouts non négligeables. Le tableau suivant résume bien leurs avis vis-à-vis des facteurs qui leur ont été proposés.

Tableau 47: Influence des facteurs sur la réussite de la PME

Forces de la PME / type de réponse	Nombre de PME ayant répondu favorablement	%	Sans réponse	%	Total
Qualité et type de la gestion (Compétences managériales)	17	85%	3	15%	20
Capital compétences et expérience	19	95%	1	5%	20
Maîtrise du domaine d'activité	18	9%	2	10%	20
Une bonne connaissance du marché	19	95%	1	5%	20
Qualité du produit ou service offerts	11	55%	9	45%	20
La réactivité et la flexibilité	11	55%	9	45%	20
Autres (sérieux, l'écoute, rigueur dans le travail…	19	95%	1	5%	20
la communication	19	95%	1	5%	20

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

2-1-1 : Analyse des variables explicatives internes :

Pour pouvoir construire une image assez nette des caractéristiques spécifiques des PME enquêtées étant donné le rôle très important de ces dernières pour le développement des PME, et étant donné leur rôle important dans la création d'emplois[1], nous avons consacré toute une partie de notre questionnaire au recueil d'informations propres aux spécificités de la PME ainsi que leurs propriétaires dirigeants et ce en se basant sur les éléments suivants :

- L'organisation et le mode de gestion.

- Le propriétaire dirigeant et son capital social.

- L'environnement (économique, institutionnel et concurrentiel) de la PME .

- La stratégie et comportement (managérial, financier et socioculturel) des acteurs dans la PME.

- L'information, l'innovation et la gestion financière dans les PME, Ces variables vont non seulement nous aider à identifier les forces des PME développées, mais aussi à déterminer leur influence grandissante sur l'évolution de ces dites PME. Les variables explicatives internes du succès de la PME en tant qu'agent économique avec un rôle de plus en plus non contournable; sont diverses et variées. Quant à l'importance de leur influence sur la vie de la petite et moyenne entreprise, les propriétaires dirigeants des entreprises enquêtées laissent apparaître des avis différents et ce, en relation avec l'âge de l'entreprise, le secteur d'activité

[1] *La direction de la PME de la wilaya d'Oran estime que le nombre d'emplois crée par ces entreprises au cours de l'an 2006 s'élève à 147 189 emplois toute forme juridique confondue.*

dans lequel cette dernière exerce, l'importance des ressources financières et le mode d'organisation et de gestion pratiqués.

- **Le propriétaire dirigeant et son rôle dans la PME**

D'après notre enquête, 90% des propriétaires dirigeants de PME soutiennent l'idée de l'importance du rôle du propriétaire dirigeant pour l'avenir de la PME. Ces derniers avancent, qu'en fonction de son comportement, de ses ressources, compétences (capital compétences) et relations (capital social), le propriétaire dirigeant réalise des arbitrages et effectue des choix stratégiques et opérationnels, et révèle ainsi une diversité de comportements dont dépend l'avenir de son entreprise.

Notre étude révèle aussi l'importance que joue le dirigeant par sa personnalité et son comportement dans la réussite de l'entreprise. En effet, en fonction de ses aspirations, de son histoire, culture et de son environnement, ce dernier adopte un comportement qui lui facilite l'atteinte de son objectif et lui assurant le maximum de sécurité. Toutefois, les dirigeants interviewés insistent sur quelques caractéristiques que doit avoir un bon manager. Le tableau suivant résume ces caractéristiques tout en montrant leur degré d'importance.

Tableau 48 : Les qualités d'un bon manage

caractéristiques/Degré d'importance	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	cumul	SR	%	total
La passion	1	5	3	15	4	20	4	20	6	30	90	02	10	20
Le professionnalisme	1	5	2	10	2	10	4	20	10	50	95	01	05	20
La proximité du terrain	/	/	/	/	5	25	2	10	12	60	85	03	15	20
Le sens de la communication	/	/	/	/	/	/	2	25	13	65	90	02	10	20
La vision sur le long terme	/	/	1	15	2	10	6	30	8	40	85	03	15	20

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

D'après le tableau des qualités d'un bon manager, la majorité des PME enquêtées à hauteur de dix huit (18) PME, soutiennent l'idée que la passion, le professionnalisme, la proximité du terrain et surtout le sens de la communication et la vision sur le long terme sont autant de qualités que doit avoir tout manager. Sa réussite dépend de sa capacité à affronter l'environnement dans lequel il exerce son activité, de sa connaissance du terrain et de ses compétences dans tous les domaines. D'après leurs réponses, nous avons constaté que toutes ces qualités présentent une forte complémentarité. Toutefois, l'importance attribuée varie d'un dirigeant à un autre. Les résultats de l'étude montre que la passion, le professionnalisme, le sens de communication prônent avec respectivement 60%, 75%, 65%. La connaissance du domaine et notamment les compétences sont aussi des variables déterminantes. En ce qui a trait à leur comportement, les dirigeants des PME enquêtées font apparaître des comportements différents, et ce, en fonction des objectifs et aspirations de chacun.

- **L'organisation dans la PME :**

D'après l'étude effectuée, 75% des dirigeants des PME enquêtées ont répondu favorablement à ce que l'organisation fait partie des facteurs internes explicatifs de la réussite des entreprises, en particulier la petite et moyenne entreprise. Pour ces derniers, l'arrangement des différentes unités et une nette définition des mécanismes régissant leur collaboration en vue d'objectifs communs, sont aussi déterminants. En outre, plus qu'importante, l'intégration de toutes les fonctions est décisive. Le cas est le même pour les mécanismes d'incitation et de motivation des hommes. Cela montre à quel point l'élément humain est important (c'est en lui que résident les compétences qui sont sources d'avantages concurrentiels). L'importance de l'organisation pour les dirigeants interviewés apparaît dans le rôle que joue cette dernière au moment de la définition de la stratégie de leur entreprise et dans son influence sur les réseaux de communication internes, tout cela d'une part. D'autre part, par sa caractéristique à savoir : un haut degré de flexibilité, un haut degré de réactivité et de souplesse [1], l'organisation de la PME ne serait qu'un facteur facilitateur de fonctionnement pouvant procurer à ce type d'entreprise plus de compétitivité notamment si bien maîtrisée tout au long de son cycle de vie.

Un autre, avance ce qui suit : « La faible taille de la PME, comportant de faibles frais fixes, permet une meilleure manœuvrabilité ou bien flexibilité». Nos constats et nos conclusions apparaissent bien sur le tableau et le graphe suivants:

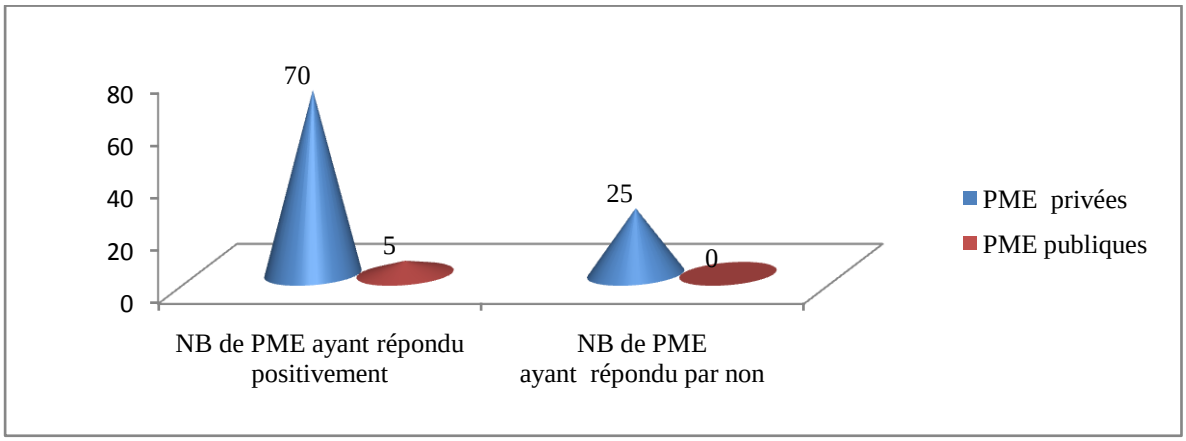
Tableau 49: Importance de l'organisation dans la PME

Nature de la PME	NB de PME ayant ayant répondu positivement	%	NB de PME ayant répondu par non	%	Total	%
PME privées	14	70	5	25	19	0,95
PME publiques	1	5	0	0	1	0,05
Total PME	15	75	5	25	20	1

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

[1] *R. Wtterwulghe « La PME une entreprise humaine » Ed. De Boeck, Paris, 1998, p.p. 23-26*

Figure 25: Importance de l'organisation dans la PME enquêtées 2012



Nous concluons d'après les réponses collectées que le maintien d'une organisation de qualité est non seulement déterminant mais décisif. Toutefois, et par expérience, les dirigeants de quelques PME affirment que la PME doit impérativement revoir son organisation au fur et à mesure qu'elle avance dans son cycle de vie. Pour que l'organisation soit adaptée, le choix de la forme organisationnelle doit s'opérer en fonction de l'environnement dans lequel l'entreprise s'insère et du contexte concurrentiel. Un des dirigeants des entreprises enquêtées avance ce qui suit «Qu'elle soit petite, moyenne ou grande, publique ou privée, l'entreprise bien structurée fait face aux divers problèmes engendrés par un manque de cohésion organisationnelle.

- **Comportement et stratégie financière des dirigeants enquêtés :**

Les dirigeants des PME enquêtés avancent que, s'adapter et faire face à la concurrence, renforcer ou du moins maîtriser la compétitivité de leur entreprise et donc assurer sa survie sont autant d'alternatives rendues nécessaires mais bien entendus, tributaires de la disponibilité des ressources financières.

Selon notre étude, les dirigeants des PME enquêtées laissent apparaître une tendance préférentielle au financement en fonds propres personnels (internes). A hauteur de quatre vingt (80%) pourcent, les dirigeants enquêtés comptent d'avantage sur leursmoyens de financement individuels. L'autofinancement leur apparaît comme le meilleur moyen, qui leur permettra de survivre notamment durant les premières phases du cycle de vie, dans un environnement économique et institutionnel de plus en plus mouvant et instable. En outre, vingt (20%) d'entre eux, avancent que le recours aux crédits bancaires est aussi nécessaire surtout quand l'entreprise passe au stade de la croissance. Cela veut dire que pour les besoins de son extension par manque de ressources financières internes suffisantes, le recours aux banques s'impose et devient inévitable.

Tableau 50 : Forme de financement dans les PME enquêtées 2012

Nature PME / Type de financement	PME privées	PME publiques	Total
Autofinancement et moyens de financement individuels	9	0	9
%	45	0	45
Exploitation des moyens de financement du réseau familial et amical	1	0	1
%	5	0	5
Recours aux crédits bancaires	4	0	4
%	20	0	20
Financement individuel et recours aux crédits bancaires	3	0	3
%	15	0	15
crédits fournisseurs	0	1	1
%	0	5	5
Crédits clients	2	0	2
%	10	0	10
Total	19	1	20
%	95	5	100

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Comme cela apparaît sur le tableau précèdent, le comportement financier des PME est un comportement prudentiel d'aversion au risque. La majorité des dirigeants enquêtés soutiennent l'idée que ce type de comportement figure parmi les facteurs qui ont aidés à être financièrement indépendants et survivre dans un environnement de plus en plus mouvant. A travers de ça, nous déduisons que dans un environnement de crise, afin d'éviter les problèmes de toute sorte, il est recommandé aux dirigeants de PME d'être prudents en terme de prise de décisions financières notamment dans les phases avancées du cycle de vie, «la recherche de la croissance entraîne des risques variés : financiers, organisationnels et de gestion ».

S'agissant de la stratégie financière qui est un ensemble de procédures permettant l'utilisation optimale des ressources financières, à hauteur de (50%), les dirigeants des PME enquêtées, ont une stratégie financière particulière avec une grande tendance à l'aversion au risque et une prudence accrue. Ces derniers expliquent ce comportement par l'objectif d'indépendance financière et du maintien de leur capital donc du pouvoir, un des fondements de la pérennité d'entreprise. En outre, ils confirment que la maîtrise de l'endettement en cas de recours aux crédits bancaires et la prédilection à l'autofinancement en cas de croissance sont très recommandés afin d'assurer plus d'indépendance et donc de durabilité pour son entreprise

Le cas est le même pour le réinvestissement des bénéfices. En effet, les responsables des PME interviewés pensent que cela procure à l'entreprise l'enrichissement, et si mieux gérées les ressources financières obtenus du réinvestissement des bénéfices, cela permettra

Clicours.COM

la croissance et donc plus de ressources et enfin l'indépendance financière. Une étude effectuée sur un groupe de PME françaises, confirme cette idée d'indépendance financière explicative de la réussite des PME en France.

Une culture financière consistant en la préservation d'un certain nombre d'indicateurs financiers peut à son tour contribuer au maintien d'un type de comportement financier et donc de l'indépendance financière garante de la réussite.

- **La culture et son influence sur la vie de la PME :**

En ce qui concerne le facteur culturel et son influence sur la réussite de la petite et moyenne entreprise, les dirigeants des PME enquêtées dans leur majeure partie ont répondu favorablement et soutiennent tous l'idée que la culture qui fait référence selon eux à l'ensemble des hypothèses fondamentales découvertes, inventées ou constituées en apprenant à résoudre les problèmes d'adaptation à l'environnement et d'intégration interne, contribue à coté des autres facteurs à la détermination de l'avenir de la PME et influence son devenir, autrement dit sa vie, le tableau suivant illustre bien cette réalité.

Tableau 51 : Influence de la culture sur la PME Enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran 2012

Type de réponse / Nature de PME	La culture a une influence sur le développement de PME	%	La culture n'a aucune influence sue le développement de PME	%	totale	%
PME privées	13	65	0	0	19	95
PME publiques	1	5	0	0	1	5
Total	14	70	0	0	20	95

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Selon le tableau précédent, (70%) des dirigeants responsables des PME enquêtées, soit 14 entreprises, voient que les règles de gestion et le système de valeurs que partagent les membres au sein de l'organisation est déterminant pour la réussite de cette dernière ; et ce notamment si l'entreprise exerce dans la localité d'implantation. Un des dirigeants enquêtés avance ce qui suit : *« La culture est d'avantage un des facteurs de performance interne».*

Toutes les entreprises ayant répondu à cette question soutiennent l'idée que la maîtrise de la culture au cours du processus d'évolution de l'entreprise, est d'un enjeu majeur pour le maintien de son organisation, un des piliers de développement de l'organisation. Avoir donc une équipe de production et de gestion unies par un système de valeurs fortes et partageant quasiment les mêmes objectifs, est un des facteurs de productivité.

Tenir compte des valeurs culturelles du lieu d'implantation est aussi d'une importance grande, car cela permet à l'entreprise de se faire accepter en tant qu'acteur social et économique dont le rôle est la satisfaction des besoins de la société. La culture est donc

non seulement un facteur à prendre en compte mais un des facteurs déterminant dont la prise en considération conditionne l'avenir de la PME. Parmi les réponses collectées, nous recensons les deux suivantes:

- *«Parmi les facteurs de blocage dans les PME, un manque de compétences managériales, des stratégies non adaptées à notre société et une mauvaise culture. On gère le plus souvent des mentalités».*

- *«en restant fidèle à nos principes, notre entreprise a pu surmonter les événements qui en général ont emporté d'autres entreprises».*

2-1-2 : Analyse des variables explicatives externes :

Comme nous l'avions déjà signalé, les variables explicatives du succès des PME sont non seulement internes. Certaines d'entre elles sont externes et relèvent de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Dans ce qui va suivre, nous essayerons de voir à quel point, l'environnement dans ses diverses dimensions socioéconomique, culturelle, politique, institutionnelle et concurrentielle et avec ses caractéristiques, influence l''évolution et la croissance de la PME et de ce fait sa pérennité.

Tableau 52 : Influence de l'environnement sur le développement de la PME enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran 2012

Nombre de PME / Importance de l'environnement	Nombre de PME ayant répondu par OUI	%	Nombre de PME Ayant répondu Par NON	%	Sans réponse	%	total
L'environnement dans ses diverses dimensions économique, institutionnelle, politique et concurrentielle influence le devenir de la PME	11	55	0	0	9	45	20

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

L'interprétation des résultats de ce tableau fait sortir à quel point l'environnement dans ses diverses dimensions peut faciliter ou rendre délicate le développement d'une PME. En effet, 55% des PME soutiennent l'idée et confirment que la nature de l'environnement de l'entreprise et son intensité concurrentielle notamment, ensemble conditionnent le devenir et la réussite de l'entreprise. L'intérêt qu'éprouve l'Etat vis-à-vis de ce type d'entreprise peut à son rôle être déterminant. Un des dirigeants enquêtés avance que pour le secteur des nouvelles technologies, la politique de l'Etat est quasi absente, sinon opportuniste et politicienne. Un autre rend évidente cette influence et confirme l'idée que la réussite de toute entreprise en l'occurrence la PME, est dépendante de la nature de l'environnement dans lequel cette dernière s'insère. Selon les résultats de l'enquête, 80% des dirigeants affirment que parmi les facteurs de blocage dans les PME, une mauvaise maîtrise de l'environnement. Un des dirigeants interviewés avance ce qui suit : *«Notamment l'environnement institutionnel très bureaucratique »* cela montre qu'une des entraves au

développement des PME, la nature de l'environnement et surtout le manque de maîtrise de ce dernier.

2-1-3 : Autres variables explicatives :

A côté des variables explicatives internes et externes, les spécificités de la PME telles que leur réactivité, leur flexibilité, leur proximité hiérarchico-fonctionnelle et celle du client, le secteur d'activité investi, la qualité du service rendu ainsi que le réinvestissement des bénéfices, sont autant de facteurs qui peuvent influer sur la vie de la PME.

- **Le secteur d'activité investi :**

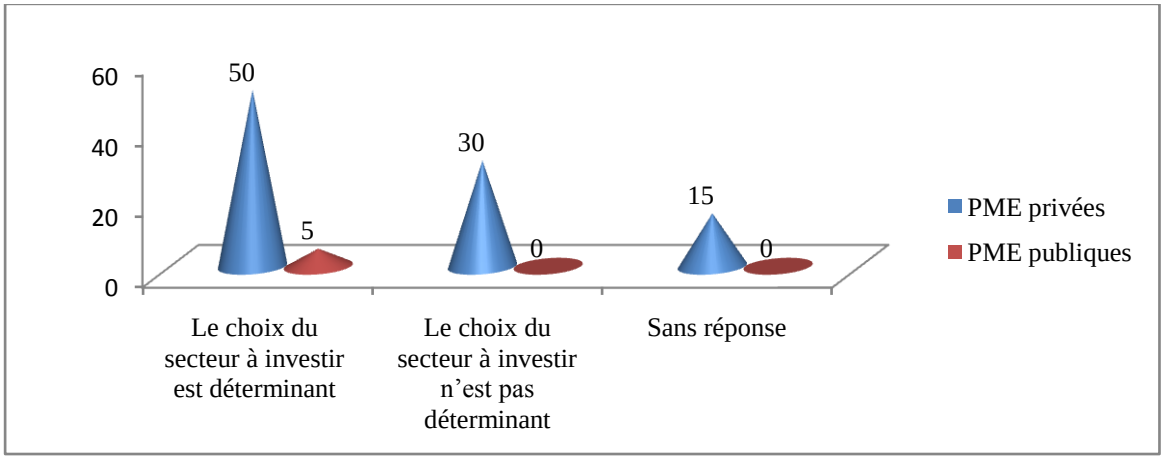
Parmi les PME enquêtées, onze (11) à hauteur de 55% soutiennent l'idée que le choix du secteur à investir est un des facteurs déterminants du développent de la PME. Connaître son domaine d'activité est très important mais savoir le choisir compte tenu des exigences de l'environnement interne et externe est aussi déterminant. Un des dirigeants des PME enquêtées avance ce qui suit : « dans certaines activités, la faible rapidité des évolutions technologiques est un facteur de survie comparativement à des secteurs d'activités tels que l'informatique et l'électronique où l'évolution est vertigineuse ». En effet, les caractéristiques d'un secteur à savoir l'intensité concurrentiel, degré d'avancement technologique…), sont importants et doivent être prises en considération lors de la concrétisation de tout projet d'investissement. Un autre dirigeant confirme la même idée et dit « les secteurs d'activités naissent et se transforment, un bon « filon » peut bien être source de succès et de développement». Encore une fois, le choix du secteur à investir est important pour l'avenir de la PME.

Tableau 53 : Importance du choix du secteur d'activité pour le développement et la réussite de la PME dans la wilaya d'Oran

Type de réponse / Nature de PME	Le choix du secteur à investir est déterminant	%	Le choix du secteur à investir n'est pas déterminant	%	Sans réponse	%	totale
PME privées	10	50	6	30	3	15	19
PME publiques	1	5	0	0	0	0	1
Total	11	55	6	30	3	15	100

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Figure26: Importance du choix du secteur d'activité pour le développement et la réussite de la PME dans la wilaya d'Oran.



- **Le réinvestissement des bénéfices :**

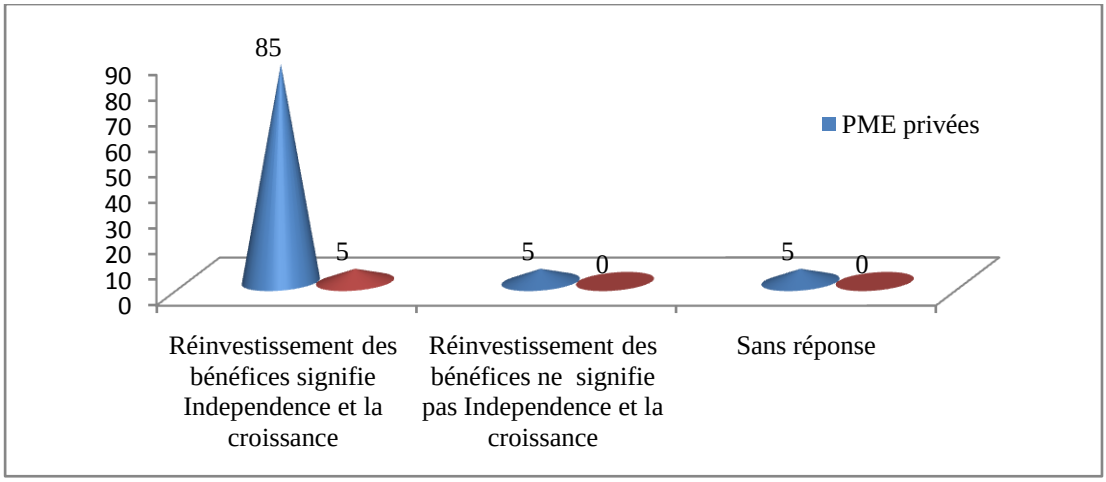
Pour le réinvestissement des bénéfices, les dirigeants des PME enquêtées soutiennent tous l'idée que le réinvestissement des bénéfices est l'un des facteurs permettant à la PME d'atteindre certains objectifs à savoir notamment celui de l'indépendance financière. A leur sens, le réinvestissement des bénéfices offre à l'entreprise des possibilités de croissance (géographique, produit ou marché), autrement dit, à travers les injections de fonds, l'entreprise peut assurer son développement d'une manière indépendante et de la sorte sa survie et sa continuité.

Tableau 54 : Le réinvestissement des bénéfices dans les PME

Type de réponse / Nature de PME	Réinvestissement des bénéfices signifie Independence et la croissance	%	Réinvestissement des bénéfices ne signifie pas Independence et la croissance	%	Sans réponse	%	totale
PME privées	17	85	1	5	1	5	19
PME publiques	1	5	0	0	0	0	1
Total	18	90	1	5	1	5	100

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Figure 27 : Le réinvestissement des bénéfices dans les PME



- **La proximité dans les PME et son influence sur l'avenir de la PME :**

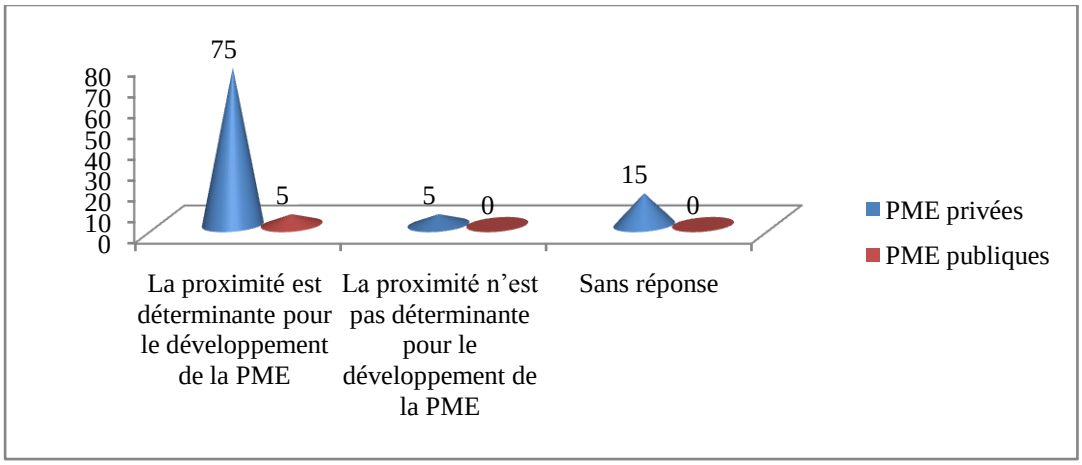
Selon les dirigeants des PME enquêtées, par sa contribution à la création des conditions nécessaires à l'action notamment dans une organisation centralisé, faiblement spécialisée, dotée d'un système d'information interne et externe et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées ; la proximité apparaît dans le cadre PME comme un des facteur déterminant de la réussite de cette dernière. De plus, ce facteur est d'avantage considéré comme un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur son entreprise et son évolution, le tableau suivant interprète les résultats de notre enquête par apport à ce point.

Tableau 55 : Influence de la proximité sur le développement de la PME enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran 2012

Type de réponse / Nature de PME	La proximité est déterminante pour le développement de la PME	%	La proximité n'est pas déterminante pour le développement de la PME	%	Sans réponse	%	totale
PME privées	15	75	1	5	3	15	19
PME publiques	1	5	0	0	0	0	1
Total	16	80	1	5	3	15	100

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Figure28 : Influence de la proximité sur le développement de la PME enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran 2012



D'après notre analyse, nous constatons que 80% des dirigeants de PME enquêtées soutiennent et confirme l'idée que la proximité dans ses diverses formes: hiérarchique, fonctionnelle, spatiale, proximité du client, influence le développement et la réussite de la PME. Ces dirigeants insistent notamment sur la proximité hiérarchique et du client car la première permet la transmission rapide de l'information et facilite la communication alors que la deuxième permet de mieux connaître le terrain et de mieux cerner les besoins de ses clients. Non seulement la proximité du terrain permet à la PME de bien connaître son marché mais elle lui offre aussi la possibilité de récompenser ses faiblesses en terme de professionnalisme marketing, qui deviendront sérieuses notamment au cours du développement de l'entreprise. Une seule PME avait répondu par non en justifiant sa réponse comme suit «cela dépend de l'importance de l'entreprise et du volume d'activité. En se développant, l'entreprise se détache obligatoirement du marché de proximité, des organismes financiers de proximité».

- **La réactivité et la flexibilité dans les PME :**

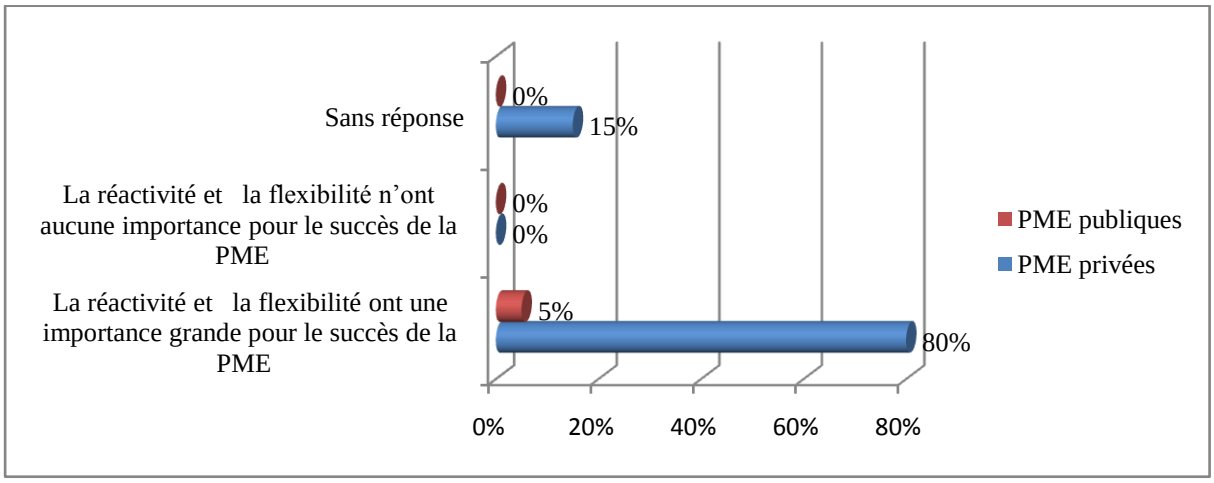
D'après l'étude effectuée sur le terrain, il parait que la majorité des dirigeants des PME enquêtées (17 dirigeants) à hauteur de 75 %, reconnaissent l'influence et l'importance que présentent certaines spécificités des PME à savoir : leur flexibilité et leur réactivité pour le développement et le succès des PME, notamment dans un environnement de plus en plus mouvant et instable. Etant le résultat de leur petite dimension, ces caractéristiques selon les dirigeants de PME enquêtées, permettent à la PME de répondre rapidement aux changements internes et externes qu'ils soient de l'environnement. En outre, ces spécificités permettant aussi aux dirigeants de ces PME, de réorienter leurs choix stratégiques et leurs décisions à n'importe quel changement ou réorientation des paramètres sur lesquels sont fondés ces dits choix et ces dites décisions. Le tableau suivant résume bien les avis des propriétaires dirigeants des PME enquêtées.

Tableau 56 : Importance de la flexibilité et de la réactivité pour les PME, enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran

Type de réponse / Nature de PME	La réactivité et la flexibilité sont d'une importance grande pour le succès de la PME	%	La réactivité et la flexibilité n'ont aucune importance pour le succès de la PME	%	Sans réponse	%	TOTALE
PME privées	16	80%	0	0%	3	15%	19
PME publiques	1	5%	0	0%	0	0%	1
Total	17	85%	0	0%	3	15%	100

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Figure 29: Importance de la flexibilité et de la réactivité pour les PME, enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran



2-2 : Dépouillement et analyse des variables relatives aux stratégies de développement des PME:

A ce niveau du travail, notre but se rattache à celui d'analyser les stratégies de développement dans les PME au niveau de la wilaya d'Oran. Nous commencerons par une présentation des points de vue multiples des propriétaires dirigeants vis-à-vis du concept de développement d'entreprise. Nous passerons par la suite à l'analyse de leurs stratégies de continuité en terme de continuité du projet. Autrement dit, à travers l'analyse des résultats de l'enquête, nous essayerons de comprendre leurs stratégies en termes de maintien du projet, c'est-à-dire, de l'organisation et des activités.

Selon les résultats de l'enquête,

- Qu'est ce qu'alors le développement d'entreprise?

- Comment ce dernier est-il appréhendé par les propriétaires dirigeants des PME enquêtées ?

- Quelles stratégies pour le maintien des activités et du projet de l'entreprise ?

2-2-1 : le développement dans les PME

L'analyse des résultats de l'enquête fait sortir que quatre vingt pourcent (80%) à hauteur de dix sept (17) propriétaires dirigeants interviewés voient au développement comme un objectif ultime de toute entreprise. le développement pour eux sous entend de multiples signification. il est à la fois la longévité, la survie face aux diverses difficultés, c'est aussi le maintien de l'entreprise, l'amélioration continue de l'activité et sa perpétuation. Elle est aussi la perpétuation des valeurs et de l'identité de l'entreprise. Les avis sont divers et variés, nous recensons ce qui suit :

- «le développement est l'évolution durable et progressif».

- «le développement est la maintien et la diversification des activités de l'entreprise ».

- « le développement est la pénétration et l'acquisition des nouveaux espaces pour exercer des activités ».

- **Stratégies de développement dans les PME :**

Lors de notre interview avec quelques propriétaires dirigeants, nous avions conclus que ces derniers comprennent et interprètent à leur tour le développement de leur entreprise par son évolution. Ils parlent de la continuité des activités et du système de valeurs sur lequel est fondée l'entreprise (sa culture), et voient dans cette dernière un élément non seulement nécessaire mais indispensable pour la réussite de l'entreprise en général et de la PME en particulier.

- ✓ ***Stratégies de développement du projet :***

Le projet de l'entreprise est constitué par tous ses investissements matériels et immatériels. Il se concrétise dans toutes les valeurs qui fondent l'organisation, à savoir ses habitudes, ses mythes et ses spécificités sociales et culturelles, mais aussi dans ses ressources et surtout compétences qui sont à la base de ses activités et de ses produits. Assurer le développement de l'entreprise en tant que projet, revient donc à assurer la continuité de tout ce qui vient d'être avancé. Autrement dit, assurer la continuité du projet entreprise sous entend la continuité de l'organisation et des activités ainsi que des produits de l'entreprise.

- ❖ **Le maintien de l'organisation**

L'analyse des données de l'enquête laisse apparaître que les facteurs influençant le développement de la PME sont divers et variés, une forte culture d'entreprise et une forte culture de produit, une bonne position sur le marché, une focalisation sur le métier, les ressources et les compétences**.**

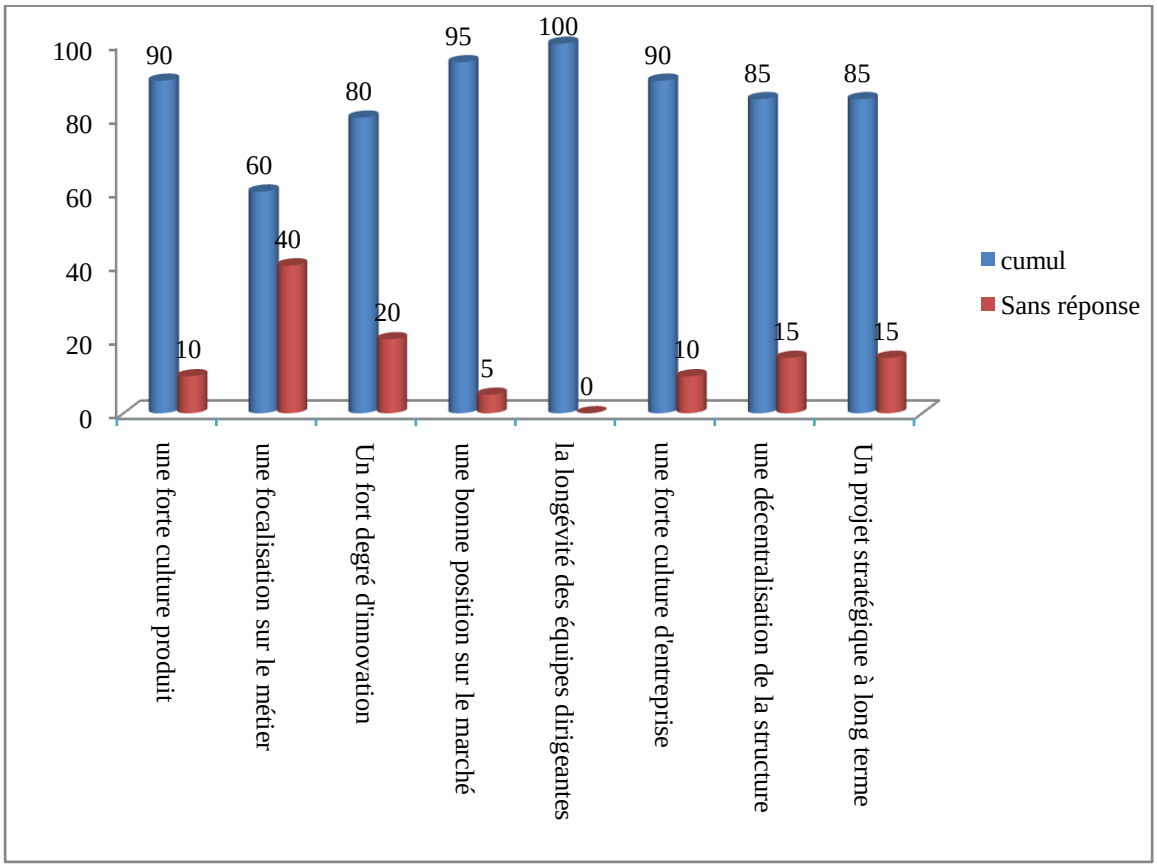
Tableau 57: Influence des facteurs sur le développement de la PME

Degré d'importance / Les divers facteurs	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	cum	Sans Réponse	%	total
une forte culture produit	/	/	2	10	3	15	3	15	10	50	90	2	10	18
une focalisation sur le métier	/	/	1	5	2	10	3	15	6	30	60	8	40	12
Un fort degré d'innovation	/	/	2	10	3	15	3	15	8	40	80	4	20	16
une bonne position sur le marché	/	/	2	10	4	20	5	25	8	40	95	1	5	19
la longévité des équipes dirigeantes	/	/	/	/	2	10	3	15	15	75	100	0	0	20
une forte culture d'entreprise	/	/	1	5	3	15	4	20	10	50	90	2	10	18
une décentralisation de la structure /	/	/	2	10	3	15	9	45	3	15	85	3	15	17
Un projet stratégique à long terme	1	5	2	10	5	25	7	35	2	10	85	3	15	17

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

D'après ce tableau, nous concluons qu'une forte culture d'entreprise, un fort degré d'innovation, une bonne position sur le marché et la longévité de l'équipe dirigeante, sont autant de facteurs qui influencent sur le développement de la PME. Sa continuité et sa longévité sont donc conditionnées par la continuité et la longévité de l'équipe dirigeante, la continuité et la perpétuation des activités et surtout de l'organisation, qui est à la base du projet. Tout cela sous entend donc la perpétuation de la direction et du contrôle, qui sont à la base de la continuité des compétences et de l'identité qui constituent les piliers de la réussite organisationnelle.

Figure 30 : Influence des facteurs sur le développement dans la PME



Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

❖ **La sauvegarde de l'organisation**

Dans le but de développer les activités, le transfert des compétences est non seulement nécessaire mais indispensable. Parmi les ressources de l'entreprise, le facteur travail autrement dit les hommes. Ces hommes d'où immanent les compétences de l'entreprise sont dès lors d'une importance grande pour l'entreprise. Leur sauvegarde s'impose donc a l'entreprise et devient nécessaire. Autrement dit, assurer la continuité des activités de l'entreprise sans assurer celle des hommes qui la compose reste insuffisante, surtout quand les compétences considérées à l'origine de l'avantage concurrentiel sont de nature tacite. S'impose aussi pour la continuité de l'organisation le maintien de la culture organisationnelle et de l'identité de l'entreprise.

D'après notre étude sur le terrain, nous constatons que 85% des dirigeants des PME enquêtées, voient que la continuité du projet de l'entreprise, qui impose le maintien de l'organisation et des activités, est un processus très complexe. Cette complexité est due au caractère complémentaire, qui lie les activités de l'entreprise à l'organisation. Ces derniers avancent que les compétences qui sont à la base des activités de l'entreprise (PME), émanent des hommes, ceci dit leur maintien et leur transfert impose dès lors le maintien et le transfert

Clicours.COM

de ces hommes mais aussi la prise en compte de l'organisation dans laquelle ces derniers s'insèrent.

- **La sauvegarde des activités de l'entreprise :**

L'analyse que nous avons effectuée, montre que 95% des entreprises enquêtées avancent que le savoir faire, le savoir et l'expérience sont autant de facteurs, qui ont fait que leurs entreprises soient des PME réussies et développées. Un des dirigeants parle du capital humain[*] et matériel et confirme que la réussite de son entreprise n'est que le résultat du maintien de ce capital humain, de son évolution et du capital matériel et de son développement. Donc, la sauvegarde des activités nécessite la sauvegarde des ressources et des compétences, qui sont à la base des activités et produits de l'entreprise, selon S.Mignon :*«la sauvegarde des produits implique dès lors la sauvegarde des compétences de l'entreprise »*[1].

En effet, ce sont ces compétences qui permettent à l'entreprise quelque soit sa dimension, sa forme juridique et quelque soit le secteur d'activité dans lequel elle exerce, de créer un avantage particulier qu'elle va proposer sur le marché.

Les dirigeants enquêtés ne parlent pas seulement du maintien de ces compétences, mais aussi de leur transmission et des mécanismes permettant de le faire dans une optique de développement. Winter (1987), dit que les compétences et les connaissances de l'entreprise sont à la base des avantages concurrentiels durables, la continuité des activités rend donc non seulement nécessaire, mais indispensable la transmission de ces dites compétences et connaissances. Cela peut se faire à travers l'apprentissage. Autrement dit, sauvegarder les activités et les maintenir rend donc obligatoire non seulement la transmission des produits et des marques, éléments tangibles de l'activité de l'entreprise, mais aussi des compétences et connaissances qui sont à l'origine des ces produits et marques.

Le tableau suivant va nous résumer l'importance de ces facteurs pour l'évolution du projet que constitue l'entreprise et par conséquent pour le développement de l'entreprise :

[*] *Le capital humain fait référence aux trip-types : capital connaissances, capital compétences et capital expérience.*

[1] *S.Mignon « stratégies de pérennité d'entreprise », Op.cit, p.23*

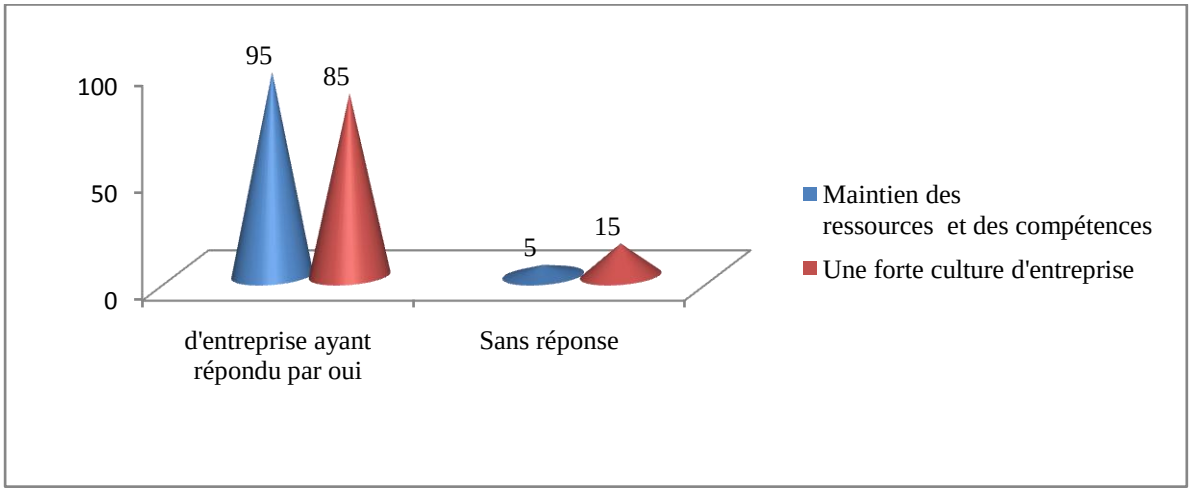
Tableau 58 : Les raisons de développement dans les PME

Raisons de la pérennité	Nombre d'entreprise ayant répondu par oui	%	Sans réponse	%	Total
Maintien des ressources et des compétences	19	95	1	5	20
Une forte culture d'entreprise	17	85	3	15	20

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

D'après ce tableau, nous concluons que le maintien de l'entreprise est conditionné non seulement par le maintien des ressources et compétences qui sont à la base des activités et produits de l'entreprise, mais aussi par le maintien de l'équipe dirigeante notamment quand le cas est relatif à une PME familiale. Toutefois, sans le maintien des valeurs faisant unir les équipes de travail, la réussite et le développement de l'entreprise en général et de la PME en particulier restent fragilisé.

Figure 31 : Les raisons de développement dans les PME



2-2-2 : Les freins et les obstacles du développement :

Cependant, ce processus de développement n'est pas aussi facile qu'on l'imagine. Certains propriétaires dirigeants avancent que divers facteurs fragilisent et freinent ce processus. Le tableau suivant nous donne un aperçu sur ces derniers. Le tableau 59 indique bien ces obstacles :

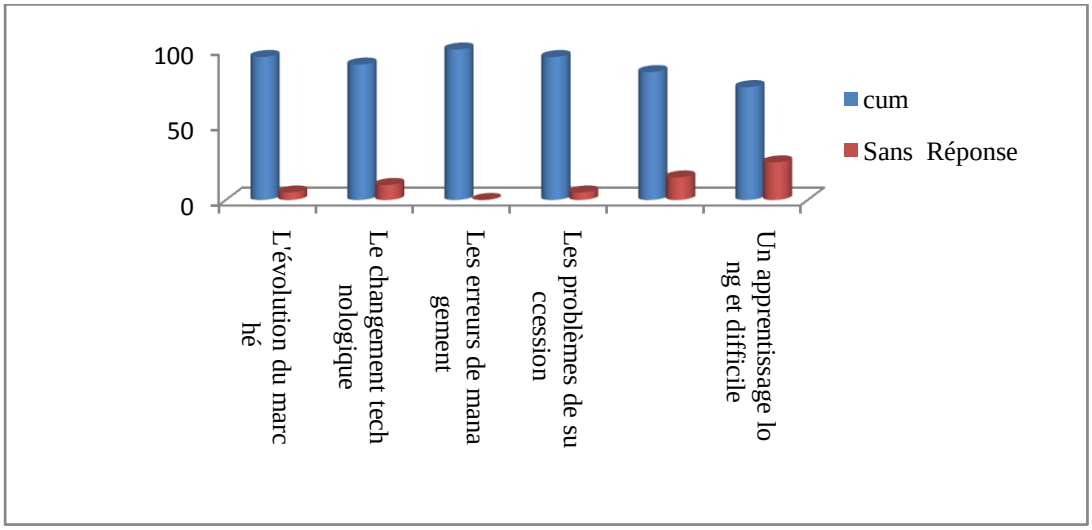
Tableau 59 : Les freins et les obstacles du développement

Degré d'importance / Les divers facteurs	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	cumul	Sans Réponse	%	total
L'évolution du marché	/	/	2	10	3	15	3	15	11	55	95	1	5	19
Le changement technologique	/	/	/	/	4	20	5	25	9	45	90	2	10	18
Les erreurs de management	/	/	/	/	/	/	7	35	13	65	100	0	0	20
Les problèmes de succession	/	/	/	/	1	5	6	30	12	60	95	1	5	19
Un SI non adapté au pilotage de l'entreprise	1	5	3	15	4	20	4	20	5	25	85	3	15	17
Un apprentissage long et difficile	3	15	1	5	4	20	/	/	7	35	75	5	25	15

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Pour pallier ces obstacles, la PME est appelée à prendre au sérieux ces problèmes. En plus, et dans le but d'une continuité de son entreprise, le processus de développement doit faire objet d'une véritable réflexion stratégique.

Graphe 32 : Les freins et les obstacles du développement



Tout comme pour les PME des autres régions du pays, la PME dans la wilaya d'Oran n'a pas échappé aux mesures restrictives prises par l'Etat dans le cadre de sa politique de développement économique. En fait, ce type d'entreprise a vécu trois diverses phases, dans l'ensemble liées à l'évolution des transformations en matière de politique économique de développement. Quant aux caractéristiques de la PME dans la région, le mode d'organisation, le mode et les principes de gestion, ne s'éloignent pas du mode de gestion et d'organisation connu habituellement dans les PME. En matière de répartition sectorielle, les secteurs de prédilection des PME dans la wilaya d'Oran, sont les mêmes que ceux habituellement investis par les PME dans les autres régions du pays. Les répartitions géographique et spatiale quant à elles, laissent apparaître un certain déséquilibre.

L'environnement de la PME au niveau de la Wilaya d'Oran dans ses diverses dimensions, économique, politique, géographique et concurrentielle, fait profiter les PME de plusieurs avantages à savoir notamment la proximité de la capitale, la disponibilité de financement, un marché en croissance et des mesures encourageantes en matière d'investissement. Toutefois, les diverses contraintes imposées par ce dit environnement, entravent le bon fonctionnement des PME et rendent leur développement problématique.

L'étude effectuée confirme l'idée que la stratégie de développement des PME n'est pas chose aisée, et cela pour toutes les PME, citées dans la wilaya d'Oran, ou dans une autre région du pays, car toutes soumises aux mêmes contraintes et à la même politique.

Toutefois, cela ne nie pas que certaines PME survivent et se développent, ceci est le résultat de divers facteurs connus par les facteurs de développement ou de succès des PME relatifs soit à l'entrepreneur, soit à l'organisation et au mode de gestion ou encore à l'environnement dans lequel évoluent ces entreprises.

D'après notre enquête, nous concluons que les stratégies de développement des PME opérant dans la région d'Oran, dépendent d'une part, du comportement des dirigeants propriétaires en matière de pouvoir et du contrôle de leurs entreprises, et d'autre part, de leurs stratégies en matière de sauvegarde des activités qui sous entend la sauvegarde des compétences et des savoirs faire, et de l'organisation conditionnée par la sauvegarde de l'identité et de la culture pierres angulaires de la pérennité organisationnelle.

Cependant, les obstacles auxquels sont souvent confrontées les PME en développement, rendent difficile voire très délicates leur survie et leur développement. Parmi ces obstacles, les problèmes d'accès au foncier qui constitue une contrainte sérieuse, notamment pour les porteurs des projets ayant bénéficies des aides de l'Etat dans le cadre de L'ANSJ.CNAC …, d'autre part, et selon les réponses de certains dirigeants, la coordination entre les PME et les organismes d'aide est presque absente à cause du manque des informations sur ces mesures de soutien, d'un côté et d'autre côté de la lourdeur des procédures administratives.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Bien avant de conclure et de synthétiser les résultats auxquels a aboutir notre recherche, il est nécessaire de rappeler l'ensemble des étapes que nous avons suivi. La diversité de ces dernières a rendu très difficile la poursuite d'une démarché rigoureuse. Ainsi et dans un premier lieu, nous avons traité la PME dans le cadre théorique et cela, dans le but de mettre claire ce genre des entreprises et de faire sortir les caractéristiques et les facteurs pouvant être à l'origine de la réussite de ce type d'entreprise, ainsi que leur stratégies de développement. Nous avons passé ensuite à une vérification empirique des hypothèses de la recherche et de la réalité de la PME au niveau de la wilaya d'Oran.

Nous ne prétendons pas avoir réussi complètement cette tâche, vu les insuffisances qui peuvent marquer notre travail. Toutefois, nous estimons que les résultats obtenus, même s'ils révèlent dans certains cas l'aspect de simples constatations, auront au moins le mérite de rappeler encore une fois que, malgré les difficultés auxquelles sont affrontées les PME, ainsi que, leur manque de compétitivité, face à un marché de plus en plus ouvert, leur développement et leur promotion constituent un facteur déterminant de la croissance et du développement économique de l'Algérie.

Les investigations et analyses précédentes, nous ont permis de mieux comprendre que le développement et la pérennité de l'entreprise en général et de la PME en particulier, ne sont pas choses aisées. Elles rendent non seulement nécessaire mais obligatoire la réunion de facteurs divers et parfois qualifiés de déterminants.

Au niveau théorique, il semble que la répartition du pouvoir dans la PME, le type de contrôle, l'organisation, l'intégration de toutes les fonctions de l'entreprise, les ressources et compétences et l'environnement sont autant de facteurs qui influencent la vie de l'entreprise. Si maîtrisés, ces derniers ne feront que faciliter la tache pour cette entreprise mais l'inverse ne fera que rendre dure sa vie et la mettre en péril.

L'ouverture des économies sur le monde et l'accélération du changement accompagnés de l'intensification de la concurrence, comme conséquence de ces nouveaux phénomènes, rendent la situation de l'entreprise de plus en plus délicate et font que sa survie, son développement et sa pérennité deviennent des processus non aisés. Pour cela, afin d'assurer son développement et sa pérennité ou du moins sa survie, abstraction faite de sa dimension, de sa forme juridique et du secteur d'activité dans lequel elle opère, toute entreprise est appelée à être compétitive et tirer profit des avantages qui peuvent lui être offerts tant au niveau micro que macro.

En Algérie, pays qui vit une transformation radicale de son économie, la PME dont la promotion constitue un des axe de la nouvelle stratégie de l'Etat, et qui est d'avantage considérée comme un des piliers de la croissance et du développement économique du pays, souffre de diverses contraintes, ce qui rend sa survie et sa pérennité problématiques.

Par ailleurs, la compétitivité de l'entreprise à elle seule reste insuffisante, l'expérience de certains pays émergents l'a bien montré. En effet, l'Etat à travers ses divers centres de décision, doit être d'avantage impliqué dans la définition et la mise en œuvre d'actions et de

procédures de promotion et de facilitation notamment en matière de procédures administratives et de financement pour les petites et moyennes entreprises.

De plus, dans le but de tirer profit des expériences vécues par les entreprises dans les autres pays du voisinage , l'Etat, à travers diverses procédures, telles que l'accompagnement et la formation, doit d'avantage intervenir afin d'encourager les investisseurs algériens pour l'accès aux différentes opportunités offertes par les nouvelles formes d'alliances et de partenariat avec les investisseurs étrangers permettant l'accès aux nouvelles formes et modes de gestion et de gouvernance, ainsi que du financement des entreprises en l'occurrence des PME.

Ainsi accompagnée d'une mise à niveau des institutions, de la promotion du savoir et du progrès technique, l'économie algérienne se verra restaurée, cela d'une part, et d'autre part, la PME se verra apte à affronter la concurrence étrangère et apte à s'assurer développement et pérennité ou du moins la survie.

Sur le plan pratique, la validation empirique des propositions exploratoires et hypothèses de la recherche, nous amène à conclure que la PME algérienne qui est d'avantage considérée comme acteur de développement local d'une part, et acteur de développement économique d'autre part, a traversé différentes phases liées à l'histoire de notre pays et à sa politique de développement économique.

Les mesures d'aides prises par les pouvoirs publics en faveur de la PME, et qui se sont concrétisés par la mise en place de divers dispositifs et politiques avantageuses pour l'investissement privé, et les caractéristiques de l'environnement dans la wilaya d'Oran, ont fait que le nombre de PME s'est multiplié durant notamment ces dernières années. Toutefois, les contraintes que rencontrent les PME sont diverses et rendent leur survie et pérennité problématique.

Quant aux caractéristiques des PME dans la wilaya d'Oran, ces dernières comme toutes les PME des autres régions du pays et même comme celles se trouvant à travers le monde, présentent des caractéristiques multiples et variées. Si mieux gérées, ces caractéristiques peuvent leur être sources d'avantages concurrentiels et leur procurer plus de compétitivité et de succès.

L'ensemble des résultats s'articule autour des points suivants :

- Comme toutes les autres PME nationales, les PME au niveau de la wilaya d'Oran sont dans leur grande partie des micro-entreprises à statuts juridiques variés et exercent dans divers secteurs d'activités dominés par le BTP, le commerce et les services, Les activités créatrices de richesse, comme l'industrie ou l'agriculture, sont négligées et n'occupent pas la place qui devrait être la leur dans le tissu des PME quelque soit la Wilaya considérée et Oran en fait partie .

- Des insuffisances ont été aussi, relevées en matière de coordination entre les institutions chargées du soutien au développement des PME et les PME elles -mêmes. Ajouté

à cela, le manque d'informations et les lourdeurs administratives dans de traitement des dossiers des jeunes entrepreneurs.

- Les difficultés et problèmes auxquels sont souvent confrontées les PME, sont quasiment identiques à toutes les PME. Ces problèmes et ces contraintes relèvent généralement de l'intérieur de l'entreprise c'est-à-dire liées soit au propriétaire dirigeant ou à l'organisation ou de l'extérieur liées à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

- Les facteurs qui contribuent au succès de la PME sont à leur tour divers, ils peuvent être internes à ce moment liés soit, au propriétaire dirigeant par ses compétences et son capital social ou à l'organisation par ses caractéristiques, comme ils peuvent aussi être liés à l'environnement de l'entreprise. Ces facteurs sont dits externes. En ajoutant, aux autres facteurs qui sont directement liés aux spécificités de la PME à savoir et notamment sa réactivité et sa flexibilité.

La contribution des PME au développement local dans la wilaya d'Oran reste positive, malgré que, ces entreprises sont moins créatrices des postes d'emploi, moins exportatrices et moins compétitives. Dans cette situation, il est clair que ces entreprises sont loin de pouvoir supporter le choc de l'ouverture et de la concurrence et encore moins de conquérir d'autres parts de marché.

En conclusion, cette recherche reste modeste et indicative. Une étude plus approfondie est envisagée dans une future recherche. Cette étude se basera sur les données de différentes ressources où figurent en principe les données pouvant nous permettre d'étudier parfaitement cette question importante de développement des entreprises et son impact sur le développement d'un territoire donné.

cliCours.com

Annexe

QUESTIONNAIRE

1- Présentation de l'entreprise

- **Identification de l'entreprise :**

  Nom de l'établissement :

  Adresse :

- **Date de création de l'entreprise :** ……..……...

- **Le secteur d'activité investis**……..……..**.....**

- **Effectifs : 1- 9** ☐ **10-49** ☐ **50- 250** ☐ **plus** ☐

- **Statut de l'établissement :**

  - ✓ Entreprise individuelle
  - ✓ SARL
  - ✓ EURL
  - ✓ SPA
  - ✓ SNC

- Biens produits : …… ……

…….. ……

2 - Identification de l'entrepreneur dirigeant de la PME

- **Correspondant principal répondant à l'enquête :**

Nom :

Prénom :

Sexe :

- **l'évolution de votre activité comment -elle ?**

Stable ☐ **rapide** ☐ **autre** ☐

- **Quels sont vos concurrents ?**

Faible ☐ **moyen** ☐ **fort** ☐

Clicours.COM

• **Quelles sont les formes de financements déjà utilisés par votre entreprise ? Et lequel privilégiez-vous ?**

- financement individuel ☐
- financement du réseau familial ou amical ☐
- Recours aux crédits bancaires ☐

• **Quel est votre marché d'approvisionnement ?**

- Marché local ou régional ☐
- Marché national ☐
- Marché extérieur ☐

• **Quel est votre marché de vente ?**

- Marché local ou régional
- Marché national (plusieurs wilayas) ☐
- Marché extérieur ☐

Avez-vous déjà bénéficié d'aides publiques ?

Oui ☐ **non** ☐

Si oui, comment sont-elles?

Suffisantes ☐ insuffisantes ☐ acceptable ☐

• **Avez-vous adopté le processus de mise à niveaux ?**

Oui ☐ **non** ☐

Si non pour quelles raisons?

……

……

• **Avez-vous déjà entretenu des relations avec d'autres entrepreneurs de votre lieu d'implantation ou d'autres wilayas ? Si oui de quelles relations s'agit-il ? (Marchande ou non marchande) et dans quel objectifs ?**

Oui ☐ **non** ☐

3- Succès et développement d'entreprise

• Quelles sont d'après vous les forces de votre entreprise ?

……

……

……

• Quels sont d'après vous les contraintes auxquels votre entreprise est le plus souvent exposée ?

-Liée à la gestion (manque une visibilité de l'activité, absence une politique de formation, difficulté d'accès a la propriété foncier notamment aux zones dites industrielles…etc.) ☐

-Liée au financement (difficulté d'accès aux crédits bancaires …etc.) ☐

-Liée à l'encadrement du marché ☐

- autre ☐

• Quel est votre degré d'anticipation des changements stratégiques concernant les domaines de décision suivants ?

1- Portefeuille d'activité (mouvement éventuel de diversification ou de recentrage).

Très anticipé ☐

Relativement bien anticipé ☐

Peu anticipé Pas du tout ☐

2- Modes de développement et alliances

Très anticipé ☐

Relativement bien anticipé ☐

Peu anticipé Pas du tout ☐

3- Stratégie financière

Très anticipé ☐

Relativement bien anticipé ☐

Peu anticipé Pas du tout ☐

4- Stratégie des ressources humaines, stratégie sociale et préparation des successions

Très anticipé ☐

Relativement bien anticipé ☐

Peu anticipé Pas du tout ☐

5- Communication institutionnelle

Très anticipé ☐

Relativement bien anticipé ☐

Peu anticipé Pas du tout ☐

6- Compétences distinctives et managériales (évolution souhaitée des compétences distinctives dans le futur)

Très anticipé ☐

Relativement bien anticipé ☐

Peu anticipé Pas du tout ☐

• Quels sont les facteurs internes et les facteurs externes pouvant expliquer votre développement?

……

……

……

……

• Pourriez-vous évaluer les propositions en vous aidant d'une échelle de notation de 1à5 (5 étant la meilleure note)

Influence des caractères sur le développement de l'entreprise	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Une forte culture produit					
Une focalisation sur le métier (diversification faible)					
Un fort degré d'innovation					
Une bonne position sur le marché					
La longévité des équipes dirigeantes					
Une forte culture d'entreprise					
Une décentralisation de la structure (délégation)					
Un projet stratégique à long terme					
Influence des facteurs qui contribuent à la disparition d'une entreprise	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
L'évolution du marché					
Le changement technologique					
Les erreurs de management					
Les problèmes de succession					
Les problèmes de contrôle de gestion					
Un système d'information inadapté au pilotage de l'entreprise					
Autres (si possibles vous précisez)					
Les qualités d'un bon manager	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
La passion					
Le professionnalisme					
La proximité du terrain					
Le sens de la communication					
Autres					

• Certains gérants de petites et moyennes entreprises rattachent le succès des entreprises familiales à leurs spécificités culturelles, sociales et managériales ! Que dites-vous ?

Oui ☐ **non** ☐

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE D'ORAN

Faculté des Sciences Economiques Sciences de Gestion et Sciences Commerciales

MEMOIRE DE MAGISTER

Pour l'obtention de diplôme de Magister en Sciences Economiques

Option : Economie Régionale et Urbaine Appliquée

Thème :

Stratégie de développement des PME et le développement local :

Essai d'analyse à partir du cas de la région nord-ouest de l'Algérie

Présenté par :
Mr DECHERA Mansour

Encadré par :
Mr Mebarki Naceur

Devant le jury :

Président : Mr REGUIEG -ISSAD Driss, Professeur, Université d'Oran

Rapporteur : *Mr MEBARKI Naceur,* Maître de conférences (A), Université d'Oran

Examinateur : Mr DAOUDI Salah, Maître de conférences (A), Université d'Oran

Examinateur : Mr MAAMAR Belkheir, Maître de conférences (A), Université d'Oran

Année Universitaire 2013-2014

Remerciement

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne, à Cet effet, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence mes parents qui n'ont jamais cessé de m'encourager.

Mes premiers remerciements iront à mon directeur de thèse, Monsieur MEBARKI Naceur, maitre de conférences A à L'UNIVERSITE D'ORAN qui a accepté d'encadrer ce travaille et qui m'a témoigné son soutien et sa confiance. Je lui exprime ma profonde gratitude pour m'avoir fait bénéficier de son expérience et de ses compétences.

Ensuite aux messieurs les membres de jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance.

Je remercie aussi l'ensemble des personnes des différentes administrations qui ont accepté de répondre à mes questions avec toute gentillesse, comme, j'exprime ma gratitude à tous les cadres des entreprises visitées pour leur collaboration franche et soutenue.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et à tous mes amis qui m'ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à Dieu de m'avoir donné la force et le courage de mener jusqu'à la fin ce travaille.

Table des Matières

Table des matières

introduction générale..... 2

Chapitre 1 : Analyse de la stratégie de développement des PME.

Section 1 : Quelques concepts de base : L'entreprise, PME et la stratégie de développement de l'entreprise.

1-1: La notion de l'entreprise……... 12
1-1-1 : Définition de l'entreprise..... 12
1-1-2 : La diversité des classifications des entreprises..... 13
1-2 Définition, caractéristique et typologies des PME…… 16
1-2-1 : définitions des PME…… 16
1-2-2 : Les PME dans les pays francophones et Anglo-Saxonnes……... 19
1-2-3 : La PME dans le contexte Algérien : quelle définition et quelles caractéristiques ? 23
1-2-4 : Les caractéristiques des PME…….. 25
1-2-5 : La typologie de la PME……... 27
1-2-6 : Les faiblesses de la PME…… 29

Section 2 : Approches théoriques relatives à l'analyse stratégique de la petite et moyenne entreprise :

2-1 : Histoire, définition et méthodes d'analyse de la stratégie dans l'entreprise……... 32
2-1-1 : Histoire de la pensée stratégique ……..... 32
2-1-2 : définition de la stratégie…….. 34
2-1-3 : Le diagnostic stratégique……. 34
2-1-4 : Méthodes d'analyse stratégique…….. 38
2-2: Analyse des facteurs de succès la stratégie de développement de la PME …….. 43
2-2-1 : Des facteurs explicatifs internes……... 44
2-2-2 : Des facteurs explicatifs externes……..... 50
2-2-3 : Autres facteurs de succès dans les PME……..... 53
2-2-4 : Les axes stratégiques pour la PME…….. 56

Chapitre 2 : PME : facteur de développement local et son évolution au sein de l'économie algérienne.

Section 1 : PME ; facteur développement local :

1-1 : Le développement local……... 65
1-1-2 : L'origine du concept……... 66
1-1-2 : Le développement……... 67

1-1-3 : Qu'est-ce que le « local » ?..... 67
1-1-4 : La définition de développement local…….. 68
1-1-5 : Les acteurs de développement local……..... 69
1-1-6 : Le rôle des autorités locales au service de développement…….. 70
1-1-7 : Les acteurs des collectivités locales en Algérie et leurs compétences……..... 71
1-1-8 : Objectif du développement local…….. 73
1-1-9 : Les Conditions de Développement local…….. 73
1-1-10 : Les contraintes du développement de l'économie locale……... 77
1-2: La contribution de la PME au développement économique local……..... 78
1-2-1 : Les thèses de PME comme locomotive de développement local..... 79
1-2-2 : La contribution des PME au développement économique……... 82

Section 2 : évolution des PME au sein de l'économie algérienne :

2-1 : La PME au sein de l'économie administrée……... 85
1-1-2 : Développement autocentré et place de la PME dans la politique de développement. 85
2-1-2 : Place de la PME dans la politique de développement……. 86
2-2: La PME dans la mutation de l'économie algérienne……. 92
2-2-1 : Principales réformes libérales et place de la PME dans la nouvelle politique de développement…….. 92
2-2-2 : L'aide à la création, au développement et au renforcement de la compétitivité des PME: une nouvelle stratégie de promotion de la croissance économique en Algérie…… 98
2-2-3 : Caractéristiques, place dans l'économie et principales contraintes des PME durant la période de transition…… 106

Chapitre 3 : PME dans la wilaya d'Oran ; facteurs clés de succès et stratégies de développement.

Section 1: Petite et moyenne entreprises et entrepreneurs au niveau de la wilaya d'Oran:

1-1 : Petite et moyenne entreprises……. 117
1-1-1 : La monographie de la Wilaya d'Oran……. 117
1-1-2 : Les PME Oranaises……. 124
1-2 : Présentation de l'enquête sur le terrain..... 142
1-2-1 : L'enquête : objectifs et méthodologie..... 142
1-2-2 : Description de l'échantillon d'étude 144
1-2-3 : Entrepreneurs ; PME et environnement de l'entreprise dans la wilaya d'Oran..... 149

Section 2: Facteurs de succès et stratégies de pérennité des PME dans la wilaya d'Oran :

1-3 : Dépouillement et analyses des données relatives aux facteurs de succès dan les PME..... 160

2-1-1 : Analyse des variables explicatives internes..... 161
2-1-2 : Analyse des variables explicatives externes..... 167
2-1-3 : Autres variables explicatives..... 168
2-2 : Dépouillement et analyse des variables relatives aux stratégies de développement des PME..... 172
2-2-1 : Le développement dans les PME..... 173
2-2-2 : Les freins et les obstacles du développement..... 177

Conclusion..... 181

Clicours.COM

BIBLIOGRAPHIE

Les Ouvrages

- ✓ M. Amiot, « Les misères du patronat », l'Harmattan, 1991, paris.
- ✓ P.A. Julien, « Les PME bilan et perspectives», Ed. Economica, 1997,Paris.
- ✓ OCDE, « Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale », 2000, paris.
- ✓ L.J. Fillion, « Le management des PME : de la création à la croissance», Ed. Pearson Education, 2007,Paris.
- ✓ GREFFE Xavier « *Décentraliser* pour l'emploi : les initiatives locales de développement» *Paris* éd Economica ; 1986:
- ✓ M. Angers, «Initiation à la méthodologie des sciences humaines», Ed. Casbah université, 1997, Alger.
- ✓ J M Aniac, H Bouganlt, « économie d'entreprise » techniplus édition N°3, 1994, paris,
- ✓ R .Brennemann, S.Sépari, « économie d'entreprise »,2001.Dunod. France.
- ✓ Alberto T, Combemale P, « comprendre l'entreprise » 1993 Nathan paris.
- ✓ Xavier Richet, « économie d'entreprise » 2002 2eme édition hachette supérieur paris.
- ✓ J M Aniac, H Bouganlt, « économie d'entreprise » 1994 techniplus édition N°3 paris
- ✓ BRESSY G, C KONKUYT « économie d'entreprise », 2000, Dalloz, paris.
- ✓ M Marchesnay, julien AP « la petite entreprise », Vuibert gestion, paris, 1998.
- ✓ Julien P A et B Morel, « la belle entreprise ; la revanche des PME en France et au canada », boréal, 1987.
- ✓ M Marchesnay, julien M P, « la petite entreprise », 1998, Vuibert gestion, paris.
- ✓ G A koukou Dokou, M Baudour, M Roge, « accompagnement managérial et industrie de la PME », 2000 harmattan,paris.
- ✓ A.M. Kmups et R.Witerwulghe, « le problème des PME en Belgique. Évolution et perspectives régionales : de PME créent-elles des emplois ? » Sous direction Xavier greffe.1984, economica, paris.
- ✓ Sernin, « Changements stratégiques et pratiques de formation dans 16 PMI de Rhône-Alpes », Colloque TETRA, Mai, 1990, Lyon.
- ✓ P.A. Julien, « Qu'est-ce qu'une PME ? Six critères qui permettent enfin de les identifier, Le Devoir », Octobre 1984.
- ✓ M. Marchesnay, « le management des petite entreprises : de management stratégie et organisation » sous direction J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, vuibert, France. 2006.
- ✓ M. marchesnay, « management stratégique » 1995, l'adreg, France.
- ✓ ANSOFF, « Stratégie du développement de l'entrepris », Hommes et Techniques, 1968, Paris.
- ✓ J.L. Arregle, R.Calori et P.Very, « les PMI face à la planification stratégique » in revue française de gestion, janvier, février, 1997.
- ✓ POIRIR L, « le discours de la stratégie militaire », revue française de gestion, p64, 73.1988.
- ✓ PORTER M, « choix stratégique et concurrence », Economica, 1990.

- ✓ R.A Thietart, « la stratégie de l'entreprise », mcgraw-Hill, 2eme édition, U.S.A, 1989.
- ✓ K.R.Andrews "the concept of corporate strategy", Irwin, resved edition, U.S.A, 1981.
- ✓ J.G.Mérigot, A. Labourdette « éléments de gestion stratégique des entreprise », paris, Cujas, 1980
- ✓ Boston Consulting Group, « Perspectives sur la stratégie de l'entreprise », Hommes et Techniques, 1970. Paris
- ✓ Robert D. Buzell., « Is Vertical Integration Profitable? **».** Harvard Business Review. Janvier-février 1983,
- ✓ S.Boutillier et D.Uzinidis, « La légende de l'entrepreneur, le capital social ou comment vient l'esprit d'entreprise », Ed.la découverte, Paris, 1999.
- ✓ Alsot –Passeron, « Compétitivité et stratégie françaises », Ed Economica, Paris, 1996.
- ✓ A.Guilhon : « Vers une nouvelle définition du concept de la PME à partir du concept de contrôlabilité », In
- ✓ O. Torres, « PME de nouvelles approches », Ed Economica, Paris, 1998.
- ✓ N. Levrato et B. Paranque, «Diversité économique et mode de financement des PME », Ed. L'harmattan, paris.
- ✓ S. Mignon : «Stratégies de pérennité d'entreprise», Ed.Vuibert, Paris, 2001.
- ✓ P. N. Denieuil : « Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial Analyse et synthèse bibliographique », séminaire unversiter Tanger, novembre 1999, Maroc.
- ✓ M. Lecerf, «PME face à la mondialisation», Ed. L'harmathan, Paris, 2006.
- ✓ J.C.Tarrondeau, «La flexibilité dans les entreprises», Ed.Puf, Paris, 1999.
- ✓ A.Guilhon, «L'intelligence économique dans les PME. », Ed. L'Harmattan, Paris, 2004.
- ✓ L.J.Hesket et J.P.Kotler : « culture et performance, le second souffle de l'entreprise », Ed. Organisation, Paris, 1993.
- ✓ T.C.Humpden et H.Turner : « Culture d'entreprise, cercles vicieux ou vertueux », Ed. Du seuil, Paris, 1992.
- ✓ O. Gélinier: « La réussite des entreprises familiales», Ed. Maxima, Paris.
- ✓ $M. de. Montaigne « les systèmes d'information », In P. André Julien : «PME bilan et perspective», Ed. Economica, Paris.1997
- ✓ J. Morgan, « Images de l'organisation », Québec les presse de l'université Laval, 1989
- ✓ K. Ait Ziane et H. Ait Ziane, «Territoire et entrepreneurs innovateurs : cas de l'Algérie, colloque international sur « la création des entreprises et territoires », décembre, 2006. .
- ✓ J.M. Auriac, G. Hoffbeck, F. Lemoine et J. Walter, « Economie d'entreprise », Ed.Techniplus, Paris, 1995.
- ✓ Bucaille, B.C. De Beaugard, «PMI, enjeux régionaux et internationaux», Ed.Economica, Paris., 1987.
- ✓ G.F. Marquis : «La technologie aux portes des PME », Ed l'Harmathan, Paris, 1996.
- ✓ BOUYACOUB Ahmed, « Les PME en Algérie: Quelle réalités ?, Entrepreneur et PME Approche Algero-Françaises », L'Harmattan, Paris. 2004.
- ✓ AROCENA José**,** « *le développement par l'initiative locale : le cas français* » l'Harmattan, paris, 1986.

Revue

- ✓ P. Chapellier, «profil de dirigeants et données comptables de gestion en PME », Revue Internationale de la PME, Vol 10, N°1, 1997.
- ✓ Y. Leclerc « les fournisseurs /sous traitants japonais », Revue Internationale des PME, vol 4 n°02, 1991.
- ✓ P. Candau, « Pour une taxonomie de l'hypo firme », Revue d'Economie Industrielle, N° 16, 1981 France.
- ✓ M. Gervais, « Pour une théorie de l'organisation PME », Revue Française de Gestion, Mars-Avril 1978.
- ✓ B. Loiseau et CH. Dépont « facteurs clés de succès de PME », In revu française N°32/81.
- ✓ Conseil national économique et social : « Pour une politique de développement de la PME en Algérie.», projet de rapport, 2ème cession plénière, Alger, Juin 2002.
- ✓ E.M.Hernandez et L.Marco : « L'entrepreneuriat et les théories de la firme », In Revue française de gestion, N° 138/2002.
- ✓ H.Meliani : « la PME/PMI : passe, présent et perspective », communication sur le financement des petits et moyennes projets et la promotion de leur rôle dans les économies maghrébines, Université Ferhat Abbas, Faculté des sciences économiques et gestion, Sétif 25/28 mai 2003.
- ✓ B. Loiseau et CH.Dupont, « Facteurs clés de succès des PME », In Revue française de gestion N°32/81

Les mémoires et les journaux

- ✓ JEAN MARC CALLOIS, « Approches microéconomiques du développement économique local : Prise en compte de la nation de capital social dans l'analyse des espaces périphériques » Thèse de Doctorat, 2005, Université de Bourgogne, Dijon

- ✓ AIT HABOUCHE A, « La question de l'investissement privé en Algérie : Un essai d'analyse des déterminants des PME à investir » Thèse de doctorat, 2003, université d'Oran.

- ✓ BOUZEROUATA Ilham, Les PME comme facteur de développement des exportations hors hydrocarbures : limites et perspectives, mémoire de Magistère, 2009, université d'Oran.

- ✓ BOUZADI-DAOUD S, Développement des petites et moyennes entreprises et leur intégration aux échanges extérieurs : cas de l'Algérie, Thèse de doctorat, 2008, université d'Oran.

- ✓ KH. ASSALA « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », le financier, journal algérien N°1164 ,02/01/2011.

- ✓ Journal officielle : loi N° 01/18 du12/12/2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.

- ✓ SMADI lakhdar, « compétitivité et mise a niveau des systèmes de production des pme », mémoire de Magistère, 2010, UNIVERSITE BATNA.

Internet

- ✓ Moreau. R, « La spirale du succès entrepreneurial », www.releat-mip.ac, 1 janvier 2007.
- ✓ G. Natache, « Utilisation de l'information et l'intégration de l'environnement par les PME/PMI», Http://www.algeria-interface.com, 2002.
- ✓ www.dpme.dz
- ✓ Office nationale des statistiques (ONS), disponible sur www.ons .dz
- ✓ **Nouvelle définition d'UE DE LA PME** http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_fr.PDF **)**
- ✓ http://acst-ccst.gc.ca/skills/finalrepdocs/17f-s.pdf.
- ✓ http://www.competitivite.gouv.fr.
- ✓ www.ansej.org.
- ✓ O. Torres, «Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME», 5eme congre francophone PME, Octobre 2000, www.oliviertorres.net.

Autre documents

- ✓ Bulletin d'information statistique_No06de la PME 2004
- ✓ Bulletin d'information statistique_No15 de la PME 2009
- ✓ Bulletin d'information statistique_No18 de la PME 2010
- ✓ Bulletin d'information statistique_No20 de la PME 2011
- ✓ Bulletin d'information statistique_No22, Premier semestre de la PME 2012.
- ✓ Article 5 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.
- ✓ Article 6 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01: Evolution du nombre des entreprises algériennes durant la période de réformes…… 94
Tableau 02 : Résultats des privatisations des entreprises depuis 2001…… 95
Tableau 03 : Population du secteur de la PME 1er semestre 2009……... 99
Tableau 04 : Projets financés par secteur d'activité (Cumul arrêté au 31/12/2011…… 101
Tableau 05 : projets financés par secteur d'activité dans le cadre du dispositif C.N.A.C. (cumul au 30/06/2012)…….. 102
Tableau 06 : Répartition des PME privées par tranches d'effectifs au premier semestre 2012…… 106
Tableau 07 : Les secteurs d'activités dominants……... 107
Tableau 08 : Répartition des PME par région……... 107
Tableau 09 : Evolution de la structure de la valeur ajoutée dans le système productif (hors hydrocarbures)…….. 109
Tableau 10 : Evolution de la valeur ajoutée hors hydrocarbures (2001-2010)……. 110
Tableau 11 : Evolution de la Balance commerciale de l'Algérie (2007- 2011)……... 111
Tableau 12 : Les emplois déclarés par composante…….. 112
Tableau 13 : Répartition Des Communes Par Daïra de la Wilaya d'Oran…….. 119
Tableau 14 : Les zones industrielles dans la Wilaya d'Oran……..... 119
Tableau 15 : Les zones d'activités dans la Wilaya d'Oran…….. 120
Tableau 16 : Répartition de la population selon la commune de résidence, Oran 2008 122
Tableau 17 : Evolution des PME Oranaises 2007-2012……. 124
Tableau 18 : Evolution de nombre d'emploi généré par les PME…… 125
Tableau 19 : Evolution et répartition des PME Oranaises par groupe de branche……... 126
Tableau 20 : Mouvements PME privée oranaises selon la taille…….. 128
Tableau 21: Répartition des PME oranaises par Daïra 2010……. 128
Tableau 22 : Evolution de nombre de création de micro-entreprises dans le cadre de L'ENSEJ…… 129
Tableau 23 : Répartition des projets financés par l'ANSEJ, Oran 2010……... 130
Tableau 24 : Répartition des prés octroyés par l'ENJEM (PNR 3000.00 DA)…… 131
Tableau 25 : Répartition des entreprises créées dans le cadre de la CNAC…… 132
Tableau 26 : Répartition des garanties octroyées par l'FGAR. Oran 2010……... 133
Tableau 27 : Evolution de nombre de Création de PME, Oran 2008-2010……... 134
Tableau 28 : Evolution des PME Oranaises 2008-2010…… 135
Tableau 29 : Taux de création par groupe de branche 2008-2010……. 136
Tableau 30 : Répartition de création de PME selon la taille…….. 137
Tableau 31 : Répartition de création de PME par commune……. 138
Tableau 32: Evolution de taux de disparition des PME (Oran, 2008-2010)……. 139
Tableau 33 : Disparition de PME par groupe de branche (Oran, 2008-2010…… 140
Tableau 34 : Evolution des taux de turnover des PME……. 141
Tableau 35 : Répartition des PME selon la propriété du capital…… 144
Tableau 36 : Répartition par catégories d'âge des PME enquêtées dans la wilaya d'Oran pour l'année 2012…….. 145
Tableau 37: Répartition par secteurs d'activités des PME enquêtées au niveau de la 146

wilaya d'Oran 2012……
Tableau 38 : Répartition selon le nombre d'effectifs employé des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran 2012…….... 147
Tableau 39 : Répartition selon le statut juridique des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran 2012…… 148
Tableau 40 : Répartition des entrepreneurs dirigeants par sexe……..... 150
Tableau 41 : Répartition par catégorie d'âge des entrepreneurs dirigeants…….. 150
Tableau 42 : Répartition des entrepreneurs selon leur niveau de formation……. 151
Tableau 43 : Répartition des dirigeants de PME selon leur expérience……... 152
Tableau 44 : Répartition des entrepreneurs selon leurs motivations……. 152
Tableau 45 : Influence des caractéristiques sur la création et le développement de PME… 156
Tableau 46 : Les contraintes à la création, au développement et à la survie des PME dans la wilaya d'Oran…… 160
Tableau 47 : Influence des facteurs sur la réussite de la PME…….. 161
Tableau 48 : Les qualités d'un bon manage…….. 162
Tableau 49 : Importance de l'organisation dans la PME…….. 163
Tableau 50 : Forme de financement dans les PME enquêtées 2012……. 165
Tableau 51 : Influence de la culture sur la PME Enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran 2012……. 166
Tableau 52 : Influence de l'environnement sur le développement de la PME enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran 2012……. 167
Tableau 53 : Importance du choix du secteur d'activité pour le développement et la réussite de la PME dans la wilaya d'Oran……. 168
Tableau 54 : Le réinvestissement des bénéfices dans les PME……. 169
Tableau 55 : Influence de la proximité sur le développement de la PME enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran 2012……... 170
Tableau 56 : Importance de la flexibilité et de la réactivité pour les PME, enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran……. 172
Tableau 57 : Influence des facteurs sur le développement de la PME…….. 174
Tableau 58 : Les raisons de développement dans les PME……... 177
Tableau 59 : Les freins et les obstacles du développement……... 178

LISTES DES FIGURES

Figure 01: Nouvelle définition d'UE……. 18
Figure 02: Type d'analyse du diagnostic……... 35
Figure 03: L'entreprise et son environnement externe…….. 36
Figure 04: L'entreprise et diagnostic interne……. 36
Figure 05: matrice BCG…… 39
Figure 06 : La matrice McKinsey…….. 41
Figure 07 : L'environnement défini par ses composantes…… 52
Figure 08 : Répartition des PME privées par tranches d'effectifs au premier semestre 2012…… 106
Figure 09: Evolution de la Balance commerciale de l'Algérie (2007-2011)…….. 111
Figure 10 : Wilaya d'Oran……. 118
Figure 11 : Répartition de population de la Wilaya d'Oran par commune 2008…… 123
Figure 12: Evolution des PME Oranaises 2007-202012…… 125
Figure 13 : Evolution de nombre d'emploi généré par les PME Oranaises 2008-2010……. 126
Figure 14: Répartition des PME par groupe de branche 2010…….. 127
Figue 15 : Répartition des PME Oranaises Daïra……. 128
Figure16: Evolution de nombre de création de micro-entreprises dans le cadre de L'ENSEJ…… 130
Figure 17: Evolution des PME Oranaises 2008-2010…… 135
Figure 18: Répartition des PME enquêtées selon la propriété du capital……. 145
Figure 19 : Répartition par catégories d'âge des PME enquêtées dans la wilaya d'Oran pour l'année 2012…….. 145
Figure 20: Répartition par secteurs d'activités des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran durant l'an 2012……. 146
Figure 21 : Répartition selon le nombre d'effectifs employé des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran 2012……... 147
Figure 22: Répartition selon le statut juridique des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran 2012…….. 149
Figure 23 : Répartition des dirigeants de PME selon leur expérience…….. 152
Figure24 : Influence des caractéristiques sur la création et le développement de la PME… 156
Figure 25: Importance de l'organisation dans la PME enquêtées 2012…… 164
Figure 26: Importance du choix du secteur d'activité pour le développement et la réussite de la PME dans la wilaya d'Oran…….. 169
Figure 27 : Le réinvestissement des bénéfices dans les PME…… 170
Figure 28 : Influence de la proximité sur le développement de la PME enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran 2012……... 171
Figure 29: Importance de la flexibilité et de la réactivité pour les PME, enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran…… 172
Figure 30 : Influence des facteurs sur le développement dans la PME……. 175
Figure 31 : Les raisons de développement dans les PME……. 177
Figure 32 : Les freins et les obstacles du développement…….. 178

LISTE DES ABREVIATIONS

ANDI : Agence Nationale de Développement de l'Investissement

ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes

ANGEM: Agence Nationale pour la Gestion du Microcrédit

CNAC : Caisse Nationale de l'Assurance Chômage

FGAR : Fonds de Garanties des Crédits –PME

BTP : Bâtiment et Travaux Publics

CNES : Conseil National Economique et Social

CREAD : Centre de Recherche en Economie Appliquée au Développement

OCDE : organisation de coopération et développement économique

EURL: Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

PDG : Président Directeur Général

PME/PMI : Petite et Moyenne Entreprise/ Petite et Moyenne Industrie

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SI : Système d'Information

SNC/SA : Société au Nom Collectif/ Société par Actions

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

VA: Valeur Ajoutée

BCG: Boston Consulting Group

Résumé :

Le développement des PME offre nombreuses possibilités d'emploi, ce qui peut aider à baisser le taux de chômage et à faire face aux défis démographiques de populations en pleine croissance. En outre, le développement du secteur des PME peut aider à renforcer la concurrence et la productivité et stimulera donc la croissance du revenu global et du revenu par habitant. Ce développement stimulera également la transformation structurelle, un secteur des PME sain étant associé à l'innovation et à une mise à niveau technologique. Ce processus, en revanche, contribue au développement régional et local ainsi qu'à la cohésion sociale puisqu'il aide à baisser des inégalités car la hausse des revenus d'un éventail plus large de la population devrait créer une plus forte demande de meilleure gouvernance. Tous ces développements positifs devraient aider à créer de meilleures possibilités, tant au niveau économique qu'au niveau politique.

En Algérie, comme d'autre pays, le développement de la PME a connu un essor remarquable favorisé par les politiques publiques incitatives en termes d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau. Mais jusqu'à ce jour la PME algérienne reste lointain pour d'être compétitive et plus développées ainsi que sa participation au développement est fragile et ne répond pas aux exigences souhaitées.

Toutefois, certaines tentatives des entreprises en générales et les PME en particuliers à l'adaptation le changement de l'environnement (économique, politique, technologique…etc.), méritent l'encouragement et l'incitation pour d'être plus développées et plus réussite.

Mot Clet : PME, stratégie de développement, développement local, Oran.

Clicours.COM

Introduction Générale

L'esprit d'entreprise s'est peu à peu imposé comme le moteur du développement économique et social dans le monde entier. Le rôle de l'esprit d'entreprise a radicalement et fondamentalement changé, de sorte qu'il est aujourd'hui considéré comme une composante indispensable qui génère emploi, croissance économique et compétitivité internationale dans l'économie mondiale et la force économique des pays du monde. Depuis les années quatre vingt, caractérisées par la crise qui a touché l'économie mondiale, quand la grande entreprise a connu une grande difficulté. Une telle situation a conduit à l'échec de l'expérience des grands ensembles industriels et place le secteur des PME comme le moyenne le plus efficaces pour la relance économique.

Aujourd'hui, une nouvelle vision a été donnée aux PME, ces entreprises assurent une part considérable de la production, de la commercialisation, mais aussi de la recherche et de développement. La contribution des PME au développement local est d'autant plus forte qu'elle s'appuie sur le renforcement des échanges et des liens entre les PME des déférents pays d'une région donnée, aussi bien avec d'autres PME qu'avec les grandes entreprises. Ceci s'explique par le fait que l'intégration offre de plus grandes possibilités économiques à ces PME en termes de marchés, de relations interentreprises et de mobilité des capitaux et des compétences. Ces avantages se renforcent par les plus grandes possibilités offertes par la coordination entre les différentes politiques.

La flexibilité de leur structure, leur réactivité et leur capacité à s'adapter aux pressions multiples de l'environnement notamment économique, leur aptitude à assurer une intégration économique et le développement local des régions, montrent que leur place dans l'économie gagne en importance et les mettent à l'abri de toute négligence, leur rôle dans le processus de développement économique et social.

Le secteur des PME est devenu un thème de recherche d'actualité non seulement pour certain nombre de chercheurs mais aussi pour les universitaires, parce qu'il constitue le pilier de développement durable du pays.

Selon *Ali Tehami*[1], « il n'y pas lieu d'être diplômé de saint- Cyr ou d'être le prix Nobel d'économie pour dire que la PME/PMI constitue le cœur et le poumon de l'économie durable. La PME/PMI est plus que cela, elle est à la base de la démocratie libérale, de l'économie de marché et de la libre entreprise au sens propre du terme ».

P-A julien et Marchesnay [2] disent « la petite entreprise est au cœur de la transformation de nos économies, dans le cadre de la troisième révolution industrielle ou de la mutation de nos économies »

A travers le monde, les PME représentent l'écrasante majorité des entreprises, contribuant massivement à la création des richesses et de l'emploi de leurs territoires. En effet, selon les données de l'OCDE, la forme d'organisation de l'entreprise qui domine est la PME 95% à 99% des entreprises au niveau mondial. En Europe, elle atteint, 99,8% des

[1] *Tehami A « la PME-PMI, l'arme et l'âme des puissances économiques actuelles », Quotidien d'Oran, n°222, 04/2002*
[2] *Julien P-A et Marchesnay M « petite entreprise », Vuibert, paris, 1988*

entreprises. En Asie, les PME représentent plus de 99% des entreprises au Japon, en Corée du Sud et en Chine[1]. En Amérique latine, les PME constituent en général plus de 90% des entreprises, mais avec de fortes disparités entre les pays.

Par ailleurs, la petite et moyenne entreprise dite la ***« Small business entreprise »*** aux USA, se distingue de la grande entreprise par ses spécificités en termes de financement, d'organisation et de mode de gestion. Elle joue un rôle prépondérant, constituant environ 85% des entreprises manufacturière[2]. En France. L'amélioration de l'efficacité de la PME demeure un enjeu essentiel car cette typologie d'entreprises est fortement pourvoyeuse d'emploi *(elle englobe plus des 2/3 des emplois privés)*. Elle est aussi reconnue comme mieux adaptée aux besoins de changement requis par les multiples évolutions, qu'elles soient d'ordre technologique, économique, politique et social. Elle s'érige aujourd'hui en acteur majeur de la sphère industrielle dans la plus part des pays, même dans les pays émergeants et en voie de développement qui traversent une forte période de transformation de leur environnement économique marqué par la transition vers l'économie de marché. Durant cette période d'ouverture, la Small business entreprise, constitue une nouvelle alternative de la relance économique, rendue nécessaire ou indispensable par la mondialisation des échanges et l'exigence de la compétitivité des entreprises.

L'évolution et le développement de l'entrepris se considère comme l'une des préoccupations éternelle pour les créateurs d'entreprises et aux pouvoirs publics, notamment dans les dernières d'années caractérisées par l'accélération des échanges internationaux et l'ouverture de nouveaux marchés locaux, nationaux et internationaux. A cet égard, Le développement des PME a fait l'objet de nombreux travaux en management stratégique portant tant sur leurs caractéristiques factuelles (qui décryptent la PME) que sur leurs caractéristiques stratégiques (comment la PME assure son développement). Ces recherches ont conduit à la formulation d'une vue classique suivant laquelle le développement des PME est conditionné par un déterminisme relatif à l'entreprise elle-même au niveau interne et externe, ainsi que il est relié aux pouvoirs publics qui mettent en œuvre tous les politiques et les mesures d'aides de ce type d'entreprises.

Dans les payés développés, les PME bénéficient d'un environnement approprié et des centres d'appui ou des programmes d'aides, qui maintiennent leur dynamisme pour la simple raison qu'elles constituent un rempart contre l'émiettement du travail, du savoir et contre le blocage de l'esprit d'initiative et de créativité, la moitié de l'innovation et de l'invention dans le monde est le fait des PME [3]. Le japon semble avoir été le premier pays à développer des politiques d'aide et de soutien aux petites et moyennes entreprises. La loi fondamentale sur les PME, remontant à 1984, est le prélude au déploiement d'un dispositif réglementaire de soutien aux PME, c'est un dispositif qui a pour but de protéger et de renforcer ce secteur dans la mesure, ou elles constituent une base de fournisseurs indispensables au développement de l'ensemble de l'économie. En Italie, la nouvelle vitalité des PME quoi sanctionne le déclin du

[1] *CNUCED, 2003, Amélioration de la compétitivité des PME par le renforcement des capacités productives, Rapport du secrétariat de la CNUCED, Genève.*
[2] *OCDE, Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2005, Les Editions de l'OCDE, Paris*
[3] *Tehami, 2002.op.cit, p04*

mythe de la grande entreprise comme débouché unique et final de toute l'organisation productive moderne, a un rôle comme un élément fonctionnel et de plus en plus central du développement du système productif. Elle a dû développer son économie sur la base d'une politique d'encouragement des PME, qui ont donné leurs fruits et ont fait de ce pays une puissance industrielle.

En revanche, les pays en développement comme le Maroc et la Tunisie ont pris conscience de l'intérêt des PME, qui les placent dans voie d'un véritable développement économique et social. La Tunisie enregistre une évolution spectaculaire dans la création des PME, *« en 2002, l'objectif était de créer une entreprise chaque jour »*[1].

En Algérie, pays qui vit une transformation radicale de son environnement économique depuis prés d'une vingtaine (20) d'années, il faudra remonter à la fin des années quatre vingt (80) pour déceler les prémices d'une politique favorable au développement des PME notamment privées. Une telle orientation se justifie d'autant plus que le pays est en train de s'engager dans une série d'accords de libre-échange et poursuit les négociations pour accéder à l'OMC. Les pouvoirs publics cherchent surtout à instaurer le principe d'Etat facilitateur, réduisant les interventions directes dans les activités économiques, jouant le rôle d'accompagnateur de l'initiative privée et de développeur des infrastructures de base. Tous ces éléments devraient contribuer au développement de la PME. Cette nouvelle option a libéré les énergies entrepreneuriales et a engendré une forte dynamique économique caractérisée par un développement rapide et important de PME/PMI dans un cadre encore en transformation.

Le développement de la PME a évolué dans le temps notamment, depuis 1995. Celui-ci a été remarquable durant la période de 1995-2000, où un taux de croissance annuel de 22% a été enregistré (ce taux concerne les entreprises de divers secteurs d'activité, tels que l'agriculture, bâtiments et travaux publics et le commerce). Cet essor n'est pas le fruit du hasard, mais plutôt favorisé par les politiques incitatives en terme d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau. Une expansion confirmée notamment après l'adoption du nouveau code d'investissement de 1993[2], ce qui a permis aux PME de représenter 75% des entreprises en 2005.

Afin d'encourager l'investissement et la création de nouvelles entreprises, d'autres incitations fiscales, financières et monétaires ont été mises en œuvre, tout en prenant en compte les dimensions sectorielle et territoriale du développement. Ainsi, un régime dérogatoire en faveur des PME a été instauré, en particulier pour celles qui s'installent dans des zones à promouvoir (zones d'activités commerciales, zones industrielles et touristiques, nouveaux espaces d'investissement tels que les technopoles et les pépinières), en harmonie avec le schéma national d'aménagement du territoire. Par ailleurs, l'accès au foncier étant un obstacle majeur dans la chaîne de l'investissement, il a été décidé la mise en place d'un guide avec pour objectif de fixer clairement le dispositif d'accès au foncier, ainsi que l'établissement d'un nouveau modèle de gestion impliquant les opérateurs eux-mêmes dans la

[1] *Benarab A « PME-PMI/banque : quelles perspectives ? »In actes du colloque international sur la gouvernance et le développement de la PME, Alger, juin2003*
[2] *Décret législatif du 05/10/1993 relatif à la promotion de la PME.*

gestion de ces zones. Un autre instrument de développement déployé concerne la stratégie nationale de l'artisanat[1].

En Plus de, la création d'un ministère dédié à la PME/PMI ainsi qu'à la mise en place d'un ensemble de directions et d'organismes (FGAR, CGCI-PME, AND-PME, ANSEJ, CNAC…) de facilitation ont pour mission de faciliter la circulation de l'information, d'assurer l'orientation et l'accompagnement des PME au niveau local et national. La création récente de pépinières d'entreprise vise, dans le cadre de parcs technologiques, l'accueil et l'accompagnement, pour une durée limitée, des entreprises naissantes ainsi que des porteurs de projets, d'offrir des prestations de services et de conseils personnalisés, de créer un lieu de rencontre entre les milieux d'affaires et les institutions et administrations centrales et locales. Le programme a pour mission d'encourager les activités innovatrices par le développement des compétences entrepreneuriales, la réalisation de projets innovateurs lancés par les chercheurs, et l'incitation des jeunes universitaires à créer des entreprises.

À cet égard, cette analyse nous mène à formuler notre problématique autour de la question centrale suivante :

Quelles sont les stratégies de promotion des petites et moyennes entreprises, sur lesquelles ces entreprises peuvent contribuer au développement local ?

À partir de cette question centrale, divers questionnements s'imposent :

- Quelles sont les stratégies de développement des PME qui réussissent ?
- Quels sont les facteurs à l'origine de la réussite, de l'évolution et de la pérennité des

PME en Algérie ?

- Comment peut-on expliquer le phénomène de développement de certaines PME ?

Dan ce sens, l'importance et le rôle que joue ce secteur dans l'économie nous a permis de formuler les hypothèses suivantes :

- La première proposition concerne les facteurs de réussite des PME qui sont à l'origine du succès et de développement de se ce secteur en Algérie. Ces derniers ne sont plus désormais une simple préoccupation personnelle, locale ou régionale, elles ont des incidences nationales et internationales.

Hypothèse1: Partant du principe que l'entreprise peut être considérée comme un système finalisé, organisé, un système physique piloté par un système de gestion et ouvert sur son environnement, les facteurs contribuant à la réussite d'une PME, à sa survie et donc son développement ne peuvent être liés qu'à ces composantes.

[1] *Brahiti A., 2008, «Les politiques de promotion et de développement des PME et leur mise niveau : enjeux et défis - expérience de l'Algérie, Réunion ad hoc d'experts, 8-10 mars, Rabat*

Autrement dit, ils peuvent être soit internes et liés à l'entrepreneur lui-même ou à l'organisation ou encore externes en relation avec l'environnement dans lequel l'entreprise se retrouve.

- La deuxième suggestion concerne l'enjeu des PME dans le développement économique par des rôles majeurs. Tels que l'aménagement du territoire (structuration de l'économie locale). La création de l'emploi et de la valeur ajoutée, la promotion des investissements.

Hypothèse2: la PME devienne réellement le facteur de développement local ou comme moteur de développement économique et social.

- La troisième suggestion concerne la nécessité de la mise en œuvre des différents programmes d'appuis, des mesures d'aides et de soutien aux PME qui vise en générale à favoriser et faciliter les démarches des créateurs d'entreprises car ces derniers sont souvent le fait des personnes en quête d'emplois et fournir une assistance au PME existantes.

Hypothèse3: pour mieux aider et faciliter leurs démarches, les pouvoirs publics algériens ont pris une série de mesures : (fiscale, financières, administratives, réglementaires, etc.) et l'utilisation de différents programmes d'appuis, qui influencent positivement la promotion et le développement des PME.

Les petites et moyennes entreprises font l'objet d'analyse et de recherches poussées, des bases de données sont constituées, et beaucoup d'ouvrages présentent leurs spécificités et les guident face à certaines contraintes. Mais rares sont ceux qui permettent aux dirigeants de ce type d'organisation de comprendre les stratégies qui contribuer au succès ou a l'échec des entreprises de petite ou moyenne dimension dans le contexte algérien. C'est dans cette perspective que nous allons essayer d'inscrire notre recherche et contribuer à expliquer un certain nombre d'aspect de la question.

L'intérêt de notre étude semble donc être double. D'une part, elle permet aux dirigeants de PME ainsi qu'à toute personne s'intéressant à cette question, de mieux comprendre les conditions de la survie et de la réussite des petites et moyennes entreprises ainsi que les stratégies de leur développement. D'autre part, cette même étude leur permettra de mieux appréhender l'enjeu que représentent la réussite et le développement de nos petites et moyennes entreprises pour l'emploi, la croissance et le développement économique de notre pays.

Une des caractéristiques que fait apparaître notre recherche est la pauvreté de travaux portant surtout sur les stratégies de développement des petites et moyennes entreprises. PME/PMI, stratégie, management, tous sont sujettes à une littérature riche et abondante mais pratiquement inexistante au carrefour de ces divers champs d'études, notamment pour ce qui est de l'évolution des Petites et Moyennes Entreprises (PME), un manque qui ne peut être comblé qu'à travers un effort de recherche plus poussé dont le notre est ambitieuse, nous

positionne face au défi d'une analyse approfondie de la stratégie des entrepreneurs ou des dirigeants propriétaires algériens qui réussissent leurs projets d'investissement.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses, différentes étapes se sont imposées: la première consistait en une prospection et une recherche bibliographique, la deuxième consacrée à l'enquête sur le terrain et la troisième a pour but l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

En premier lieu: nous avons mené une étude documentaire qui nous a permis de formuler notre problématique ainsi que notre méthodologie de recherche, en se basant sur la littérature traitant de la PME et en faisant recours aux documents du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotions des Investissements qui traitent de la démographie des PME, de leur spécificités et caractéristiques organisationnelles et managériales, ainsi que d'autres documents qui traitent de la compétitivité des PME.

En deuxième lieu: nous avons effectué une enquête sur le terrain: à ce niveau de recherche, nous avons procédé premièrement à la collecte des statistiques auprès de la Direction Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement de la wilaya d'Oran. Deuxièmement, nous avons passé à la collecte des données concernant le fonctionnement, l'organisation et le mode de gestion de l'ensemble des Petites et Moyennes Entreprises de notre échantillon, il s'agit d'une analyse micro-économique en se basant sur un questionnaire adressé aux responsables des PME enquêtées, suivis d'interview et ce afin de déterminer leurs forces et faiblesses.

Le questionnaire a été rédigé après une recherche bibliographique, il est composé de questions concernant les spécificités organisationnelles et managériales des PME, des leurs facteurs de succès ainsi que de leurs stratégies de développement et des questions propres au fonctionnement de ces dernières.

En troisième lieu: Enfin, et dans le but de répondre concrètement aux hypothèses de notre recherche, nous allons procéder à la présentation, puis, l'analyse et l'interprétation des données et des résultats de l'enquête que nous avons effectué sur le terrain.

Après avoir déterminé les principales questions de recherche et la méthode à suivre, nous essayons d'apporter des réponses à ces dernières et nous vérifions la validité de nos hypothèses. A cet effet, dans notre recherche on va suivre les démarches suivantes :

Le premier chapitre présente l'identification des PME. Il trace, en premier, l'aperçu historique et théorique, en tenant compte les différentes définitions des PME, leurs typologies, leurs caractéristiques et leur place dans les pays en francophones et les pays Anglo-Saxonnes. En seconde lieu, on traite les facteurs de réussites internes et externes, ainsi que les axes stratégiques pour réaliser certain évolution.

Le deuxième chapitre analyse, en premier lieu et brièvement le phénomène de développement local, en prenant en considération le rôle et l'enjeu des PME dans ce phénomène. Tout en tenant que, les PME sont des facteurs de développement local. En deuxième lieu, en traitant l'évolution de ces entreprises au sein de l'économie algérienne. Cette analyse prendras l'évolution des PME au sein de l'économie administrée, ainsi que, les

principaux programmes et les différentes mesures d'aides et de soutien mis en œuvre par les pouvoirs publics algériens dans les divers secteurs en vue de promouvoir ces PME.

Le troisième chapitre : dans ce chapitre et à travers une étude effectuée sur un échantillon de 35 PME dans la wilaya d'Oran, et une analyse de l'environnement de l'entreprise au niveau de la même région, nous essayerons de lire et décrire la position de ces entreprises suivant les statistiques et les données disponibles, dans le développement local et la création d'un tissu industriel dans la région ouest de l'Algérie.

cliCours.com

Chapitre 01:

Analyse de la stratégie de développement des PME.

Introduction :

L'histoire de la PME se trouve en partie liée à celle de l'économie industrielle. Le Moyen Age connaît déjà la forte présence de la petite entreprise par l'activité des ateliers et des échoppes, lesquels ont contribué à façonner les formes traditionnelles de PME, dont on trouve aujourd'hui la trace dans le petit commerce et l'artisanat classique. L'époque de la Renaissance voit aussi la montée d'un système de production plus industrialisé qui, à partir du XVIIIème siècle, marque l'avènement des grands groupes industriels qui ne cesseront de se développer. Ceci montre que ce monde d'entreprises n'est pas nouveau, mais il était un continent inexploré parce que négligé par les pouvoirs. La prédominance des grands groupes est remise en question par la conjonction de trois évolutions déterminantes :

- Une forte évolution sociale dans le sens de besoin d'autonomie
- Une forte évolution sociale dans le sens de besoin d'autonomie
- Les effets du premier choc pétrolier de 1974 suivi du début de la crise économique des années 80.

L'idée commence ainsi à se faire entendre que les PME répondent mieux aux nouvelles aspirations sociales et économiques et apparaissent mieux armées pour résister à a crise. Selon Amiot[1], *« la PME est alors passée du statut de survivance archaïque destinée à périr, au statut d'organisme contemporain de son époque, et digne d'intérêt»*.

La force actuelle des économies des pays développés, réside en grande partie, dans le maillage de ces économies par un nombre important de PME, qui assurent une part considérable de la production, de la commercialisation, mais aussi de la recherche et développement. En France, prés de 60% de PME toute taille confondue du secteur manufacturier font de l'innovation[2]. Entre 25% à 64% des petites entreprises (PE et TPE) selon les industries sont, moyennement ou fortement innovantes. Les statistiques récentes affichent que les PME représentent plus de 95 % des entreprises dans le monde et contribuent à la création de 60 % à 70[3] % d'emplois. Aux USA ce même taux s'élève à 70%, en France, 81%[4].

Dans l'Union Européenne, le taux de contribution à la création d'emplois de ces entreprises atteint les 81%[5]. Ces chiffres nous permettent de connaitre l'importance qu'occupent les entreprises de petite et moyenne taille dans beaucoup d'économies à travers le monde.

A partir de là, une nouvelle vision à été donnée a ces entreprises par les experts, les universitaires et les gestionnaires, où la recherche à ce sujet devienne parmi les travaux prioritaires. Même les hommes politiques de leur côté consacrent tous les moyens humains, financiers, techniques et mettre en place des stratégies pour développer et améliorer ce type d'entreprises.

---

[1] *M. Amiot, « Les misères du patronat », 1991, l'Harmattan, paris, p 85.*
[2] *P.A. Julien : «Les PME bilan et perspectives», Ed. Economica, Paris, 1997, pp.166-167.*
[3] *OCDE, « Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale », 2000, paris, 01*
[4] *L.J. Fillion : «Le management des PME : de la création à la croissance», Ed. Pearson Education, Paris, 2007, p3.*
[5] *Ipid.p04.*

Cliconus.com

Mais la PEM est parfois éloignée de l'image banale de l'entreprise et connait certaines ambiguïté.ces entreprise sont difficiles à définir en raison de leur hétérogénéité, ce qui rend parfois la comparaison difficile d'un pays à d'autre et parfois dans le même pays.

Le thème de recherche sur PME comme tout autre thème de recherche ne peut échapper à la logique de l'analyse fondée sur les principes de la recherche scientifique. La définition du sujet à étudier en faisant sortir ses caractéristiques générales permettant son identification, constitue la première étape de toute recherche «l'isolement du phénomène à étudier de l'ensemble où il s'insère en vue de le rendre saisissable, en sortant les caractéristiques générales qui permettent son identification, constitue la première étape de toute recherche».[1]

-Comment peut-on repérer la petite et moyenne entreprise dans le tissu économique?

-Quelle différence y a-t-il entre une entreprise employant de 9 à 50 employés œuvrant dans le secteur industriel et une autre dont le nombre d'effectifs peut parfois atteindre les 500 employés et pouvant opérer dans divers secteurs d'activité?

-Une entreprise dont le capital appartient à un individu ou à un groupe d'individus ou encore à une famille, et une autre à capital détenu dans sa majorité par l'Etat, peuvent-elles être classées dans la même catégorie?

Cet ensemble de questions parmi tant d'autres, constitueront l'objet d'étude de notre première section, nous renseignons sur le degré de complexité induit par la diversité du concept que constitue la PME. En extraire, les principales caractéristique de ce type d'entreprises. D'autres parts, vu son importance dans la création de l'emploi et sa contribution à la croissance économique, la PME devient un sujet de débat très fréquent. Sa promotion considérée de plus en plus comme un des piliers de la croissance économique prend d'avantage d'intérêt. Toutefois, la disparition infantile de ce type d'entreprise donne preuve que la promotion de la petite et moyenne entreprise ne se limite pas aux aides à la création, la prise des décisions stratégiques par le dirigeant d'une PME constitue un élément décisif à la pérennisation et survie de cette unité. Cependant, et malgré toutes les difficultés qu'affrontent ces entreprises, certaines PME réussissent, se développent et se pérennisent. Quels sont les facteurs clés qui permettent à la PME d'atteindre un niveau développement acceptable. C'est à ce sujet que nous consacrons la deuxième section. En fin l'articulation donnée à ce chapitre est la suivantes :

Section 1 Quelques concepts de base : PME, et la stratégie de développement de l'entreprise.

Section 2 : Approches théoriques relatives à l'analyse stratégique dans la petite et moyenne entreprise.

[1] *M. Angers «Initiation à la méthodologie des sciences humaines», Ed. Casbah université, Alger, 1997, p.108.*
12

Section 1 : Quelques concepts de base : L'entreprise, PME et la stratégie de développement de l'entreprise.

1-1 : La notion de l'entreprise :

La production constitue le point de départ de l'entreprise qui est la cellule de base de la vie de l'économie. Elle est créatrice de richesses, une économie forte et saine ne peut exister sans l'existence d'entreprises, pour ces raisons l'entreprise occupe une place privilégie et centrale dans les économies contemporaines. Elle fait l'objet d'attentions particulières de la part des pouvoirs publics et des économistes.

1-1-1 définition de l'entreprise :

Il n'existe pas une seule définition de l'entreprise, la complexité des relations entres l'entreprise et son environnement et la diversité de ses fonctions, nous oblige de l'analyser et de la définir de différentes manières, à travers ses activités, à travers sa taille, à travers son statut juridique. Mais toutes les définitions tentent d'à mettre en évidence les caractéristiques de l'entreprise. Généralement deux niveaux sont retenus pour définir l'entreprise[1] :

Niveau macro- économique **:** elle conçue comme un lieu de création et distribution de richesse en vu de satisfaire des besoins

Niveau micro-économique **:** elle est traitée comme une organisation composée d'hommes et des moyennes techniques, financières, d'informations réunis en vue de produire des biens ou des services.

Cependant on peut dire que l'entreprise est une notion multiforme et pluridimensionnelle[2] dont ces fonctions sont :

- **L'entreprise est une unité de production**

  L'entreprise est un agent économique dont la fonction principale est la production et la distribution des biens et services qui sont destinés à vendre.

- **L'entreprise est une unité de répartition**

  L'entrepris génères des flux physiques de biens et de travail et reçoit des flux financières.

  L'entreprise répartit la valeur ajoutée (différence entre la production de l'entreprise et les consommations intermédiaires.)Entre plusieurs partenaires.

-une part du bénéfice réservé à l'autofinancement de l'entreprise et au remplacement des équipements par d'autres équivalents ou plus modernes.

- **L'entreprise est une cellule sociale :**

Le rôle de l'entreprise peut être représenté en deux fonctions :

[1] *J M Aniac, H Bouganlt « économie d'entreprise » 1994 techniplus édition N°3 paris, p12, 13*

[2] *R .Brennemann, S.Sépari « économie d'entreprise »,2001.Dunod. France p, 23*

- ✓ ***Une fonction économique :*** la production des biens et des services qui sont destiné à la satisfaction des besoins de consommateur.

- ✓ ***Une fonction sociale :*** elle emploi des individus et contribue à l'absorbation du chômage

- ➢ **L'entreprise est une organisation dans son environnement :**

Avant de prendre les décisions, les dirigeants des entreprises, ont besoin d'avoir une idée précise sur l'état de l'environnement qui dans lequel ils peuvent évoluer et comprendre de quoi sera fait l'environnement future.

Cet environnement de l'entreprise est composé des variable externes dominantes économiquement et socialement qui peuvent influer sur ses activités, en effet, une entreprise par sa nationalité ou sa localisation, dépend d'un environnement socioculturel donné, aujourd'hui, avec l'ouverture des frontières fortes, les modes de vie sont devenus standards, les entreprises dépendent également d'un environnement démographique caractérisé par de très fortes variations d'un pays à l'autre. Par ailleurs les entreprises se développent dans univers juridique et économique donnée. A ce titre, elles doivent respecter les lois du pays où s'implantent et leur activité soumit aussi à l'évolution de la croissance de ce pays, (choix de l'implantation est une fonction de l'environnement politique et social). En fin, l'environnement de l'entreprise dépend de l'intensité ou non de la concurrence et de l'environnement technologique dont la rapidité des changements qui y ont lieu affecte les conditions de la concurrence.

1-1-2 la diversité des classifications des entreprises :

Les typologies des entreprises peuvent être présentées selon des critères économiques ou juridiques.

- **Classification par critères juridique :**

Par ces critères on peut distinguer les entreprises du secteur privé et celles du secteur public et coopératif.

A) Le secteur privé :

Dans ce secteur les entreprises regroupées dans : des entreprises individuelles et d'autres sociétaires.

- ✓ ***L'entreprise individuelle :***

Dans la quelle les fonctions du propriétaire, du dirigeant et du travailleur sont confondues et assurées par la même personne, le propriétaire est le responsable, elle peut être de type familiale, peut être aussi existées dans le secteur d'artisanat, commerce et agriculture.

- ✓ ***l'entreprise sociétaire :***

Se sont des entreprises qui regroupent plusieurs personnes et le capitale de la société est réparti entre plusieurs personnes qui détiennent, selon le cas, des parts sociales ou des actions

❖ **Les sociétés de capitaux :**

Dans ce type de sociétés les sociétaires ne sont responsables qu'à concurrence des capitaux qui apportent, elles comprennent notamment :

Société anonyme :

C'est une société commerciale dont le capital constitué par voie de souscription d'actions et les actionnaires ne sont pas responsables du paiement des dettes de la société qu'à concurrence de leurs rapport, ils peuvent être des personnes physique associés aux d'autres sociétés.

Société à responsabilité limité (SARL) :

C'est une société de personnes et de capitaux à la fois, qui se caractérise par une responsabilité des associés limitée au montant de leurs rapports.

« C'est une structure hybride dont les caractéristiques se rapprochent plutôt des sociétés de capitaux mais aussi des sociétés de personnes »[1].

Société unipersonnelle à responsabilité limité (EURL):

L'EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée) est une SARL constituée d'un seul associé. Elle est donc soumise aux mêmes règles qu'une SARL classique, exception faite, toutefois, des aménagements rendus nécessaires par la présence d'un associé unique.

❖ **Les sociétés de personnes :**

Dans ce cas on trouve deux types de sociétés ;

Société en nom collectif et la société en commandite simple *:*

Dans la première les membres sont responsables sur leurs biens propres. Dans la société en commandite on peut distinguer :

- ✓ ***Les commandités :*** Obéissent au même régime de responsabilité que dans le cas de la société non collectif.
- ✓ ***Les commanditaires :*** Obéissent au même régime juridique de la responsabilité des dettes sociales que dans le cas de société de capitaux.

B) Le secteur public :

Le secteur public se compose de deux catégories des sociétés :

✓ ***Sociétés publics :***

Se sont des sociétés qui bénéficient de la responsabilité morale, constituent les grandes entreprises nationales, notamment dans le secteur de transport et énergie, dans cette catégorie on

[1] *Alberto T, Combemale P « comprendre l'entreprise » 1993 Nathan paris p72.*

peut trouver les sociétés d'économie mixte, qui sont des sociétés anonymes regroupant des capitaux publics (état, collectivité locale) et privés.

- ✓ ***Les quasi- société public :***

Se sont des administrations qui vendent plus de 50% de leur production sur le marché (la poste par exemple).

C) Le secteur coopératif :

Les entreprises évoluent dans ce secteur ce secteur. Leurs objectifs ne sont pas de maximiser leurs profits, elles cherchent à assurer l'égalité des droits des adhérents dans le domaine de la gestion, abstraction faite du nombre de parts, elles s'inspirent les principes de solidarité et de démocratie. L'activité de ces entreprises se déploie dans plusieurs secteurs ; production, artisanat, habitation, assurance, crédit.etc…

- **Classification par critères économiques :**

La typologie par ces critères prend en compte le type d'activité et la taille de l'entreprise comme critères essentielles :

A) La typologie selon le secteur d'activité :

De ce point vu, les économistes classent l'entreprise selon son type d'activité en trois secteurs [1]:

- ✓ ***Secteur primaire :*** inclut les produit agricole, la pêche, les matières premières et énergétiques, sylviculture.
- ✓ ***Secteur secondaire :*** qui intègre toute les activités industrielles.
- ✓ ***Secteur tertiaire :*** qui recouvre toutes les activités de services.

B) : La typologie selon la talle :

La classification des entreprises selon la taille jusqu'à un certain point est une fonction claire. Cependant ,le chiffre d'affaire, le nombre de salariés, les capitaux propres et la capacité d'autofinancement sont des indicateurs de taille privilégiés et souvent très utilisés pour apprécier la dimension et les performances des entreprises et pour les classer.

Selon l'effectif employé et le chiffre d'affaire on peut les classer selon l'ordre suivant :[2]

- ✓ **L'effectif employé :**

Ce critère permet de regrouper les firmes en :

- ***Petites entreprises :*** moins de 10 salariés.

[1] *Xavier Richet « économie d'entreprise » 2002 2eme édition hachette supérieur paris p 12.*
[2] *J M Aniac, H Bouganlt « économie d'entreprise » 1994 techniplus édition N°3 paris pp6, 7*

- ***Moyennes entreprises :*** de 10 et moins de 500 salariés**.**
- ***Grandes entreprises :*** de 500 à 1000 salariés**.**
- ***Très grandes entreprises :*** plus de 1000 salariés**.**

✓ **Le chiffre d'affaire :**

Mesurant la valeur annuelle des ventes d'une entreprise, le chiffre d'affaire est un critère pratique qui permet d'apprécier le poids économique des firmes.

Une classification des cent ou mille premières entreprises mondiales est proposée chaque année par différentes revues. Elle ne permet cependant pas de mesurer la richesse réelle créée par ces firmes.

Il serait donc souhaitable de la compléter par un classement basé sur la valeur ajoutée qui mesure la contribution de chaque entreprise à la réalisation du PIB (produit intérieur brut).

1-2 définition, caractéristique et typologies des PME :

Le secteur de petites et moyennes entreprises (PME) représente l'un des supports fondamentaux, en particulier, dans les économies contemporaines. L'importance de ces entreprises accrue et immense non seulement à cause de son nombre et sa variété, mais aussi par son existence dans tous les domaines, il convient d'appréhender et analyser les différentes structures composantes ces entreprises.

1-2-1 : définitions des PME :

Lorsque, l'intéressé par le monde de PME aborde l'étude de ce type d'entreprises, la première question qu'il doit se pose est celle de sa définition car jusqu'à ce jour ce vocable demeure confus et flous, est loin d'être précis. Sans aucun doute l'entente autour une définition uniforme et universelle est l'uns des entraves qui distinguent ce genre d'entreprises, de plus, inexistence une notion de PME dans la comptabilité nationale nourrit la polémique et diminue les possibilités de convergence sur ce sujet. A cet effet, pour obtenir à formuler une définition plus accomplie et plus proche de la notion de PME, nous implique de passer en revue certaines définitions de certains auteurs.

La confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)[1] définit la PME comme *« l'entreprise dans laquelle le chef d'entreprise assure personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales quelle que soit sa forme juridique ».*

À partir de critères d'effectif et le chiffre d'affaire certains auteurs définissent les PME comme suivant :

[1] *La confédération générale des petites et moyennes entreprises et du patronat réel. C'est le principal syndicat des PME crée en octobre 1944 par Léon gingembre actuellement le CGPM regroupe plus de 1600000 entreprise du commerce, de l'industrie et des services.*

Pour BRESSY G, C KONKUYT, *« les PME sont les entreprises dont l'effectif salarié est inferieur à 50. Elles englobent les très petites entreprises (moins de 1salarés), les petites entreprises (10 à 49 salariés) et les moyenne entreprises (50 à 449)[1] ».*

Quant à P- J JULIEN et M.MARCHESNAY: « *La petite entreprise est avant tout une entreprise juridiquement, sinon financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou services, et dont les foncions des responsabilités incombent le plus souvent à une seule personne, sinon à deux ou trois, en générale seuls propriétaires du capital »*[2].

Il semble que la formulation d'une définition de PME se base sur des critères différents et très diversifiés, et cela reflète la pluralité des objectifs à réaliser sur les plans démographiques, économiques et financiers, d'autre part, la multiplicité des critères constitue des handicapes qui ne nous permettent pas de comprendre la réalité et spécificité de cette catégorie d'entreprises. A cet égard, *GREPME signifie qu'il «est difficile de parler d'une théorie des PME alors que celles-ci sont extrêmement hétérogènes »*.[3] L'adoption une définition unique et consensuelle est une nécessité pour mettre en évidence l'identité des PME, selon des facteurs acceptés par tous les opérateurs.

Parmi les définitions les plus utilisées pour définir les PME est celle proposée par la **commission européenne**. Une définition des PME avait déjà été donnée par cette organisation dans sa recommandation 96/280/CE du 3 avril 1996. Suite à deux consultations publiques effectuées en 2001 et 2002. En 2003 la commission a adoptée d'autre définition dans la recommandatio (n°2003/631/ce)[4], qui remplace celle précédente à partir du 1er janvier 2005, cette recommandation vient afin de prendre en compte le développement survenus depuis 1996(l'inflation et la croissance de la productivité) et l'enseignement tirés de sa pratiques [5]:

La PME est définie dans l'UE ***«*** *comme une entreprise qui occupe moins de 250 salariés et dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 50 millions d'Euros ou le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'Euros* ***».***[6]

Cette nouvelle définition distingue trois catégories d'entreprises différentes, cette distinction est nécessaire pour obtenir une image claire de la situation économique des entreprises et exclure celles qui ne sont pas de véritable PME comme retrace le figure suivant :

---

[1] *BRESSY G, C KONKUYT « économie d'entreprise », 2000, Dalloz, paris, p78.*

[2] *M Marchesnay, julien M P « la petite entreprise », 1998, Vuibert gestion, paris, p56.*

[3] *GREPME (Groupe de Recherche en Economie et gestion de la PME), Les PME : bilan et perspectives, sous la direction. De P.A. Julien, Economica, 1994. Paris.*

[4] *L'article 3 de l'annexe à la recommandation 2003 /361/CE de la commission, mai 2003, concernant la définition des micros, Petites et moyennes entreprises, journal officiel de l'union européenne, L124 /38 du 20/05/2003, p 34.*

[5] *Synthèse site web: La nouvelle définition de la PME (Source :http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_fr.pdf)*

[6] *Extrait de l'article 2 de l'annexe à la recommandation 2003 /361/CE de la commission, mai 2003, concernant la définition des micros, Petites et moyennes entreprises, journal officiel de l'union européenne, L124 /39 du 20/05/2003, p 35.*

Figure 01 : nouvelle définition d'UE

LES NOUVEAUX SEUILS *(article 2)*

Catégorie d'entreprise	Effectifs: unités de travail par an (UTA)	Chiffre d'affaires annuel	ou	Total du bilan annuel
Moyenne	< 250	≤ 50 millions d'euros (40 millions d'euros en 1996)	ou	≤ 43 millions d'euros (27 millions d'euros en 1996)
Petite	< 50	≤ 10 millions d'euros (7 millions d'euros en 1996)	ou	≤ 10 millions d'euros (5 millions d'euros en 1996)
Micro-	< 10	≤ 2 millions d'euros (non défini auparavant)	ou	≤ 2 millions d'euros (non défini auparavant)

Source : *http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_fr.pdf***.**

- ✓ **Aux Etats-Unis :**

L'originalité de la définition donnée par les Etats-Unis réside dans la différentiation apportée par rapport au secteur d'activité de la PME. Ainsi, les seuils retenus pour qualifier une entreprise de PME varient selon qu'elle opère dans l'industrie manufacturière, les services ou encore la construction. La PME est définie selon deux critères cumulatifs :

- l'indépendance tant pour la détention du capital que pour la gestion ;

- l'absence de position dominante dans son secteur d'activité.

Des critères de taille et de chiffre d'affaires sont ajoutés et varient suivant les secteurs d'activité. En général, une PME est celle qui emploie moins de500 salariés, mais ce seuil est porté à 1500 dans l'industrie manufacturière. Le chiffre d'affaires annuel doit être inférieur à 5 millions

de dollars dans les services, À 13.5 millions de dollars dans le commerce, et à17 millions de dollars dans la construction[1].

- ✓ **Au japon**

Le japon est doté d'un secteur de PME très actif dont les complémentarités avec celui des grandes entreprises ont réussi. La puissance des PME dans le Japon réside dans sa flexibilité, la souplesse de sa structure et sa capacité à cumuler une technologie. La définition retenue se base uniquement sur des critères quantitatifs, et le secteur d'activité.

1-2-2 : Les PME dans les pays francophones et Anglo-Saxonnes:

Dans les économies occidentales deux images radicalement opposées coexistent.

- **Les PME dans les pays francophones :**

En France, durant l'entre-deux-guerres, la première image véhiculée de la PME est celle d'une entreprise archaïque (une exploitation familiale agricole, d'artisanat ou un commerce) dont le niveau technologique est relativement faible[2]. Dès le début des années cinquante, la situation change. Ainsi, dès 1955, le déclin de la petite entreprise est amorcé, tout particulièrement dans le commerce et l'artisanat, urbain et rural, suscitant une réaction antimoderniste, Le « poujadiste »[3] Mais, au début des années soixante, l'application du Traité de Rome, signéen1957, se concrétise par l'abolition des barrières douanières au sein du marché commun,

Durant les années soixante, le contexte n'était pas favorable pour envisager une recherche sur les PME. L'objectif industriel été la constitution de groupes et à aboutir à une concentration brutale, mettant au premier plan la question des rapports qui s'instaurent entre les groupes en voie de formation et les PME en amont et en aval. Les transferts des surplus de productivité réalisés en amont par les PME, en tant que fournisseurs et sous-traitants vers les groupes industriels ont suscité des débats sur les véritables performances de ces groupes et des PME dépendantes, cachées par les rapports des forces existantes. Ces débats expliquent l'intérêt croissant porté aux PME.

A partir des années quatre-vingt-dix, les évolutions technologiques (de la communication, de l'information, de l'électronique, des infrastructures etc.) qui sous-tendent la globalisation ont eu pour effet l'intensification de la concurrence globale. Face à la globalisation, caractérisée par la dispersion et la coordination internationale des activités de l'entreprise, la PME devient une forme d'organisation adaptée à ce contexte instable. La capacité de satisfaire une demande de plus en plus soucieuse de diversité est la clef de la performance des PME.

---

[1] *Small Business Administration : a été créé par le congrès dans la loi sur les petites entreprises du 30 Juillet 1953, dont la fonction était de «l'aide, conseil, assistance et protection, dans la mesure du possible, les intérêts des préoccupations des petites entreprises.*

[2] *Nous retrouvons cette conception en Espagne, au Portugal, en Italie*

[3] *Du nom du député populiste Pierre Poujade.*

Actuellement, Fondés sur la notion des clusters [1]*(Un clusters ou district industriel est une zone locale ou régionale -**proximité géographique-** où on retrouve une concentration de plusieurs petites Entreprises d'une même branche (incluant la machinerie, les produits et les activités de services nécessaires au processus de artisanale ou industrielle et donc sur un savoir-faire local favorable à l'innovation. Chaque PME est spécialisée dans une composante du même produit de sorte qu'il y a une division du travail entre les Entreprises)*, les SPL[2] (systèmes productifs locaux) et les pôles de compétitivité[3] ont pris une place essentielle dans l'environnement des PME françaises, permettant de donner une nouvelle dynamique aux acteurs, par des actions mieux orchestrées, animées et coordonnées, mais surtout centrées sur une stratégie industrielle. La force et l'intérêt de ces réseaux seraient leur capacité de renforcer la compétitivité des PME par la mise en œuvre de coopérations afin de leur faciliter l'accès au marché, à l'innovation, à la gestion des compétences.

La conception de la PME en Italie relative au système industriel italien est l'existence de districts industriels qui se caractérisent par une forte concentration de PME qui lissent entre elles de véritables réseaux de coopération. Les districts industriels italiens ont fait l'objet de nombreuses études. Pour *Poire et Sabel*, il s'aurait là d'une forme originale de production combinant à la fois une forte spécialisation et une forte flexibilité, combinaison rendue possible grâce à la toute petite taille des entreprises et des relations partenariales qu'elles nouent entre elles. Toutes ces raisons font que l'entrepreneur italien inséré dans un tissu dense de relations d'interdépendance au sein du district industriel est moins individualiste et indépendant que son homologue français. Mais la PME italienne présente communément à la PME française l'image d'une entreprise traditionnelle. Les régions Nord-est-Centre sont d'anciennes régions agricoles qui se sont industrialisées en s'appuyant précisément sur les petites structures productives gérées selon des critères familiaux et issues de traditions agricoles et artisanales. Le district industriel à l'italienne est une forme communautaire d'organisation productive reposant sur des traditions où règnent de fortes solidarités.

A cette conception traditionaliste où la PME est perçue comme une survivance du passé, on peut opposer une conception plus positive, plus moderne. Ainsi, en Allemagne, le concept de PME est plus connu sous le terme de *Mittelstand* [4] qui signifie littéralement. Moyennes entreprises leaders mondiaux. Cette croissance exemplaire tient en quelques explications et descriptions de

---

[1] *Lévesque, B., J.-L. Klein, J.-M. Fontan et D. Bordeleau - 1996 (P.9). In : Yvon Martineau, Claire Poitras et Michel Trépanier. Les agglomérations scientifiques et technologiques.*
Synthèse de la littérature scientifique et institutionnelle. Rapport final présenté au Conseil consultatif sur les sciences et la technologie. INRS-Urbanisation. Mai 1999. Disponible sur
(http://acst-ccst.gc.ca/skills/finalrepdocs/17f-s.pdf)

[2] *Les SPL constituent des réseaux d'interdépendances, formés d'entreprises (notamment de PME) aux activités similaires ou complémentaires, et qui mutualisent leurs moyens pour répondre efficacement aux exigences du marché.*

[3] *Un pôle de compétitivité est « sur un territoire donné, l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s) ».*
Disponible sur : http://www.competitivite.gouv.fr.

[4] *-« Mittelstand : mot germanique qui signifie littéralement classe moyenne. C'est une des particularités des capitalismes rhénan le Mittelstand est constitué par les moyennes entreprises. Ces entreprises sont parfois qualifiées de champion cachées. Elles constituent le pilet de l'économie sociale de marché germanique », Jean-Sébastien Rauwel «, Les facteurs de succès des PME en Allemagne ».thèse pour le diplôme d'Etudes Politiques de Strasbourg, Université robert schuman, Allemagne, 2007, p 5*

ClicCours.com

notions-clés que ces entreprises ont su mieux gérer que d'autres. Ces «*Mittelstand*» sont dotés de spécificités qui leur permettent de posséder un statut spécial au niveau national mais également international. Les économies d'échelle et la courbe d'apprentissage « Le concept de courbe d'apprentissage est un avantage de coût provenant de l'accumulation de connaissances et de savoir-faire. La stratégie de la courbe d'apprentissage réside dans le fait d'accroître l'activité afin de réduire les coûts »[1]. Sont deux éléments incontournables du succès de ces entreprises. Les «*Mittelstand*» doivent être étudiées car celles-ci ne sont pas seulement des exceptions mais un concept d'entreprise inhérent au succès des PME en Allemagne. Ces entreprises de taille moyenne constituent le pilier de l'économie sociale de marché et symbolisent le principe de "responsabilité collective" cher aux entreprises germaniques.

- **Les PME dans les pays Anglo-Saxonnes :**

Dans les pays anglo-saxons la PME est souvent associée à l'innovation, au dynamisme, à l'initiative privée, au goût du risque, C'est l'image de la PME *High tech*, stéréotype de l'entreprise moderne par excellence, créatrice d'emplois et capable des plus grandes performances technologiques. On retrouve ici le modèle de la *Silicon Valley* en Californie. La *Silicon Valley* est le symbole de la révolution technologique californienne liée à la micro-électronique et à la micro-informatique. On trouve dans ce modèle, toute l'essence de la philosophie politique et économique des économistes libéraux. La PME devient l'unité de base de l'économie de marché et par là même le fortement du libéralisme. Cette conception libérale de la PME est clairement explicitée dans la définition américaine ou anglaise de la PME. Le *Small Business Act* américain défini dès 1953 la PME comme une entreprise possédée et dirigée de manière indépendante et qui n'est pas dominante dans son secteur d'activité. De même. Le fameux rapport *Bolton* de 1971 repose sur une définition similaire, insistant sur la notion de faible part de marché.

Il va de soi que ces définitions sont fortement empreintes d'idéologie libérale puisque le concept de PME est fondamentalement liée à une forme de concurrence et à un type de marché dont la logique renvoie directement à ce que les économistes appellent la théorie de la concurrence pure et parfaite. Cette théorie repose sur plusieurs conditions parmi lesquelles on peut citer les hypothèses d'atomicité et de mobilité. Pour être respectées, ces hypothèses exigent un nombre suffisamment élevé de participants de petite taille de sorte qu'aucun opérateur, pris individuellement, ne puisse influencer les conditions qui prévalent sur le marché, la concurrence pure et parfaite se traduit par une concurrence exclusivement fondée sur les prix entre des firmes égales, très nombreuses et de petite taille qui n'ont aucun pouvoir de marché la notion de faible part de marché renvoie directement à ces hypothèses. L'absence de position dominante sur un secteur est un gage de parfaite mobilité pour entrer ou sortir du marché.

Comme nous l'expliquent Julien et Morel[2], le modèle de la concurrence pure et parfaite, référence de la micro-économie classique, est porteur d'un schéma de l'économie dans lequel la PME joue un rôle prépondérant, le fondement du libéralisme s'appuie sur l'existence d'une multitude de petites unités de production indépendantes qui trouvent une cohérence globale par l'intermédiaire du marché. C'est tout le sens du fameux "laisser faire, laisser passer" sur lequel se

[1] *Jean-Sébastien Rauwe opct.p11*

[2] *Julien P A et B Morel, «la belle entreprise ; la revanche des PME en France et au canada », boréal, 1987, p237*

fonde la théorie du libéralisme économique. Ce qui fait que pour les économies capitalistes anglo-saxonnes, la propriété privée et l'indépendance de gestion sont les points de départ des définitions de la PME.

Deux conceptions différentes de la PME semblent donc caractériser les pays occidentaux. La première symbolise l'esprit d'indépendance dont les petits commerçants et artisans ont toujours fait preuve notamment à l'égard du grand capital et des pouvoirs publics. Cette conception repose sur une vision traditionaliste, voire conservatrice de la PME qui se démarque de la philosophie ultralibérale. Ainsi, le libéralisme dont se prévaut la *CGPME* en France est un libéralisme tempéré. A l'opposé, une image plus moderne correspond à celle véhiculée notamment dans la plupart des pays anglo-saxons, et au-delà dans les pays d'Europe du Nord où l'éthique protestante est considérée depuis l'œuvre remarquable de Max Weber comme le socle sur lequel le capitalisme s'est érigé.

Bien entendu, il ne s'agit la que de tendance et l'on ajoutera que ces deux conceptions, traditionalistes et modernistes, coexistent dans chaque pays. De plus, quoique différentes, ces deux conceptions reposent sur une même culture fortement individualiste, où le patron-entrepreneur constitue l'élément central. La conception individualiste de la PME est un trait principal de la culture occidentale.

Au Japon et de façon plus générale en Asie, la conception de la PME repose moins sur la primauté de l'individu que sur l'appartenance à une famille ou à un groupe industriel. Les PMI sont appréhendées selon leur place dans la division du travail. Selon, Yveline Leclerc, spécialiste de l'économie industrielle japonaise, les PMI sont appréhendées selon leur place dans la division du travail. En majorité sous-traitante au Japon (60% des PMI réalisent plus de 50% de leur chiffre d'affaires en sous-traitance)[1], elles sont souvent étudiées dans ce cadre et donc dans leur relation avec les grandes entreprises. La notion de PME-PMI se déplace alors d'un critère de taille à un critère de positionnement dans le système productif, pour se confondre dans la notion de sous-traitance. La petite entreprise, se fond dans le système industriel fortement hiérarchisé autour des Zaibatsu[2]. L'économie japonaise est souvent représentée par une pyramide. Si cette représentation est quelque peu caricaturale, elle reste cependant l'image la plus proche de la réalité. Toutes les firmes qui travaillent directement ou indirectement pour le donneur d'ordre au sommet de la pyramide ont conscience d'appartenir à un même groupe. Au japon On est loin du sentiment d'indépendance qui anime les principaux organismes européens ou nord américains du petit patronat. L'Asie se caractérise par une conception plus holiste de l'entreprise. L'absence d'individualisme, l'appartenance au groupe, la prise de décision collective attestent de la primauté du groupe sur l'individu. L'entrepreneur comme centre de décision autonome s'efface derrière des entités plus larges comme la famille ou le groupe qui constituent la cellule primitive de base. Le contrôle s'exerce par la socialisation des individus, par leur adhésion aux normes et aux valeurs de l'ensemble. L'individu se fond dans la masse.

---

[1] *Y. Leclerc « les fournisseurs /sous traitants japonais », Revue Internationale des PME, vol 4 n°02, 1991, p137.162*

[2] *-Les zaibatsus sont des conglomérats japonais qui regroupent sous le contrôle d'une société holding des activités industrielles diverses, des banque, des compagnies d'assurance et des sociétés des commerce(les sogo shoshas). Ce sont des groupes peu intégrés qui sont ont largement recours à la sous-traitance auprès d'entreprises de plus petites taille, avec lesquelles ils entretiennent des relations stables et durable*

1-2-3 : La PME dans le contexte Algérien : quelle définition et quelles caractéristiques ?

En ce qui concerne l'Algérie, la définition[1] de la PME communément retenue par les organismes et les chercheurs est celle définie par l'Union européenne en 1996 et qui fait l'objet de recommandation à l'ensemble des pays membres. Elle a, en effet, adopté la charte de Bologne sur les PME en juin 2000, charte qui consacre, la définition européenne. Cette définition se base sur un ensemble de critères à savoir : les effectifs, chiffre d'affaire, le bilan annuel et le critère d'indépendance.

Dans son article 4, la définition de la PME suggérée par la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi de la promotion de la petite et moyenne entreprise, est comme suit :

« La petite et moyenne entreprise, PME est définie, quelque soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et ou services employant une à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars et qui respecte les critères d'indépendance»[2].

Pour lus de précision et en fonction les critères énumérés, nous retiendrons les définitions suivantes :

- ***La moyenne entreprise,*** *est définie comme étant « une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions de dinars et 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 Millions de dinars»*[3].
- ***La petite entreprise****, à son tour, est définie comme « entreprise employant de 10 à 49 Personnes, dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas les 200 millions de dinars Ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de dinars»*[4]
- ***La très petite entreprise ou micro-entreprise****, est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de DA. ».*

A partir l'année de 2000, le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté, la densité des entreprises a presque quadruplé pendant que le nombre de créations à plus que doublé. Les statistiques démontrent qu'environ 64.34% des PME ont été créées durant les 10 dernières années (2001-2010), suite à l'adoption de la loi d'orientation sur la PME de 2001, soit 373 724 PME. A la fin de l'année 2010, sur un nombre de 619 072 entreprises, le secteur des PME privées ont le lot de 618515 entreprises ce qui représente 99.91 % du total. Ainsi, il connaît une évolution

[1] *Avant la date de 12 décembre 2001, office nationale a adopté de fait le critère de l'effectif pour le classement des entreprises, ce qui ne rendait pas facile les comparaisons entre deux périodes différents.*
[2] *Loi du 01-18 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME.*
[3] *Article 5 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion d e la PME.*
[4] *Article 6 de la même loi.*

positive par rapport à l'année 2009 de 19,16 % et semble suivre la même logique constatée durant tout la période (2001-2009) où le taux d'évolution annuel était de 8,54 %.[1]

Le nombre moyen de personnes employées par entreprise est de 3 personnes ce qui explique la grande présence des très petites entreprises dans le parc des PME privées en Algérie. Ce nombre varie entre 2 personnes en Grèce et 4 en Italie, jusqu'à 11 et 12 personnes au Royaume-Uni et aux Pays-Bas respectivement, alors que la moyenne pour l'Europe est de 7 personnes par entreprise.

La forte d'existence de la très petite entreprise (TPE) constitue une donnée immuable de la structure des PME en Algérie et témoigne de ce que la majorité de ces entreprises ne sont pas portées sur les stratégies de croissance. En effet, les données du Ministère de la PME et de l'Artisanat (2009) relevaient que 96,15 % des entreprises employaient moins de 10 salariés en 2008 alors qu'elles présentaient 90 % pour les années 1995 et 2000 (ONS, 2000).

Cet aspect n'est pas propre à la PME algériennes, de nombreux pays affichent les mêmes données concernant le poids de la micro-entreprise dans l'économie notamment en Autriche, Belgique, France, Grèce, Italie, Espagne. D'une manière, plus globale, les TPE représentent 92 % de l'ensemble des PME de l'Union Européenne en 2005. Et entre 70 % et 90 % dans l'ensemble des pays de *l'OCDE* en 2000.

Sur les cinq dernières années, le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté, la densité des entreprises a presque quadruplé pendant que le nombre de créations à plus que doublé, mais il n'en demeure pas moins que les chiffres restent à un niveau faible. Dans ce contexte, l'Algérie affiche un taux encore modeste qui atteint seulement 1000 entreprises pour 100.000 habitants en 2005, alors que les pays développés affichent des taux évoluant entre 4000 et 8000 entreprises pour 100.000 habitants. En termes de créations pour 100.000 habitants, l'Algérie affiche 93,21 alors que ce nombre varie entre 400 et 800 dans les pays développés (calculs effectués sur la base des données de l'Office Nationale des Statistiques ONS et du Ministère de la PME.)

Comme on vu le développement quantitative est possible à partir des données générales (disponibles seulement depuis les dernières années), il n'est pas aisé d'approfondir l'analyse des nouvelles données des entreprises, notamment sur le plan qualitatif, il n'existe pas encor, en Algérie de système d'information consacré à la PME, trop longtemps marginalisée.

D'autre part, l'Algérie offre l'image d'une multitude de micro-entreprises familiales semi-informelles, indépendantes et déconnectées les une des autres, cohabitant avec de plus grandes entreprises, tout aussi familiales, mais à l'aspect beaucoup plus moderne , et fortement liées aux institution locales et nationales [2].

En matière sociale, quelques travaux *(GILLET 2003, MADOUI 2003, KADRI- KADRI-MESSAID2003)* mettent en lumière l'influence des variables socioculturelles caractéristiques des

[1] *Office nationale des statistiques (ONS), disponible sur www.ons .dz*

[2] *KH. ASSALA « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », le financier, journal algérien N°1164 ,02/01/2011.p14*

entrepreneurs, héritées de l'organisation sociale et économique paysanne décrite par Bourdieu et qu'on peut résumer dans les points suivants [1]:

-La gestion de l'entreprise est souvent corrélée à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille et un lieu de reproduction des fonctionnements familiaux ce qui conduit souvent à des comportements économiquement irrationnels.

-le management est caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission au père ,et à l'aîné (masculin) de manière générale et la caractéristique (classique des PME) de concentration du pouvoir autour de la personne du propriétaire- dirigeant est renforcée et même légitimée dans le contexte socioculturel algérien.

-le capital de l'entreprise, souvent constitué de fonds propres et de prêts informels au sein de la famille est considéré comme incessible. Ainsi que le partenariat ou la fusion sont des pratiques non encore utilisées d'une manière avancée.

On reviendra la réalité de PME algérienne d'une façon plus détaillée dans le deuxième chapitre, dans lequel on va essayer d'étudier la place de cette entreprise dans le processus de développement et lire la situation qu'elle occupe dans l'environnement économique algérien.

1-2-4 : Les caractéristiques des PME :

Un certain nombre de caractéristiques communes se dégage pour rendre compte de la réalité des PME :

1) La centralisation de la gestion : le chef d'entreprise toujours présent et participe dans tous les domaines de la gestion. En rapport direct avec chaque membre de son personnel, il apparait très souvent comme l'acteur central et incontournable pour toutes les décisions relatives à l'organisation ou de la gestion de l'entreprise, on peut parler de la « personnalisation de la gestion, en la personne du propriétaire- dirigeant qu'est à la fois entrepreneur, manageur dans le cas de très petites entreprise », cette centralisation de la gestion s'explique par la dimension affective entre le dirigeant et la PME. A cet effet, *M. Marchesnay* [2] distingue deux types d'entrepreneur à savoir :

A) l'entrepreneur PIC « pérennité-indépendance-croissance » : ce chef d'entreprise utilise des capitaux d'origine familiale car il appréhende l'endettement, comme il préfère et veut garder son indépendance patrimoniale.

B) l'entrepreneur CAP « croissance-autonomie-pérennité » : la préoccupation de cet entrepreneur est savoir de quelle manière peut il accroitre sa part dans le marché et conserver l'autonomie de direction à la fois, il est davantage tourné vers les problèmes de marché.

2) un système d'information et communication peu organisé :

-Au niveau interne : permettant une diffusion rapide et descendante entre la direction et les employés

[1] *KH. ASSALA « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », Op.cit. p14*

[2] *M Marchesnay, julien M P « la petite entreprise », 1998, Vuibert gestion, paris, p 70*

-Au niveau externe : les PME ne consacrent pas des moyens suffisants pour commander des études de marchés coûteuses et complexes pour influencer la stratégie de l'entreprise, ainsi que la réception d'un flux d'informations sur leur marché ou leur produit engendre une réaction plus rapide ce qui signifie jusqu'à certain point les limites et la simplicité de ce système d'information.

3) un processus de décision peu formalisé : au contraire des grandes entreprises qui doivent préparer « des plans » relativement précis, les actions protégées afin que toute organisation puisse s'y référer, les PME échappent à la règle de la planification, et plus souvent la décision dans ces entreprises est constituée de trois étapes « intuition- décision- action » ce qui fait la stratégie est avant tout simple et souple.

4) un environnement très influent : la cohabitation entre PME et son environnement peut être analysée par deux axes:

- ✓ ***Le degré de vulnérabilité* :** (induite par le type d'activité) peut s'analysée sur deux pôles : « complexité des technologies, accessibilité et turbulence », la PME sera d'autant plus vulnérable que l'environnement sera plus complexe, plus accessible et plus turbulence.

- ✓ ***Le degré dépendance :*** (induite par le type d'acteur) s'évalue par les relations d'affaire entre la PME et ses partenaires (fournisseurs de bien et service, clients et distributeur).

5) Faible spécialisation de travail : contrairement aux grandes entreprises qui disposent d'une organisation fonctionnelle garante de la spécialisation, les PME privilégient la polyvalence en effet selon la formule consacrée, on dit que « tout le monde fait un peu de tout »[1] ce qui signifie cette « déspécialisation » conduit souvent, selon M Marchesnay et julien M P « *à laisser un maximum d'initiative aux personnes, la détermination des plans de charge faisant souvent même l'objet d'une véritable négociation avec l'employés »*[2]. Même si cette faiblesse peut être considérée, par fois, comme un handicap pour la PME constitue dans un moment où le changement est rapide, un avantage permettant plus de souplesse.

***6)* S'afficher unique et se différencier :** *les PME toujours cherchent une image unique dans le marché par rapport aux grandes entreprises en basant sur une stratégie axée sur la différenciation et spécialisation. Il peut s'agir d'un produit ou service spécifique, d'une situation géographique particulière, de cible ou d'un savoir spécifique …etc.*

7) le marché de la PME : *est souvent local et peut exporter sur le marché étranger.* « Une PME est une entreprise qui, en termes économiques, ne possède qu'une part relativement petit d'un marché. ».[3]

[1] *G A koukou Dokou, M Baudour, M Roge « accompagnement managérial et industrie de la PME », 2000 harmattan,paris, p25*

[2] *M Marchesnay, julien M P « la petite entreprise », 1998, Vuibert gestion, paris, p 57*

[3] *A.M. Kmups et R.Witerwulghe « le problème des PME en Belgique. Évolution et perspectives régionales : de PME créent-elles des emplois ? » Sous direction Xavier greffe.1984, economica, paris, p150*

1-2-5 : La typologie de la PME :

Le besoin de dissocier les PME des grandes entreprises et entre elles mêmes n'est pas nouveau, plusieurs travaux ont été réalisés pour cerner cette problématique, il ya plusieurs raisons à cela, tout d'abord, les organisations de petites tailles de par leur diversité et leur spécificité, difficiles à classifier. En effet, ce secteur n'arien d'homogène puisqu'il compte les très petites entreprises, les petites, les moyennes, les travailleurs autonomes, les artisanats, les commerçants, le café du coin de la rue…etc. pour ces raisons, la plupart des pays se sont attachés à distinguer les entreprises selon des paramètres défirent.

J.E Bolton (économiste anglais)[1] a fait une recherche durant les années 70, dans le but d'analyser la problématique de diminution des PME en Grande-Bretagne, selon lui, il existe trois critères pour éclaircir la notion de la PME :

1. *Une entreprise dirigée par ses propriétaires de façon personnalisée*. La PME se caractérise par un organigramme plat, contrairement aux grandes entreprises organisées sur la base d'une structure formalisée. C'est le caractère personnalisé de l'ensemble des décisions qui constitue tous les aspects de gestion, même si quelques cadres entourent le dirigeant.

2. *Une part de marché relativement restreinte.* La PME doit faire face à un monde fort concurrentiel et il lui est difficile d'influencer le marché de façon significative. Selon le rapport Bolton, serait exclue du champ des PME toute entreprise occupant une position de quasi monopole sur des niches, du fait de son activité hautement spécialisée et peu concurrentielle.

3. *L'indépendance de l'entreprise* Ce dernier critère suppose, qu'une entreprise de taille réduite appartenant à un groupe plus important ne peut-être considérée comme une PME : il ne peut donc s'agir de filiales, d'établissements dépendants de grandes structures, de franchises…etc.

Ce travail a constitué les premiers fondements de définition et découpage des PME, ensuite, il a été enrichi par de multiples approches que l'on peut réduire en deux familles distinctes, selon le mode référentiel utilisé, à savoir :

Les approches quantitatives privilégiant les critères descriptifs et statistiques se trouvent

Les approches qualitatives mettant en avant des critères d'ordre théoriques, sociologiques ou analytiques.

- **La typologie de la PME selon approche quantitatif :**

En règle générale, les approches quantitatives utilisent des critères permettant de cerner plus rapidement et facilement la notion de PME « dans le but de lui appliquer des dispositions législatives spécifiques notamment dans le cadre d'une politique industrielle ou fiscale »

Parmi les principaux critères utilisés, celui de la taille, qui apparaît comme le plus évident, mais aussi le plus complexe et comme la base des premières recherches en PME, avec l'Ecole

[1] *J.E. Bolton, Report of the Committee of inquiry on Small firms, Cmmd. 4811, Londres, HMSO, 1971 cité dans l'étude de Pascal FEBER intitulée "La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation » -,2002. IAE de Lille.*

d'Aston comme pionnière en la matière, l'étude sur l'effet-taille a conduit à la parution deux courants antagonistes durant les années 70: l'approche *inter typique* qui suggère que l'effet-taille existe indépendamment du type d'organisation et, inversement, l'approche *intra typique* qui prend en compte la spécificité organisationnelle pour constituer des échantillons homogènes. A côté de ces deux approches, un autre problème surgit: si l'effet-taille permet de subdiviser les PME en différents seuils, la difficulté majeure réside dans la fixation d'une frontière pour le seuil supérieur qui différencie les PME des grandes entreprises, ce que *Sarnin*[1] nomme la « frontière critique ».

Malgré la diversité des travaux de recherches sur l'influence de la taille ou non sur l'organisation, sa structure et sa croissance, et malgré de nombreuses études empiriques pour tenter de définir des seuils précis et pertinents de découpage, il est un fait unanimement admis que la taille reste le critère quantitatif le plus souvent utilisé, mais qu'il doit être considéré comme un effet contingent et non universel. Ainsi, à côté du critère taille, d'autres critères quantitatifs sont associés, comme celui du chiffre d'affaires, totale de billant, valeur ajoutée, capitale propre et secteur d'activité par exemple, sont aussi des indicateurs significatifs.

De façon générale, il s'agit surtout de normes apparentes et facilement repérables, refusant de pénétrer à l'intérieur de la « boîte noire »[2]. Une difficulté majeure réside dans la grande variété des classifications du fait de la divergence, selon les pays, et même à l'intérieur de ceux-ci, des nombreux programmes gouvernementaux. C'est pourquoi, dans un souci de clarification, l'Union Européenne a élaboré une approche multicritère en proposant une recommandation[3]à tous ses états membres qui s'y conforment assez peu. Sur le plan européen, sont considérées comme PME, les entreprises : employant moins de 250 personnes ; dont le chiffre d'affaires n'excède pas 40 millions d'euros, qui respectent un critère d'indépendance, c'est-à-dire non détenues à hauteur de 25% ou plus du capital ou des droits de vote par une ou plusieurs grandes entreprises.

- **La typologie de la PME selon l'approche qualitative :**

Utilisant des repères théoriques, sociologiques ou analytiques, les approches qualitatives convergent toutes autour d'un élément important qui revient avec constance, à savoir l'aspect humain lié à l'entreprise. En tant que tel, dirigeant demeure un acteur omniprésent dans la PME et toutes les actions importantes du management de l'entreprise lui sont attribuées[4]. Quelques approches multicritères ont également été élaborées[5]pour mettre en avant, à côté de l'élément humain toujours prédominant, d'autres caractéristiques plus descriptives:

- Un personnel de direction relativement peu spécialisé ; des contacts personnels étroits entre les organes supérieurs de direction et les ouvriers, les clients, les fournisseurs ou les propriétaires.

---

[1] Sernin, « Changements stratégiques et pratiques de formation dans 16 PMI de Rhône-Alpes », Colloque TETRA, Mai, 1990, Lyon.

[2] Pour un examen de la littérature abondante à ce sujet, cf. une synthèse réalisée par P. Chapellier, «profil de dirigeants et données comptables de gestion en PME », Revue Internationale de la PME, Vol 10, N°1, 1997, p 17.

[3] Recommandation de la Commission européen du 3 Avril 1996, J.O.C.E, L107/4, 1996.

[4]Etude de Pascale faber « La motivation du Dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation », GRAPHEIAE de Lille, 1998, p18.

[5] M. Woitrin, « Enquête sur la situation des PME industrielles dans les pays de la CEE », Etudes Séries Concurrence, N°4, Bruxelles-CEE, 1966

- ❖ Le manque de position de force pour négocier les achats et les ventes.
- ❖ Une intégration relativement étroite à la collectivité locale, à laquelle appartiennent les propriétaires et les directeurs, et une dépendance plus ou moins grande vis-à-vis des marchés et des sources d'approvisionnement.
- ❖ L'impossibilité de se procurer des capitaux en recourant au marché monétaire et des difficultés d'obtenir des crédits. Pour trouver des fonds et investir, les dirigeants de PME recourent le plus souvent à l'autofinancement.

Dans sa description des caractéristiques qualitatives de la PME, P.A Julien[1] reprend la personnalisation de la gestion et la faible spécialisation de la direction et du personnel, mais il y ajoute des éléments stratégiques et organisationnels, conférant ainsi à son approche un caractère plus dynamique :

Une stratégie plus intuitive et peu formalisée : dans la mesure où le dirigeant est suffisamment proche de ses collaborateurs pour leur expliquer tout changement d'orientation, sans avoir à établir des plans d'actions trop précis.

Un système d'information interne peu complexe : et caractérisé par une diffusion rapide, où le dialogue et la perception directe dominent sur l'aspect scriptural.

Un circuit court de décision amplifié : par l'aspect informel du système d'information interne.

Un système simple d'information externe : du fait de la proximité de l'entreprise avec son marché, et de la souplesse de son organisation.

Les approches qualitatives multicritères sont nombreuses et variées. Elles font ainsi émerger de multiples typologies de PME : selon le type de propriété, le type d'objectifs de la direction et la stratégie suivie, l'organisation, les secteurs et opportunités de marché, la situation financière...etc. Qu'elles soient monocritère ou multi -critères, elles convergent pour souligner la personnalisation de la gestion de la PME. Par exemple, *Candau*[2] considère, en dépit de l'hétérogénéité caractérisant l'univers des PME, que l'importance du rôle du dirigeant [3]est l'invariant fondamental permettant de les distinguer des grandes entreprises.

En définitif si les approches quantitatives servent surtout à l'élaboration d'échantillons de travail, l'ensemble de la communauté scientifique s'accorde pour dire qu'il faut leur associer des approches qualitatives, dans un souci d'une meilleure prise en compte des réalités des PME.

1-2-6 : Les faiblesses de la PME :

Comme les être vivants, les petites et moyennes entreprises sont mortelles. Certes, depuis les années 1970, il en naît plus qu'il n'en meurt. Toutefois, leur taux de mortalité infantile est

[1] *P.A. Julien, Qu'est-ce qu'une PME ? Six critères qui permettent enfin de les identifier, Le Devoir, Octobre 1984.p40*

[2] *P. Candau, « Pour une taxonomie de l'hypo firme », Revue d'Economie Industrielle, N° 16, 1981 France.*

[3] *M. Gervais, « Pour une théorie de l'organisation PME », Revue Française de Gestion, Mars-Avril 1978.*

impressionnant. Environ 60%[1] d'entre elles ne dépassent pas le cap des huit ans, le pourcentage de disparition étant plus élevé dans les premières années qu'après cinq ou six ans. Quelles sont les causes de ces maux qui peuvent conduire, dans bien des cas, à la mort ?

- **Les faiblesses managériales du chef d'entreprise :**

La littérature économique et managériale classique du chef de l'entreprise - de l'entrepreneur- une figure idéalisée. Ceci ainsi qu'il devrait remplir trois fonctions à la perfection, puisqu'il est capable de connaître l'optimum par le calcul différent qu'il pratique inconsciemment.

- c'est un capitaliste qui rassemble des capitaux au coût le moins élevé en vue tirer d'un profit maximum qui sert à récompensé les risque courus.
- C'est un manager qui mobilise des facteurs de production (des matériels, des hommes, des informations, des technologies) et les combine de manière optimale.
- C'est un innovateur qui, rompant avec la tradition, crée des nouvelles richesses ou des nouveaux emplois.

  Mais ces fonctions sont presque absentes chez les patrons de petites entreprises à cause de trois facteurs négatifs affectent la gestion des dirigeants de petites et moyennes entreprises.
- Les objectifs poursuivis par ces patrons sont plus frileux que ceux analysés par la théorie économique classique, ils ne cherchent pas à réaliser le maximum de profit ni à rendre maximale la valeur de l'entreprise, ils ne recherchent pas davantage à affirmer leur volonté de puissance au fil d'une poursuite continuelle de la croissance, les patrons des PME sont plus modestes : ils visent généralement la pérennité de leur pouvoir, la survie de leur affaire , ou bien encore une autonomie confortable.
- Deuxième facteur négatif : le chef d'entreprise possède rarement une formation complète en management. En générale, il a acquis une compétence technique qui lui semble suffisant pour réussir. Quant à la gestion, elle lui secondaire.
- Dernière facteur : le chef de la petite entreprise est continuellement soumis à la pression des problèmes du court terme et il ne consacre que peu de temps à la réflexion à plis long terme.

- **Un management erratique de la petite entreprise :**

« M. Marchesnay, présente le management comme l'art de prendre des décisions informées et relationnelles, qui réduisent l'incertitude grâce à des marches méthodiques et à des outils scientifiques. En outre, il a été suggéré opportun d'adopter un style de décision qui permet de faire participer les collaborateurs à la pris de décision »[2]. Selon cet auteur le bon management entièrement n'est pas présenté dans la PME car trois défauts caractérisent la gestion de cette dernière :

Clicours.COM

[1] *M Marchesnay « le management des petite entreprises : de management stratégie et organisation » sous direction J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, vuibert, France. 2006. p.425*

[2] *M. marchesnay, « management stratégique » 1995, l'adreg, Francev p 224*

- Un manque chronique d'information *« le processus de décision se déroule en information limitée nous somme dans l'univers simonien de la rationalité limitée »*[1]. Parce qu'il n'a pas les moyens d'acquérir systématiquement une vaste information, parce que ses connaissances en informatique sont trop mineures, le patron de PME est toujours en état de myopie face à environnement, particulièrement, en ce qui concerne les démentions du marketing, la sélection nouveaux clients ou du choix des nouveaux débouchés.
- Les choix sélectionnés par lui sont incertains et parfois peu cohérent à cause de cette pauvreté informatitionnelle.
- Les dirigeants retiennent l'information qu'ils possèdent et ne font guère participer leurs employés à la vie de l'entreprise.

- **Le financement est plus difficile :** (capacité d'autofinancement plus faible, accès limité aux marchés financiers, cout plus élevé du crédit, crédit interentreprises défavorable)[2]. En générale, les PME sont handicapées dans la mobilisation des ressources financières, deux raisons principales permettent de mieux situer l'origine de cet handicap : la recherche d'Indépendance financière est naturellement un obstacle à l'autonomie décisionnelle. Un tel sentiment est renforcé par le fait que l'entrepreneur nourrit la crainte de « mettre en jeu » son propre patrimoine à chaque décision partagée avec un agent extérieur. Cette craint se trouve surtout chez les dirigeants autodidactes et /ou d'origine professionnelle technique qui n'ont souvent pas la culture de négociation avec les banquiers. Ceux- ci justifient les risques que court leur établissement par l'incomplétude des informations fournies par les dirigeants de la PME, la faiblesse des capitaux propres et par la situation mono- activité et mono-clientèle.

Section 2 : Approches théoriques relatives à l'analyse stratégique de la petite et moyenne entreprise :

Dans le cadre de l'économie de l'entreprise le développement de cette dernière consiste à une stratégie adaptée à sa position, à son secteur et à sa taille .elle mettra toutes ses chances de son côté lors de son travail, et cela, nécessite une formulation d'une stratégie correspond à un ensemble des taches fonctionnelles et aussi opérationnelles. Ayant pour fonction la pérennisation ou le progrès de l'entreprise. Ces taches sont prévues par le processus de diagnostic qui inclut toutes les fonctions de l'entreprise et qui doit être élaboré à partir des caractéristiques détaillées de la firme, suivi par un plan stratégique qui permet de conserver la cohérence et de coordonner les diverses actions et après, une décision stratégique, « une décision qui remet en cause les relations entre la firme et le milieu environnant »[3],

Dans le monde de PME, cette démarche stratégique est rare. Ceci, est affirmé par l'absence de la discipline de management stratégique, qui n'a pas eu un développement fort dans la

[1] *M. marchesnay « le management des petite entreprises : de management stratégie et organisation op.cit. p.427*

[2] *Les détails de paiement sont plus long pour les PME, du fait d'un pouvoir de négociation insuffisant vis-à- vis des grandes entreprises qui sont leur clientèle. En 1996 la durée moyenne du crédit – clients s'élevait à 64 jours en France, en Allemagne 38 jours et 50 jours au Royaume-Uni.*
Le taux d'autofinancement est nettement plus faible pour les PME : 56% en 1996 contre 110% pour l'ensemble des entreprises françaises en 1996.

[3] *ANSOFF I « Stratégie du développement de l'entrepris », Hommes et Techniques, p62. 1968, Paris.*

PME/PMI. Il est possible d'observer ce phénomène dans le nombre limité des références bibliographiques sur la stratégie de la PME (Julien, 1997). Dans ce sens, *Paturel (1998)* souligne l'importance de démystifier le fait que le management stratégique n'est pas particulièrement intéressant pour la PME. La réalité des entreprises valide également ce constat régulièrement, le temps accordé à la stratégie est trop faible en comparaison du temps accordé à la gestion courante (Sanchez, 2006). L'explication possible est la difficulté à définir la stratégie dans la PME, au contraire dans la grande entreprise est plus facile.

Le niveau de choix stratégique en PME n'a rien à envier aux grandes entreprises. La spécificité des PME s'illustre davantage dans la démarche suivie par les dirigeants pour mettre en place leurs orientations stratégiques.

La stratégie des PME est un ensemble désordonné d'actions ponctuelles relevant de l'intuition Du dirigeant, largement la décision est le fait du chef d'entreprise. Même s'il s'entoure de conseils (famille, comptable banquier,…), lui seul est responsable de la prise de décision et son exécution. Cependant, il semble que la démarche stratégique des petites et moyennes entreprises ne soit pas aussi simple. Elle serait à la fois empreinte de délibération et ouvert aux émergences *(J.L. AR règle, R.Calori et P.Very)*[1] en s'interrogeant sur la capacité des PMI à développer une démarche de planification stratégique, expliquent que la stratégie des PME reste certes inscrite dans un horizon temporel limite, mais présente les caractéristiques d'une démarche formalisée et délibérée. Donc on peu dire que ces démarches stratégiques sont délibérées mais qu'elles restent ouvertes aux émergences.

Comme on l'a signalé précédemment. L'entrepreneur constitue un facteur de réussite ou d'échec de son organisation. D'autres facteurs, leur existence ou non peut être considéré comme un élément déterminant dans le processus de développement de PME.

Pour bien comprendre les concepts reliés au mot stratégie et pour savoir comment une organisation de taille réduite adopte une stratégie pour réaliser un développent continu. Cette section sera consacrée en premier lieu à l'histoire, la définition et certaines méthodes d'analyse stratégique. En deuxième lieu à étudier la place de la stratégie dans PME.et les facteurs clés de la réussite cette dernière.

2-1 : Histoire, définition et méthodes d'analyse de la stratégie dans l'entreprise :

2-1-1 : Histoire de la pensée stratégique :

Réellement, le mot stratégie vient du grec (stratos=armée et agos =je conduis), il est défini de façon assez vague comme la partie de cet art qui consiste à établir un plan de compagne pour faire intervenir des masses armées contre l'ennemi, alors que la tactique consiste à combiner pour des actions spécifiques les moyens dont on dispose.[2] En définitivement, on peut classer la pensée stratégique

[1] *J.L. Arregle, R.Calori et P.Very « les PMI face à la planification stratégique » in revue française de gestion, janvier, février, 1997, p11, 23*

[2] *ANSOFF I « Stratégie du développement de l'entreprise ».opc.p88.*

Les années 50 : c'est dans les années 50 qu'il ya eu l'émergence de propos structurés consacrés explicitement à la stratégie d'entreprise. Cette période a connaît la parution les premiers économistes qui introduisent implicitement la stratégie dans leur conceptualisation de la concurrence imparfaite et praticable ***(chamberlain, robinson, clarck, coase)***.

Le début des années 60 : cette période a marqué la véritable émergence de la stratégie d'entreprise dans le monde académique avec la publication de trois ouvrages devenus grands classiques, qui sont:

- D'abord celui d'***Alfred Chandler*** qui montre comment les managers s'inventent des tâches qui concernent la fixation d'objectifs. L'allocation des ressources ainsi que la conception d'une structure qui les permettre et les supporte.
- Ensuite en 1965, quatre professeurs à **Harvard** signent le fameux manuel de politique générale de l'entreprise connu par « le modèle LCAG ». les auteurs de cette approche ont proposé une démarche simple, très ouverte, guidant les dirigeants dans l'élaboration du diagnostique.
- Enfin***, Ansnoff*** publie « corporate strategy » au cours de la même année. Ce professeur apporte plusieurs notions majeures il définit clairement la stratégie comme une règle pour prendre des décisions fondées[1]. Il propose également une classification des décisions (stratégiques, administratives, opérationnelles) à laquelle de nombreux auteurs s'intéresseront.

Il important de souligner que les années 60 voyaient également paraitre de nombreux travaux sur les procédures de planification stratégique, parmi ces travaux on trouve la courbe d'expérience de ***Bruce Henderson*** et les matrices proposées par ***Arthur D. little*** et ***Mc kensey***

Les années 80 : ces années ont été marquées par un jeun professeur (*Porter Michael)* à Harvard qui joua un rôle important dans l'apparition d'une nouvelle génération de modèles d'analyse stratégiques et qui enrichit l'analyse concurrentielle en transposant les principaux concepts de l'économie industrielle. Selon ce professeur *« adopter une stratégie face à la concurrence, suppose l'adoption d'action offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation tenable au sein du secteur, pour lui permettre de faire face avec succès aux cinq forces de la concurrence, et par là, assurer un meilleur rendement d son investissement ».*[2]

Les années 90 : M. porter en 1993 a mis l'accent sur d'autres facteurs autres que les cinq forces *(la rivalité entre les firmes du secteur, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, la menace des nouveaux entrants et la menace des produits de substitution)* Il parle de l'état et hasard comme facteurs pouvant avoir une importante influence sur l'environnement des firmes. D'après cet auteur, « le jeu économique moderne oblige les entreprises à dépasser le cadre national. Elles mettent désormais en œuvre des stratégies globales, qui leur font répartir leurs activités dans de nombreux pays »[3]

[1] *POIRIR L« le discours de la stratégie militaire », revue française de gestion, p64, 73.1988.*
[2] *PORTER M « choix stratégique et concurrence », Economica, 1990, p426*
[3] *PORTER M « l'avantage concurrentiel des nations », inter Edition, France, 1993 p35,*

2-1-2 : définition de la stratégie :

La stratégie a été définit de diverses manières. Il s'agit d'un ensemble de décisions visant à anticiper ou à se prémunir face à un environnement futur incertain. Ces décisions portent, en particulier, sur les choix des domaines d'activités dans lesquels l'entreprise s'engagera et sur la nature et l'intensité de cet engagement. Selon *THIETART*[1] *« la stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif* ». *ANDREWS*[2] distingue, dans sa définition, les décisions stratégiques qui :

- *déterminent et révèlent objectifs et buts*
- *engendrent les principales politiques et les plans pour atteindre ces objectifs*
- *définissent le domaine d'activité*
- *Fixent les contributions faites par l'entreprise à ses actionnaires, employés, clients et communautés diverses.*

Ce sont celles qui portent sur la formulation de la stratégie. Elles induisent les choix d'organisation qui appartiennent au domaine de la mise en œuvre de la stratégie. Ces décisions ont pur caractéristiques communes d'avoir des effets à long terme et de mettre en cause d'importantes ressources.

De façon plus sélective, *ANSOFF*[3] considère que les décisions stratégiques sont celles qui concernent les choix de couples produit-marché, les objectifs de développement. Les choix de moyens et l'acquisition de ressources font partie des « décisions administrative » et la mise en œuvre des moyens, des « décisions opérationnelles », ces deux derniers types de décisions sont parois regroupés sous le vocable de « décision tactique»[4].

En nous référant à ces dernières définitions, nous considérons comme stratégiques les décisions de l'entreprise portant sur la définition de ses objectifs à long terme, de ses domaines d'activités actuels et futures et des orientations de ses actions pour atteindre les objectifs choisis dans les domaines d'activités retenus.

2-1-3 : Le diagnostic stratégique :

La stratégie proposée à une entreprise ne peut être constituée d'un catalogue de mesures disparates. Elle n'est cohérente et pertinente que si elle permet de résoudre le problème majeur auquel se trouve confrontée l'entreprise. Pour découvrir ce dernier il convient d'analyser simultanément l'environnement, les ressources de l'entreprise et les buts de son dirigeant, puis d'effectuer une synthèse que ne peut fournir aucune des techniques d'analyse traditionnelles qui sont toutes partielles.

Le diagnostic stratégique fait appel à une démarche heuristique qui ne peut être pleinement mise en lumière qu'au travers d'études de cas. Dans ce type d'analyse, il importe de découvrir et d'énoncer clairement le problème auquel la stratégie devra apporter une solution durable. L'expérience de l'analyste joue à ce niveau un grand rôle, mais il n'y a là rien d'irrationnel. Il s'agit

[1] *R.A Thietart « la stratégie de l'entreprise », mcgraw-Hill, 2eme édition, U.S.A, 1989, p1*
[2] *K.R.Andrews "the concept of corporate strategy" , Irwin, resved edition, U.S.A, 1981, p 18*
[3] *H.I. Ansoff « stratégie du développement de l'entreprise », opc, p66*
[4] *J.G.Mérigot, A. Labourdette « éléments de gestion stratégique des entreprise », paris, Cujas, 1980*

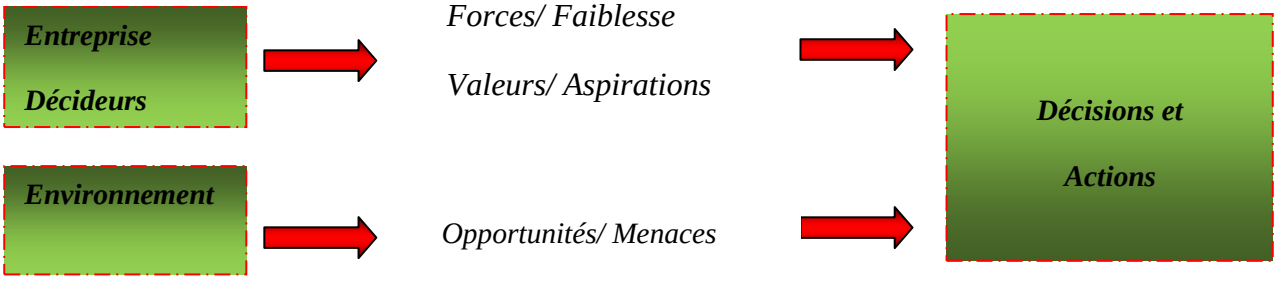
de formuler un jugement synthétique en étudiant, les relations entre les buts des dirigeants, les opportunités et menaces de l'environnement, les forces et les faiblesses de l'entreprise, ainsi que les activités qu'elle réalise. La phase cruciale du diagnostic réside dans l'identification des discordances qui apparaissent entre ces éléments.

La formulation d'une stratégie doit permettre à l'entreprise de saisir une partie du potentiel de développement offert par l'environnement, au sein de ce dernier la stratégie doit définir un positionnement accordé avec les atouts distinctifs de l'entreprise et les aspirations de son dirigeant. La définition d'une stratégie conduit à sélectionner les activités que l'entreprise mettra en œuvre, à formuler la logique de développement qu'elle adoptera face à la concurrence, et à identifier les principaux investissements matériels et organisationnels nécessaires au renforcement des atouts qui seront exploités.

En générale, l'analyse de diagnostic prend en compte les capacités et les ressources de l'entreprise, les opportunités et menaces résidant dans l'environnement et les systèmes de valeurs et aspirations professionnelles des dirigeants.

Nous pouvons schématiser ce type d'analyse de la façon suivante :

Figure: 02 Type d'analyse du diagnostic



Source : *Marjorie Lecerf « la PME fa ce à la mondialisation »thèse doctorat, université paris i, p194, .2006, France*

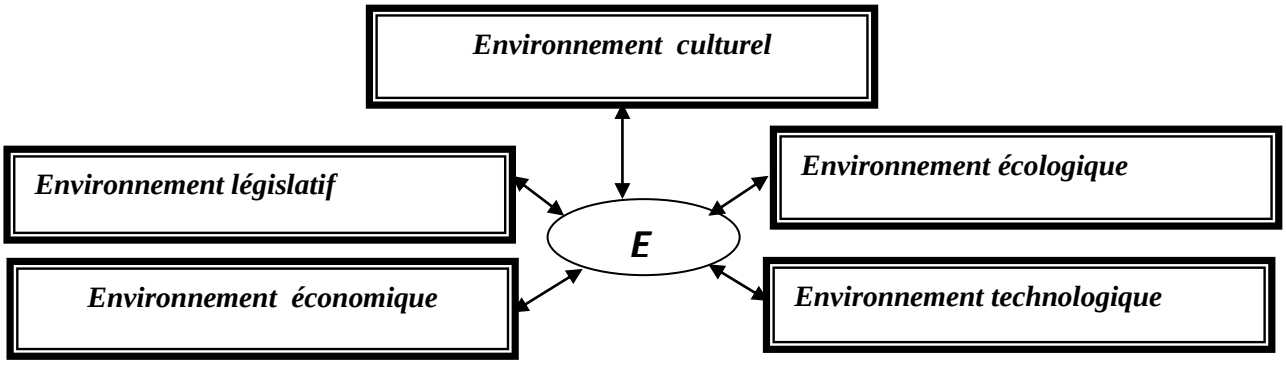
Par ce cheminement, l'entreprise se remet en question et lors de l'observation de son environnement, elle cherche les opportunités qui seraient susceptibles de correspondre à ses capacités et à ses forces.

Si les adéquations entre les opportunités et les forces de la firme sont conséquentes, la stratégie de l'entreprise ne nécessite alors pas de modifications. En revanche, si les adéquations sont inexistantes, la stratégie sera alors à repenser. Le diagnostic permet donc d'évaluer les capacités de l'entreprise à correspondre à son environnement.

- **Diagnostic externe :**

Ce diagnostic prend en compte l'environnement direct et indirect de l'entreprise. C'est au sein de cet environnement qu'il sera indispensable de déterminer quels sont les risques ou encore les opportunités pour l'entreprise. Il s'agit de mettre en évidence les facteurs externes à l'entreprise, qui jouent un rôle dans le fonctionnement de la firme et qui peuvent soit améliorer son état soit le détériorer. En étant consciente de la situation externe tant au niveau de son pays que de son secteur, l'entreprise se protège de tout effet de surprise et s'offre la possibilité d'une action anticipative en harmonie avec ces contraintes liées à l'environnement externe, qui peut être représenté comme suit :

Figure 03: L'entreprise et son environnement externe



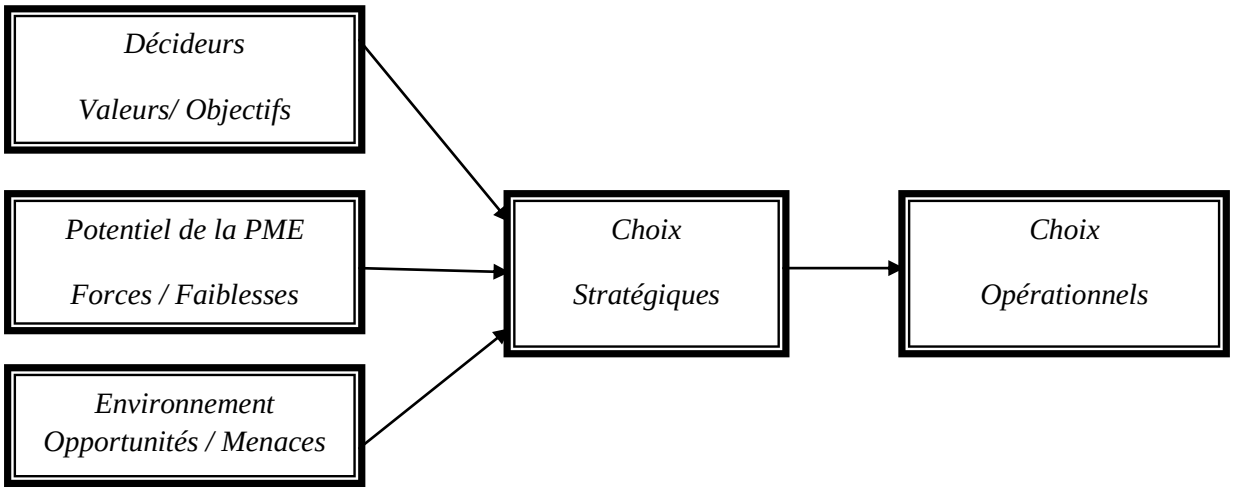
Source : Marjorie Lecerf « la PME fa ce à la mondialisation »thèse doctorat, université paris i, p198, .2006, France

Le diagnostic externe requiert un grand nombre d'informations, parfois complexes, mais relativement accessibles. C'est une étude fastidieuse qu'il est important de simplifier au maximum dans son résultat final afin de ne pas noyer les informations essentielles dans la masse de données. Dans chaque environnement de l'entreprise, les opportunités et les menaces seront étudiées. Cette étude de l'environnement indirect doit être complétée par une analyse précise de l'environnement direct afin de rapprocher chaque opportunité à des forces de l'entreprise et d'éviter les menaces en corrigeant les faiblesses de la firme.

- **Diagnostic interne :**

Ce type de diagnostic de la PME est une tâche qui nécessite de l'impartialité afin d'obtenir des résultats objectifs et réels, base solide aux décisions à venir. Il est par conséquent fortement déconseillé au dirigeant de la PME de procéder lui-même à ce type de bilan. Ce type de diagnostic peut être schématisé comme suit :

Figure: 04 L'entreprise et diagnostic interne



Source : *Marjorie Lecerf « la PME fa ce à la mondialisation »thèse doctorat, université paris, p199, .2006, France.*

- **Décideurs : Valeurs et Objectifs**

Une étude[1] datant de 2002 concernant l'analyse de l'évolution des besoins en qualifications des PME européennes a abouti à des conclusions soulignant l'importance de l'état d'esprit de l'entrepreneur dans le cadre de l'application d'une stratégie précise afin d'atteindre aux objectifs visés et promouvoir la PME. En effet, la personnalité, l'expérience ou encore bien d'autres facteurs personnels des propriétaires des petites firmes sont des facteurs essentiels à la réussite de l'entreprise. L'engagement personnel de même que la ténacité du dirigeant ont également une grande influence sur le succès ou l'échec des stratégies amorcées par l'entreprise. Par ailleurs, l'influence de l'expérience du dirigeant concernant la vitesse de pénétration des marchés locaux et étrangers.

Il apparaîtrait également que les cadres dirigeants disposants d'une expérience à l'étranger et les plus acquéreurs des informations, seraient plus souvent présents dans des PME plus développées que dans des PME fragiles.

- **Potentiel de la PME : Forces/ Faiblesses**

C'est en exploitant au mieux ses forces et en corrigeant ses faiblesses que la PME parviendra à réussir son développement. Pour cela, elle doit être consciente de ces dernières afin d'adopter les actions optimales, un diagnostic est donc nécessaire.

- **Potentiel de l'environnement : Opportunités/ Menaces**

C'est au sein de cet environnement qu'il sera indispensable de déterminer quels sont les risques ou encore les opportunités pour l'entreprise. Il s'agit de mettre en évidence les facteurs externes à l'entreprise qui jouent un rôle dans le fonctionnement de cette dernière et qui peuvent soit améliorer son état soit le détériorer. En étant consciente de la situation externe au niveau de son secteur dans le monde, l'entreprise se protège de tout effet de surprise et s'offre la possibilité d'une action anticipatrice en harmonie avec ces contraintes liées à l'environnement globalisé. Pour le but á trouver les synergies qui peuvent être établies entre les opportunités de l'environnement et les forces de l'entreprise. Si les objectifs chiffrés ne sont pas atteints, il sera alors vital de procéder á un remaniement en terme de stratégie.

Les choix stratégiques résultant de ce processus, schématisé sur la figure 1. S'expriment en termes de domaines d'activités (couples produit-marché), d'objectifs et de définition de moyens.

Cette démarche itérative mettant en relation des états futurs de l'environnement et des compétences distinctives de l'entreprise sera développée et formalisée par des grands cabinets de consultants. Ceux-ci offriront la possibilité d'analyser conjointement plusieurs domaines d'activités de l'entreprise regroupés dans un « portefeuille d'activités ».

2-1-4 : Méthodes d'analyse stratégique :

Le management stratégique a proposé plusieurs méthodes pour analyser les stratégies suivies par telle entreprise et dans tel domaine. Mais dans la PME l'application ces méthodes, est limité à

[1] *Etude germano-anglaise menée en 2002 par Bürgel, Fier et Murray concernant les start-ups HT Européenne.*

cause de la mentalité et l'esprit de dirigeant. Parmi ces méthodes, on peut citer les plus couramment utilisés :

- **L'analyse de portefeuille:**

Les années 1970 ont été les témoins d'une diversification massive des entreprises dans tous les secteurs. A l'époque, les firmes cherchaient toutes á obtenir une taille toujours plus démesurée, le slogan de l'époque étant 'big is beautiful'. A la suite de ces diversifications multiples, les entreprises ont connu un besoin important de rationaliser leur portefeuille d'activité. Pour améliorer la gestion des portefeuilles d'activités, des modèles ont étés développés par divers cabinets, ceux-ci s'appuient tous sur les cycles de vies des différentes activités présentes dans l'entreprise, les buts majeurs de ces modèles étant de parvenir á un équilibre entre les activités naissantes et celles déclinantes qui dégageraient un maximum de profitabilité. Aussi l'appréciation de ces situations globales se fait á l'aide de matrices telles que celle du *BCG*[1], les analyses de concurrence multicritères sont également exploitables dans la même optique *(Mc Kinsey, D. Little, PIMS)*

- **La matrice BCG :**

Cette matrice est la plus ancienne, la plus simple, la plus connue. Elle n'est pas sans risque. La critique de cette méthode ne vise pas d'effet pratique immédiat, puisque la méthode est aujourd'hui abandonnée elle garde toutefois un grand intérêt en raison des concepts mobilisés et des problèmes de méthode qu'elle pose. Après un bref rappel de la démarche, l'intérêt de cette méthode sera analysé.

La première étape consiste à définir des segments stratégiques [2]*(processus délicat dont la qualité conditionne la valeur des analyses de portefeuille)* indépendants. Cette restriction est importante puisque l'exploitation des liaisons constitue un motif essentiel des manœuvres de diversification.

La deuxième étape consiste à classer les différentes activités en fonction de leur attrait et des atouts de l'entreprise. Le BCG retient le taux de croissance de la valeur de l'activité et la part de marché relative (*La part de marché relative est un indicateur permettant de positionner l'importance d'une marque ou d'un produit par rapport à la marque ou produit concurrent le plus proche sur une période donnée. Le ratio de calcul de la part de marché relative est : ventes marque A / ventes marque B. Une part de marché relative supérieur à 100 % ou 1 signifie que la marque est leader*) comme indicateur de position concurrentielle. Ce dernier repose sur la théorie des effets d'expérience.

Pour chacun des deux indicateurs, une valeur médiane est définie. En ce qui concerne la part de marché relative, la valeur médiane est l'unité, ce qui amène à distinguer selon que l'entreprise est ou non leader sur son marché. Pour le taux de croissance de la demande, la valeur critique est le rythme d'accroissement du PIB. Chacune de ces variables, deux parties de valeurs sont donc

---

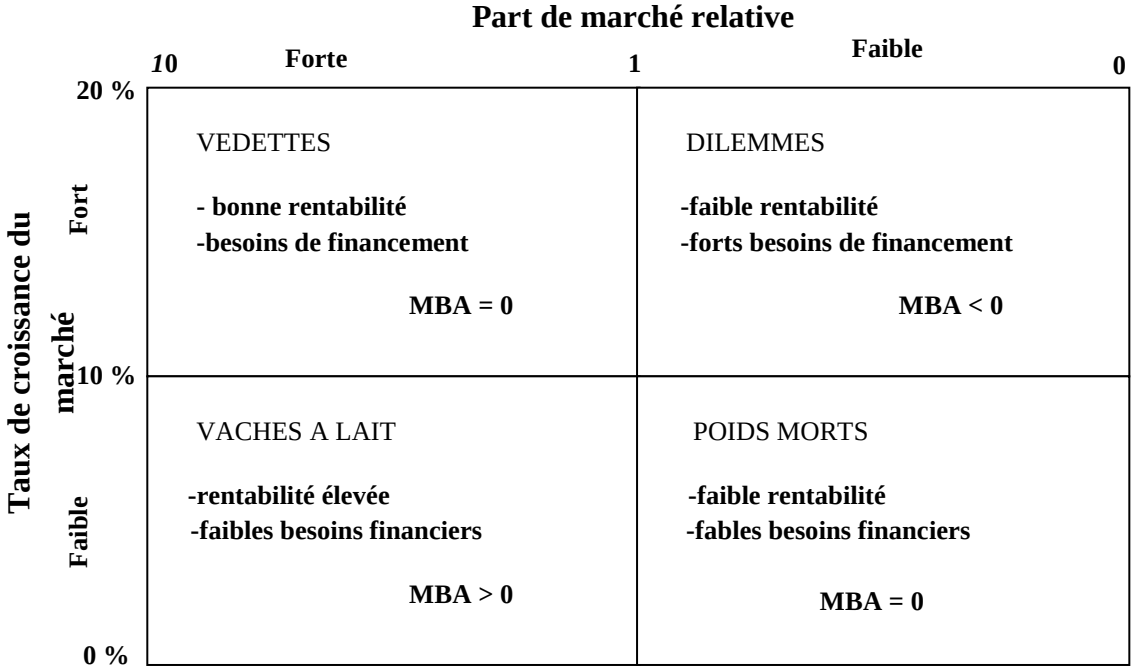
[1] *Boston Consulting Group, « Perspectives sur la stratégie de l'entreprise », Hommes et Techniques, 1970. Paris*

[2] *E ADER et J. LAURIOL, « La segmentation, fondement de l'analyse stratégique », Harvard l'Expansion, printemps 1986.*

définies qui permettent de distinguer quatre situations typiques auxquelles sont donnés des noms suggestifs : vedettes, vache à lait, dilemmes et poids morts.

Le positionnement de la l'activité sur chacune de ces deux dimensions a des implications financières. Une croissance rapide de la demande implique des investissements forts qu'une demande arrivée à maturité, de même qu'une position faible exige un effort financier plus importants que celui qu'il est nécessaire de consentir pour une activité ou l'entreprise est leader.la figure 05 représente cette matrice

La figure 05: matrice BCG



Source : *Thiétart R A « la stratégie d'entreprise », Mc graw hill, 1989.p.120*

Selon sa position dans la matrice, le produit peut appartenir à l'une des catégories suivantes auxquelles correspondent une ou plusieurs options stratégiques :

- Un produit étoile ou vedette (fort taux de croissance et part de marché élevée) est un produit prometteur pour l'entreprise. Un tel produit contribue à sa rentabilité et génère des bénéfices. L'entreprise doit donc se concentrer sur ce produit et le développer en y investissant afin de maintenir sa position de leader. Les produits vedettes sont amenés à devenir progressivement des vaches à lait

- Un produit dilemme (fort taux de croissance et part de marché faible) est souvent peu commercialement rentable et ne génère pas de bénéfices à moins que l'entreprise décide d'y investir pour maintenir voire accroître ses parts de marché (ils deviennent alors des vedettes potentielles). L'entreprise a donc le choix entre investir dans ce produit ou l'abandonner

- Les vaches à lait sont des produits en phase de maturité qui génèrent des profits intéressants et des liquidités mais qui doivent être remplacés dans un avenir plus ou moins proche. Il faut

donc les rentabiliser car ils permettent de financer d'autres activités (notamment les vedettes et les dilemmes)

- Les poids morts qui ne génèrent que de faibles bénéfices sur un marché déclinant et très concurrentiel doivent souvent être abandonnés ou être maintenus sans investissement (lorsqu'ils peuvent encore contribuer à la couverture des frais fixes).

- **La matrice ADL :**

Arthur D. Little est une société de conseil qui propose un modèle d'analyse de portefeuille d'activités qui se prête de façon efficace aux analyses des PME. Les principaux facteurs fluant sur la position concurrentielle sont les suivants : facteurs de commercialisation ; facteurs d'approvisionnement ; facteurs de production. Les forces de l'entreprise sont analysées en fonction des facteurs clés de succès du marché. A l'issue de cette analyse, la position de la firme sera déterminée parmi les possibilités suivantes :

Dominante : Cette position indique que l'entreprise a la capacité de contrôler le comportement de ses concurrents dans le domaine de la stratégie et de la performance et bénéficie d'un large panel de stratégies envisageables.

Forte : La firme peut choisir chacune des stratégies sans encourir de danger sur le long terme.

Favorable : stratégies sont limitées aux atouts favorables de l'entreprise, la position compétitive pourra sans encombre être maintenue à long terme.

Défendable : Les activités doivent être continuées, le niveau de performance est suffisant mais la position n'est pas assurée sur le long terme.

Marginale : L'activité de l'entreprise présente des faiblesses majeures et bien que n'étant pas en danger á court terme elle n'a aucune chance de survivre á long terme, elle doit donc subir des améliorations.

Le degré d'intérêt d'un secteur dépend de la phase dans la quelle il se trouve, la question sera alors de déterminer où se situe l'activité dans son cycle de vie (démarrage, croissance, maturité ou déclin) par le croisement de la maturité du secteur et de la position concurrentielle. Les conseils stratégiques sont vagues et les possibilités multiples, les aires ne sont, par ailleurs, pas délimitées de manière identique dans toutes les représentations. Ce modèle laisse donc plus de place que les autres à la réflexion des dirigeants et au libre arbitre quant aux décisions. Quatre orientations fondamentales ressortent cependant du modèle: le développement naturel, qui demande des investissements importants, où la position concurrentielle est bonne et où l'on trouve les activités d'avenir, le développement sélectif, où la position concurrentielle est assez moyenne, il est nécessaire de trouver des niches afin de spécialiser l'entreprise vers ses créneaux les plus porteurs. La réorientation, où la firme présente une position, concurrentielle marginale il est alors important de réorienter l'activité afin de la sauver et enfin l'abandon, ou une position faible en termes de compétitivité est observée dans des secteurs á risques élevés en plein démarrage. La difficulté majeure concernant cette matrice est rencontrée lors de la détermination de la phase de développement du secteur, l'évolution n'étant que rarement régulière, la précision est parfois impossible á atteindre et les résultats ne seront alors que très approximatifs.

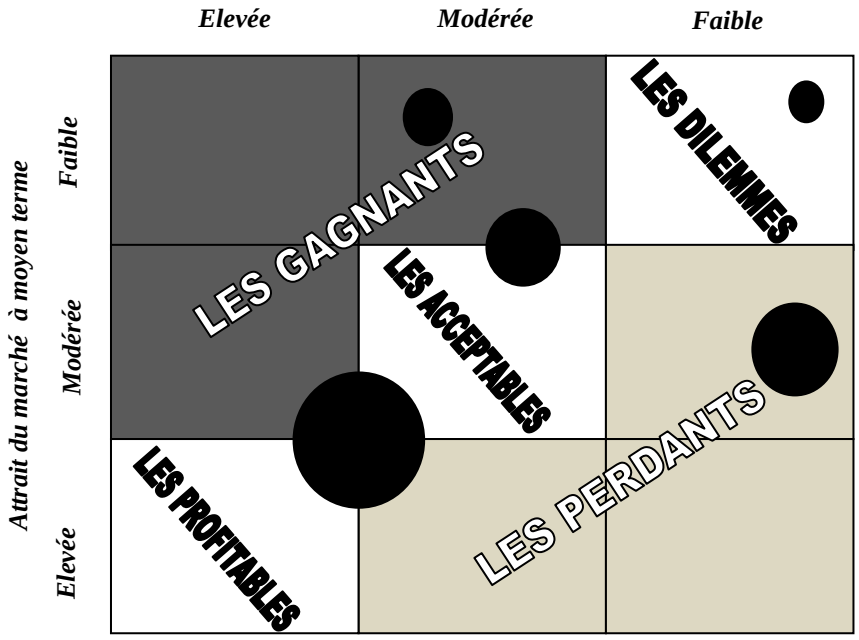
Clicours.COM

- **La matrice d'analyse de portefeuille de McKinsey :**

La matrice de McKinsey est structurée par deux variables complexes: la position concurrentielle ou force compétitive, d'une part et l'attrait du marché à moyen terme, d'autre part. Ces deux dimensions sont mesurées par un Index résultant de l'agrégation de plusieurs facteurs. L'attrait du marché ne tient pas seulement à un taux de croissance, mais aussi à la structure concurrentielle, à la maturité du secteur, aux contraintes légales, sociales qui le caractérisent, etc. La force compétitive ne se résume pas à une seule variable. A la part de marché peuvent s'ajouter la qualité des produits, leur degré de différenciation par rapport aux produits concurrents, ainsi que les compétences spécifiques de l'entreprise dans des domaines comme la recherche-développement, la production ou la distribution. La difficulté d'emploi de cette matrice tient aux choix des facteurs qui seront pris en compte et à la définition de leurs poids relatifs. En effet, ces facteurs ne sont pas identiques dans tous les marchés. Ils tiennent à la dynamique concurrentielle propre à chacun d'eux L'analyse de la concurrence fournira des éléments de réponse à ces problèmes.

Les recommandations dégagées par la matrice McKinsey sont plus riches que celles issues de la matrice BCG. Elles reposent sur une analyse de la dynamique concurrentielle qui permet de définir les facteurs-clés de succès dans un domaine d'activités. Elles sont le fruit d'analyses comparées de la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents sur des acteurs multiples et pertinents. Elles offrent donc le moyen d'identifier les domaines d'amélioration de la position concurrentielle de la firme. En termes d'analyse de portefeuille d'activités, la matrice McKinsey permet l'analyse du risque, de la rentabilité et du besoin en financement de façon analogue à la matrice BCG. Cette matrice peut être schématisée comme suit :

Figure 06 : La matrice McKinsey



Source : *Source : Thiétart R A « la stratégie d'entreprise », Mc graw hill, 1989.p.122*

Les Gagnants : Produits stratégiques dont l'attrait est important car l'entreprise occupe une position dominante dans un marché en expansion pour ces produits. L'entreprise doit concentrer ses efforts et investir (en capital humain, en adaptations du produit, en publicité, ...) dans ces produits pour favoriser la croissance et accroître encore ses compétences distinctives.

Les acceptables et profitables : Produits tactiques qui sont moyennement attrayants. Les parts de marché pour ces produits sont difficiles à maintenir dans un marché fort concurrencé où l'entreprise occupe néanmoins une bonne position. Pour ces produits, l'entreprise doit adopter une stratégie de statu quo. Elle doit surveiller leur évolution et maintenir les produits tant qu'ils sont rentables et qu'ils génèrent des liquidités.

Les dilemmes : Dans cette position, le choix stratégique est assez difficile car le marché pour ce produit semble très attractif mais l'entreprise ne dispose pas de la force concurrentielle nécessaire pour l'aborder - peut-être parce qu'elle n'a pas le bon produit. L'entreprise peut soit désinvestir si la croissance n'est pas durable ou renforcer sa position sur ces marchés en remédiant à ses faiblesses et en se spécialisant sur ses forces, pour autant, notamment, que ses ressources financières le lui permettent.

Les perdants : Produits "perdants" qui sont les moins attractifs car la part de marché de l'entreprise sur ce marché en faible croissance est également faible. L'entreprise doit réduire les investissements et les coûts fixes et se concentrer sur la récolte des profits à court terme jusqu'à ce qu'elle abandonne certaines activités. Une exception à l'abandon peut se produire lorsque plusieurs de ces marchés génèrent en combinaison un volume suffisant pour l'activité export.

L'analyse de Mc Kinsey est intéressante mais n'est généralement pas à la portée des PME, en effet, l'identification des facteurs significatifs pour chaque dimension composite et ensuite leur pondération, n'est pas toujours chose aisée. Par ailleurs, cet outil exige la collecte d'un grand nombre d'informations. Les recherches pour estimer l'attrait du marché peuvent être relativement limitées. Par contre, l'évaluation des forces de l'entreprise sur chaque marché suppose des recherches plus approfondies. L'analyse ne pourra donc être entreprise que sur un nombre très limité de produits et de marchés.

- **La méthode PIMS :**

La méthode PIMS *(Profit Impact of Marketing Strategy)* de l'analyse des activités stratégiques résulte de l'association de *General Electric et de la Harvard Business School* en vue d'analyser les causes de succès ou d'échec des produits de General Electric. Une base de données fut construite avec les activités de cette entreprise, puis élargie à d'autres. Aujourd'hui, les Informations collectées proviennent de plus de 4 000 unités stratégiques. Les données fournies portent sur une centaine d'items caractérisant l'activité, le marché, la concurrence, les performances, la structure des dépenses. Cette base est utilisée de trois manières.

Elle est utilisée comme source de données pour des travaux de recherche sur les relations entre performances et variables stratégiques. C'est ainsi qu'ont été mises en évidence des relations significatives entre :

- Rentabilité des investissements et part de marché [1]
- Rentabilité des investissements et intensité capitalistique. (Relation Inverse)[2]
- Rentabilité et Intégration verticale (relation complexe)[3]
- Marge brute d'autofinancement et qualité des produits, en particulier dans les marchés à faible croissance[4]

Ces relations fournissent un support empirique aux méthodes d'analyse de portefeuille qui ont été présentées dans le paragraphe précédent.

La base de données PIMS est exploitée pour fournir des informations aux entreprises adhérentes sur leurs performances comparées à des normes de secteurs. Elle fournit des hypothèses d'explication des écarts constatés. Il s'agit là d'un outil de contrôle des décisions stratégiques.

Enfin, cette base de données permet aux entreprises adhérentes de simuler des décisions stratégiques et d'en évaluer les conséquences. Elle fournit donc un outil de formulation de stratégies et de tests de celles-ci dans un environnement concurrentiel.

2-2 : Analyse des facteurs de succès la stratégie de développement de la PME :

Parmi les caractéristiques les plus frappantes de l'environnement actuel auquel sont confrontées les entreprises, l'intensification de la concurrence et l'accélération du changement. Dans un tel environnement marqué par la mondialisation des marchés, l'interpénétration croissante des économies, l'interdépendance accrue entre les acteurs en jeu modifiant les conditions de la concurrence, la survie et la pérennité de l'entreprise deviennent de plus en plus problématiques. En effet, toutes les entreprises qu'elles soient grandes, moyennes, petites et même très petites, doivent veiller au renforcement, à l'amélioration ou du moins au maintien, et ou à la préservation de leurs facteurs de compétitivité et de leurs performance économique.

Comme réponse à ces caractéristiques irréversibles de ce nouvel environnement, les entreprises développent divers facteurs permettant leur compétitivité et le maintien de leur performance, et ce dans le but de survivre et se développer. Les grandes entreprises réalisent cet objectif à travers différentes options à savoir : la croissance externe pour bénéficier des économies d'envergure, l'organisation en réseau des activités à l'échelle internationale, la coordination des compétences au niveau interne et l'externalisation des activités qui contribuent faiblement à la création de valeurs.

Du point vu de stratégie .le processus de développement de PME dépend de divers facteurs principaux, d'un côté facteurs dits internes relatifs soit aux comportements de l'entrepreneur qui sont liés à des caractéristiques personnelles telles que la situation familiale, l'expérience …etc., et à des caractéristiques opérationnelles telles que le niveau culturel et la nature d'étude, ainsi que le capital social occupe une place stratégique. Soit au mode de gestion dont la stratégie en tant que

---

[1] *S.Sschoefler R. D. Buzell. Et D. F. Heany,"Impact of Strategy Planning on Profit Performance", Harvard Business Review, mars-Avril 1974.p.38*

[2] *Schoefler. Op. cit p.41.*

[3] *Robert D. Buzell... « Is Vertical Integration Profitable? ». Harvard Business Review. Janvier-février 1983, pp. 92-102.*

[4] *Schoefler. Op. cip40*

plan directeur de l'entreprise et la structure organisationnelle comme cadre de mise en œuvre de cette dernière.

D'un autre coté, des facteurs dits externes, c'est-à-dire, liés à l'environnement de l'entreprise dont le soutien et l'accompagnement sont aussi d'une importance non négligeable.

D'autres facteurs peuvent contribuer à la réussite des PME et seront étudiés séparément. Ces facteurs sont: la flexibilité en tant que facteur d'adaptation, la culture en tant que facteur de coordination et d'intégration, leur mode de financement, l'utilisation de l'information scientifique et technologique en tant qu'outil d'innovation et l'internationalisation en tant que mode de conquête des marchés.

2-2-1 : Des facteurs explicatifs internes :

- **L'entrepreneur propriétaire dirigeant et son capital social:**

Des atouts stratégiques non contournables :

Reconnue comme l'institution fondamentale du capitalisme et contrairement à la grande entreprise, la PME fait apparaître certaines spécificités à savoir :

- Un rôle important du dirigeant (entrepreneur).
- Une autorité plus élevée et centralisé par rapport à la grande entreprise.
- Des ressources financières limitées et des outils de gestion peu développés.
- Une dépendance vers un nombre limité de client et une part de marché restreinte.
- Une structure flexible et aplatie.
- Une organisation plus réactive.
- Un dynamisme stratégique.

Parmi ces spécificités qui font de cette entité un être particulier se distinguant de la grande entreprise, la prédominance et le rôle joué par le propriétaire dirigeant, apparaissent importants et déterminants. En effet, en fonction de son comportement, de ses ressources, compétences et relations (capital social), il réalise des arbitrages et effectue des choix stratégiques et opérationnels ; et révèle ainsi une diversité de comportements dont dépend l'avenir de son entreprise. De plus, par sa forte présence dans presque toutes les fonctions de l'entreprise, la propriété et la gestion sont combinées dans la même personne, ce qui fait que toutes les décisions soient concentrées au sein des mêmes mains. Toutes ces qualités ne font que renforcer son pouvoir de contrôle et palier aux problèmes les plus cités tels que la lenteur dans la transmission de l'information et l'absence de coordination dans le traitement des difficultés.

Une étude effectuée sur un échantillon de PME en France, révèle l'importance que joue le dirigeant par sa personnalité et son comportement dans la réussite de l'entreprise. A Ce sujet *Sutton (1984)* dit « *If the owner-manager is good at managing a small business, then they can do exceptionally good things in terms of ensuring the continued survival and operation of the*

business». Cela veut dire, que par son comportement de gestion, le propriétaire dirigeant pourra contribuer à la survie et à la continuité de l'entreprise. Autrement dit, la survie et la continuité d'une petite entreprise est dépendante du comportement et des compétences managériales du propriétaire dirigeant. Cette importance, apparaît, comme le soutiennent B. L'oiseau et CH. Dupont[1] pour la vie de la PME dans la personnalité et le comportement du propriétaire dirigeant. En effet, en fonction de ses aspirations, de son histoire, de sa culture et de son environnement, il adopte un comportement lui facilitant l'atteinte de son objectif et lui assurant le maximum de sécurité. Une simple analyse des comportements et stratégies des dirigeants de PME permettent la distinction entre trois types de dirigeants.

- ✓ ***Dirigeant à comportement réactif :***

Animé par la logique d'accumulation et de perpétuation des patrimoines[2], ce type de dirigeant adopte dans sa gestion un comportement conservateur et une gestion protectrice et prudente, permettant le maintien de son entreprise. Dans l'objectif de survivre et d'assurer la longévité de leur affaire, ce type de dirigeants, mettent en avant le profit à court terme comme étant un objectif non contournable et prioritaire, ce qui les pousse à l'exploitation d'un marché de proximité (local ou régional). Soucieux pour leur pouvoir, ils laissent apparaître une forte aversion au risque notamment en ce qui concerne l'investissement nécessitant des ressources financières dépassant leurs capacités. Comme facteurs explicatifs du manque d'innovation de leurs entreprises, on trouve généralement, la gestion autoritaire des unités de production et le contournement des exigences de l'environnement externe.

- ✓ ***Dirigeant à comportement actif :***

Contrairement au précédent et au dirigent à comportement proactif preneur de risque et aventurier, le dirigeant à comportement actif patriarcal, montre une attitude d'adaptation aux besoins de l'environnement. Dans son ensemble, il apparaît souvent soucieux de son pouvoir et prudent. En termes de financement externe, il ne s'engage que quand cela concerne des investissements de court terme ne mettant pas en péril son pouvoir et son indépendance, qui lui sont chères.

- ✓ ***Dirigeant à comportement proactif :***

Confronté à un environnement incertain et turbulent, il adopte un comportement de vigilance active vis-à-vis de l'environnement externe mais matriarcal à l'interne, ce en vue de stimuler la créativité et l'innovation.

Aventurier et preneur de risque, ce type de dirigeant n'hésite pas à l'intégration des cadres de coopération formelle et informelle pour le recours à l'endettement à long terme et pour réaliser des investissements immatériels. L'essentiel est que cela apporte de la valeur pour l'entreprise et en assurant son développement

[1] *B. Loiseau et CH.Dupont : « Facteurs clés de succès des PME », In Revue française de gestion N°32/81 p.p.19-30*

[2] *G. Natache: « Utilisation de l'information et l'intégration de l'environnement par les PME/PMI», Http://www.algeria-interface.com, 2002, p.16.*

Partant du principe que les facteurs clés de succès varient en fonction des phases du cycle de vie de l'entreprise[1], l'entrepreneur se doit donc d'adapter son comportement, ses aspirations et sa gestion, et ce en vue de dépasser les différentes crises jalonnant le processus d'évolution de la petite et moyenne entreprise. Par son capital social, il devient un élément stratégique et déterminant pour la survie et la réussite de l'entreprise notamment au cours des premières phases du cycle de vie.

Durant notamment la phase de démarrage, son expérience, son capital financier, ses compétences en matière de supervision des activités, d'anticipation et sa capacité d'action sont d'un enjeu majeur. Sa capacité d'apprentissage, la cohérence de ses choix stratégiques, la pertinence de son système de contrôle ainsi que sa capacité de délégation jouent un rôle au cours des phases suivantes du cycle de vie de ces entreprises.

- **L'importance du capital social de l'entrepreneur :**

Le capital social, qui est l'ensemble des liens et réseaux qui unissent des groupes et des personnes au sein de la communauté qu'elle soit géographique ou professionnelle, est considéré comme un facteur d'intégration et de confiance. Il renforce la cohésion de l'entreprise et accroît la motivation au travail. De plus, il facilite les opérations commerciales et financières et réduit leur coût notamment les coûts de transaction. Selon Bourdieu (1980), ce capital renvoie à l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance. Il se décompose en:[2]

- **capital-financier:** est l'ensemble des ressources financières existantes et potentielles de l'entrepreneur (accès au crédit).

- **capital-connaissances :** comprend l'ensemble des connaissances et savoir-faire techniques de l'entrepreneur, qu'il a acquis sur le tas ou en suivant une formation scolaire ou universitaire. Une connaissance selon Hansen (1999), peut être considérée comme un ensemble complexe d'informations qui nécessitent des contacts fréquents et l'existence de langage et de représentations partagées entre les individus pour pouvoir être transférées.

- **capital-relations:** comprend l'ensemble des liens plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissances, il peut aussi s'agir de relations institutionnelles entretenues avec des institutions publiques ou privées de toute nature. Dans ce sens, Berley, al (1991) et Julien (1995), trouvent que le réseau personnel particulier à chaque entrepreneur est constitué généralement d'un ou de deux amis, quelques membres clefs du personnel, un collègue d'études et un membre du club d'entrepreneurs,… etc.

Plusieurs travaux ont montré l'impact du capital social sur la réussite économique des entrepreneurs. Pour *Boutillier et Uzinidis*, (1999, 2000), la faculté d'entreprendre et sa réussite notamment durant les premières phases du cycle de vie, sont conditionnées en partie par le capital social que possèdent les postulants à la création Fabre et *Kerjosee* (2006), montrent que le développement d'une entreprise est d'abord déterminée par son capital social indépendamment de son secteur d'activité.

---

[1] *B. Loiseau et CH. Dépont « facteurs clés de succès de PME », In revu française N°32/81, pp 19,30*

[2] *S.Boutillier et D.Uzinidis : « La légende de l'entrepreneur, le capital social ou comment vient l'esprit d'entreprise », Ed.la découverte, Paris, 1999*

D'autres recherches insistent sur les valeurs et la personnalité de l'entrepreneur comme variables pouvant influencer ces chances de succès. Six grandes caractéristiques reviennent le plus souvent, que l'entrepreneur est une personne qui doit savoir :

- Être autonome
- Être disposé à prendre des risques,
- Être capable de résoudre rapidement les problèmes,
- Avoir une faculté à innover et à détecter les opportunités, s'adapter à toutes les situations
- Être un bon manager et gestionnaire.

- **Stratégie et mode de gestion des PME :**

Face à la diversité de ses comportements, ses aspirations et des objectifs de l'entreprise que constitue la PME, la cohérence de ses choix en termes de stratégie apparaît déterminante et incontournable pour le développement et la réussite de l'entreprise. Etant donnée cette diversité d'objectifs de la PME, qui se manifeste à travers les objectifs des propriétaire dirigeants, la diversité des environnements auxquels ce type d'entreprise est confronté et les différences de moyens que présentent les PME ; les actions de ces entreprises visant à modifier les performances de leur offre et/ou la structure de leurs coûts, en fonction d'une anticipation des comportements des autres acteurs du marché, ne peuvent être que multiples et variées «chaque type d'environnement privilégie certains atouts compétitifs des entreprises et la stratégie dépend entre autre du type de marché et de la concurrence qui y règne»[1].

Dans le cadre de la PME, en fonction de l'environnement auquel cette dernière est confrontée, en fonction des buts et objectifs des propriétaires dirigeants et encore en fonction de son cycle d'évolution (cycle de vie), nous retiendrons les orientations stratégiques suivantes[2]:

- ✓ **Stratégie survie- efficience :**

Dite aussi réactive, elle apparaît la mieux adaptée aux PME notamment au cours des premières phases du cycle de vie. Confrontée à un environnement stable, généralement à organisation simple et peu formalisée mais face au manque considérable des ressources financières, le dirigeant de la PME ne se voit espérer que le maintien et la survie de son entreprise. Cette survie, qui renforce la recherche de l'efficience à travers l'exploitation optimale des ressources lui devient un objectif ultime surtout pendant les deux premiers stades du cycle de vie. Étant donnée le type de concurrence auquel son entreprise est souvent confrontée (concurrence par les coûts), une stratégie graduelle par les coûts lui apparaît la plus appropriée et un atout de compétitivité non contournable.

[1] *Alsot -Passeron : « Compétitivité et stratégie françaises », Ed Economica, Paris, 1996, p.38.*

[2] *A.Guilhon : « Vers une nouvelle définition du concept de la PME à partir du concept de contrôlabilité », In O. Torres : « PME de nouvelles approches », Ed Economica, Paris, 1998, p .p.64 -67.*

En terme de contrôlabilité qui traduit l'articulation entre les variables de structure (forme technico-organisationnelle de compétences) et de performance (marché et produit), le propriétaire dirigeant recherche toujours à reproduire à l'identique l'ancien état de contrôlabilité[1].

- ✓ **La stratégie efficience croissance :**

Sur des marchés en changement relativement rapide, l'entreprise se voit poursuivre deux objectifs complémentaires. Le premier objectif imposé par l'environnement concurrentiel, caractérisé par la concurrence par les prix, consiste à atteindre l'efficience par les coûts. Le deuxième objectif, afin d'améliorer sa rentabilité et d'augmenter sa part de marché, consiste à réaliser la croissance. Les changements induits par l'évolution de l'entreprise rendent le développement des compétences et l'adaptation de la forme technico- organisationnelle (structure) nécessaires pour cela, et afin de maintenir sa contrôlabilité, le dirigeant opte pour une stratégie d'adaptation progressive et équilibrée du produit, des compétences et de la structure aux nouvelles exigences de l'environnement [2]

- ✓ **La stratégie croissance- efficacité :**

Confrontée à un environnement de plus en plus turbulent, caractérisé par une croissance intense, le dirigeant PME se fixe simultanément deux objectifs : l'efficacité et la croissance. Le premier imposé par l'intensité concurrentielle, peut se réaliser en exploitant divers paramètres à savoir les coûts, la différenciation et la qualité. Le deuxième, et pour bénéficier de l'effet de dimension, peut se réaliser soit par la diversification sinon pour bénéficier d'un avantage compétitif par innovation produit ou procédé. Préoccupé par le succès que par le contrôle financier de son entreprise, pour un développement équilibré de cette dernière, le dirigeant n'hésite pas à l'adaptation de la structure technnico-organisationnelle, des compétences et des produits aux exigences de l'environnement.

En matière de mode de gestion de la PME, la souplesse et la flexibilité de ce dernier sont autant de caractéristiques qui distinguent la PME de la grande entreprise et qui explique la réussite et la permanence de la première notamment dans un environnement de plus en plus ardu et turbulent.

Au total, nous constatons qu'une simple analyse du comportement stratégique des PME, montre que les choix stratégiques de ces entreprises apparaissent fonction des aspirations et comportements de leurs dirigeants, ainsi que de l'environnement auquel elles sont confrontées. Davantage de changements doivent être opérés surtout en phase de transformation ou d'évolution de la PME. Ces changements rendus nécessaires deviennent déterminants dans la mesure où ils conditionnent la survie ou la croissance de ces entreprises[3]

---

[1] *A.Guilhon : « Vers une nouvelle définition du concept de la PME à partir du concept de contrôlabilité », in O. Torres : « PME de nouvelles approches », op, cit, p62.64*

[2] *A.Guilhon : « Vers une nouvelle définition du concept de la PME à partir du concept de contrôlabilité », in O. Torres : « PME de nouvelles approches », Op.cit, p.64.*

[3] *Ipid p64.67*

- **le Comportement et le mode de financement des PME :**

Abstraction faite de sa dimension, de sa forme juridique et de son activité, l'entreprise se doit un effort de plus en plus considérable et ce, afin de résister aux pressions de l'environnement auquel elle est confrontée. Sa compétitivité, son développement dépendent de sa capacité et de ses efforts pour devenir meilleure ou au moins fidéliser sa clientèle. S'adapter et faire face à la concurrence dans le but de renforcer ou du moins maîtriser sa compétitivité et donc assurer sa survie sont autant d'alternatives rendues nécessaires bien entendu tributaires de la disponibilité des ressources financières ; chose qui n'est pas aisée pour les petites et moyennes entreprises[1] .

Diverses études, en ce qui concerne les modalités d'acquisition les ressources financières, ont été réalisées par des dirigeants d'entreprises de différentes nationalités, montrent que malgré la diversité des organismes et des établissements spécialisés dans la mobilisation de moyens de financement pour les PME[2], le recours à l'endettement et notamment aux sources de financement externes, ne représente pas du tout une préoccupation pour les propriétaires dirigeants. Ces derniers, dans leur majorité laissent apparaître une stratégie particulière avec une grande tendance à l'aversion au risque et une prudence accrue. Ce comportement se traduit par l'objectif du maintien de leur capital donc du pouvoir; un des fondements de la pérennité d'entreprise[3].

Maîtrise de l'endettement en cas de recours au financement externe, et prédilection pour l'autofinancement de leur croissance sont autant de variables caractérisant le comportement financier des PME, qui ne peut se comprendre sans sa liaison avec le comportement des propriétaires dirigeants en particulier ceux des PME familiales. Certaines recherches concluent que les chances de succès sont d'avantage plus élevées si l'entrepreneur investi lui-même son propre argent dans l'affaire (Fabre et Kerjosee, 2006).

Ce comportement prudentiel et d'aversion au risque accompagné d'une stratégie préférentielle de l'autofinancement de la croissance, apparaît déterminant pour le maintien de leur développement durable et donc de leur pérennité [4]

Abstraction faite de la divergence des comportements financiers des dirigeants de PME dues aux différences institutionnelles entre pays, ces derniers peuvent être regroupés en trois différentes catégories[5] :

L'autofinancement : Il est aussi dit financement autonome. C'est le comportement type des PME créées par des propriétaires ayant une aversion au risque. Caractérisés par leur attachement à l'accaparement de la propriété et du pouvoir de décision. Avec une tendance préférentielle privilégiant l'indépendance plutôt que la croissance leur objectif premier est bien la survie et la pérennisation de leur affaire.

---

[1] *P. André Julien : «PME bilan et perspective », Op.cit, p.p.211-230*

[2] *N. Levrato et B. Paranque: «Diversité économique et mode de financement des PME », Ed. L'harmattan, paris, p.317.386*

[3] *S. Mignon : «Stratégies de pérennité d'entreprise», Ed.Vuibert, Paris, 2001, p.p.1-7.*

[4] *S. Mignon : «Stratégies de pérennité d'entreprise», Op.cit, p.20*

[5] *N. Levrato et B. Paranque: «Diversité économique et mode de financement des PME », p. 410.418*

Le recours au découvert bancaire : Un comportement spécifique aux PME dont le propriétaire dirigeant accepte un niveau de risque mesuré et dont l'objectif est le profit à court terme. Etant spécifique aux PME, ce type de comportement leur permet l'exploitation d'une opportunité ou l'adaptation à l'environnement en cas de besoin.

Le recours à l'endettement : un comportement financier qui est généralement adopté par les propriétaires dirigeants dont l'objectif prioritaire est le chiffre d'affaires. Il concerne l'augmentation de la valeur de l'entreprise, c'est-à-dire, le développement où la croissance de cette dernière.

2-2-2 : Des facteurs explicatifs externes :

- **L'environnement et l'évolution de l'entreprise :**

L'analyse des causes externes de la performance des entreprises, c'est-à-dire de l'influence de l'environnement sur leur performance, et par la suite sur leur survie et pérennité a été majoritairement traitée par les économistes. En effet, de nombreux spécialistes, de diverses disciplines, ont développé cette alternative en réaction aux approches centrées sur les entrepreneurs, l'organisation et le mode de gestion. Pour ces chercheurs, il ne fait aucun doute que, l'environnement participe et conditionne la destinée des créations d'entreprises et de leur réussite et ce dans la mesure où il joue un rôle d'incitateur et de soutien.

On cite quelques études, ont été consacrées aux outils et à l'environnement favorable au développement des entreprises car le bon fonctionnement de ces dernières dépend de l'état de santé de leur environnement, et le développement de la citée est lié à sa compétitivité de l'entreprise. Cependant la notion d'environnement est souvent mal perçue. Plusieurs définitions coexistent pour cette notion. Les sciences de la gestion et les théories de l'organisation, définissent l'environnement comme «l'ensemble des forces, des décisions et des contraintes externes à l'entreprise, qui ne sont pas créées par elle, mais qui sont de nature à influencer son activité et son évolution»[1]. Certains auteurs font référence à la notion *(H.Lesca)* de «contrôlabilité» pour définir l'environnement : ce dernier est alors considéré comme l'ensemble des « événements et éléments sur lesquels l'entreprise n'a aucun degré de contrôle mais qui sont susceptibles d'avoir sur elle une influence actuelle ou future ».

- **L'environnement au sens de sa dimension sociale et écologique :**

Etant un système ouvert, l'entreprise ne peut vivre en autarcie. Son évolution même et sa croissance dépendent de la nature de cet environnement et de la nature de la relation qu'elle entretient avec ce dernier. Par sa générosité, son dynamisme et sa complexité, l'environnement constitue donc un des facteurs déterminant de la réussite ou de l'échec de cette dite petite et moyenne entreprise.

- ✓ ***L'environnement au sens de sa dimension sociale :***

Ayant adopté une approche sociale de la création d'entreprise et des conditions de leur survie et pérennité basée sur le concept de « légitimité », certains chercheurs avancent qu'un défaut

Clicours.COM

[1] *P. N. Denieuil : « Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial Analyse et synthèse bibliographique », séminaire de Tanger (25-27 novembre 1999).*

de légitimité externe, c'est-à-dire d'acceptation sociale, empêche l'entreprise notamment dans les première phases de démarrage d'être reconnue comme un partenaire potentiel auprès des acteurs déjà en place (banques, groupes industriels…etc.)[1]. Cela lui interdit l'accès aux ressources et une intégration dans le tissu économique.

D'autres chercheurs insistent sur les relations avec les institutions économiques. L'hypothèse est que les actions des organisations économiques préexistantes favorisent ou au contraire freinent, voire écrasent, les chances de succès entrepreneurial. Pour S. Boutillier et D. Uzinidis (1995,1999), dans le cas des PME innovantes, leur création et leur pérennité dépendent de l'utilité qu'elles ont pour les groupes industriels.

- ✓ ***L'environnement au sens de sa dimension écologique :***

Au sens de la dimension écologique de l'environnement, quelques chercheurs avancent que les ressources économiques en place jouent un rôle déterminant. Hannan et *Freeman (1977),* postulent qu'une société jouit de ressources limitées, qui permettent de supporter un nombre fixe d'organisations. Ainsi, les probabilités de succès ou d'échec de l'entreprise varient selon le moment et l'endroit où l'entreprise est implantée. Selon *Auldrich* (2000), c'est durant la phase d'abondance de ressources, que le nombre de créations s'accroît et que les taux d'échec sont les plus bas. Dans les phases suivantes, la pression compétitive augmente et les ressources se seront raréfiées. Dans ces conditions, les taux de disparition des organisations sont plus élevés et les créations plus rares.

- **L'environnement au sens de sa dimension politique :**

L'attitude de l'Etat est aussi d'un rôle très déterminant. Autrement dit, par son comportement l'Etat qui se réfère aux institutions politiques, conditionne les chances de succès ou d'échec de l'entreprise notamment nouvellement crées. Ce dernier crée des conditions juridiques, fiscales, ou encore éducatives plus ou moins encourageantes, qui peuvent être bénéfiques ou nuisibles aux entreprises. Ce type d'environnement sera étudié avec plus de détailles dans le prochain chapitre.

- **L'environnement économique et concurrentiel :**

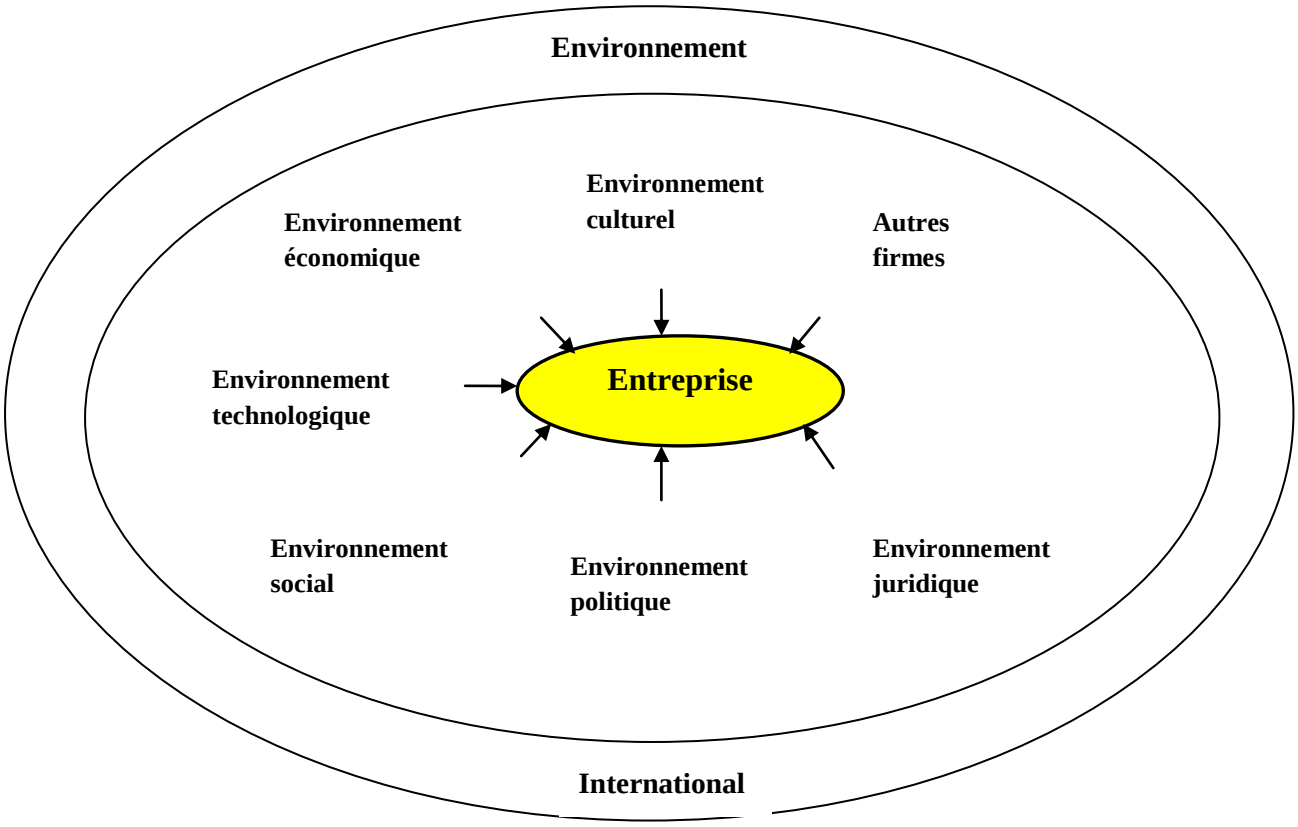
Dans ses dimensions économique et concurrentielle, l'environnement est aussi d'une influence grande sur la survie et la pérennité de toute entreprise qu'elle soit jeune ou nouvellement créée. En effet, les caractéristiques des marchés dans lesquels ces entreprises sont insérées, évoluent et leur comportement ou réactions vis à vis de l'évolution de ces derniers, sont des paramètres très importants. Le fameux triptyque structure- comportement- performance illustre bien cette démarche, à savoir, expliquer les performances des firmes par les caractéristiques des marchés dans lesquels elles sont insérées (les structures), et par la manière dont elles agissent sur ces marchés (les comportements). *Burns et Stalker (1966),* figurent parmi les premiers théoriciens ayant découvert que la structure des firmes varie en fonction de la prédictibilité de leur environnement. Ils distinguent entre deux types de structures : d'une part, une structure organique avec un faible degré de formalisation et des règles adaptées aux environnements instables et d'autres parts, des structures mécanistes très formalisées et hiérarchisées adaptées aux environnements stables.

[1] *Moreau. R : « La spirale du succès entrepreneurial », www.releat-mip.ac, 1 janvier 2007.*

De plus, *Lawrence et Lorsch (1967)*, avancent que l'environnement présente diverses facettes et que l'objectif de l'entreprise est de se différencier de manière à répondre à ces diverses facettes. Sa survie donc et sa longévité dépendent dans leur ensemble de la qualité de l'environnement dans lequel ces entreprises évoluent et de leurs actions ou stratégies qui ne peuvent être indépendante du contexte concurrentiel dans lequel celles-ci opèrent. Certaines caractéristiques de l'environnement économique et concurrentiel dans lequel l'entreprise s'insère peuvent contribuer soit à sa performance ou à son échec. La proximité, la stabilité et la générosité figurent parmi ces caractéristiques.

Caractérisé par une faible intensité concurrentielle, une forte fidélisation des consommateurs et un fort soutien de la part de l'Etat, l'environnement selon *Mintsberg (1999*), ne peut être que favorable pour les possibilités de croissance des firmes et donc pour leur survie et pérennité. Cet auteur, soutient l'idée que dans un marché à forte croissance, les entreprises peuvent croître sans pour autant être soumises à une concurrence intensive, tandis que dans un marché à faible croissance, la rareté des ressources augmentera la concurrence et fera de l'environnement un environnement hostile et donc délicat pour l'entreprise

Figure 07 : L'environnement défini par ses composantes



Source : J.Meyer : «Economie d'entreprise», Paris, Ed Dunod, 1983, p.17.

- **La nature du secteur d'activité :**

Comme avancé, auparavant, un des critères de classification des entreprises en l'occurrence les PME, le secteur d'activité. Consistant en un regroupement des entreprises exerçant la même activité principale, le secteur d'activité oriente la stratégie de l'entreprise. En effet, sa nature est

donc déterminante pour la réussite des entreprises. Cette influence apparaît en fait lors des changements concernant le secteur d'activité dans lequel l'entreprise concernée opère.

Toute organisation évolue au sein d'un environnement, lequel peut être hostile ou favorable à sa croissance et par conséquent à sa survie. Pour pouvoir réussir, l'entreprise doit donc tenir compte des facteurs externes dans la prise de décisions stratégiques, car les changements dans un secteur d'activité peuvent lui être fatals, si elle ne réagit pas vite et efficacement.

2-2-3 : Autres facteurs de succès dans les PME :

- **La flexibilité, un atout stratégique non contournable pour la PME :**

La flexibilité peut être définie comme la capacité de s'adapter rapidement aux variations qualitatives et quantitatives de l'environnement. Elle conditionne la rapidité avec la quelle la société a la possibilité et la volonté de modifier sa ligne de conduite pour tirer parti des nouvelles opportunités et conter les menaces. La capacité d'adaptation à la conjoncture est essentielle, cette qualité se trouve en particulier chez les PME. Cela revient à dire que les grandes entreprises se caractérisent par une certaine rigidité de structure défavorable à l'adaptation rapide au changement, ce sont souvent handicapés et paralysées par leur bureaucratie interne et la longueur de leur communication.

Synonyme de « souplesse », « adaptabilité », aussi même de « mobilité » *(H.Lesca, 1986)*, la flexibilité peut être définie comme étant un moyen de faire face à l'incertitude, elle traduit l'aptitude de l'entreprise à répondre à des conditions nouvelles, à développer une capacité d'apprentissage en utilisant l'information additionnelle «c'est au prix d'une attitude dynamique et flexible que la PME doit sa survie»[1].Elle peut s'exprimer en termes d'étendue du champ potentiel des décisions possibles ou en termes de facilité de changement d'un état[2].

Plus qu'un agent économique, un corps social, l'entreprise est aussi un système en ce sens qu'elle est composée d'un ensemble d'éléments en interaction *(J.Meyer, 1983).*

L'ouverture de ce système sur l'environnement dans ses diverses composantes, laisse apparaître un ensemble varié d'influences. L'entreprise se doit donc d'adapter son comportement à chaque type de changements. Cette diversité de comportement d'adaptation donne naissance à une diversité de types de flexibilité. Dans le cadre PME. On constate plusieurs types de flexibilité, les essentiels sont les suivants :

- ✓ ***Flexibilité opérationnelle :***

Selon M. Marchesnay *« La flexibilité opérationnelle(ou interne) touche à la variété (potentielle ou effective) des agencements possible des ressources, compte tenu de la variété des problèmes opérationnels posés, dans une optique d'efficacité maximale, soit, dans notre terminologie »*[3] à partir de ça chacun de nous peut s'interroge , est ce que les petites et moyennes

[1] *M. Lecerf : «PME face à la mondialisation», Ed. l'harmathan , Paris, 2006, p.108.*
[2] *J.C.Tarrondeau : «La flexibilité dans les entreprises», Ed.Puf, Paris, 1999, p.08.*
[3] *M. marchesnay, « la stratégie », chotard, 1986.p.107*

entreprises sont elles flexible au plan opérationnel ?, la réponse à cette question nous demande d'illustrer les conditions où les PME ne dispose que dans lesquelles :

- Les ressources et les activités sont moins spécialisées que dans les unités de taille supérieure, car la spécialisation des taches, des fonctions, des machines et des hommes s'opère, la petite entreprise réduit sa flexibilité.

- Pour garder sa flexibilité et pour ne tendre à différencier les activités et les ressources, l'entreprise doit refuser de passer certaine taille, de marquer une aversion à l'égard de la croissance, dès l'instant où elle est difficilement contrôlée.

✓ ***la flexibilité organisationnelle :***

Se définit comme la forte adaptabilité, reconnue au niveau culturel de l'organisation, où les gens acceptent de changer leurs taches et leurs activités au gré des conjonctures, ceci exige un fort pouvoir intégratif, rejoignant la conception de la structure. Alors. Toute rédaction de l''adhision et l'intégration conduit à réduire la flexibilité : refus de la polyvalence, spécialisation du matériel, etc.

- **La proximité des PME :**

Sans risque de nous tromper, nous pouvons affirmer que plus qu'un effet modélisant la petite et moyenne entreprise, la «proximité constitue un des facteurs clés de succès dans le cadre PME/PMI»[1] Les performances réalisées par les champions cachés Allemands sont un exemple frappant *(H.Simon, 1995)*.

Dans la variété de ses formes, la proximité qui fait référence ici à cette distance perceptuelle qui sépare l'entreprise de son environnement qu'il soit interne ou externe, crée les conditions nécessaires, voire idéales, à l'action et à la réflexion dans une organisation de petite taille. «La proximité apparaît comme un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution. Elle crée les conditions nécessaires à l'action dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives ou peu formalisées»[2]. En outre, la proximité permet en effet, d'échanger des connaissances tacites et des savoirs faire et de développer des synergies entre agents économiques.

- **La culture, un facteur non contournable :**

Suite au succès connu par les entreprises japonaises comparativement aux entreprises américaines, et qui est du non à leur progrès techniques ; mais d'avantage à leurs règles de gestion et leurs systèmes de valeurs distincts, la culture d'entreprise devient petit à petit déterminante et d'un apport considérable pour les entreprises notamment celles dont le marché est constitué par la

[1] *A.Guilhon : «L'intelligence économique dans les PME. », Ed. L'Harmattan, Paris, 2004, p.p.10-11.*

[2] *O.Torres : «Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME», www.oliviertorres.net, 5e me congres international francophone, PME Lille, octobre 2000, p.2*

localité d'implantation. Plus qu'un facteur déterminant dans la mise en œuvre de la stratégie, elle est considérée ces dernières années comme un des facteurs de performance à l'échelle micro[1].

La culture définie comme «l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne. Ces hypothèses sont confirmées dans l'action et on peut les considérer comme valides et les enseigner à tout nouveau membre du groupe, comme la manière appropriée de penser, de sentir les problèmes de l'action collective»[2]. Selon cette définition, la culture d'entreprise influence le comportement des individus et renforce leurs motivations et leurs incitations ; ce qui fait d'elle un élément déterminant et d'un enjeu majeur, donc un facteur clé de performance pour l'entreprise[3]. La prise en compte et la valorisation de la culture, apparaît donc comme une des caractéristiques distinctives des entreprises performantes *(Hampden et Turner.H, 1992*). Vu le rôle qu'elle joue dans la mise en œuvre de la stratégie de la PME, la culture qui constitue un sous système stratégique au sein duquel interagissent les valeurs du dirigeant, de son environnement et de son organisation (M. De. Montaigne.1997), dans ses diverses dimensions interne et externe, figure parmi les éléments dont doit tenir compte les entreprises en l'occurrence les PME pour assurer et renforcer leur compétitivité[4].

- **Rentabilité des capitaux investis :**

La capacité de l'entreprise à réaliser des profits liée à sa capacité de maîtriser sa productivité et ses coûts, peut être appréciée au moyen de divers critères plus ou moins sophistiqués. Toutefois, le critère le plus souvent cité est la rentabilité des capitaux investis.

Fabre et Kerjosee (2006), parlent de la survie au bout de la première phase du cycle de vie et précisent que plus le chiffre d'affaire de l'entreprise est important au bout des trois premières années, plus les chances d'atteindre le cinquième anniversaire sont grandes.

Plus qu'un indicateur de la compétitivité passée, le profit engage aussi l'avenir. Dans son œuvre, *M. Marchisnay (1998)*, insiste sur l'importance de ce paramètre ainsi que sur celle des liquidités de l'entreprise pour l'évolution de cette dernière. Il dit à ce sujet : «…en effet, on peut vivre quelques années sans profits, mais on ne peut survivre sans liquidités »[5] Ce n'est donc que dans la mesure où l'entreprise réalise des profits, qu'elle pourra saisir les opportunités qui se présentent et qui pourront se présenter, ou encore de résister dans les moments difficiles. Autrement dit, en dégageant des profits ou des bénéfices et en réinvestissant ces derniers, l'entreprise s'offre des possibilités de résistance aux crises de diversification du portefeuille d'activités et de croissance lui permettant de minimiser au maximum les risques. Un objectif parmi d'autres, s'il est bien exploité, le profit constitue un moyen qui peut procurer de la compétitivité sur longue période donc de la durabilité pour l'entreprise[6]. *Hall, G. (1995),* insiste aussi sur la gestion du « cash flow ». IL dit à Ce propos: « The management of cash flow and surpluses, in particular, has a major impact on

1 R.Tessier et Y. Tellier : « Pouvoirs et culture organisationnelle », Presse de l'université du Québec, 1991, p.p.182-183

2 R.Tessier et Y. Tellier : « Pouvoirs et culture organisationnelle », op cit, p.p.182-183

3 L.J.Hesket et J.P.Kotler : « culture et performance, le second souffle de l'entreprise », Ed. Organisation, Paris, 1993.

4 T.C.Humpden et H.Turner : « Culture d'entreprise, cercles vicieux ou vertueux », Ed. Du seuil, Paris, 1992, pp40-70.

5 P.A.Julien : «La PME bilan et perspectives », Op.cit, p.219.

6 H.Lesca: «Structure et système d'information, des facteurs de compétitivité de l'entreprise», Op.cit, p.2 6.

the survival of the firm. The greater the amount of surplus cash ploughed back into the business, rather than taken as remuneration by the owner, the better the chances of survival». Avec un choix rigoureux entre réinvestissement des bénéfices et dividendes, l'entrepreneur propriétaire dirigeant peut ajouter à la vocation de développer son entreprise la vocation de la pérenniser et de transmettre son œuvre. La réussite des PME familiales françaises est un exemple pour ceux qui en doutent »[1]

Comme notre analyse le montre bien, les facteurs pouvant conduire au succès et/ou la réussite d'une entreprise en général et de la PME en particulier, sont divers et variés. D'une part, des facteurs dits internes liés soit à l'entrepreneur en tant que seul maître à bord et qui, par ses compétences, sa personne et son capital social, représente le facteur le plus déterminant ou, soit à l'entreprise, elle-même, en tant qu'organisation. D'autre part, des facteurs dits externes et sont liés à l'environnement économique et concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue. Enfin, par son caractère de synthèse, l'analyse de Porter[2] dépasse la dichotomie interne/externe. Son modèle à, en effet, permis de traduire les apports des travaux d'économie industrielle en terme de compétitivité au niveau de la firme. À partir de son schéma des forces agissant sur la concurrence au sein d'un secteur et l'identification des stratégies génériques, il établit le lien entre la pertinence d'une stratégie et les caractéristiques du secteur dans lequel se trouve la firme. On peut aussi comprendre les différences de performances par les firmes au sein d'un même secteur. *Barney et Zajac* (1994)[3], insistent et reconnaissent l'importance des ressources internes des entreprises dans la conception, le choix et la mise en œuvre de leur stratégie, ainsi que l'importance du contexte concurrentiel de la firme.

2-2-4 : Les axes stratégiques pour la PME :

- **L'utilisation de l'information :**

La relation qui existe entre l'individu et l'organisation d'une part et l'environnement d'autre part, ne peut être considérée que comme empreinte d'une incertitude notamment dans un environnement de plus en plus changeant[4]. Selon *J. Meyer*(1983), plein de difficultés économiques, cet environnement implique l'impérieuse nécessité pour l'entreprise de s'adapter le plus étroitement possible à une demande qui se fait rare, différenciée et de plus en plus âprement disputée par la concurrence.

Face à ce nouvel état d'environnement, l'entreprise en tant que système ouvert et dynamique, adopte ainsi des mécanismes de défense qui contreront sa tendance naturelle à la détérioration au désordre[5]. Ainsi le lancement de nouveaux produits, l'implantation de programmes de formation et l'adoption d'innovation technologiques en matière de production ou de gestion sont l'expression de tels mécanismes.

---

[1] *O. Gélinier: «La réussite des entreprises familiales», Ed. Maxima, Paris, 1996, p.p.118-128.*

[2] *M.Porter: «Competitive strategy», in the free press, New-York, 1980, p.25.*

[3] *J.B.Barney ET E.J.Zajac: «Competitive organizational behavior: toward an organizational besd theory of competitive advantage», Strategic management journal, vol.15, 1994, p.p.5-9.*

[4] *M. de. Montaigne « les systèmes d'information », In P. André Julien : «PME bilan et perspective», Ed. Economica, Paris, 1997, p.p.231-233*

[5] *J. Morgan : « Images de l'organisation », Québec les presse de l'université Laval, 1989, dans : P. André Julien : «PME bilan et perspective», Ed Economica, Paris, 1997, p.233.*

L'information définie « *comme l'ensemble des données utiles pour la prise de décision apparaît déterminante* »[1]. Sa qualité et sa disponibilité, sa variété et sa pertinence conditionnent et affectent directement l'opportunité des choix organisationnels.

Certains auteurs vont au-delà de tout ça et confirment que sa maîtrise apparaît comme un élément stratégique pour l'entreprise tant dans sa recherche d'efficacité organisationnelle que dans sa recherche de compétitivité sur les marchés[2]. Selon *M. Lemoigne (1997*), il s'agit donc d'un élément vital pour l'organisation sous toutes ses formes, grandes ou petites, privée ou publique, manufacturière, commerciale ou de services.

Partant du principe de *Lawrance et Lorsch*, selon lequel l'entreprise compétitive est celle qui est capable de s'adapter aux changements survenant dans son environnement et que ces changements se traduisent par des informations que l'entreprise doit capter, sa capacité de perception apparaît alors déterminante.

Qu'elle soit donc sa nature, commerciale, scientifique, technologique ou autre, l'information révèle une importance accrue permettant à toute entreprise quelque soit sa dimension, sa forme juridique et son activité de s'adapter aux évolutions de l'environnement et par suite de ne pas se laisser devancer par ses concurrents[3], *G.F.Marquis* soutient l'idée en avançant ce qui suit: «…l'information permet de contourner la concurrence par la création d'un avantage concurrentiel spécifique et durable»[4]. Selon *Algo (1989)*, beaucoup d'enquêtes réalisées auprès d'entreprises de petites et moyennes dimensions, font apparaître que parmi les mécanismes de défense les plus adoptés par ce type d'entreprise, l'innovation est devenue non seulement une option mais un des passages obligatoires vers la performance. Cette option montre alors à quel point l'information scientifique et technologique est d'un atout pour l'entreprise.

La petite et moyenne entreprise, comme toute autre entreprise, ne peut vivre de manière isolationniste, son existence n'a de sens que dans sa capacité à contourner les dilemmes rencontrés au cours de son processus d'évolution. Son existence est donc conditionnée par sa capacité d'adaptation et de réactivité. Ces dernières, qui se traduisent par une série de décisions prises sur la base d'une analyse interne et externe montre à quel point l'information comme facteur stratégique est d'un enjeu majeur pour la PME.

- **Rôle de l'innovation dans les PME :**

Un acte qui peut être défini comme étant un instrument spécifique de l'entrepreneuriat, puisqu'elle permet une augmentation de la valeur pour les clients et les actionnaires (*Drucker, 1985)*, l'innovation est aussi définie par L'O.C.D.E (2005), « *une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une*

[1] *K. Ait Ziane et H. Ait Ziane : «Territoire et entrepreneurs innovateurs : cas de l'Algérie » colloque international sur « la création des entreprises et territoires », décembre 2006, p.3.*
[2] *J.M. Auriac, G. Hoffbeck, F. Lemoine et J. Walter : « Economie d'entreprise », Ed.Techniplus, Paris, 1995, p 98*
[3] *Bucaille, B.C. De Beaugard : «PMI, enjeux régionaux et internationaux», Ed.Economica, Paris., 1987, p 15*
[4] *G.F. Marquis : «La technologie aux portes des PME », Ed. L'Harmattan, Paris, 1996, p.56.*

nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures»[1].

Ses objectifs se résument en ce qui suit :

- Adapter l'entreprise au niveau de développement technologique de ses concurrents et ce dans le but de ne pas être devancée par ses rivales[2].

- Créer un avantage concurrentiel par l'innovation et ce dans l'objectif de « se démarquer des concurrents»[3].

Qu'elle provienne de sources internes (Recherche et développement) ou externes (système de recherche fondamentale et système industriel), par l'influence qu'elle peut avoir sur le fonctionnement de l'entreprise, dont la mesure où elle peut le rendre souple, sur la réactivité et d'une manière générale sur la compétitivité de cette dernière, l'innovation devient importante et déterminante pour la réussite de beaucoup de PME.

La réussite des districts Italiens, les Mittelstands Allemands et le succès atteint par nombreuses PME françaises, sont des exemples pour ceux qui en doutent. *(Schumpeter, 1939)* a écrit que l'innovation est de faire les choses différemment dans le domaine de la vie économique. Cette nouvelle façon de faire, qui peut être à l'origine d'un avantage concurrentiel pour la firme, ne peut apporter de la valeur pour l'entreprise que, si sa mise en valeur est efficace. Ceci dit, la qualité du système d'information permettant la collecte, la sélection et la transformation de l'information scientifique et technologique apparaît déterminante.

- **L'entreprenariat et la PME :**

Les PME ont besoin d'accéder à des sources externes d'information, de connaissance, de savoir-faire et de technologie pour bâtir leur propre capacité de compétitivité et toucher les marchés qu'elles visent. Le marché ne peut leur procurer qu'un accès partiel aux biens, services, droits de propriété intellectuelle et ressources humaines. Elles doivent aussi s'intégrer à des réseaux notamment à ceux qui nourrissent les connaissances implicites et d'autres compétences ne pouvant faire l'objet d'échanges, qui sont essentielles pour appliquer des stratégies concurrentielles.

Selon leur type, les PME ont des besoins différents et doivent adapter leur stratégie de mise en réseau. Néanmoins, toutes les PME doivent être connectées aux sources les plus prolifiques de connaissances et de compétences nouvelles, que ce soit directement ou par l'intermédiaire de réseaux qui assurent la mise en relation des entreprises aux niveaux régional, national et mondial.

L'une des meilleures façons de procéder consiste à mettre à contribution des partenariats public-privé. Ces partenariats créent un cadre permettant au secteur public et au secteur privé de coopérer et de joindre leurs forces dans des domaines où ils ont des intérêts mutuels ou complémentaires mais ne peuvent agir seuls avec autant d'efficacité. Classiques pour la

[1] *Angela OLOSUTEAN MARTIN « Innovation et Coopération des Petites et Moyennes Entreprises Une analyse des populations d'entreprises innovantes », mémoire de doctorat, UNIVERSITÉ D'ORLEANS, France, 2011, p13.*

[2] *A.Bucaille et B.C. De Beaurgard.: «PMI, enjeux régionaux et internationaux», Op.cit, p.164.*

[3] *G.F. Marquis : «La technologie aux portes des PME », Op.cit, p.56-60.*

construction d'infrastructures physiques, ils sont de plus en plus présents dans les politiques de recherche-développement et d'innovation. Ils se révèlent en effet particulièrement efficaces pour combler certains manques du mode de gestion. Ou pour accroître l'efficacité des politiques publiques qui prennent en charge d'autres défaillances du marché préjudiciables aux processus d'innovation (comme par exemple le partage des coûts et des risques dans le domaine de la recherche au stade pré concurrentiel).

Une autre approche prometteuse consiste à encourager les grappes d'entreprises à forte concentration géographique. Les grappes d'entreprises sont des systèmes locaux où l'amélioration de la rentabilité privée et sociale des investissements publics et privés résulte d'une proximité physique ou culturelle qui encourage les réseaux humains et facilite les flux de connaissances implicites. Elle provient également de l'étroite coopération qu'entretiennent les entreprises et les pouvoirs publics pour bâtir des infrastructures de développement matérielles et immatérielles et prendre en compte les défaillances du marché. L'art de la formulation de politiques à base de grappes d'entreprises n'est pas bien au point, mais cinq études de cas menées par l'OCDE[1] donnent à penser qu'il faudrait mettre l'accent sur les partenariats et les réseaux pour obtenir les résultats que le marché par lui-même ne permettrait pas d'obtenir. De telles initiatives de mise en réseau et de partenariats devraient aussi comporter une dimension internationale, cependant que les initiatives nationales, régionales et locales devraient être intégrées. En outre, il faudrait renforcer l'examen des pratiques exemplaires et des expériences nationales dans des domaines tels que le rôle des universités et des services à forte intensité de savoir dans le développement des grappes d'entreprises, les pôles régionaux d'attraction des investissements directs étrangers à forte intensité de savoir, et les structures de gouvernance et moyens d'évaluation des projets de grappes d'entreprises.

- **La nécessité d'accès à la mondialisation :**

La mondialisation des activités a de plus en plus aspiré les PME dans des chaînes mondiales de valeur au travers de différentes sortes d'activités transfrontières. De nombreux entrepreneurs sont conscients des débouchés que ce processus apporte, et il est devenu stratégique pour leur développement futur d'accéder aux marchés mondiaux.

Pour les petites entreprises, un tel accès peut être synonyme de très nombreux avantages, comme par exemple des marchés plus vastes et de nouveaux créneaux de marché ; des possibilités d'exploiter des économies d'échelle et des avantages technologiques ; la mise à niveau de la capacité technologique ; des méthodes de répartition des risques, l'abaissement et le partage des coûts, y compris de R-D ; et dans de nombreux cas, l'amélioration de l'accès à des financements.

L'accès aux marchés mondiaux peut aider les entreprises promises à une forte croissance à concrétiser leur potentiel, et représente souvent une orientation stratégique essentielle pour les PME qui ont effectué de gros investissements dans la propriété intellectuelle.

Une étude, (OCDE), en Europe montre que l'activité exportatrice croît avec la taille de l'entreprise. La proportion d'entreprises de taille moyenne qui exportent est plus de deux fois

[1] *OCDE, « Promouvoir l'entreprenariat et les PME innovantes dans une économie mondialisée ». Paris, 2004, p25*

supérieure à celle de la micro entreprise[1]. Ainsi que expérience des États-Unis laisse à penser que les PME exportatrices limitent souvent leurs efforts à un seul marché.

D'autre étude menée en 2001 auprès (OCDE) a montré qu'environ un tiers des PME affichait une croissance du nombre des contacts commerciaux internationaux, allant de 30 % pour les micros entreprises à 50 % pour les entreprises de taille moyenne[2].

A partir de ce qu' on a cité avant, on peut déduire que les analyses mises en œuvre dans ce chapitre ont permis non seulement d'avoir une vision d'ensemble des facteurs de succès des petites et moyennes entreprises, mais aussi, de constituer un constat autour sa réalité et de mieux comprendre les stratégies de leur réussite . Certains points méritent toutefois d'être soulignés :

On trouve les petites et moyennes entreprises(PME), qui sont pas des organisations négligeables dans la vie économique, surtout, dans les économies contemporaines.*« La petite entreprise ne peut plus être considérée comme un Simple modèle réduit, voire infantile, d'un archétype d'entreprise : tout comme le groupe industriel, elle constitue une être qui a sa propre réalité, sa propre existence »*[3]

De plus, sur le plan économique er social les PME sont reconnues comme un enjeu de compétitivité important du fait de leur grande flexibilité et adaptabilité face au changement et elle semble particulièrement apte à contribuer à la création d'emplois et à diffuser les progrès technologique. La PME constitue grâce à ses caractéristiques spécifiques un facteur essentiel de transition d'une économie en transition.

Mais, malgré les vertus de cette catégorie des entreprises, il ne doit pas faire oublier que jusqu'à ce jour ce secteur connait certaine ambigüité et provoque quelque divergence entre les experts car la PME englobe une grande variété d'activité productive et de mode d'exploitation qui répondent à une large gamme de débouches commerciaux, de sorte qu'il est difficile d'établir une classification universel par catégorie ou de comparer les résultats des entreprises, des sous-secteurs ou des pays.

L'analyse des problèmes des PME et aussi rendu compliquée par les différences existant dans les définitions officielles des petites entreprises et par les ambigüités de la terminologie utilisée. Les autorités définissent souvent les PME de manière plus ou moins arbitraire en fonction d'effectif des personnels ou du montant des capitaux investis, à des fins de réglementation ou de statistique, ou pour fixer les conditions d'octroi de l'aide publique. D'autres définitions concernant les caractéristiques d'exploitations comme le mode de gestion, la priorité de l'entreprise, la spéciation du produit, les techniques de production ou même l'orientation des machines servent à des fins analytiques pour mesurer les résultats obtenus.

Les facteurs à l'origine du succès des PME sont divers et variés. Ils dépendent dans leur ensemble du profil et des aspirations du propriétaire dirigeant mais aussi de l'environnement dans lequel s'insèrent ces entreprises.

Clicours.COM

[1] *« Promouvoir l'entreprenariat et les PME innovantes dans une économie mondialisée », Op, cit, p29*
[2] *« Observatoire des PME européennes, Business and Policy Research », OCDE, Luxembourg, 2002.p50.*
[3] *Julien P A et M Marchesnay, Op.cit. p 23*

Abstraction faite des spécificités de la PME, les facteurs conduisant au succès de ce type d'entreprise peuvent être assimilés dans leur ensemble à ceux dans la grande entreprise à savoir :

- ✓ D'une réactivité fréquemment défaillante et le plus souvent perfectible aux changements de l'environnement international.
- ✓ Des difficultés d'accès au financement aux informations qui conditionnent leur activité, de certaines faiblesses managerielles.

De plus sa réussite peut être aussi liée à certaines actions telles que l'utilisation des informations et l'innovation, la mise en relation entrepreneuriale et l'accès au défi de mondialisation.

Chapitre 02:

PME : facteur de développement local et son évolution au sein de l’économie algérienne.

Introduction :

Dans le contexte de crise économique actuel, la question du développement économique local et des modalités de l'action publique pour l'encourager prend un relief particulier, il est essentiel de réfléchir aux niveaux et aux modes d'action territoriale les plus pertinents.

De nombreux États voient la décentralisation comme un moyen d'améliorer la pertinence et la qualité des services et de répondre aux besoins et possibilités de l'économie locale. Sachant qu'un nombre croissant d'acteurs locaux intervient non seulement dans l'exécution, mais aussi dans la conception et le développement des politiques de création d'emplois et d'inclusion.

Les profondes modifications de l'économie mondiale et notamment des formes que prend la compétitivité renversent les modes de production: c'est désormais la demande du marché qui est à l'origine de l'organisation de la chaîne productive.
Le maître-mot n'est plus la programmation mais la flexibilité, que les réseaux souples de petites unités de production ou les pôles de développement intégré semblent mieux à même de porter que les macro-unités. Quand la crise touche des régions dont l'économie est caractérisée par la mono-activité, c'est tout le tissu social qui s'effondre.

En réaction à ces données économiques, le développement local, c'est-à-dire la recherche d'un équilibre local par le biais d'une certaine auto-suffisante qui s'appuie sur la diversification et l'intégration des activités, peut être vu comme une réponse efficace.

Face à des imperfections structurelles du marché et de la mondialisation et à leur incapacité à régler l'ensemble des problèmes, nul ne songe à revenir à la planification bureaucratique et centralisée, actuellement on va vers une diversification des processus de décision collective et participative.

D'après plusieurs économistes, la crise amène à privilégier le plan local par rapport au plan national. Le local s'approprie en quelque sorte le développement pour en faire une pratique globale, une stratégie territoriale intégrée et durable.

Mais, la réalisation de développement local et la structuration des espaces régionaux et des territoires nécessitent des actions plus efficaces pouvant à répondre à la demande de collectivité locale. Dans ce regard, les PME constituent l'un des vecteurs le plus important du développent régionale. La stratégie engagée pour réduire les disparités régionales et venir au recours des régions les plus défavorisées trouve un appui considérable auprès de la PME, par la contribution cette dernière à la dynamique de sa région, à la fixation des individus et à l'exploitation des ressources là ou elles sont. La PME est le principal outil de décentralisation contribuant de manière directe claire et efficace à diminuer de l'ampleur de l'exode rural.

A cet effet, le secteur de la PME prend de plus en plus une priorité dans les programmes et stratégies de développement des pays développés et émergeants et occupe une large part dans l'ensemble des activités économiques.

Cette tendance est aussi observée en Algérie où ce secteur prend une place de plus en plus importante dans l'économie nationale spécialement après le passage à l'économie de marché.

Des multiples rencontres par les chefs des PME, les organisations patronales et des innombrables d'actions ont été engagé, différentes mesures d'aides (financières, fiscales, informationnelles…etc.) ont été lancé par les pouvoirs publics algériens à l'échelle communal, régional (wilaya) et national, et cela, par la création des dispositifs comme l'agence nationale de soutien les jeunes « ANSJ », l'agence nationale de développement de la PME « ANDPME », les fonds de garantie des PME « FGAR » et la caisse de garantie des crédits d'investissement des PME « CGCI », Afin d'assainir l'environnement économique et de permettre aux PME algériennes de devenir plus compétitives et de faire face aux défis imposés par la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne et l'adhésion prochaine à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) d'un côté, d'un autre côte, le souci est qu'il y a actuellement, en Algérie, des disparités économiques à l'échelle des régions auxquelles il devient urgent d'y remédier et cela, notamment par l'identification des potentiels des régions (wilayas et communes) en matière de ressources naturelles agricoles ou minières sur le plan des compétences possiblement utilisables et une réelle communication auprès des décideurs et acteurs locaux à propos des enjeux du développement économique local et durable[1].
Après ce court exposé, Ce chapitre sera scindé en deux sections, dans la première, il s'agit de faire un bref rappel sur la notion de développement locale et en abordant brièvement les théories les plus proches à l'idée dite que la PME est un vecteur de développement locale.

En deuxième lieu, et comme deuxième section, o examine l'évolution de la PME en Algérie depuis l'indépendance à nos jours, il nous semble non seulement nécessaire mais indispensable. Notre but à travers cette section s'attache à montrer que la PME en Algérie n'est pas un phénomène récent, ses origines remontent à même bien à l'avant indépendance. Les contraintes auxquelles ces entreprises étaient confrontées notamment durant les années 70 et 80, faisaient que la PME reste un être fragile dont le développement et la promotion dépendent du respect de la politique et du cadre réglementaire réservés par l'Etat à ces dernières.

[1] *André Joyal, Mohamed Sadeq et Olivier Torres « La PME algérienne et le défi de l'internationalisation », ed L'Harmattan, mars, paris, 2010, p 25*

Section 1 : PME ; facteur développement local :

Le développement local est un concept bien documenté et bien connu à travers le monde et ses actions impliquent l'amélioration du niveau, du cadre et du milieu de vie d'une communauté donnée par une intégration harmonieuse des actions entre différents secteurs d'activité. Il propose une approche globale, intégrée, communautaire et horizontale du développement des collectivités.

Dans chaque pays du monde, il existe de nombreux experts en développement local tant dans les milieux universitaires que dans les communautés locales. D'une part, les universités enseignent cette nouvelle approche et les diplômes obtenus sont grandement reconnus sur le marché du travail. Ensuite, un certain nombre d'acteurs existent dans plusieurs secteurs d'activités telles que le développement social ou économique mais aussi à l'intérieur de différentes structures publiques et politiques. En fait, ils sont surtout représentés par des organismes de développement qui adhèrent à la mission du développement local.

Puisque le développement traditionnel n'a pas réponse à toutes les problématiques, les gouvernements dans les pays en voie de développement comme dans les pays développés ont exprimé au cours des dernières années leurs volontés politiques afin de promouvoir ce nouveau concept par la mise en place de certaines structures dans la majorité de leurs régions. Il en est résulté des acquis forts significatifs en matière de développement des collectivités. Cette approche propose donc aux communautés locales des façons de faire qui peuvent contribuer à améliorer l'environnement de la population.

Ce section, sera scinder en deux partie, en premier lieu, nous allons chercher à mieux saisir les fondements de la notion de développement nous allons tenter de « décrypter », non seulement les éléments qui tendent ce concept, mais aussi l'élaboration ses conditions, ses objectifs et son histoire qui ont contribué à l'essor du développement comme une notion centrale dans l'organisation des sociétés occidentales. En seconde lieu nous allons essayer aborder certaines théories qui justifient l'idée que la PME est un facteur de développement économique local.

1-1 : le développement local :

Le développement local est apparu dans un contexte où la vision centralisée de l'Etat était critiquée par certains acteurs locaux. Ces derniers considéraient que le développement d'un territoire devait prendre en compte les besoins et les aspirations des habitants. Une nouvelle logique d'autonomie est alors revendiquée vis-à-vis des centres décisionnels, politiques ou économiques. Le développement local se rapporte ainsi à des actions partenariales entre des acteurs intéressés pour améliorer les conditions de vie dans leur environnement immédiat. Il s'agit d'une vision « du local dans le global », où le territoire est considéré comme un système en relation avec d'autres systèmes et acteurs. Il doit être global et multidimensionnel, basé sur des logiques culturelles, économiques et sociales qui améliorent le bien-être d'une société.

1-1-1 : L'origine du concept :

Le développement local est un concept qui est apparu, premièrement, dans les pays occidentaux. Il est considéré comme faisant partie des nouveaux paradigmes, cadres d'analyses et d'interventions pour venir à la rescousse des économies européennes en proie à des difficultés. Le développement local s'exerce sur un espace déjà constitué ou à constituer donc sur un territoire réduit. Le concept est né en France dans les années 1950 à partir d'une prise de conscience que les politiques d'aménagement du territoire mises en œuvre pour corriger les grands déséquilibres géographiques et socio-économiques ne pouvaient s'appuyer que sur une mobilisation des volontés locales. On parlait alors de « développement endogène » pour reprendre l'expression de *Friedman et stöhna*[1] travers une approche volontariste axée sur un territoire restreint, ils concevaient le développement local comme une démarche partant du bas d'où l'appellation développement par le bas, privilégiant les ressources endogènes ou locales.

De même, on parle de développement communautaire tout en insistant et en mettant en exergue les initiatives populaires.

D'autres auteurs situent l'émergence du concept et le dateraient dans les années 1970. Mais, il faut retenir que, l'idée de développement local est apparue en réaction aux modèles d'analyse traditionnels (modèle de la base économique, pôle de développement...), et aux politiques régionales axées sur les subventions pour l'implantation d'entreprises. Dés lors, il a fallu imaginer des moyens qui permettraient de miser sur les entreprises locales et sur l'esprit d'entreprise, ainsi que sur les capacités d'innovation du milieu afin de créer ou de renforcer les avantages comparatifs d'une localité, d'en assurer le développement[2]Le développement local apparaît ainsi comme « un modèle alternatif » de développement qui est décliné dans la littérature sous le vocable de *« développement endogène »*, de *« développement par le bas »* ou encore de *« développement communautaire »*.[3]

Dans les lignes précédentes, nous n'avons pas formulé une définition du développement local proprement dite, on signale que de nombreux acteurs sont d'accord sur les points suivants :

- Il n'y a pas de modèle unique de développement local;
- le développement local comporte une dimension territoriale;
- le développement local s'appuie sur une force endogène;
- le développement local fait appel à une volonté de concertation et la mise en place de mécanismes de partenariat et de réseaux ;
- il intègre des dimensions sociales aussi bien qu'économiques
- l'approche du développement local implique aussi une stratégie participative et une responsabilisation des citoyens envers la collectivité.

---

[1] *Katalyn KOLOSY, (1996-2001) : « Le développement local : réflexion pour une définition théorique du concept », Horizon local. http://w.w.w. globenet.org/horizon-local/. (Document en ligne)*

[2] *Marie POLEZE et Richard SHEARMURE, (2005), « Economie urbaine et régionale, introduction à la géographie économique», Economica, Paris, P 183*

[3] *Marie POLEZE et Richard SHEARMURE, (2005), op. Cit. 184*

1-1-2 : Le développement :

Le plus souvent, certains individus mêlent entre la croissance et le développement. Or, ce ne sont pas des synonymes. Le développement implique accroissement de bien-être et changement dans la structure économique et sociale. Il engage une société sous tous ses aspects. La croissance est une notion plus simple. Elle se réfère à un accroissement des activités de production de biens et services mais n'implique pas nécessairement des changements dans la structure, ni n'engage une société sous tous ses aspects. Le concept de développement contiendrait donc l'idée de croissance[1].

Sur la scène internationale, le « développement » n'est pas synonyme de la notion macro-économique de « croissance ». En effet, un accroissement quantitatif des richesses d'un pays n'implique pas automatiquement une amélioration des conditions de vie de ses habitants alors que l'objectif d'une politique de développement est précisément l'accroissement du bien-être d'une population donnée. Le développement peut en conséquence être défini comme un processus qualitatif de long terme qui se matérialise par la transformation des structures démographiques, économiques et sociales (industrialisation, urbanisation, salarisation, évolution des mentalités et des comportements...) d'un territoire. Si le terme « développement » est principalement utilisé à l'échelle d'un pays, il peut l'être également pour décrire des projets, des pratiques dont le cadre est infranational (régional, départemental, intercommunal ...) : il s'agit alors de développement local.

1-1-3 :Qu'est-ce que le « local » ?

Chercher à définir la notion de territoire nous amène à nous poser la question suivante: s'agit-il d'une zone délimitée par des frontières administratives et politiques (ville, commune, province, région…) ou d'une zone géographique déterminée par la composition du milieu (montagne, vallée…), ou encore un espace pertinent pour la mise en œuvre de la gouvernance et des politiques publiques ?

La réponse à cette question pourrait être la suivante : le territoire n'est pas facile à appréhender et fait l'objet de nombreux débats. Pour nous elle a une portée opérationnelle et analytique au même titre que la firme ou le secteur. On peut la saisir d'un triple point de vue.

Tout d'abord**,** comme le souligne B. Pecqueur[2], le territoire n'est pas un morceau de nation ou de région, mais une forme d'organisation et de coordination inscrite dans l'espace et construite socialement à terme. Comme tel, il est un « conteneur de ressources » suivant la formulation de Bernard Billaudot. Ces ressources peuvent être matérielles (infrastructures diverses) ou immatérielles (connaissances, compétences…) elles peuvent être génériques (ressources minières, par exemple) ou spécifiques (savoir-faire effectivement valorisés dans un processus de production concret). Le territoire n'est pas partout et tout n'est pas le territoire.

[1] *Furtado Celse, « Théorie du développement économique », coll. SUP, PUF, Paris, 1975, chap.1.*

[2] *Pecqueur, Bernard « Le développement local : mode ou modèle ? », Syros/Alternatives, 1989, Paris, p. 58.*

Ensuite, le territoire est une forme d'organisation des acteurs qui y évoluent, ainsi que des relations qu'ils nouent entre eux à l'occasion de l'exercice de leurs activités. Ces relations peuvent être des rapports d'intégration verticale et/ou de coopération horizontale, des rapports marchands et/ou non marchands, des rapports formels et/ou informels…etc. Ceci définit une fonction particulière de repoussoir des acteurs qui ne sont pas à l'intérieur de ses limites, fonction jouant en quelque sorte le rôle de filtre cognitif.

Enfin, le territoire est une dynamique d'apprentissage, ce qui renvoie au rôle essentiel des institutions formelles de formation de la main-d'œuvre bien sûr, mais aussi des processus de transmission des métiers et de circulation des savoir-faire, à travers notamment l'apprentissage familial ou au sein d'un métier et le fonctionnement du marché local du travail.

Selon L'OCDE le niveau local peut être défini en ces termes:
« Le niveau local est l'environnement immédiat dans lequel la plupart des entreprises et en particulier les petites - se créent et se développent, trouvent des services et des ressources, dont dépend leur dynamisme et dans lequel elles se raccordent à des réseaux d'échange d'information et de relations techniques ou commerciales… Le niveau local, c'est-à-dire une communauté d'acteurs publics et privés offre un potentiel de ressources humaines, financières et physiques, d'infrastructures éducatives et institutionnelles dont la mobilisation et la valorisation engendrent des idées et des projets de développement ». [1]

1-1-4 : La définition de développement local :

A partir de ce qu'on a cité ci-dessus, nous avons conclu que le mot de « développement local » n'a pas un concept unique. Il est partagé auprès de nombreux des acteurs en grande partie. Pour mieux cerner la notion de développement locale nous composons les définitions suivantes :

- *« Dynamique multidimensionnelle et multifactorielle au sein d'une société locale consistant En la construction et la réalisation d'un projet de développement autocentré et endogène de cette société. ».*[2]

- *Selon PNUD « C'est l'œuvre de réalisation visant à améliorer d'une manière durable les conditions de vie de populations résidant dans un espace déterminé, sur les plans institutionnel, géographique ou culturel ».*

- *« Le développement local est un processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ses énergies. Il sera donc le produit des efforts de sa population, il mettra en cause l'existence d'un projet de développement intégrant ses*

[1] *OCDE, « Réussir le changement: entrepreneuriat et initiatives locales », Paris, France, 1990. p. 3.*
[2] *LEVY Jacques, LUSSAULT Michel. « Dictionnaire de géographie et des sciences de l'espace social », Paris, Belin, 2003, p 1033.*

composantes économiques, sociales et culturelles, il fera d'un espace de contiguïté un espace de solidarité active. ».[1]

- *« Le développement local est une réponse empirique à une situation de crise. Cette dernière est caractérisée par les problèmes d'emploi et par la déstructuration d'une série de réseaux d'insertion et de facteurs d'identité. Le développement local, avant d'être une démarche prise en charge par les institutions ou les mouvements constituent une sorte de réaction spontanée d'un tissu social. Il est à la fois un mouvement de retour à un territoire et un mouvement d'ouverture sur le monde et sur l'avenir » (Jean-Pierre Worms, 1987).*[2]

- Selon Char land Janine et Young Dennis *« le développement local est avant tout un phénomène humain où l'homme est placé dans le centre du processus de développement »*[3].

Brièvement, le développement local est un processus grâce auquel la communauté participe au façonnement de son propre environnement dans le but d'améliorer la qualité de vie de ses résidents.

Donc, une stratégie développement local, régional ou territorial se traduise par la nécessité d'intégrer un ensemble des dimensions (économiques, sociales, politiques, environnementales, humaines et culturelles, et même idéologique) liées à ce territoire ou à cette région, qui doivent suggérer les objectifs à atteindre et les voies pour y parvenir. Sinon elle ne sera qu'un découpage territorial de politiques nationales.

1-1-5 : Les acteurs de développement local :

Les acteurs de développement local peuvent être définis comme un regroupement d'opérateurs et d'intervenants organisés sur un territoire. Ou bien, sont les représentants des territoires, ils décident et inter-réagissent dans le but de valoriser et de développer leurs territoires. Plusieurs acteurs sont impliqués dans le processus de développement local, mais les collectivités locales demeurent la première puissance qui entretient des relations très étroites avec le territoire, notamment en termes d'intervention directe que lui confère sa proximité du citoyen. Ces acteurs sont distingués comme suite[4] :

[1] *GREFFE Xavier, Territoires en France. Les enjeux économiques de la décentralisation, Economica, 1984. p. 146.*
[2] *Jean Pierre Worms « La démocratisation et la territorialisation de la fonction entrepreneuriale », revue Correspondance. France, 1987*
[3] *Char land Janine et Young Dennis " Successful Local Economic Development Initiatives" ICUUR Press, Toronto, 1992, pp05, 48.*
[4] *O. B. GUILBOT, « les acteurs locaux du développement économique local », revue sociologie du travail N°4/91*

- **Les acteurs publics:**

✓ ***Les collectivités locales :*** Ce sont, les communes, les provinces et les régions, elles agissent par l'intermédiaire des assemblées provinciales, communales et régionales. Elles sont considérées par tous les analystes comme le levier puissant de développement local.

✓ ***L'État :*** Il s'agit des organes centraux des pouvoirs publics notamment le gouvernement. A noter que l'État, acteur du développement local, dans le contexte actuel marqué par la mondialisation, la globalisation est appelée à assumer le rôle de maillon intermédiaire entre le niveau supranational, par l'intégration dans un bloc solide capable d'affronter la rude concurrence gênée par ce nouveau contexte, et le niveau infranational à travers la promotion du développement local et l'adaptation des conditions locales aux exigences de la globalisation.

✓ ***Les services extérieurs des départements ministériels:*** Ce sont des organes déconcentrés du gouvernement appelés à concerter avec les collectivités locales et servir de relais du gouvernement au niveau local.

- **Les acteurs privés:** Ils concernent les entreprises, le secteur bancaire les organismes professionnels, les associations culturelles …etc. À ce niveau, les petites et moyennes Entreprises représentent la pierre angulaire eu égard à leur poids dans le tissu productif à leurs atouts et aux potentialités qu'elles offrent pour le développement local.

- **Autres acteurs :**

- Chambre de commerce.
- Centres de formation professionnelle et les Universités.
- Les organisations non gouvernementales.
- Des cadres nationaux pour promouvoir une planification locale intégrée.

En fait, le développement local exige la participation efficace et dynamique de tous les citoyens et la mobilisation d'un ensemble d'outils.

1-1-6 : Le rôle des autorités locales au service de développement :

Les autorités régionales et locales jouent un rôle très important pour le développement économique au niveau national, régional et local et aide à améliorer la gouvernance. Quand elles réalisent correctement cette tâche et en particulier dans les pays développés ou en développement, les autorités locales ont un rôle stratégique, celui d'apporter les directives aux promoteurs du développement économique local et combinent et rassemblent activement leurs décisions pour concourir aux objectifs stratégiques de développement économique de la communauté locale.

Clicours.COM

Elles interviennent pour améliorer la législation locale et pour investir directement, dans l'infrastructure économique afin de répondre aux besoins de croissance à long terme de leur économie locale.

Elles interviennent aussi pour promouvoir le développement des entreprises et du secteur des services financiers destinés aux entreprises locales, qui répondent bien aux besoins complexes des activités économiques locales, des groupements locaux d'entreprises et de leurs chaînes de valeur. Dans certains cas, les autorités locales possédant bien les capacités avancées nécessaires et ayant atteint le niveau de développement institutionnel et de flexibilité voulu, participent directement à l'organisation de services de développement des entreprises, bien choisies et d'importance stratégique, et interviennent aussi dans l'atténuation du risque financier qui, autrement, pèserait sur les entreprises locales ou sur leurs fournisseurs de services financiers ou de développement de l'entreprise.

En même temps, le développement économique au niveau régional et local peut aider à améliorer la qualité et l'efficacité des collectivités territoriales car un niveau supérieur d'activité des entreprises crée une hausse de la demande de meilleure gouvernance et stimule la fourniture de services publics locaux.

Généralement et dans le contexte du développement économique local, on peut dire que les autorités locales jouent trois rôles différents: facilitateur, entrepreneur et stimulateur[1] :

En tant que facilitateurs, elles peuvent aider les communautés à formuler, élaboré et mettre en œuvre des projets concernant les moyens de subsistance et la génération de revenus, exploiter des entreprises et tirer partit des possibilités d'emplois.

En tant qu'entrepreneures, elles peuvent faire appel à des investissements publics pour générer des ressources en vue de la réalisation des objectifs de réduction de la pauvreté.

En dernier lieu, en tant que stimulateurs, elles peuvent encourager les investissements et les orienter grâce à des mesures d'incitation vers des secteurs et des domaines qui créent de la valeur économique et amènent la prospérité pour tous.

1-1-7 : Les acteurs des collectivités locales en Algérie et leurs compétences :

- **Collectivités locales :** En Algérie, les acteurs des collectivités locales se positionnent de haut en bas comme suite :

✓ ***Au niveau de la Wilaya :***

- Le Wali
- Le Comité technique de Wilaya.

APW (Assemblé Populaire de la wilaya.

[1] *Conférence internationale tripartite sur « Les défis de l'urbanisation et la réduction de la pauvreté dans les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique », 06/2009, Nairobi – Kenya -.*

- Les Directions exécutives de Wilaya.
- La DPSB « Direction de la programmation et de suivie le budget » (avant DPAT)

✓ ***Au niveau de la Daïra :***

- Le Chef de Daïra
- La Comité Technique de Daïra
- Les services techniques de la Daïra
- Le mouvement associatif

✓ ***Au niveau communal :***

- L'APC « Assemblé Populaire Communale » : cadre de base du projet de territoire et niveau mise en cohérence de ce projet.
- Le P/APC « Président de l'Assemblée Populaire Communale »
- l'équipe de projet
- Les administrateurs : Diverses directions et les services.

- **Les compétences de collectivités locales :**

La compétence des collectivités locales algériennes c'est une compétence large à caractéristique économique, mais soumise à un contrôle très étroit.

Les Assemblées populaires locales (APC et APW) règlent par leurs délibérations les «affaires de la commune ou de la wilaya ». Parmi les attributions qui leur sont ainsi dévolues, on peut arranger d'abord toutes celles qui sont relatives à des activités assez limitées dans leur portée. Qu'il s'agisse du budget, des contrats, ou du domaine et des services publics locaux. C'est des activités visant à assurer la satisfaction quotidienne d'un minimum de besoins collectifs des administrés état-civil, transport, eau, gaz et électricité, etc.

Pour mener à bien ces tâches d'ordre économique et social, les assemblées élaborent un plan et disposent d'une série d'interventions allant de l'encouragement et le diagnostic jusqu'à la prise en charge directe d'une activité. L'établissement du plan local sera, sans doute, dans l'avenir, au fur et à mesure de l'ampleur et de l'aspect contraignant de la planification, l'acte le plus important. S'il est vrai qu'actuellement peu de communes ou de wilayas sont à même d'élaborer et d'exécuter elles-mêmes leurs programmes de développement, faute de moyens humains, techniques et financiers, il faut remarquer que l'Etat apportera l'aide et l'expérience qu'il aura acquise en réalisant le plan national que les plans locaux doivent d'ailleurs, respecter.

L'encouragement consiste dans l'aide et les facilités qui peuvent être montrées pour susciter l'implantation d'un service ou d'un organisme à caractère public ou à vocation collective. L'encouragement peut s'étendre jusqu'à l'aide à des entreprises privées. Lorsqu'elles visent à améliorer le développement industriel local.

Enfin, 1'état a décidé de concéder la gestion de certains biens ou de certaines activités aux collectivités locales. «La concession d'unités industrielle et artisanales rentables ».

La commune et la wilaya doivent être consultées sur toutes les opérations inscrites dans le plan national et pouvant produire des effets à leur échelon. L'absence d'institutions régionales renforce, à cet égard, le rôle de l'Assemblée de wilaya chargée de donner un avis motivé sur les implications régionales du Plan. Il faut noter ici que le plan national ne résulte pas des plans locaux dont il serait l'assemblage, c'est l'opération inverse qui est exacte en ce sens que l'élaboration des programmes des collectivités décentralisées doit être conforme aux objectifs du plan national sur lequel elles doivent être consultes.

1-1-8 : Objectif du développement local :

La stratégie de développement économique local a pour objectif de stimuler l'économie locale et régionale pour renforcer la compétitivité et la capacité d'emploi des entreprises sur place. Pour cela, les activités du développement économique local créent des opportunités d'échange d'expériences entre la communauté des entrepreneurs et leurs associations professionnelles d'un côté et l'administration et les structures d'appui locales de l'autre côté.
Parmi les principaux objectifs de développement local on trouve :

- Mobilisation de toutes les potentialités, dont dispose un territoire donné pour dynamiser les activités productives et améliorer le niveau de vie des citoyens de ce même territoire et pour qu'ils puissent profiter d'un environnement sain et agréable.

- L'élaboration et le fonctionnement des projets de développement local qui crée une synergie entre[1]:

- Les potentialités de ce territoire à savoir les ressources agricoles, industrielles, touristiques, culturelles et écologiques.
- Ses ressources humaines (dynamisme et qualification, esprit d'entreprise et richesse culturelles des populations locales).
- Son insertion dans les orientations de l'aménagement du territoire (infrastructures de communication, grandes orientations économiques)

- D'opérer une répartition rationnelle et intelligente des rôles sur le plan territorial entre les acteurs publics: gouvernement, collectivités locales, services extérieurs des départements ministériels…, et les acteurs privés: secteur privé, les organismes professionnels…, en vue de lutter contre les déséquilibres socio-spatiaux existants et harmoniser spatialement les actions du développement dans le cadre d'un véritable plan d'aménagement du territoire.

Une action de développement local ne vise pas un seul de ses objectifs mais l'ensemble de ces objectifs

1-1-9 : Les Conditions de Développement local :

Le succès d'une démarche de développement local dépend d'un certain nombre de préalables qui sont regroupés sous deux volets :

[1] *Bernard brunet « Le Développement local : un concept mais aussi une pratique», 2006 http://www.globenet.org/horizon-local*

- **Les Conditions relatifs à la gestion de développement[1] :**

La réalisation d'un développement économique local est subit à l'existence certains conditions à savoir :

✓ ***Un territoire à Géométrie variable :***

Le territoire est d'abord *un espace à aménager*. Il requiert des savoir-faire spécifiques dont se sont dotées les collectivités au fur et à mesure de l'identification de leur besoin dans les domaines de l'équipement de la voirie, des réseaux, de l'habitat, des services, etc.
Aménager un territoire c'est aussi le doter d'équipement et de services de qualité qui répondent aux besoins de ses populations, et aux impératifs de sa politique de développement. La mise en valeur de ce dernier en fonction des ressources existantes.

Le territoire c'est aussi *un espace à administrer,* ce travail d'administration relève traditionnellement des compétences conjointes de l'État et des collectivités territoriales.

Le territoire est également *un espace vécu* sur lequel est gravée une histoire inscrite dans un patrimoine matériel et immatériel.

C'est dans cette perspective qu'il convient de considérer le territoire comme un espace à développer. A chacun de ces modes d'appréhension correspond un ensemble de compétences, de missions et des modalités d'action spécifiques. C'est autour de ces compétences, de ces missions et des savoir-faire spécifiques que se sont organisés les collectivités territoriales.

✓ ***Démarche culturelle stratégique de communication :***

La communication territoriale, celles des villes des départements et des régions en particulier, a connu ces dernières années un essor fantastique qui a donnée lieu de nombreuses publications apprécier le sens en terme de message et la pertinence en terme d'efficacité.

Nous mettons tout d'abord l'accent sur la place qu'elle occupe dans le développement local et sa contribution à la réussite de ce dernier. La communication peut être considérée comme un moyen de liaison, car à travers elle que les informations et les idées seront échangées entre les territoires. Ainsi, elle permet la coopération des opérateurs pour résoudre tous les problèmes posés.

En résulte donc que la réussite de telle stratégie de développement dépend essentiellement de l'efficacité et la corrélation des efforts à travers la communication.

✓ ***La formation, Outil de développement :***

Parmi les ressources stratégiques de développement local, on trouve la gestion locale des ressources humaines qui occupe une place privilégiée. Cette gestion confère à la formation un rôle irremplaçable, en raison des nouveaux enjeux collectifs qu'elle conforte :

[1] *Mustapha SERHANI, « Le développement de NTIC au Maroc : apport économique et contraintes réelles », Thèse de magistère, rebat, Maroc, 2009/2010.*

- Elle permet le fonctionnement participatif sous toutes ses formes, grâce à un travail sur l'expression, la concertation et la prise de décision.
- Elle facilite la montée générale des connaissances de base notamment dans le domaine économique et la gestion.
- Elle donne une ouverture à la culture technique par l'apprentissage des nouvelles technologies.

D'une manière très claire, « formée, c'est développé les capacités à analyser et à résoudre les problèmes à partir d'un diagnostic du territoire ».

En fin pour une formation adaptée aux enjeux locaux, il faut générer l'innovation locale dans les domaines de la formation pour les personnes de faible qualification.

- ✓ ***Transferts et innovation technologiques :***

- En premier point le développement technologique procède habituellement par une concentration des moyens et des ressources sur des territoires prédisposés à les recevoir au risque d'accentuer (appuyé) par le fait même des inégalités spatiales.

- En deuxième point en trouve l'innovation technologique qui peut être considérée comme une affaire de milieu, leur diffusion nécessite l'acquisition des connaissances nouvelles et spécifiques, leur évaluation économique et la mise en œuvre de stratégies correspondantes. Aménager les interfaces entre les trois pôles : le pôle d'entreprise, le pôle technologique et le milieu environnant –voisin-.

- En troisième point une telle question relative à l'innovation et aux transferts technologiques doit choisir les bons mécanismes de diffusion de l'innovation. Aussi avancée que soit l'innovation, elle ne peut réussir que si elle consiste des éléments de continuité avec l'expérience acquise par le milieu, ainsi créer les conditions de développement d'un territoire à travers les transferts technologique, revient à faciliter la diffusion d'une culture de l'expérimentation qui interpelle l'ensemble des populations.

- En dernier point le fait de construire un milieu innovant c'est travailler à qualifier l'ensemble de ceux qui privés ou publics, offrent des services, créent de l'emploi et des richesses et prennent les risques correspondants.

- ✓ ***Une animation économique et sociale :***

Dans cette dernière condition, l'animation s'impose en tant que fonction de coordination d'impulsion et de régulation du pilotage des politiques de développement. Son importance est liée aux caractéristiques de la démarche de développement. Les formes qu'elle prend s'expliquent par les particularités du contexte et par les stratégies des décideurs locaux.
Leur évolution dépend de l'état d'avancement de la politique.

- **Les conditions relatives aux acteurs et leur mobilisation**

✓ ***Une volonté Politique locale :***

C'est la condition indispensable de l'existence et de la réussite d'une politique de développement. Elle se matérialise par un projet de développement et des moyens adéquats pour le réaliser.

Son importance tient au fait que cette volonté doit être partagée par nombre de partenaires locaux, au premier rang desquels figurent les élus, et qu'il n'y a à cela aucune exception.

✓ ***Une interdisciplinarité économique, sociale et culture :***

Cette seconde condition est inhérente à l'appréhension du territoire et de ses problèmes dans leur globalité. Elle concerne trois aspects indépendants:

- Le mode d'appréhension du territoire, celui-ci est nécessairement global, Il s'intéresse à ses principales caractéristiques et il s'appuie pour cela sur l'ensemble des disciplines capables d'apportée un éclairage sur son diagnostic.
- La coopération active entre les acteurs investis dans l'élaboration des politiques de développement et leur implication dans leur mise en œuvre.
- Les choix méthodologiques qui favorisent ce mode d'appréhension globale et les outils capables de faciliter cette coopération entre les acteurs locaux.

L'enjeu général de cette condition est absolument fondamental, dans la mesure où elle interpelle la représentation que chacun des acteurs locaux se fait du territoire et l'appréciation qu'il porte sur son potentiel de développement. Le mode d'appréhension choisi doit permettre à la fois de restituer la singularité de chacun des territoires et de rechercher l'unicité des processus et des combinaisons qui favorisent les transferts d'expériences et de connaissances, et facilitent un traitement concerté.

En bref, il s'agit de proposer aux partenaires un ensemble conceptuel qui permettre de gérer au mieux le paradoxe de la diversité et de l'unicité.

✓ ***Le partenariat :***

L'établissement de partenariat et la création de réseaux d'échange doivent exister dans le cadre du développement local et se concrétisera souvent par une ouverture d'esprit. Les représentants du secteur privé, public et communautaire, dans le respect de leurs mandats et malgré des intérêts parfois divergents, choisissent de travailler ensemble afin de développer une participation intersectorielle et des interventions transversales.

Le fait de rassembler les acteurs d'un milieu est un processus politique qui consiste à faire travailler des groupes d'intérêts parfois opposés et des leaders quelquefois concurrents vers les intérêts collectifs des communautés concernées. De véritables partenariats doivent ainsi s'établir entre tous les intervenants du milieu et plus particulièrement entre le pouvoir politique et les partenaires socio-économiques.

1-1-10 : Les contraintes du développement de l'économie locale :

En ce qui concerne les contraintes du développement de l'économie locale, plusieurs études ont déjà été fait, où elles nous permettent d' identifier et regrouper les contraintes de développement sous les thèmes suivants :

- **Environnement réglementaire local :**

-Procédures administratives lourdes et lentes,
- Méconnaissance des dispositions sur la fiscalité locale,
- Coût élevé de la fiscalité,
- Information insuffisante sur les marchés publics communaux,
-Accès difficile au foncier et insécurité foncière pour les entreprises, notamment dans les pays en voie de développement et les pays moins avancés.

- **Fourniture de services aux entreprises :**

-Absence d'informations économiques sur les entreprises existantes et les créneaux porteurs.
-Absence d'opportunités liées aux marchés publics communaux notamment pour les PME locales.
-Structures d'appui déficientes (en matière d'encadrement, d'information et de financement),
-Absence de guichet unique pour la formalisation des micros entreprises.
-Absence de politique marketing.
-Déficit d'infrastructures économiques et d'accès à la technologie pour les entreprises locales.
-Inadéquation de la formation des travailleurs par rapport à l'emploi, et les vrais besoins des communes.

A la lumière de ce qu'on a cité, on signale que dans cet essai nous avons cherché à comprendre comment le développement s'est constitué comme un concept phare des sociétés modernes malgré les impasses que connaissent les théories du développement depuis plusieurs années. Pour ce faire, nous avons cherché à reconstituer le fil de l'avènement du concept de développement. Nous avons pu voir que le développement était profondément lié à l'idée de l'amélioration de qualité de vie d'une population donnée.

En matière de développement local, nous avons cherché à cerner le concept de développement, à partir de certaines définitions. Et dans ce parcours, il nous est apparu que le développement, tel qu'il a été défini et véhiculé depuis son avènement, est un construit social, économique, culturel, environnemental et même humain qui renvoie à une représentation précise de ce qu'est le développement.

Le développement local, aussi appelé développement à la base, est un processus utilisant les initiatives locales au niveau des petites collectivités comme moteur du développement économique. Ainsi, le développement local est une stratégie de développement utilisée dans plusieurs pays, orientée vers l'action qui valorise les potentialités locales et les acteurs locaux, il réussit souvent là où l'État central a échoué dans sa lutte contre la pauvreté.

La finalité du Développement local est de faire en sorte que les acteurs d'une communauté locale puissent procéder de façon participative à l'élaboration de plans locaux de développement en accord avec les grandes orientations du pays.
Certes, les objectifs initiaux assignés au développement local restent courageux et admissibles au niveau théorique, mais la réalité reste plus loin de ça. Cependant, l'analyse de la réalité démonte la persistance d'un ensemble de contrainte.

En Algérie, les projets de développement ont longtemps été décidés au niveau central (planification) pour le territoire national, puis déclinés au niveau local à l'échelle d'espaces s'appuyant sur des délimitations administratives. Où, La prolifération des initiatives diverses et variées témoigne aujourd'hui d'une prise de conscience de la nécessité d'agir à l'échelle locale. Ces initiatives ont émané de l'ensemble des acteurs (élus, organisations professionnelles, administrations, société civile…), qui tentait de répondre aux attentes de la communauté, soit au niveau des quartiers, soit au niveau de la ville, soit au niveau plus élevé et d'apporter des réponses à des préoccupations communes, telles que :

- Lutte contre la pauvreté
- Accompagnement social aux populations des bidonvilles
- Lutte contre le chômage.
- Protection de l'environnement.

1-2: la contribution de la PME au développement économique local :

Les PME peuvent être considérées comme des forces principales pour le développement économique. Elles stimulent la propriété privée, elles sont flexibles, elles peuvent s'adapter rapidement à un changement de la demande de marché, elles contribuent à d'emploi et aident à la diversification des activités économiques.

Dans les pays développés et les pays de l'union européens les politiques gouvernementales sont focalisées sur le soutien des PME. D'ailleurs elles insistent sur leur croissance et leur compétitivité. Tandis que, la plupart des pays en développement et les pays en transition avaient formulé récemment des nouvelles politiques nationales concernant le développent des PME comme (la république thèque, la hongré, la Pologne, Slovaquie, Slovénie, la Turquie, Egypte, la Tunisie le Maroc, l'Algérie …) parce qu'ils ont reconnu que le développement des PME était un facteur crucial pour la restructuration industriel et un facteur important pour la privatisation des entreprises et la transformation économique, mais la trajectoire de développement de ce secteur est différente d'un économie à l'autre.

De plus, de nombreux pays voient s'ouvrir une nouvelle ère économique caractérisée par la mondialisation des échanges. Certains ne réagissent guère et, au risque de s'appauvrir davantage ou le disparaître s'abandonnent aux tendances lourdes de l'histoire. D'autre ou contraire, veulent relever le défi et s'y préparent. *« L'expérience américaine a montré que seul la libération de l'acte d'investir et l'encadrement des PME par des mécanismes juridiques, financiers et administratifs adéquats et le rétablissement de la cofinance entre gouvernants et*

gouvernés pour propulser l'économie et assurer ainsi un développement durable » (*khamenou 2003),* on peut déjà comprendre par-là que les PME sont une composante essentielle de développement et la croissance économique des pays.

Incontestablement et quels que soient les critères d'appréciation le secteur des petites et moyennes entreprises est une réalité vivante plus imposée par les évolutions du développement économique en générale.

Pour valider ces vertus des PME il est indispensable d'exposer les thèses qui recommandent le recours aux petites et moyennes entreprises dans les politiques de développement des pays, ces thèses qui justifient la réussite des PME dans les stratégies de développement économique local sont relativement nombreuses.

1-2-1 : Les thèses de PME comme locomotive de développement locale :

- **La thèse des surcoûts et du gaspillage des investissements :**

D'après cette thèse, la faiblesse, comparativement à leurs besoins réels, des ressources financières dont peuvent disposer les pays en voie de développement rend impératif le choix judicieux et la lutte contre le gaspillage des investissements. Les erreurs coûtent chères et elles peuvent être évitées. Par ailleurs. « *L'effort tendant à développer les petites et moyennes entreprises peut avoir un autre avantage qui devrait intéresser particulièrement les auteurs des plans économiques : c'est qu'il peut réduire les coûteuses erreurs d'investissement dues au fait que l'on a mal choisi les produits à fabriquer et les méthodes à appliquer. Les segments dans l'industrie sont pris seulement par grands secteurs et si quelqu'un commet une erreur. On peut aboutir à des situations catastrophiques. Les usines qui n'auraient pas dues être construites avant cinq ou dix ans le seront maintenant, mobilisant, inutilement des ressources, des usines seront implantées au mauvais endroit, l'approvisionnement en matières sera insuffisant. Si en revanche les décisions portent sur des entreprises de moindre importance il peut y avoir quelques erreurs, mais avant que le gaspillage d'investissements n'atteigne de graves proportions, les erreurs auront été reconnus et les ressources orientées vers des secteurs plus favorables »*[1].

Le problème des surcoûts et gaspillage des investissements est certainement un aspect important du processus d'industrialisation auquel il faut prêter un examen attentif. Dans les pays en voie de développement qui généralement ne maitrisent pas le domaine des surcouts et gaspillage, souvent ne disposent pas d'un engineering national. Généralement ce sont les grandes firmes des pays industrialisés qui réalisent les études de pré-investissement et d'exécution. Ce sont également elles qui choisissent les procès. Tout comme elles ont généralement la charge de réalisation. Dans cette logique la prolifération des PME dans ces pays peut aider à construire un tissu industriel solide. Ainsi que peut agrandir la capacité de financement des investissements.

[1] *Ocde, « méthode de développement industrie », p 40, 1985*

- **La thèse de promotion de l'esprit « entrepreneurial » :**

Il n'est pas rare de constater, après avoir minutieusement décrit le rôle du secteur des petites et moyennes entreprises dans tous les pays, des travaux de recherche conclure ainsi : *« enfin il ya des avantages politiques et sociaux à encourager les petites entreprises. Cette politique peut contribuer en effet à créer une classe moyenne de petits entrepreneurs indépendants, élément nécessaire à une société démocratique »*[1]. Dans cette perspective la PME constitue le creuset ou se forme l'esprit d'entreprise considéré comme indispensable à tout projet de promotion du développement économique. Aussi au fond le discours sur la promotion de l'esprit d'entreprise est l'idée de la libre concurrence en tan que besoin de l'économie libérale. Finalement ce que l'on trouve derrière *« l'esprit entrepreneurial »* c'est l'apologie du système de la libre concurrence et le renouvèlement d'une tradition profondément ancré selon laquelle la prospérité actuelle du monde occidental reposerait sur la concurrence des entreprises de petite et moyenne dimension.[2]

- **La thèse de la PME comme facteur de diversification et facteur de diffusion de l'esprit industriel :**

L'argument avancé pour soutenir le point de vue selon lequel la petite et moyenne entreprise peut être facteur de diversification de la production consiste à considérer que la taille réduite des unités de production locale est favorable à la satisfaction de demandes restreintes.
D'autre part, la force de travail dans les économies des pays en voie de développement est dans son écrasante majorité liée à la vie agricole, artisanale et service. La petite et moyenne entreprise peut constituer un excellent instrument de diffusion de la mentalité industrielle en s'implantant dans les zones ou l'activité industrielle est pratiquement inéxistante.les PME *« dégrossissent »,* la force de travail agricole qui dans une seconde étape rejoindra probablement la grande industrie qui offre de meilleures conditions de travail et de rémunération. La diffusion de l'esprit industriel s'opère également par les facilités de reconversion des activités anciennes en activités industrielles modernes que permet la promotion des industries locales dans les économies sous développées.

- **La thèse de l'exportation et de substitution d'importation :**

Pour certains auteurs s'il ya lieu d'accorder une place important aux PME dans les pays en voie de développement la raison majeure en est peut être l'espoir qu'elles peuvent contribuer aux exportations procurant ainsi les devises dont ils ont besoins ces pays pour s'équiper.

Plus, pour certains pays développés comme le japon, est un cas type d'économie ou les petites industries traditionnelles, villageoises ou à domicile ont permis les entrées de devises destinés à financer les achats de biens d'équipements nécessaires au développement des industries modernes[3]

L'économie indienne est un autre exemple ou la contribution des PME aux exportations a été appréciable. Il semblerait que près de la moitie des exportations de l'inde (2000-2001)[4] était

[1] *Ocde, 1985, op,cit*
[2] *J.k glbraith « the industriel society ", maspero,1986,London,p, 92*
[3] *Ocde « transfert des technologies aux PME », 1995 .p, 44*
[4] *S, RAY « promoting exports of handicrafts » forgn trade; India ,2001 p,37*

Clicours.COM

constituée de produit de la petite et moyennes entreprises. D'autre part, pour comparaison, l'Allemagne compte quelque 450 000 PME exportatrices, l'Italie récence 200 000, contre 80 000 environ pour la France »[1], et ce qui caractérise le secteur des PME en tan que secteur d'exportation c'est également son dynamisme.

- **La thèse de PME comme facteur du développement régional et outil de restructuration d'espace :**

Parce que la grande entreprise ne peut choisi librement le lieu de son implantation (dépend de la disponibilité des infrastructures routières, portuaires, eau, électricité, force de travail…), les PME par leur caractéristique (facilitée de localisation) peuvent constitue une ligne d'activité industrielle apte à désenclaver les zones déprimées en comblant *« les vides de la grande industrie, en apportant le progrès à l'intérieur du pays »*[2]. Et donc à développer des régions et territoires qui n'auraient pu l'être s'il fallait attend que les conditions d'implantation des grandes industries soient réunies. Ce point de vue est assez répandu. Il n'est pas toujours réaliste.

A priori la grande industrie est un instrument plus puissant et plus efficace de transformation des régions arriérées. D'autre part en poussant la thèse à son extrémité n'y a-t- il pas danger de voir se constituer à l'intérieur d'un même espace national des zones ou la micro-industrie est fortement présente et des zones ou la grande industrie est prépondérante. Autrement dit admettre de fait l'inégal développement industriel des régions. S'agissant de l'argument relatif aux facilités de localisation prête aux PME.

De plus, en France une étude a été réalisée dans l'années 80 sur la structuration d'espace économique Marseillais[3], les résultats réalisés montrent que les grandes entreprises n'ont joué et ne jouent pas le rôle aussi déterminant qu'on le dit généralement. On savait qu'elles étaient moins créatrices d'emplois que les PME. L'exemple de Marseille montre qu'en matière de spatialisation, les changements structurels les plus importants proviennent essentiellement d'entreprises de petite ou moyenne dimension, généralement des effets de synergie. Cette résurgence du rôle des PME dans la restructuration économique et spatiale de l'industrie qui impulse les grandes entreprises elles même cherchent par la décentralisation interne à retrouver des formes de gestion proches de celles des PME.

- **La thèse de la décentralisation de l'emploi et de l'industrie et la PME comme force de travail :**

La décentralisation de l'emploi et de l'industrie est considérée dans les manuels d'experts comme l'idée centrale qui fonde la promotion des PME dans les pays développés ou en développement. Cette aptitude prêtée aux entreprises locales est d'ailleurs la synthèse de plusieurs thèses : les PME peuvent s'implanter facilement, leur vocation est le développement régional… etc.

---

[1] *Christophe Lecourtier, « Les petites et moyennes entreprises françaises à l'export », http://www.ubifrance.fr*

[2] *Ministère d l'industrie algérienne 2eme plan quadriennal (1974-1977) sur les petites et moyennes industries du secteur public*

[3] *C. Fourcade, « Petite et moyenne entreprise et développement local », Eska, paris. P, 145*

D'autre part, lorsqu'on s'intéresse aux PME on ne peut qu'être frappé par l'extraordinaire fortune de cette thèse qui soutien que les entreprises locales sont plus créatrices d'emploi que la grande industrie. De ce fait il découle, toujours selon cette thèse, que les PME sont un excellent facteur de substitution du travail au capital et donc, également, la voie royale de promotion de technologie moyennement capitalistique. Dans les pratiques il existe plusieurs d'études qui établissent des bilans sur cette question.

1-2-2 : La contribution des PME au développement économique :

Si elles sont depuis longtemps la cible d'actions destinées à promouvoir leur développement, les PME, y compris celles qui relèvent du secteur informel, n'en ont pas moins continué d'être considérées, surtout dans les années 80 et jusque vers la fin des années 90, comme une catégorie artificielle dont l'importance était avant tout « sociale et politique ». Même si dans la plupart des pays en développement, les PME et l'économie parallèle étaient à l'origine de la majeure partie de ce que l'on pouvait alors assimiler, et que l'on peut encore assimiler, à la seule activité véritablement privée, les stratégies de développement du secteur privé prônées et mises en œuvre dans ces pays répondaient davantage aux besoins des entreprises de grande taille, dont les entreprises à capitaux étrangers. Le choix de cette orientation était en partie motivé par les résultats plutôt décevants obtenus grâce aux systèmes de soutien aux PME d'envergure mis en place dans les pays développés depuis les années 70.

Dans la majeure partie des pays où la PME petite et moyenne entreprise a été considérée comme étant un outil prioritaire du développement socio- économique, les résultats s'étaient révélés bénéfiques.
Ceci a été vrai autant dans certains pays développés que dans des pays sous développés.

- **Dans les pays industrialisés** :

Dans les pays de l'hémisphère nord, la PME petite et moyenne entreprise occupe une place importante, et son effort est proportionnel à cette importance.
Au Japon 97% des entreprises sont des PME petite et moyenne entreprise le nombre de personnes qui y sont embouchées correspond à 35% de l'emploi industriel la valeur ajoutée correspond à 31% de la valeur ajouté totale de l'industrie japonaise.
En France en 2004, sur l'ensemble des entreprises l'industrie du commerce et services les 2.4 millions de PME petite et moyenne entreprise c'est a dire les entreprises ayant moins de 250 salariés représentent 99,8% des entreprises, elles réalisent 46% des chiffres d'affaires, global des entreprises, 53% de la valeur ajoutée et emploient 8,3 millions de salariés, soit 59% du total actifs, les PME petite et moyenne entreprise ne réalisent pourtant que 23,2% des exportations à cette année 2004.
Les pays actuellement développés, ayant notamment basé leur développement sur les PME petite et moyenne entreprise ne l'ont pas fait dans un cadre extraverti, les capitaux étaient nationaux. En outre, le sur plus dégagé de l'activité était réinvesti dans leur pays dans les secteurs industriels ou industrialisants, les plus productifs.

- **Dans les pays en voie de développement[1] :**

Dans les pays en voie de développement, la situation est similaire de celle des pays développés.

La petite et moyenne entreprise PME rurale occupe entre 30 et 50% de la population active des compagnes dans la plupart des pays en voie de développement. Cette proportion se situe à 75% au Sirilanka, 66% en Corée du Sud et 70% à Taiwan.

En Chine cette proportion est de 50% dans les industries de production des fertilisations et 100% dans celles de la production de matériel agricole.

En Egypte 90% des entreprises sont des petites et moyennes entreprises PME leur contribution à l'emploi industriel est de 60%, la valeur ajouté industrielle correspond à 40%.
A Singapour 90% des entreprises sont des PME elles interviennent à concurrence de 40% dans l'emploi industriel.

En Corée du sud 95% des entreprises sont des PME leur participation à l'emploi industriel est de 38%. L'intervention de la petite et moyenne entreprise PME coréenne dans la valeur ajoutée industrielle est à hauteur de 19%.

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle économique et social très important, à la fois par leur importance dans le tissu économique et par la création d'emplois, un rôle fortement apprécié en ces périodes de crise et d'aggravation des chiffres du chômage. En Méditerranée en particulier le développement des PME peut aider à affronter de nombreux défis liés au développement économique, à des inégalités, à un taux de chômage très élevé, aux développements démographiques et à la nécessité de changement structurel.

En particulier, le développement des PME offre de nombreuses possibilités d'emploi ce qui peut aider à baisser le taux de chômage et à faire face aux défis démographiques de populations en pleine croissance. En outre, le développement du secteur des PME peut aider à renforcer la concurrence et la productivité et stimulera donc la croissance du revenu global et du revenu par habitant. Ce développement stimulera également la transformation structurelle, un secteur des PME sain étant associé à l'innovation et à une mise à niveau technologique.

Ce processus, en revanche, contribue au développement régional et local ainsi qu'à la cohésion sociale puisqu'il aide à baisser des inégalités car la hausse des revenus d'un éventail plus large de la population devrait créer une plus forte demande de meilleure gouvernance. Tous ces développements positifs devraient aider à créer de meilleures possibilités, tant au niveau économique qu'au niveau politique, qui permettront de transformer des projections démographiques décourageantes et potentiellement sources d'aggravation de la pauvreté et de

[1] L'OCDE *Caractéristiques et importance des PME »*, Revue sur le développement, *2/2004 (n° 5), p. 37-46. URL : www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le*

l'instabilité en une force entraînant un changement positif. Il n'est dès lors pas exagéré d'affirmer que les PME ont la possibilité d'agir.

Section 2 : évolution des PME au sein de l'économie algérienne :

Après l'indépendance, en1962, l'Algérie choisit le système socialiste comme modèle économique caractérisé par un mécanisme de gestion et de coordination de type planifié, et la propriété publique sur l'outil de production et de distribution. La stratégie de développement adoptée durant cette période se fonde sur une politique volontariste d'industrialisation, la politique des industries industrialisantes, financée par la nationalisation de la principale richesse minière nationale, les hydrocarbures, et l'endettement extérieur. La stratégie des industries industrialisantes en Algérie vise à faire ériger des industries intégrées en vue d'un approvisionnement en produits de base et semi-finis à travers des échanges interindustriels nationaux. A cet effet, de puissantes sociétés publiques sont érigées ayant le monopole dans les grandes branches industrielles. Cependant les résultats escomptés ne sont pas atteints, et déjà au début des années 1980 une nouvelle politique est amorcée celle de la restructuration.

Cette nouvelle politique visait essentiellement la réorientation des investissements, la réorganisation de l'économie nationale et enfin la réduction de la dette extérieure. S'agissant de l'évolution du rôle économique et social de la PME notamment privée Dans les stratégies de développement de l'Algérie jusqu'à cette période, on peut dire que celui-ci à toujours occupé une place, qui est loin d'être négligeable. En effet, aussi bien au plan doctrinal qu'au plan juridique, des textes et des lois régissant le secteur privé ont été édités et mises en place avec des caractéristiques différentes d'une période à une autre. Nous citons à titre d'exemple, les reconnaissances de la charte nationale du secteur privé, les codes des investissements de 1963 et de 1966, ajoutons à cela la loi 82-11 sur la monnaie et le crédit. Mais au bout du compte, les résultats restent toujours en deçà des espérances, les objectifs ne sont pas atteints et l'endettement de ces entreprises devient problématique. Une nouvelle phase débute pour l'économie algérienne, celle de la transition vers l'économie de marché. Contrairement au modèle socialiste, l'état se lance dans la libéralisation des marchés, l'encouragement de l'initiative privée, l'impulsion de la concurrence et la privatisation *«l'étape suivante qui commence à partir de la fin des années 80, inscrit l'économie algérienne dans une logique d'économie de marché et de liberté d'investissement pour le secteur privé»*[1].

En effet, cette fois, la stratégie de développement est basée sur la promotion de l'entrepreneuriat privé par la multiplication des PME/TPE. L'état régule et promène mais ne gère plus.

Notre objectif à travers ce chapitre est bien celui de retracer l'historique du secteur privé en général en Algérie et de la PME en particulier et ce dans le but de faire apparaître la place qu'occupait ce secteur dans les stratégies de développement et l'intérêt porté par les pouvoirs

[1] *R.Aknine.: «Les disparités spatiales en matières de création d'entreprise ; application sur quelques territoires en Kabylie », Thèse de doctorat en sciences économiques option ; économie spatiale urbaine et régionale, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2009, p.43.*

publics à l'égard de ce secteur notamment en matière de développement et des mécanismes de survie de ce secteur face aux contraintes imposées par l'environnement.

Autrement dit, il s'agit de montrer que le secteur privé existait depuis longtemps en Algérie et ce malgré les mesures restrictives prises par les pouvoirs publics à son égard notamment durant la période de la planification centralisée et malgré les diverses contraintes ayant rendu sa survie et son développement problématique. Or une telle démonstration n'est possible qu'une fois mis en exergue, à travers une analyse historique des différentes réformes et restructurations économiques ainsi que les stratégies industrielles adoptées et de leurs performances, les contraintes auxquelles est confronté le secteur privé en Algérie. Ainsi nous traiterons des sections suivantes :

Sous-section1: La PME au sein de l'économie administrée.

Sous-section 2: La PME dans la mutation de l'économie algérienne.

2-1 : La PME au sein de l'économie administrée :

Après avoir présenté les grands traits de la stratégie de développement économique en Algérie durant la période de l'économie administrée, nous fournirons dans cette section un certain nombre d'éclairage, concernant toutes les questions qui ont traits, au rôle, au statut et à la place de l'entreprise privée dont la majeure partie est constituée de PME/PMI dans l'économie durant cette période.

2-1-1- Développement autocentré et place de la PME dans la politique de développement :

- **Genèse de la politique du développement autocentré :**

La réflexion autour d'une politique de développement économique en Algérie n'est pas récente. Elle remonte bien même aux années de déclanchement du processus de libération nationale. En effet, durant cette période, une véritable pensée économique axée sur les problèmes de sous développement à été élaborée. Celle-ci, à partir d'actions à la fois districtives et constructives (Mokrane, 2005), préconise l'édification d'une économie nationale authentique et intégrée. En outre, les secteurs agricole et industriel ont eu une importance grande. Ils sont d'avantage considérés comme les piliers sur lesquels dépend essentiellement l'avenir du pays.

En termes de modèle de développement, l'alternative est la voie socialiste basée essentiellement sur la nationalisation des moyens de production et l'autogestion. Toutefois, ce n'est qu'à partir de 1966 que ce modèle de croissance économique reçoit sa formulation définitive et se concrétise par une politique d'investissement cohérente soutenue par la mise en place d'un texte qui définit d'une manière claire cette stratégie de développement dont l'objectif principal est de mettre en place une économie en plein développement et parfaitement intégrée, qui pourra répondre aux besoins de la population. Dans ce cadre, l'industrie occupe une place très importante.

- **Caractéristiques du modèle de développement économique en Algérie :**

La notion des industries industrialisantes qui est au cœur de la stratégie de développement économique en Algérie à cette époque est définie comme *« celle dont la fonction économique*

fondamentale, est d'entraîner dans leur environnement localisé et daté un noircissement systématique de la matrice interindustrielle et des fonctions de production, grâce à la mise à la disposition de l'entière économie d'ensembles nouveaux de machines qui accroissent la productivité du travail et entraînent la restructuration économique et sociale de l'ensemble considéré en même temps qu'une transformation des fonctions de comportement au sein de cet ensemble»[1]. Cette notion trouve son origine et inspiration initiale dans la théorie des pôles de croissance de F. Perroux selon laquelle, sauf l'industrie des biens d'équipement à un effet notable sur la croissance économique et la transformation de la société. En termes de branches d'activités, la stratégie des industries industrialisantes recouvre des secteurs divers et stratégiques.

Selon De. Bernis et G.Destanne *«L'industrie industrialisante recouvre les secteurs de la sidérurgie, de la mécanique, de la chimie, de l'extraction minière, l'électronique, des matériaux de construction et de l'énergie»*[2]. En outre, cette stratégie rend nécessaire l'élargissement du marché des biens industriels, de consommation et l'élévation du pouvoir d'achat de la majorité de la population. Cette croissance suppose à son tour, l'augmentation de l'emploi et de la productivité du travail. Quant aux caractéristiques générales des industries industrialisantes, nous retenons à titre d'illustration ce qui suit :

Elles ont souvent une grande dimension, ce qui fait d'elles des industries non adaptées aux marchés de petite dimension.

- Elles appartiennent au secteur de production des biens d'équipement, à partir duquel l'économie peut assurer une large autonomie et une stabilité du taux de croissance à long terme.
- Elles sont hautement capitalistiques.

Le modèle de développement économique en Algérie axé sur la politique des industries industrialisantes, suppose implicitement les hypothèses suivantes :

- Une forte structure de planification.
- Un financement initial.
- Une politique rigoureuse des prix et des revenus.
- Une réforme agraire.

2-1-2 : Place de la PME dans la politique de développement :

A ce niveau d'étude ou d'analyse, l'évolution du cadre réglementaire et législatif régissant le secteur privé ainsi que l'évolution des caractéristiques et le poids de ce secteur, durant la période de planification sont autant de points auquel nous allons porter notre attention.

---

[1] *S.Marouf et S.Mehadi : «Le redéploiement industriel en Algérie, reconquête ou adaptation », Colloque international sur l'entreprise algérienne dans la mondialisation, le 23-24 et le 25 Octobre 2009, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, p.2.*

[2] *C.F.De Bernis et G. Destanne, « Industries industrialisantes et contenu d'une politique d'intégration régionale ». In économie appliquée, T19, N° 3 et 4.Cité par M.E.Benissad, «Economie du développement de l'Algérie, sous développement et socialisme », O.P.U., Alger, 1979, p.128.*

- **Evolution du cadre réglementaire et législatif régissant le secteur privé :**

✓ ***Le secteur privé national et la PME durant la période de planification centralisée :***

Malgré les choix stratégiques en matière de développement économique, reposant sur la planification, le système politique algérien n'exclut pas la persistance d'un secteur privé important. Les efforts en termes d'encadrement réglementaire et institutionnel à l'égard de la PME sont non négligeables. Malgré les mesures restrictives mises en place à l'égard de l'entreprise privée, la reconnaissance de la place de l'entreprise privée constituée par un tissu dense de PME dans l'économie nationale apparaît dans l'intérêt accordé par la doctrine nationale pour ce secteur, et même dans l'évolution des textes doctrinaux et des lois régissant ce dernier. A titre d'exemple, la charte d'Alger (1964), accorde un intérêt pour l'apport du secteur privé et demande à ce qu'une distinction soit faite entre la propriété privée exploiteuse et la propriété non exploiteuse (Mokrane, 2005). Une année après, dans son discours, le président de la république H. Boumediene annonce ce qui suit *«il est de l'intérêt national dans le cadre de nos options…..de ne pas exclure et surtout de na pas décourager l'investissement privé»*[1]. Au cours de la même année, le conseil de la révolution montre son intérêt pour le secteur privé et ce en l'invitant à participer à la construction d'une économie nationale moderne et intégrée. Un an plus tard, la charte nationale précise la fonction et les limites du secteur privé, cette dernière considère que *«la propriété privée ne doit pas être source de puissance sociale. Elle ne doit pas constituer la base de rapports d'exploitation entre le propriétaire privé et les travailleurs. Elle peut seulement s'exercer dans les limites où elle ne porte aucun préjudice aux intérêts des masses laborieuses et ne constitue ni un frein, ni un obstacle à l'évolution inexorable de notre société vers le socialisme…..dans le domaine de l'industrie, l'intervention du secteur privé national est à restreindre aux activités qui relèvent de la petite entreprise et qui portent sur le dernier stade de transformation industrielle»*[2]. De plus, la reconnaissance de la propriété privée qui se manifeste dans l'article 16 de la constitution de la république algérienne[3], montre bien l'intérêt porté au secteur et à l'entreprise privés. A son tour, avec ses encouragements pour le secteur privé et ses réclamations pour la correction des entraves à son évolution, le comité central du F.L.N apparaît un des organes ayant porté reconnaissance et intérêt pour le secteur privé et son rôle dans le développement économique.

✓ ***Principaux codes des investissements régissant le secteur privé :***

Dans le but de faire face et de mettre fin à la fuite des capitaux privés nationaux due aux découragements qu'a connu le secteur privé, et dans le but de faire participer ce secteur à la construction d'une économie intégrée et indépendante, une série de textes législatifs et

[1] *C.F.Discours du Président H.Boumediène, Alger, 1er novembre 1965. Cité par M.E.Benissad, «Economie du développement de l'Algérie : sous développement et socialisme », O.P.U, Alger, 1994, p.29.*
[2] *A.Amirouche et M.K.Chelgham : «Le secteur privé dans la doctrine économique nationale» In revue CENEAP, N°02, Juin 1 985, p.29.*
[3] *L'article 16 de la constitution de la république algérienne annonce que la propriété privée non exploiteuse, telle que définie par la loi fait partie intégrante de la nouvelle organisation sociale. La propriété privée notamment dans l'activité économique, doit courir au développement du pays et avoir une utilité sociale, elle est garantie par la loi.*

réglementaire à été mise en place. Chaque texte correspondait directement au contexte de la période. Dans ce cadre, on recense ce qui suit :

-La loi 63-277 du 27 juillet 1963 portants code des investissements.

-Le code des investissements de 1966 promulgué dans l'ordonnance N° 66-284 du 15 septembre 1966.

-La loi 82-11 du 21/08/1982, relative à l'investissement économique privé et national.

Vu le rôle joué par ces éléments dans le développement d'un tissu de PME dense et leur influence sur la survie et la pérennité de ces PME, nous estimons nécessaire de revoir le contenu de ces textes et lois.

-La loi 63-277 du 27 Juillet 1963 : Etant données l'ampleur des besoins à satisfaire et la modestie des ressources financières disponibles, cette loi accordait plus d'importance au capital étranger jugé indispensable pour le développement économique du pays. Pour cela plusieurs avantages ont été accordés pour ces capitaux tels que les avantages financiers dont le principal objectif est l'exemption totale ou partielle des impôts et taxes. La protection contre la concurrence étrangère est aussi un des avantages accordés. Concernant le secteur privé national, le code de 1963 ne prévoyait que, de faire participer ce dernier dans les branches dites productives.

Toutefois, malgré ces avantages, le code de 1963 n'a pas permis réellement de mobiliser aucun des capitalistes auxquels il s'intéressait. Cela peut s'expliquer d'une part, par l'instabilité politique du pays durant cette période et d'autre part, par la conjoncture économique défavorable, due essentiellement à l'étroitesse du marché et les coûts de production élevés.

- **Le code des investissements de 1966 :** Ce code présente une suite à la résolution du conseil de la révolution du 21 février 1966 qui, prévoyait la nécessité d'étendre le code des investissement au capital privé national, et la définition d'un véritable statut de l'entreprise privée. Pour la première fois, le secteur privé se voit définir le cadre de son intervention qui concerne surtout les secteurs ou branches considérées non stratégiques. En outre, l'Etat peut faire participer le secteur privé dans le cadre de sociétés mixtes dans les secteurs clés réservés au secteur public. Parmi les avantages consentis par ce code, l'exemption totale ou partielle du droit de mutation à titre onéreux et de l'impôt foncier fixé en fonction de l'implantation géographique, de la réduction de la taxe générale de la production.

Le secteur privé bénéficie de deux types d'avantages, le premier type est dit de garanties générales dont le bénéfice est automatique et le second type accordé selon des critères sélectifs. On constate enfin que malgré les avantages que ce code apportait en faveur du secteur privé, ce dernier reste contraint par certaines lacunes à savoir les créneaux d'investissement et la définition de la taille de l'entreprise.

- ***La loi 82-11 du 21 août 1982 relative à l'investissement :***

Contrairement au code des investissements de 1966, la loi 82-11 porte en son sein plus d'éclaircissements concernant notamment, l'agrément qui est rendu obligatoire et préalable à toute démarche administrative, et le seuil maximum d'investissement. Cette loi précise en outre, et d'une façon détaillée, les champs d'intervention du secteur privé. Le capital étranger est complètement exclu. La loi 82-11, distingue trois types d'investissements :

-Investissements à la création.

-Investissements à l'expansion.
-Investissements de renouvellement.

La multiplicité des affaires et la concentration horizontale et verticale entre les mains d'un détenteur de capitaux ou de commodataires, sont les principaux points qu'interdit cette loi. Elle fixe en revanche le montant d'investissement d'un investisseur individuel à pas plus de12 millions de Dinars et celui des entreprises à pas plus de 35 millions de Dinars. De plus, un office pour l'orientation, le suivi et la coordination de l'investissement privé a été crée.

On note enfin que malgré les apports de cette loi notamment en faveur de l'investissement privé, son succès reste limité. En effet, le secteur privé reste confronté à de multiples obstacles tels que[1]:

-L'entrepreneur local est loin de posséder une mentalité productive, industrielle ; issue, souvent d'une bourgeoisie commerciale, familière des opérations souterraines informelles à hauts rendements, il ne s'intéresse qu'à l'investissement dans les branches où le délai de récupération du capital est la plus court possible.

-Les investissements agrées rencontrent des problèmes complexes pour l'acquisition de terrains d'implantation appartenant à l'Etat, les transactions privées sur les terrains étant interdites entre 1974 et 1990.

-Le secteur privé continue à subir l'effet d'éviction au sein du système bancaire ; dans une large mesure, l'entrepreneur local se tourne vers l'autofinancement ou la recherche de sources de financement informelles (familiales ou amicales).

- **Instruments de régulation et de contrôle du secteur privé :**

Dans le but d'une adéquation de l'investissement privé avec les plans nationaux de développement, et afin d'éviter que la logique privée se substitue à la logique publique, un certain nombre d'instruments de régulations et mesures de contrôle du secteur privé ont été mis en place, on cite :
- Le contrôle à l'entrée.
- Le contrôle par le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur.
- Le contrôle par la fiscalité.

- ✓ ***Le contrôle à l'entrée :***

Se réalise avant la création de l'entreprise et ce à travers deux mécanismes ou procédures. La première consiste en la délimitation du domaine d'intervention du secteur privé, ce dernier apparaît exclu des secteurs qualifiés de vitaux de l'économie, pour lesquels l'investissement est le fait exclusif de l'Etat. Il est généralement orienté vers des activités économiques productives.

[1] *M.E.Benissad : «Algérie : restructuration et réformes économiques (1979,1993) », O.P.U, Alger, 1994, p.49*

La deuxième procédure est celle de l'agrément, dont l'objectif est la vérification de la conformité de l'investissement privé aux orientations des plans de développement.

- ✓ ***Le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur :***

Instauré par la loi 78-02 du 11 février 1978, ce contrôle se fait pour deux raisons[1]:

- La première d'ordre politique, se fonde sur la crainte de voir le capital privé national faire alliance avec le capital international, pour remettre en cause les choix fondamentaux du pays.
- La seconde d'ordre économique, doit permettre à l'Etat d'appliquer une politique conséquente à l'égard du capital privé notamment.

Avec cette loi, le secteur privé disposait de larges possibilités d'achat auprès de fournisseurs extérieurs de son choix.

- ✓ ***Le contrôle par la fiscalité :***

La fiscalité constitue d'une part, un moyen de contrôle du secteur privé et d'autre part, un moyen d'encouragement et d'orientation des entrepreneurs privés par le biais d'une politique d'avantages fiscaux pour toute investissement jugé productif et agrée par les Pouvoirs Publics. Toutefois, malgré les efforts mis en place par l'Etat dans le but d'encourager et d'orienter le secteur privé, la politique fiscale n'a pas atteint les résultats attendus.

- **Evolution, caractéristiques et poids de la PME durant cette période :**

- ✓ **Evolution des branches d'activités investis par la PME :**

La structure du secteur privé, que ce soit du point de vue taille des entreprises, des branches d'activités investies et des zones géographiques n'a pas beaucoup évolué dans le temps.

Dans l'ensemble, ces entreprises employaient en moyenne quinze (15) personnes et avaient investi des créneaux liés à la consommation des ménages, ou à des produits de consommation courante destinée à l'activité économique (industries alimentaire, textile, habillement, cuirs et peaux, matériaux de construction, papier carton, plastique…).

Rappelons qu'au début de la période de planification, l'Etat avait exclu le secteur privé de l'investissement dans les branches considérées stratégiques et vers la fin de la même période, le secteur privé se voit définir les domaines de son intervention et le seuil maximum de ses investissements. En outre, ces entreprises dépendaient des monopoles publics dans leurs approvisionnements et de l'administration pour homologuer leurs prix.

Clicours.COM

[1] *A. Mokrane : « Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse à partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou », Op.cit, p.136.*

- ✓ **Caractéristiques et mécanismes de développement de la PME :**

Du point de vue caractéristique, l'entreprise privée durant la période de planification centralisée est caractérisée par ce qui suit :

-Investissement dans les activités de production les plus rentables (textile, l'agroalimentaire….), car la recherche de la rentabilité à court terme a toujours prévalu sur celle de la productivité.

-L'investissement par mimétisme dû à la faiblesse du niveau intellectuel des entrepreneurs ;

-Concentration sectorielle et géographique. Pour la première, 70 % des entreprises du secteur investissaient principalement le textile, l'alimentaire, cuir et chaussure.

Quant à la selon une enquête de l'institut national de productivité et du développement, 60% des entreprises industrielles privées.

-Il est étroitement lié au marché et reste fortement dépendant des entreprises publiques, qui l'approvisionnent en consommations intermédiaires et équipements ;

-La force de travail mise en œuvre est apportée pour l'essentiel par les travailleurs sans qualification ou très peu qualifiés.

Se sont généralement les entreprises des privées plus proches des Pouvoirs Publics, qui ont en général profité des crédits débloqués pour des projets, dont souvent l'utilité sociale reste à prouver.

Il ressort d'après l'analyse de la période de planification centralisée que, malgré les efforts entrepris par l'Etat qui, se sont concrétisés dans la mise en place de différents codes et lois régissant le secteur privé, les mesures restrictives mises en place par les Pouvoirs Publics à l'égard du secteur privé, ont rendu difficile la résistance d'un secteur privé au sein d'une économie socialiste. En effet, la survie et la pérennité de l'entreprise privée ne faisaient pas partie des points auxquels s'intéressait l'Etat. La vie des petites entreprises dépendait du degré de sa conformité aux règles et lois mises en place. L'autofinancement et le recours au réseau familial ou amical, l'investissement dans les branches où le délai de récupération du capital est le plus court possible et le recours à l'informel, sont autant de facteurs ayant aidés les entreprises de cette période à résister face aux contraintes imposées et à s'assurer une existence malgré courte.

- **Place du secteur privé et de la PME dans l'économie planifiée :**

Malgré la régression relative du poids et de la place secteur privé par rapport au secteur public durant la période de planification, il reste néanmoins que les entreprises privées portent sur des grandeurs économiques non négligeables, et ce dans les différentes branches de l'économie. D'après une enquête de l'institut national de la productivité et du développement[1], le secteur privé industriel contrôlait 33% de la production de biens d'équipements ou de consommation intermédiaires et 66 % de la production de biens de consommation finale. En outre, dans certaines branches d'activités, il est même dominant : à titre d'exemple, il fabrique 100 % des cuirs synthétiques, 75% des chaussures et 75% des textiles.

[1] *A. Mokrane : « Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse à partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou », Op.cit, p.141.*

On constate d'après le bref rappel des principes et des fondements de la politique économique adoptée par l'Algérie pendant la période de la planification centralisée que, le secteur privé en général et la petite et moyennes entreprise privée en particulier constituait un des acteurs économique mal perçu par l'Etat durant la période et souvent paralysé par les mesures restrictives mises en place. En effet, passant d'un stade d'extinction relative du secteur privé pendant les premières années après l'indépendance, on assiste dans les années suivantes (80 et 90 à nos jours) à l'émergence importante de la PME privée due aux mesures prises par les Pouvoirs Publics en faveur du secteur privé. Ensuite et avec la mise en place de la loi 82-11 du 21 août 1982 relative à l'investissement on assiste à un développement remarquable de la PME et à la progression de l'investissement privé dont le statut et les domaines d'intervention sont désormais bien définis. Quant aux facteurs de survie des entreprises de ce secteur, nous pouvons dire que l'autofinancement et le recours au réseau familial ou amical, l'investissement dans les branches délaissées par le secteur public et les branches où le délais de récupération du capital est le plus court possible et le recours à l'informel, sont autant de facteurs ayant aidé ces entreprises à survivre même pour une période de temps réduite.

2-2: La PME dans la mutation de l'économie algérienne :

Comme conséquence de la crise connue par le système productif planifié algérien notamment à partir de 1986, la réorganisation de l'économie algérienne. Cette dernière ne cesse de subir une transformation importante, dont les paramètres nouveaux, s'articulent autour de l'économie de marché, de la mondialisation et de la compétitivité dans lesquels, l'entreprise privée en l'occurrence la PME, s'érige aujourd'hui comme acteur majeur et très important.
Notre objectif à travers ce point s'attache à l'analyse de cette crise, de ses conséquences et de ses retombés sur le système de développement économique en Algérie.
Nous nous intéressons au cours de ce passage, aux réformes entreprises par l'Etat dont la promotion de la PME et de l'investissement privé occupent une place non négligeable.

2-2-1 : Principales réformes libérales et place de la PME dans la nouvelle politique de développement.

- **Crise du système productif Algérien :**

✓ ***Aperçu général sur la crise du système productif Algérien :***

Les retombés de la crise du système productif algérien ne sont pas négligeables. La chute des prix du pétrole et la baisse du cours du dollar réduisant considérablement les capacités d'importation de l'Algérie et alourdissant fortement le fardeau de la dette extérieure ont engendrés un déséquilibre important et profond de la dynamique de développement économique en Algérie et de son développement industriel. Comme conséquence de la crise, la dépendance de l'Algérie de l'extérieur. La contrainte financière est beaucoup plus grave. Celle-ci comparativement aux autres domaines touchés par la crise. En effet, l'Algérie n'avait aucun autre choix que de recourir aux institutions financières internationales. Un certain nombre de

mesures ont été prises. Nous retenons à titre illustratif, l'interruption du financement par le trésor, la dévaluation du dinar…etc. Cependant, selon Lekhal[1], n'ont fait qu'aggraver la situation.

✓ ***Principales causes de la crise du système productif Algérien :***

La crise du système productif algérien n'a fait que révéler les lacunes de la stratégie adoptée par les Pouvoirs Publics algériens. En effet, les résultats ont été fort éloignés des espérances et l'économie algérienne souffre d'énormes handicaps. Les causes sont multiples et relèvent de divers domaines, nous citons à titre d'illustration ce qui suit[2]:

-Surcoût des investissements et faible utilisation des capacités de production ;
-Dépendance extérieure en termes de la maîtrise technologique ;
-Faible contribution de l'agriculture au PIB et dépendance alimentaire ;
-Fardeau de la dette et poids de la contrainte extérieur ;
-La crise du rapport salarial due à l'absence de procédures de régulation du travail.

- **Politiques de réformes engagées par l'Etat :**

Devant la situation de crise, qu'a connu l'Algérie depuis le contre choc pétrolier de 1986, et l'effondrement des prix des hydrocarbures, les Pouvoirs Publics n'avaient aucun autre choix que de revoir la politique de développement et de se lancer par conséquent dans une série de réformes dont le but est de sortir de la crise. Le programme de stabilisation économique et le rééchelonnement de la dette extérieur, les privatisations et la réforme du secteur industriel sont autant de réformes mises en place.

✓ ***Programme de stabilisation économique et rééchelonnement de la dette extérieure :***

Les phénomènes négatifs ont persisté et ont commencé à peser lourdement sur les échanges extérieurs du pays. Face à cette situation économique détériorée du pays, les pouvoirs publics ont sollicité l'assistance des institutions internationales de Bretton-Woods et plus particulièrement celle du Fond Monétaire International (F.M.I). Les pouvoirs publics algériens se sont engagés en contre partie de cette assistance, à mettre en œuvre et appliquer une série de mesures dans le cadre de ce qui est convenu d'appeler le programme d'ajustement structurel. L'accord avec le FMI portait sur un programme de stabilisation macro-économique classique et sur un ensemble de réformes de structures.

Ce même programme qui s'étale de 1994 sur quatre (04) ans (1994-1998), vise à restaurer les équilibres macro et micro-économique en apportant les corrections nécessaires aux différentes distorsions qui caractérisent l'économie algérienne « le Programme D'Ajustement Structurel (P.A.S) qui en a découlé imposait plusieurs objectifs, visant tous à assurer les grands équilibres macroéconomiques et à préparer les conditions d'une relance de la croissance économique»[3].

---

[1] *M. Lekhal « L'Algérie de l'indépendance à l'état d'urgence. », Ed l'Harmattan, Paris, 1992, p.123.*
[2] *Mokrane « Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse à partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou », Op.cit, p.p.143-145.*
[3] *A.Bouyakoub « L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel », p.78, www.revues-plurielles.org, 200*

Dans l'ensemble, le programme s'articule autour de mesures classiques de politique budgétaire, de politique monétaire et de politique de change. Ces mesures se résument en ce qui suit[1] :
-La réduction du déficit budgétaire;
-L'amélioration de la performance financière des entreprises publiques économiques;
-La révision de la politique de subvention et de la fixation du taux d'intérêt;
-Le réalignement graduel du taux de change de la monnaie national;
-La libéralisation graduelle du commerce extérieur.
Un des autres axes de la réforme, portait sur le secteur privé. Pour ce dernier, la réforme se voulait très libératrice des entraves administratives et bureaucratiques. La loi 88-25 du 12/07/1988 avait instauré ce qui suit :
-Après avoir fixé un plafond de 30 millions de dinars à l'investissement privé, ce dernier devient aboli;
-L'office du suivi et du contrôle de l'investissement privé (OSCIP) créées en vue de rendre compatible les investissements privés et les préférences du planificateur des années 1980 est dissoute;
-L'agrément préalable est supprimé.

A la faveur de la loi de 1982, une nouvelle génération d'entrepreneurs a pris le relais pour succéder au secteur privé spéculateur des années 1970. C'est cette nouvelle génération qui a investi des créneaux technologiques difficiles à maturation longue et ont permis la création durant la période (1982-1990) de quelques 350 entreprises moyennes pendant que l'investissement public régressait fortement[2].

Tableau01: Evolution du nombre des entreprises algériennes durant la période de réformes :

Année/secteur	**1984**	**1986**	**1988**	**1991**
Public national	108	116	122	125
Public local	341	228	199	247
Privé +20	785	784	770	819
Privé -20	13.369	15.697	13.707	21.363
ensemble	14.603	16.825	14.798	22.554

Source : *A.Rezig et S.Mussette « Développement et PME en Algérie », Revue du Cread, N° spécial 1998, p.67.*

Toujours dans le domaine de l'investissement, on note qu'une nouvelle législation a été adopté en octobre 1993 (le nouveau code des investissements a été adopté le 06/10/1991 en replacement des dispositions contenues dans la loi du 14/04/1990 relatives à la monnaie et au crédit), proposant une série de mesures incitatives en faveur du secteur privé national et étranger. Les projets d'investissement formulés entre novembre 1993 et décembre 1995 sont au nombre de 1528 pour un montant supérieur à 333 milliards de dinars. Il s'agit d'une somme très importante représentant l'équivalent de sept fois le chiffre d'affaire réalisé par le secteur

[1] *A.Derbal «L'exportation de l'entreprise algérienne, passé, présent et futur», In Revue du CREAD, N°43/1998, p.43.*
[2] *M.Hdjseid «L'industrie algérienne, crise et tentatives d'ajustement», Ed. L'Harmattan, Paris, 1996, p.p.66-67.*

industriel privé en 1994. Mais à cette date, le secteur industriel privé ne représentait que 15% de la production industrielle hors hydrocarbures ; et ce malgré les réformes qui lui sont très favorables. Ce secteur ne s'est pas véritablement développé. Paradoxalement, il a même perdu de son importance puisqu'il représentait 20% de la production industrielle hors hydrocarbures en 1989 et 26 % au temps de l'économie administré[1].

- **Privatisations et ses conséquences sur la tissu PME :**

Afin de rétablir la croissance économique, une deuxième série de réformes dites structurelles, s'articule autour de l'introduction du principe de privatisation des entreprises publiques, de la réforme du contrat de travail et du marché de l'emploi, introduisant la possibilité de licenciement et les contrats de travail à durée déterminée ainsi que la création d'une caisse d'assurance chômage. Le commerce extérieur est démonopolisé et libéralisé, et des mesures de dé protection et de baisse des tarifs douaniers sont progressivement introduites, étant vue comme une solution aux dysfonctionnements, la privatisation entamée dans les années 90, renvoie au paradigme néolibéral qui préside au processus de mondialisation.

Ses fondations juridiques ont été constituées par deux textes[2]:

-L'ordonnance 95/22 du 26/08/1995 qui codifie l'opération en définissant ses objectifs, les secteurs concernés, la méthode et le dispositif technique de privatisation ;

-L'ordonnance 95/25 du 25/09/1995 sur la gestion des capitaux marchands de l'Etat cette dernière institue les holdings. Concrètement mis en pratique en 1995, le programme de privatisation devient l'unique solution pour les entreprises fortement endettées et déstructurées. Elargie à l'ensemble des segments concurrentiels par l'ordonnance d'août 2001, la privatisation se montre active notamment durant la période 2003

Tableau 02 : Résultats des privatisations des entreprises depuis 2001 :

Nombre d'opération par mode de privatisation	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	total
Privatisation totale	-	1	5	7	50	62	68	18	210
Privatisation partielle (>50%)	-	-	1	2	11	12	7	1	34
Privatisation partielle (<50%)	-	-	-	3	1	1	6	2	13
Reprise par les salariés	-	-	8	23	29	9	-	7	76
Partenariats	5	3	4	10	4	2	9	1	38
Cession d'actifs à des repreneurs privés	1	1	2	13	18	30	20	7	91
Total	6	5	20	58	113	116	110	36	458

Source: *A.Gormit, M.Abidi «Investissement privé, croissance économique et mondialisation», Colloque international organisé à Tizi-Ouzou, le 23/24 et le 25/10/2009, p. 8.*

Comme le montre le tableau 02, des repreneurs privés ont bénéficiés de 91 opérations de cession d'actifs et ce durant la période s'étalant de 2001 à 2008. Ainsi, une volonté pour la

[1] *A.Bouyakoub « l'économie algérienne et le plan d'ajustement structurel », p.8 www.revuesplurielles.org,2006.*
[2] *Voir : A. Abderazak « Libéralisation économique et privatisation en Algérie », Publication du PST, Etude N° 10 et 11/2003.*

transition à travers l'instauration étape par étape des principes de l'économie de marché apparaît sans conteste.

En termes d'investissement privé, on observe que ce dernier a évolué dans le temps. En effet, quasiment absent durant la première phase de planification (1976-1989), le secteur privé qui se développe dans tous les secteurs d'activités sous forme de PME, dont le nombre est comparativement important par rapport aux PME publiques[1], commence à connaître une place de plus en plus importante dans la réalisation des activités économiques et sociales du pays. En effet, le nombre total de ces PME avait atteint 246716 dont 245842 PME privées et 874 PME publiques[2]. Ceci est sans doute le résultat des efforts entrepris par l'Etat et qui se sont manifestés à travers les divers programmes de réformes économiques et sociales. Se poursuivant dans les opérations de réformes et de restructuration de l'économie, et dans le but de promouvoir la compétitivité des entreprises (tous les secteurs et les formes juridiques confondues), les pouvoirs publics optent cette fois-ci pour la mise en place d'un ensemble de dispositifs à savoir, un nouveau code des investissements mis en place en 2000, accompagné d'un dispositif de mise à niveau des entreprises portant en lui de nombreux avantages fiscaux. Ces encouragements n'ont en effet comme conséquence que la prolifération des PME notamment privées (voir tableau précèdent). Les moyens mis en place pendant la période de transition et avec l'application du programme d'ajustement structurel traduisent bien cette volonté des pouvoirs publics.

- ***La réforme du secteur industriel :***

La sous utilisation des capacités de production, la faiblesse de la demande nationale qui traduit la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs et la concurrence des produits étranger, le bas niveau de la productivité et l'importance de la part de la masse salariale dans la valeur ajoutée et la dégradation de la trésorerie des entreprises publiques sont autant de facteurs qui expliquent la régression ou la baisse de la productivité de l'activité industrielle nationale qui s'est maintenue durant la période de réformes.

Dans ce cadre, afin de relancer l'industrie nationale, un schéma directeur portant stratégie industrielle pour l'horizon 2010, a été élaboré et retenu par les experts du ministère de l'industrie et de la restructuration lors de la tenue des assises nationales de l'industrie à Alger en Juillet 1995, les grandes lignes de ce programme sont les suivantes[3]:

- **En termes de propriété et de taille**, la configuration actuelle où prédomine le secteur public composé de grandes entreprises (75%), devrait évoluer vers une configuration où le secteur privé et les PME occupent une place prépondérante (67%) de l'économie.

[1] *Voir : S. Daoud « Développement de la PME en Algérie, politiques et blocages », Colloque international sur la mondialisation, les institutions et les systèmes productifs au Maghreb, organisé le 22 et 23/06/2006.*

[2] *Bulletin d'information économique ministère de la PME et de l'artisanat, Alger, 2005.*

[3] *A. Mokrane : « Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse à partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou », Op.cit, p.151.*

- **En termes de performances,** les impacts attendus de cette stratégie, sont dans un premier temps l'élévation du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée au moyen d'un taux moyen d'utilisation des capacités de production de 88 %. Une plus grande couverture du marché national (68 %). Dans une deuxième phase, il est prévu de doubler les performances de la première phase pour achever l'équilibre de la balance commerciale.

En outre, en 1996, le gouvernement affiche une priorité pour la restructuration de l'industrie publique d'une part et la promotion de la PME d'autre part. Cette dernière se matérialise par la mise en place par l'Etat, de mécanismes de soutien à l'investissement en particulier par la création d'un fond d'étude investissements d'une part. D'autre part, par la création d'un fond d'aide à la création de PME, destinés à aider les candidats à l'investissement à la constitution des apports en fonds propres pour leur ouvrir l'accès aux crédits bancaires et de pépinières d'entreprises dont le but principal revient à soutenir les PME nouvellement créées notamment pendant les trois premières années d'existence.

- **Impacts des réformes sur les PME en Algérie :**

En examinant les chiffres concernant les créations de nouvelles entreprises, on se rend compte que le tissu de la PME est très peu développé comparativement aux efforts mis en place. Selon les chiffres du ministère de la PME et de l'artisanat, le nombre des PME ces dernières années ne s'éloigne pas de 410959 entreprises, pour une population d'environ 35 millions d'habitants. Ce simple constat révèle fort bien l'impact des réformes entreprises par l'Etat ces dernières années. Malgré leur caractère encourageant, ces réformes qui stimulent la liberté d'entreprendre et l'initiative privée, nul ne peut ignorer leurs impacts sur les petites et moyennes entreprises. De plus, une simple étude de l'environnement actuel dans lequel s'insèrent ces entreprises, montre bien que les déterminants les plus importants de la transition vers l'économie de marché constituent en fait des facteurs de blocage à l'épanouissement des PME. Nous retiendrons pour ce qui nous intéresse ce qui suit :

-La concurrence.
-La baisse de la demande.
-L'augmentation des coûts.
-Les coercitions de la réglementation.

Quant aux effets de la privatisation, on note que cette dernière est loin de susciter un rééquilibrage entre le secteur public et le secteur privé constitué totalement de PME/PMI privées. Pour les branches industrielles, les entreprises privées sont présentes en nombre important dans les branches les plus anciennes, telles que l'agroalimentaire, le textile, le bois, liège, papier et les matériaux de construction. En addition, pour certaines branches industrielles, on assiste à une absence quasi-totale de l'investissement privé. Par exemple, la branche eau et énergie.

Par ailleurs, la privatisation est un choix qui envisage la participation d'un management initiateur représenté par la PME/PMI. Mais dans le cas algérien, les politiques incitatives et dissuasives pour orienter ce type d'entreprise étaient insuffisantes pour le faire se déplacer, tant dans l'espace que dans la branche. On assiste à une concentration des PME/PMI dans les zones urbaines au nord du pays. Pourtant, si le privé apparaît important dans certaines productions

industrielles, c'est loin d'être le cas dans les moyens de production. La valeur ajoutée des entreprises publiques reste importante par rapport à celle des entreprises privées.

Toutefois, la contribution des PME dans le processus de privatisation n'est pas négligeable car les capacités de financement de ce secteur sont considérables. Son expansion rapide se trouve entravée par les contraintes suivantes[1]:

-Son caractère sociologique : se secteur est constitué d'un nombre de dépendants (n'employant pas de salariés et recourant à des aides familiales) très importants.

-La prédilection des entrepreneurs pour les entreprises familiales autant dans les modalités de gestion que dans le statut juridique.

-Le niveau d'instruction des entrepreneurs demeure limité ce qui empêche de rénover les formes de gestion.

-La taille moyenne des PME est révélatrice des limites de ce secteur.

-L'inefficacité des organismes chargés de promouvoir les opportunités d'investissement tels que l'agence de promotion, de suivi de l'investissement (APSI), sur 13020 projets inscrit au niveau national entre 1994 et 1998, seulement 483 ont été réalisés.

Dire qu'en plus des contraintes engendrées par l'ouverture de l'économie algérienne, les PME souffrent d'un autre type d'obstacles de nature diverse entravant leur développement et leur croissance. Nous citons à titre d'illustration ce qui suit (Moumou, 2008):

-Les contraintes financières ;

-Les obstacles d'ordre législatif, administratif et judiciaires.

2-2-2 :L'aide à la création, au développement et au renforcement de la compétitivité des PME: une nouvelle stratégie de promotion de la croissance économique en Algérie :

En replaçant l'Algérie dans son contexte historique, c'est une économie complètement étatisée, et où, la grande entreprise publique occupait une place importante dans la stratégie de développement. L'accélération du changement au cours de la décennie 90, n'a fait que révéler les dangers de cette dépendance, et pousser les pouvoirs publics à la prise de conscience des enjeux de la nouvelle sphère économique. Désormais, convaincus que le progrès économique dépendra de l'amélioration du climat social et politique, et de la capacité des autorités à rassurer les investisseurs et à développer une classe d'entrepreneurs en particulier dans le domaine des PME, la nouvelle orientation est donc pour la promotion de la PME, et ce à travers la mise en place de divers dispositifs et d'organismes dans le but d'aider à la création et au développement de PME. Cette volonté est confirmée par les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs tracés. Elle s'est traduite par la prolifération des PME privées. Le tableau suivant souligne leur prépondérance et leur contribution à l'emploi par rapport aux PME publiques.

[1] *X. Richet et D. Guerraoui : «Economies émergentes et politiques de promotion de la PME expériences comparées», Ed .L'Harmattan, Paris, 2001, p.p.342-343*

Tableau 03 : Population du secteur de la PME 1er semestre 2009 :

Nature de la PME		PME Nombre de PME	%	nombre de salariés	%
PME privée	Personnes physiques	335486	58.77	866310	52.51
	personnes morales	72669	12.73	408155	24.74
PME publiques		598	0.10	51149	3.10
activités artisanales		162055	28.39	324170	19.65
Total		570808	100	1649784	100

Source : *reproduit à partir des données du ministère de la PME et de l'artisanat.*

- **Objectifs de la nouvelle stratégie de l'Etat en faveur des PME :**

Le défi que la nouvelle stratégie préconisée par les pouvoirs publics se propose de relever est de mettre en place les moyens et les instruments efficaces pour développer les PME et les aider à rester en vie pour une période qui sera la plus longue possible. Cette nouvelle stratégie de l'Etat s'illustre par les innovations contenues dans le projet de loi relatif à la promotion des PME. Celles-ci se manifestent par la volonté des Pouvoirs Publics de mettre en place des organismes spécialement chargés de coordonner les actions des différentes personnes publiques et privées intervenants en faveur du développement de la PME et de mettre en œuvre les mesures et les mécanismes destinés à stimuler la création de PME et à soutenir leur financement, leur performance et leur regroupement.

Les mesures de soutien à la formation et au développement des ressources humaines constituent, à côté des mesures de soutien au financement et à la création, les deux préoccupations majeures et permanentes de la stratégie des Pouvoirs Publics pour favoriser le développement de la PME. Le regain d'intérêt par les pouvoirs publics pour le soutien et la promotion de la PME est que ce type d'entreprise requiert des structures plus souples que ne l'exigent les grandes entreprises. Les PME semblent être les structures les plus appropriées pour permettre «une densification» du tissu productif, permettant l'atteinte d'une croissance économique plus forte. Une telle orientation ouvre aux PME la perspective d'occuper de nombreuses activités productives et créatrices d'emplois, étant entendu que la promotion de l'emploi est indissociable de la création et de la promotion de l'entreprise.

- **Mesures d'aides à création, au développement et au renforcement de la compétitivité des PME en Algérie :**

Partant du principe que la promotion de la PME, reste la seule option favorable pour le développement économique du pays et à travers laquelle l'Etat algérien pourra faire face au problème du chômage qui persiste année par année, un ensemble de mesures en faveur de la PME sont mises en place. Ces mesures qui sont de nature différentes, ont comme principal objectif, l'encouragement des investisseurs notamment privés et leur incitation a l'investissement et l'aide à la survivance au moins durant les trois premières années d'existence. Elles se concrétisent dans les divers programmes d'aide à la création de PME, à leur développement et à leur pérennité.

Nous nous intéresserons dans ce qui va suivre, aux mesures prises par l'Etat et dont le but consiste à promouvoir la création de petites et moyennes entreprises, à les développer et à renforcer leur compétitivité et à les assister notamment durant les trois premières années d'existence. Ce, afin de faire face à la concurrence et donc de survivre le plus longtemps possible.

- ✓ ***Mesures d'aide de type financier en faveur des PME :***

Autant pour la création que leur développement de la PME, les ressources financières sont non seulement nécessaires mais aussi déterminantes. Leur disponibilité au sein de l'entreprise est très importante et ce vu leur place dans l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie.

Si pour les grandes entreprises, le problème des ressources financières peut être résolu à travers le recours aux institutions de crédits, pour les PME l'accès ou le recours à ce type d'institutions demeure problématique. En effet, à cause du risque généralement jugé très élevé et du niveau de rentabilité souvent jugé faible, leurs demandes sont souvent rejetées. Dès lors, il ressort que l'intervention de l'Etat en tant qu'instance suprême de régulation de l'activité économique par la mise en place de mesures de soutien financier, est déterminante. Nous citons à titre d'illustration ce qui suit[1]:

1. Des aides financières par le biais du Ministère de la PME-PMI :

En plus du fond de garantie crée en prévision des difficultés que peuvent rencontrer les PME, le Ministère de la PME-PMI agit comme un intermédiaire entre les institutions de crédits et les PME. Ces deux types de mesures rentrent dans le cadre de ce qui est convenu d'appeler les mesures directes. Quant aux mesures d'aide indirectes, nous citons :

-L'initiation et le financement du programme d'habilitation de la PME nationale dans le but de la rendre compétitive à l'échelle internationale.

-L'initiation et le financement d'actions visant l'insertion de la PME nationale dans les réseaux de sous-traitance.

-L'initiation et le financement d'actions visant le développement de relations de sous-traitance entre les PME-PMI et les grandes entreprises nationales et internationales.

2. Les mesures d'aides par le biais de l'A.N.S.E.J :

Par le biais de ce dispositif, le porteur de projet, bénéficie d'une aide financière dont le montant et la nature dépendent de la formule de financement prévue à savoir le financement triangulaire et le financement mixte[2].

[1] *M.A.Zoreli «Compétitivité des pme-PMI et dynamiques de développement territorialisé : cas de la commune de Tizi-Rached», Mémoire de magister en sciences économiques option: économie spatiale et urbaine, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2006, p.p.172-207.*

[2] *Voir : www.ansej.org*

CIRCUITS.COM

Tableau 04 : Projets financés par secteur d'activité (Cumul arrêté au 31/12/2011)

Secteur d'activité	Nombre de projets financés (phase création)	Nombre de projets financés (phase extension)	% Nombre de projets financés	Montant d'investissement (DA)
Agriculture	54 828	649	30,29	140 783 982
Artisanat	18 127	75	9,93	47 688 444
BTP	25 323	239	13,95	56 781 857
Hydraulique	9 028	93	4,98	34 786 510
industrie	13 910	1 028	8,15	33 332 739
Maintenance	29 839	430	16,529	82 149 950
Pêche	7 471	94	4,13	17 790 325
Professions Libérales	12 707	215	7,05	44 415 103
Services	3 735	46	2,06	6 774 615
Transport frigorifique	4 048	165	2,30	6 364 911
Transport de marchandises	638	1	0,34	3 866 360
Transport de voyageurs	429	6	0,23	2 616 896
Total	**180 083**	**3 041**	**100**	**477 351 692**

Source : *élaborer par l'étudiant à partir de données de bulletin statistique de la PME 2011*

L'analyse des données mentionnées dans le tableau ci-dessus fait ressortir les appréciations suivantes :

- Le nombre total de projet financés par l'agences nationales de soutiens des jeunes depuis sa création a atteint 183 124 projets, parmi lesquels 180 083 sont financés durant la phase de création de projets et 3 041 durant la phase d'extension. Sachant que, le nombre des porteurs des projets dans le secteur de l'Agriculture (30%), BTP (13%) et Maintenance (16%), est plus élevé par rapport aux d'autres secteurs .

- Concernant le montant d'investissement, il a été enregistré un montant important où le montant des projets accompagnés par ce dispositif a atteint 477 351 692 DA.

- Les secteurs d'activités des projets accompagnés par l'agence nationale de soutien des jeunes sont diversifiés à savoir: les services, bâtiment et, agriculture et pêche, industrie, Hydraulique, Transport …etc.

3. Les aides financières par le biais de la C.N.A.C :

Par le biais de cet organisme, conformément à ses prérogatives de contribution au développement de projets d'investissement portés par les chômeurs âgés entre 35 à 50 ans, remplissant les conditions d'admission, des avantages de type financier sont accessibles. Ces avantages varient en fonction de la nature et de la qualité du secteur d'activité, du montant de l'investissement concerné. Après plusieurs mois de sensibilisation et d'information en direction des différents partenaires potentiels de ce dispositif, la CNAC a démarré réellement ces activités

vers septembre 2004[1] avec comme objectif 5000 dossiers bancables avant fin 2004. Le tableau suivant illustre bien ces avantages. Le tableau suivant illustre le nombre des dossiers financés par secteurs.

Tableau 05: projets financés par secteur d'activité dans le cadre du dispositif C.N.A.C. (cumul au 30/06/2012) :

Secteur d'activité	Nombre de Projets financés	Nombre d'emplois
Professions Libérales	159	372
Artisanat	1 802	5 209
Services	9 988	23 235
industrie	3 136	9 509
Agriculture	2 093	5 257
Maintenance	340	869
Bâtiment et travaux publics	2 781	10 439
Hydraulique	115	444
Transport de marchandises	27 000	44 352
Transport de voyageurs	7 846	12 402
Pêche	51	120
Total	**55 311**	**112 208**

Source : *données de bulletin statistique de la PME 2011*

4. Les aides financières par le biais du conseil national pour la compétitivité industrielle :

Afin de renforcer la compétitivité de certaines entreprises et de les aligner sur les normes de gestion universelles, le conseil national de la promotion de la compétitivité industrielle prévoit l'octroi d'aides financières à ces entreprises jugées remplissant les conditions suivantes :

- Sont concernées, toutes les entreprises industrielles et les entreprises des services liés à l'industrie présentant à l'année d'exercice N-2 et suivantes, un actif net positif au moins égal au capital social ainsi qu'un résultat d'exploitation positif .
- Toutes les entreprises ayant une durée de d'existence de trois ans au minimum avec un nombre d'employés supérieur ou égale à 20 personnes.

[1] *Bulletin statistique de la PME 2004*

Dans le cadre de cet objectif, après avoir réalisé la mise à niveau des entreprises concernées, le conseil national de la promotion de la compétitivité industrielle prend en charge 50 % des frais de certification. Ces dépenses dites dépenses d'accompagnement sont plafonnées à un million de Dinars.

5. Les mesures de soutien financier par le biais du fonds national d'aménagement du territoire :

Dans le but d'un aménagement des zones rurales jugées désertées, un fonds national de l'aménagement du territoire a été mis en place. Les aides financières apportées par le biais de ce fonds en faveur des PME, sont de deux catégories :

- Des aides financières qui sont tributaires des efforts faits par ces PME dans la promotion des activités industrielles, artisanales et agricoles au niveau des territoires classés «zones rurales».
- Des aides financières qui sont tributaires du niveau d'efforts réalisés par ces PME en vue de délocaliser des activités des régions urbaines vers les zones rurales.

6. Les aides financières par le biais du fonds de préservation de l'emploi :

Le fonds de préservation de l'emploi, prévoit ce type d'aides dans le but d'aider les PME en difficultés face à une situation de compression d'effectifs. L'aide se concrétise en proposant à ces PME la préservation de leur capital travail tout en leur assurant le coût financier nécessaire pour faire face aux difficultés. La valeur totale des dépenses du fonds ne dépasse jamais les 30 % du coût total de préservation d'un emploi au sein de l'entreprise éligible.

7. Les aides financières par le biais du MEDA :

Destinés exclusivement aux PME-PMI algériennes, ce programme vise la mise à niveau de toutes les entreprises privées opérant dans le secteur de l'industrie et dans les secteurs liés à l'industrie remplissant les conditions suivantes :

- Un nombre d'employés allant de 10 à 250 personnes, autrement dit être une PME.
- Un nombre d'exercices fiscaux égaux au moins à trois.
- Des attestations d'identification fiscale et d'immatriculation à la C.N.A.S.

En plus des contributions financières de ce programme, les PME concernées bénéficient de facilités d'accès au financement par le moyen du fond de garantie pour les PME et d'un appui dans leurs démarches pour l'obtention de prêts auprès d'institutions financières bancaires

8. Autres mesures d'aides de type financier :

En plus des mesures d'aide citées précédemment, d'autres mesures existent, leur but principal reste la promotion de la PME et le renforcement de sa compétitivité et de son développement. Ces mesures d'aide sont les suivantes :

- Les aides par le biais de l'agence national de développement social.
- Les aides par le biais du fonds national pour l'environnement et la dépollution.
- Les aides par le biais du fonds national de la promotion des exportations.

✓ ***Les mesures d'aide fiscale en faveur des PME –PMI :***

A leur tour, les mesures fiscales mises en place par les Pouvoirs Publics en faveur des PME-PMI sont diverses. Nous citons ce qui suit.

1. Les mesures d'aides par le Biais de l'A.N.D.I :

Qu'il soit national ou étranger opérant sur le territoire national dans l'objectif de produire des biens et ou services, qu'il soit mis en œuvre dans le cadre d'une innovation, d'une cession de licence, tout investissement est éligible pour bénéficier des avantages fiscaux prévus par cette agence. Ces avantages sont accordés dans le cadre de deux régimes différents, un régime dit général s'appliquant aux investissements qui se caractérisent par une zone d'implantation dont le développement ne nécessite pas l'intervention de l'Etat et une nature de l'activité ne présentant pas un intérêt particulier au niveau de l'économie. Les avantages accordés dans ce cadre sont les suivant:

- La franchise de la TVA.
- La réduction des droits de douanes.
- L'exonération du droit de mutation à titre onéreux.

Le deuxième régime, dit dérogatoire, concerne les projets d'investissement dont la zone d'implantation ne nécessite pas l'intervention de l'Etat pour son développement et la nature de l'activité présente un intérêt particulier au niveau de l'économie. C'est le cas des activités introduisant dans leurs stratégies le principe du développement durable. Les avantages accordés dans le cadre de ce régime sont de deux catégories et sont appliqués aux activités et à la propriété immobilière.

2. Les mesures d'aides fiscales par le biais de l'A.N.S.E.J :

Un certain nombre d'avantages fiscaux et parafiscaux est prévu par l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes en faveur des porteurs de projets éligibles à l'aide de cet organisme. Ces avantages se résument en ce qui suit :

- L'exonération des droits d'enregistrement ;
- L'exonération des droits de mutation à titre onéreux ;
- L'application d'un taux d'intérêt réduit de droits de douanes, l'exonération de la taxe sur la valeur ajoutée ;
- L'exonération de la taxe foncière ;
- L'exonération du versement forfaitaire ;
- L'exonération de l'impôt sur le revenu global ;
- L'exonération de l'impôt sur le bénéfice des sociétés.

3. Les mesures d'aides fiscales par le biais de la C.N.A.C :

Les porteurs de projets d'investissements dans le cadre de ce dispositif, bénéficient d'une série d'avantages à savoir :

- L'application d'un taux réduit de droits de douanes ;
- Exonération de la T.V.A ;
- Exonération des droits de mutation de la propriété.

4. Les mesures d'aides fiscales par le biais du fonds national de la promotion des exportations :

Les mesures d'aides de types fiscal et parafiscal mises en place en faveur des PME-PMI par le biais du fonds national de la promotion des exportations, se réalisent concrètement par l'application aux entreprises concernées de mesures d'allègement comme l'exonération d'impôts et la réduction des droits de douanes.

- ✓ ***Les mesures d'aide de type technico-informationnel :***

Dans un environnement de plus en plus mondialisé, les deux paramètres techniques et information révèlent une importance accrue pour les entreprises, en l'occurrence les PME, dont les chances de survie dans un tel environnement, dépendent de la disponibilité de l'information notamment. A cause de leurs faibles capacités à capter l'information, les PME exploitent peu d'informations externes. C'est dans le but d'aides ces entreprises à remédier à ce problème, que les Pouvoirs Publics ont mis en place un certain nombre de mesures et ce par le biais de divers organismes et dispositifs à savoir :

1. Les mesures technico-informationnelle par le biais de la chambre nationale de commerce :

Par le biais de cet organisme, une base de données modernisée, globale et efficace a été constituée en faveur des entreprises. L'objectif recherché est de mettre à la disposition des utilisateurs et des opérateurs économiques nationaux et étrangers, des informations actualisées et exhaustives relatives aux environnements des entreprises.

2. Les mesures d'aide technico-informationnelle par le biais de l'A.N.D.I :

Dans le cadre de ce dispositif, est prévue la décentralisation d'un guichet au niveau local. Parmi les objectifs assignés :

- Apporter une assistance technique et informationnelle aux porteurs de projets ;
- La simplification et l'allégement des formalités administratives de constitution des entreprises et de réalisation de projets ;
- L'accompagnement du porteur de projet durant ces démarches administratives pour la concrétisation de son projet.

L'accès à l'information et à la nouvelle technique est aussi permis par d'autres mesures à savoir :

- Les mesures technico-informationnelle par le biais de la société nationale des foires et expositions.
-Les mesures technico-informationnelle par le biais de P.R.O.M.E.X.

2-2-3 : Caractéristiques, place dans l'économie et principales contraintes des PME durant la période de transition :

- **Grands traits de la PME durant la période de transition :**

✓ ***Répartition par tranche d'effectifs :***

L'analyse de la répartition par tranche d'effectifs des PME en Algérie, montre que ces dernières sont majoritairement des PME privées dont les composantes PME et TPE affichent une prépondérance. Selon les données du ministère de la PME et de l'artisanat, au premier semestre 2012, il a été enregistré, un total de 16 018 nouvelles entités de plus que le semestre précédente. Elles sont constituées à 97,43 % d'entités très petites ne dépassant pas 09 salariés. La création de véritables moyennes entreprises dont l'effectif est supérieur 10 à50 salariés est assez faible, seules 41 entreprises relèvent en fait de cette catégorie dont 10 activent dans le secteur BTPH.

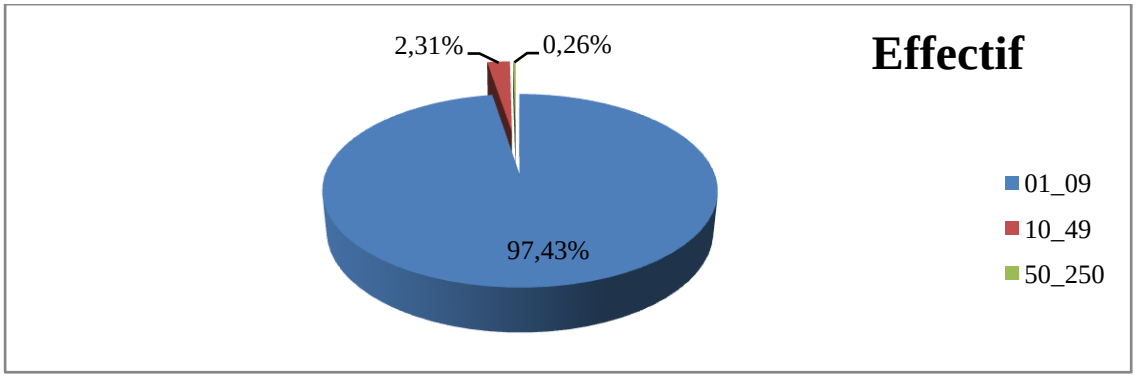
Au niveau du secteur industriel, il est enregistré la création de 1993 entreprises dont1941sont des TPE et 52 ont un effectif de plus de 10 salariés et seules 04 d'entre elles ont un effectif supérieur à 50 agents.

Tableau 06: Répartition des PME privées par tranches d'effectifs au premier semestre2012

Effectif	Nombre d'entreprises	%
1- 9	15 607	97,43%
10-49	370	2,31%
50-250	41	0,26%
Total	16 018	100

Source *: Conception personnelle à partir des données du ministère de la PME et 2012.*

Figure 08 : Répartition des PME privées par tranches d'effectifs au premier semestre 2012



✓ ***Répartition par secteur d'activité :***

Au plan de la répartition par secteur d'activité des PME, on note que les services le BTP, les matériaux de construction, l'industrie agroalimentaire, l'industrie, sont les secteurs de prédilection de la PME privées. Le tableau suivant illustre bien cette répartition. Quant aux PME publiques, on note que, le secteur de l'agriculture lui seul regroupe un nombre total de 184 PME,

avec un effectif total de 9 428 salariés. Vient ensuite, l'industrie avec un nombre total de 169 entreprises employant un effectif de 20398 salariés. Les services, le BTPH et les mines et carrières quant à eux rassemble 208 entreprises avec un effectif total de 18 589salariés.

Tableau 07 : Les secteurs d'activités dominants :

N°	Secteurs d'activités	Nombre d'entreprises privées 1er semestre 2012	%	Nombre d'entreprises publiques 1er semestre 2012	%
1	**BTP**	139 875	34,30%	40	7,13
2	**Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés**	2 014	0,49%	10	1,78
3	**Agriculture**	4 142	1,02%	184	32,80
4	**Services**	195 889	48,04%	158	28,16
7	**Industrie manufacturières**	65 859	16,15%	169	30,12
	total	407 779	100		

Source: *élaborer par l'étudiant à partir de bulletin d'informations statistiques n°21 du1er semestre 2012, Ministère de l'industrie. PME et de la promotion de l'investissement p.16*.

- ✓ ***Répartition spatiale :***

Une des caractéristiques des PME en général et des PME privées en particulier, est la concentration spatiale dans certaines régions du pays. En effet, selon les données statistiques du Ministère de la PME, la concentration des PME privées se centralise dans la région du nord du pays avec 241 885 PME en 2012. Cela présente un taux de 60 % du nombre total des PME qui est de 407 779 PME. La région des hauts plateaux se situe en deuxième position avec 124 136PME, soit un taux de 30 %. En troisième position il y a la région du sud et le grand sud avec environ 10 % du total. Le tableau qui suit donne une vue d'ensemble sur cette répartition.

Tableau 08 : Répartition des PME par région :

Région	nombre des PME année 2011	mouvement de PME 1er semestre 2011				PME1er semestre 2012
		création	radiation	réactivation	croissance	
Nord	232 664	9 009	1 246	1 458	9 221	241 885
Hauts plateaux	119 146	4 802	592	780	4 990	124 136
Sud	32 216	1 288	88	245	1 445	33 661
Grand sud	7 735	372	61	51	362	8 097
Total	391 761	15 471	1 987	2 534	16018	407 779

Source : *Bulletin d'informations statistiques n°21 1er semestre 2012, Ministère de l'industrie. PME et de la promotion de l'investissement p.23.*

- ✓ **Nouvelles caractéristiques des PME privées :**

Comme conséquence de la mutation de l'économie algérienne, l'apparition de nouvelles logiques tant dans la création que dans la gestion des PME. A cet effet, la PME dont la composante principale est à majorité des PME privées, apparaît avec un nouveau visage, dont les caractéristiques principales sont les suivantes :

L'émergence de nouveaux entrepreneurs : à la faveur des nouveaux facteurs favorables au développement de la PME, un groupe de nouveaux entrepreneurs émerge dans la scène économique. Sa caractéristique principale est liée à son niveau d'instruction et d'expérience, accumulée dans les entreprises publiques, et avec un mode de fonctionnement et de gestion relativement différents de celui des anciennes PME.

L'arrivée d'une deuxième génération de patrons d'anciennes PME: comme toute autre entreprise, la PME ne peut échapper au processus de transmission qui s'impose à un stade de sa vie. L'arrivée à un stade de relève de génération des anciennes PMI, créées à la faveur du code des investissements de 1966 et au cours des années 70, fait une nouvelle génération de patrons émergents portant avec elle de nouveaux modes de fonctionnement et de gestion.

La relative saturation des branches classiques d'investissement : les branches d'activités pour lesquelles, la prédilection de l'investissement privé était de plus en plus importante, apparaissent d'avantage saturées. Par contre, les nouvelles branches où les possibilités d'investissement existent nécessitent notamment des compétences techniques et beaucoup de ressources financières surtout pour les activités de recherche et développement, ce qui rend l'accès difficile pour ces PME.

En plus de ces caractéristiques, nous dirons que le tissu de la PME en formation depuis le début des années 90 laisse apparaître quelques caractéristiques qui lui sont propres en comparaison avec les PME dans les autres pays du monde :

L'essor de la PME en Algérie est relativement récent en ce sens que la majorité des PME ont été créées au cours de la période 1995-2000. Cette tendance a été confortée par la mise en œuvre du processus de libéralisation économique et les incitations publiques favorables à la promotion des investissements privés.

Le rythme de la création d'entreprise demeure faible comparativement à celui en vigueur dans les pays industrialisés.

La très petite entreprise en Algérie offre une image d'une micro-entreprise familiale semi informelle, indépendante et déconnectée l'une de l'autre, cohabitant avec de plus grandes entreprises à un aspect plus moderne[1].

-La localisation géographique des PME est déséquilibrée compte tenu de la concentration des entreprises dans une dizaine de wilayas nordiques.

[1] *Khalil assala « PME en Algérie : de la création à la mondialisation »journal le financier,02/01/20011,p14*

Les PME existantes se concentrent sur les activités de services, le BTP et secondairement les industries manufacturières (agroalimentaires, bois et papier). Les activités de haute valeur technologique ne sont que faiblement voire rarement investies par les PME.

La contribution de la PME à la création de la valeur ajoutée a progressé de manière notable depuis le début des années 90, mais leurs activités se caractérisent, dans certains secteurs, par la prédominance des activités informelles. Le tableau suivant illustre bien la progression

Tableau 09: Evolution de la structure de la valeur ajoutée dans le système productif (hors hydrocarbures) :

Catégorie d'entreprise	1992	1997	2001
Entreprises publiques	37.0	27.0	20.32
Entreprises privées de 10 salariés et plus	2.0	2.0	4.28
Entreprises privées de 1- 10 salariés	61.0	71.0	75.4
Total national	100	100	100

Source: *A.Ferrah : «Le développement de la PME en Algérie, l'impératif de mise à niveau des institutions», p6 www.gredal.con/industrie/pme, 2005.*

Les entreprises privées de plus de 10 salariés n'ont crées néanmoins que 2 % de la VA en 1992 contre 4.28 en 2001 ; bien que leur nombre ait augmenté de plus de 33%. Ainsi, presque la totalité de la VA provient des entreprises de très petites tailles (- de 10 salariés), soit 75 % de la VA en 2001 contre 61% en 1992.

- **Place des PME dans l'économie :**

Toute comme la grande entreprise, la PME qui se voit un être particulier vu ses propres caractéristiques (R. Wtterwulghe, 1998), contribue à la croissance de plusieurs pays. Les résultats atteints par les champions cachés allemands révèlent bel et bien cette réalité.

En Algérie, le processus de libéralisation fait que ce type d'entreprise à dominante privée surclasse le secteur public dans le processus de création de richesses. En effet, et selon les estimations du ministère des finances pour l'an 2003, la valeur ajoutée totale du secteur privé (hors hydrocarbures) représente prés de 60% de la richesse nationale[1]. De plus, en participant au processus d'échange entre pays, ces entreprises contribuent au commerce international.

- ✓ ***Contribution à la création de la valeur ajoutée :***

La lecture des données relatives à la structure de la valeur ajoutée hors hydrocarbures, permet de noter que la contribution des PME privées à la création de la valeur ajoutée au cours de la période (2001-2010) à augmenté de manière significative passant de 79.68 % en 2001 à environ 92.89 % en 2010. Le tableau suivant montre la contribution de ce secteur dans la valeur ajoutée nationale :

[1] *A.Ferrah « le développement de la PME en Algérie, l'impératif de mise à niveau des institutions » p.4. www.gredal.con/industrie/pme, 2005.*

Tableau 10 : Evolution de la valeur ajoutée hors hydrocarbures (2001-2010) :

Valeur ajoutée en Milliard DA

Secteur juridique	2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		total	%
	valeur ajoutée	%	valeur ajoutée	%	valeur ajoutée	%	valeur ajoutée	%	valeur ajoutée	%	valeur ajoutée	%	valeur ajoutée	%	valeur ajoutée	%	valeur ajoutée	%	valeur ajoutée	%		
part de Secteur public dans VA	268,98	20,32	286,79	15,31	312,47	14,905	335,89	14,14	369,03	13,82	376,82	12,51	420,86	12,35	406,84	10,73	432,05	9,85	340,56	7,11	3 550,29	11,94
part de Secteur privé dans VA	1054,62	79,68	1585,3	84,69	1784,49	85,10	2038,84	85,86	2299,89	86,18	2 634,46	87,49	2 986,07	87,65	3 383,57	89,27	3 954,45	90,15	4 450,74	92,89	26 172,43	88,06
TOTAL	1323,6	100	1872,09	100	2096,96	100	2374,73	100	2668,92	100	3 011,28	100	3 406,93	100	3 790,41	100	4 386,50	100	4 791,30	100	29 722,72	100

Source : *élaborer par l'étudiant à partir de bulletin d'informations statistiquesn°06, 2004, n°16,2008et n°20 2011 Ministère de l'industrie. PME et de la promotion de l'investissement p, 52, p.51.*

On constate d'après ce tableau que, durant la période « 2001- 2010 », le secteur privé contribue à hauteur de 88%, Dans la valeur ajoutée hors hydrocarbures, (26 172,43mds da), contre 11.94 % pour le secteur public.

- ✓ ***Contribution au commerce international :***

La participation des PME Algériennes au commerce extérieur est connue par la domination du secteur des hydrocarbures, durant le 1er semestre 2012, les hydrocarbures continuent à représenter l'essentiel de nos ventes à l'étranger avec une part de 97,42 % du volume global des exportations et une hausse de 6,02% par rapport à la même période 2011.

Quant aux exportations hors hydrocarbures, elles demeurent toujours marginales, avec seulement 2,58% du volume global des exportations soit une valeur de 1 milliards de dollars US. Elles ont enregistré une baisse de 7,49 % par rapport au premier semestre 2011.

Au cours de même période de 2012, les importations Algériennes se sont élevées et qui atteint 23,03 milliards de dollars US soit une baisse de 5,21% par rapport à la même période 2011.

Généralement, la balance commerciale au cours de la période 2007-2011 a enregistré un excédent considérable qui est passé de 32,53Mds de dollars US en 2007 à 26,93 Mds de dollars US en 2011, le tableau suivant précise bien cette évolution :

Clicours.COM

Tableau 11 : Evolution de la Balance commerciale de l'Algérie (2007- 2011) :

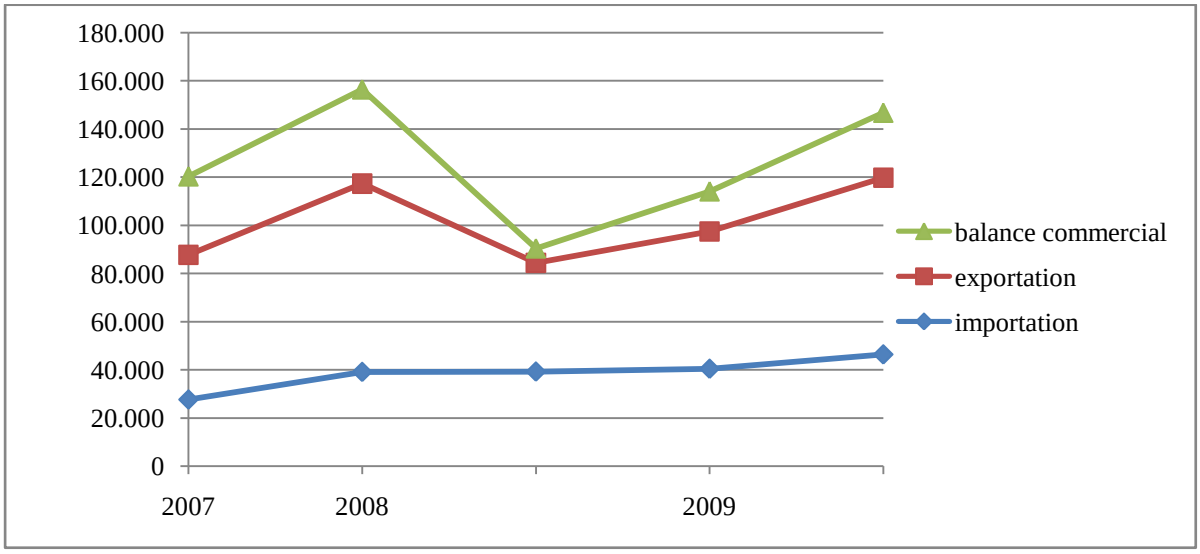
Valeur en Million DA

année	2007	2008		2009		2010		2011		taux moyen d'Evo
	valeur	valeur	Evo%	valeur	Evo%	valeur	Evo%	valeur	Evo%	
importation	27631	39156	41,71	39294	0,35	40472	2,34	46453	14,78	14,80
exportation	60163	78233	30,04	45194	-42,23	57053	25,38	73390	28,63	10,45
balance commercial	32532	39077	/	5 900	/	16581	/	26937	/	/

Source : *élaborer par l'étudiant à partir de bulletin d'informations statistiques*

A partir de ces chiffres on peut constater que les exportations comme les importations au cours de cette période ont enregistré une tendance croissante, qu'en 2009 les exportations a connue une chute brutale qui atteint à (-42,23) par apport à la même période de 2008.

Figure 09: Evolution de la Balance commerciale de l'Algérie (2007- 2011)



✓ **Contribution à l'emploi :**

Les programmes de soutien de PME Algériennes insistent à encourager les entrepreneurs de créer plus des postes d'emploi par les exonérations et les réductions parafiscaux. Cette politique permet d'intégrer plus des jeunes chômeurs dans le monde de travail et de diminuer le taux de chômage comme objectif final. En ce terme, et toujours avec la prise en compte des personnes physiques exerçant dans les professions libérales assimilées aux PME privées, comparativement aux PME publiques, les PME privées apparaissent comme plus créatrices d'emplois que les PME publiques. A titre d'exemple, année 2011, on enregistre un nombre de 1.676.111emplois dans les PME privées inclusion faite de ses différentes composantes contribuant ainsi à la création d'emplois à hauteur de 97.21%. À la même année, les PME publiques ne créèrent que 48 086 emplois contribuant ainsi avec un taux de 2,79%. Le tableau ci-dessus illustre bien ces chiffres.

Tableau 12 : Les emplois déclarés par composante :

Nature de PME		2006	2007	2008	2009	2010	2011
PME Privées	Salariés	708 136	771 037	841 060	908 046	958 515	1 017 374
	Employeurs	269 806	293 946	392 013	586 903	618 515	658 737
	S/ Total	**977 942**	**1064 983**	**1233 073**	**1 494 949**	**1 577 030**	**1.676.111**
PME Publiques		61 661	Réviser	52 786	51 635	48 656	48.086
Total		**1039603**	**1064 983**	**1285 859**	**1 546 584**	**1 625 686**	**1.724.197**

Source : *Conception personnelle à partir des données du Ministère de l'industrie de la PME.*

Le tableau ci-dessus relève les remarquables résultats réalisés par les PME privées en matière d'emploi durant la période 2006-2011, le nombre d'emploi généré par les PME publiques ne cesse de régresser suite à la diminution de leur nombre (emplois, soit un taux d'évolution négatif d'environ 5,77 et 1,17 entre 2009//2011). En effet, le nombre de postes d'emplois créé par les PME privées, avec la prise en considération des chefs d'entreprises déclarées auprès de la CASNOS est passé de 977 942 emplois en 2006 à 1 676 111 emplois en 2011.

- **Principales contraintes rencontrées par les PME :**

Contrairement à la période précédente où l'entreprise privée était d'avantage contrainte par de facteurs institutionnels, les contraintes d'ordre économique constituent autant d'obstacles à la création et au développement de la PME en Algérie, et ce malgré les efforts mis en place par l'Etat. Ces contraintes sont généralement les suivantes[1]:

✓ ***Contraintes à la création et à l'expansion :***

Parmi les contraintes les plus significatives, on cite :

- Le manque de visibilité de l'activité économique compte tenu des multiples interventions effectuées au niveau de la réglementation et la complexité des textes législatifs et réglementaires.

On parle de façon générale de l'inadaptation de l'environnement administratif :

- Absence d'une politique de formation en direction des dirigeants et personnels des entreprises privées;
- Difficultés d'accès à la propriété foncière notamment dans les zones dites industrielles.
- La pression fiscale et les charges sociales.
- Manque de connaissances des mécanismes bancaires et financiers.
- L'inefficacité des structures d'assistance et de soutien créées en faveur des PME.

✓ ***Contraintes de fonctionnement :***

Ces contraintes sont à leur tour diverses et variées. On cite ce qui suit :

Contraintes liées au financement de l'exploitation, de façon générale, les difficultés liées au financement se situent au niveau de l'accès aux crédits bancaires pour le financement de

[1]*Conseil national économique et social : «Pour une politique de développement de la PME en Algérie», projet de rapport, 2éme cession plénière, Alger, Juin 2002, p.11.*

besoins de fonctionnement, au mode d'organisation bancaire, au manque de produits bancaires tels que le leasing…etc.

Ajoutons à cela les périodes d'exécution des virements de fonds qui sont souvent longues.

En revanche, on peut dire que ces difficultés sont aussi liées au fait que les niveaux d'endettement des entreprises ont parfois atteint des seuils inacceptables d'une part et à la nature des garanties offertes par les opérateurs privées aux banques qui sont souvent de nature immobilière. Ne pouvant être considérées que comme des éléments dissuasifs opposables en cas d'insolvabilité.

- ✓ ***La fiscalité et les charges sociales :***

Le taux d'imposition du bénéfice réinvesti jugé élevé, l'application de la taxe spécifique additionnelle sur la production nationale et les cotisations patronales et versements forfaitaires, qui pèsent lourdement sur l'exploitation des entreprises, sont aussi des obstacles contraignant la vie de la PME.

- ✓ ***L'encadrement du marché national :***

Placé dans un environnement concurrentiel de plus en plus exacerbé par une politique d'ouverture non maîtrisée, le marché national algérien souffre d'un manque de cohérence et de coordination au niveau de son organisation, de son animation et de sa régulation.

Pour résumé ce que on a cité dans ce chapitre on peut dire qu'après une phase de planification centralisée de l'économie algérienne, où les petite et moyennes entreprises de façon générale et les PME privée en particulier, ont souffert de divers problèmes ayant rendu leur survie et développement difficiles, tels que le manque d'intérêt qui leur été accordé et les mesures restrictives prises en général pour des fins bien déterminées, on passe à une nouvelle phase caractérisée par une série de changements et de réformes de diverses natures. Ces dernières convergeaient vers un certains libéralisme réclamant d'avantage d'Etat facilitateur et accompagnateur de l'initiative privée. Par conséquent, la PME s'est étape par étape vue reconnaître un rôle essentiel dans la relance de l'économie nationale. Après avoir donc pris conscience de l'enjeu que constitue ce type d'entreprise pour l'avenir du pays, les responsables et les pouvoirs publics ont mis en place un ensemble de mesures en faveur de l'investissement privé. Sensiblement, ils ont élargi le cadre institutionnel (décret législatif de 1993, 2001), qui avantage ces activités. Ce choix stratégique de développement de la PME comme une option de rupture, s'inscrit dans l'objectif de diversifier les sources de croissance en exportant hors hydrocarbures. Cette volonté est confirmée par le nouveau rôle de l'Etat facilitateur et accompagnateur de l'initiative privée et par les moyens mis en œuvre pour atteindre des objectifs qualitatifs.

Toutefois, on ne peut nier que, malgré les efforts mis en place, malgré les divers atouts des réformes précédentes, la survie de la PME et son développement restent difficiles et problématiques. En effet, face à un environnement de plus en plus mouvant et complexe, et dans le but de faire de nos PME des êtres compétitifs comparativement aux PME des autres pays,

l'intervention de l'Etat pour l'amélioration du niveau d'instruction des dirigeants et personnels des PME, de leur organisation et de leur mode de gestion apparaît non seulement nécessaire mais indispensable. C'est d'ailleurs l'objectif du programme national de mise à niveau.

Chapitre 03:

PME dans la wilaya d’Oran ; facteurs clés de succès et stratégies de développement.

Introduction :

L'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête effectuée sur le terrain, représentent les derniers aspects à effectuer pour toute recherche. Partant du principe que tout travail de recherche n'aura de sens que si les propositions exploratoires et hypothèses de la recherche soient mises en œuvre et validées.

Dans ce chapitre, nous allons procéder, dans un premier lieu, à une étude de la démographie descriptive de la population des PME de la wilaya d'Oran, en présentant les caractéristiques de ces entreprises à savoir leur répartition géographique, sectorielle et spatiale ainsi que leur mode d'organisation et mode de gestion. Nous passerons juste après, à l'analyse des caractéristiques de l'environnement économique, politique, géographique et concurrentiel, dans lequel opèrent ces PME (atouts et contraintes). Et cela pour constituer préalablement une vision claire et de savoir l'évolution et les différents mouvements enregistrés dans ces entreprises, en s'appuyant sur des indicateurs tels que les taux de création des PME, de survie et de disparition, durant les dernières années. Tous ces points feront l'objet de la première section de ce chapitre. Dans un deuxième lieu, à travers l'analyse des données et résultats fournis par l'enquête effectuée sur le terrain, nous tenterons d'une part, d'identifier les facteurs qui influencent le développement et la réussite des PME ainsi que la nature de ces dernières. D'autre part, à travers une analyse très poussée des comportements de ces entreprises, nous tenterons de comprendre leurs comportements stratégiques en termes de développement. Nous essayerons de comprendre :

- Comment certaines PME évoluent positivement ?
- Quelles stratégies pour assurer la réussite de la PME dans la wilaya d'Oran?

A cet effet, nous traiterons les sections suivantes :

Section 1 : Petite et moyenne entreprises et entrepreneurs au niveau de la wilaya d'Oran.

Section2 : Facteurs de succès et stratégies de développement des PME dans la wilaya de d'Oran.

Section1: Petite et moyenne entreprises et entrepreneurs au niveau de la wilaya d'Oran

1-1 : Petite et moyenne entreprises

1-1-1 : la monographie de la Wilaya d'Oran :

- **Limites territoriales :**

Oran est une wilaya Algérienne, située au nord-ouest du pays près de 432 km à l'ouest de la capitale Alger. La commune d'Oran est dominée à l'ouest par la montagne de l'Aïdour (429 m d'altitude) qui la sépare de la commune de Mers-el-Kébir. Au sud, elle est bordée par les communes d'Es Senia, par le plateau de Moulay Abdelkader al-Jilani (Moul el Meida), et, au sud-ouest, par une grande sebkha.

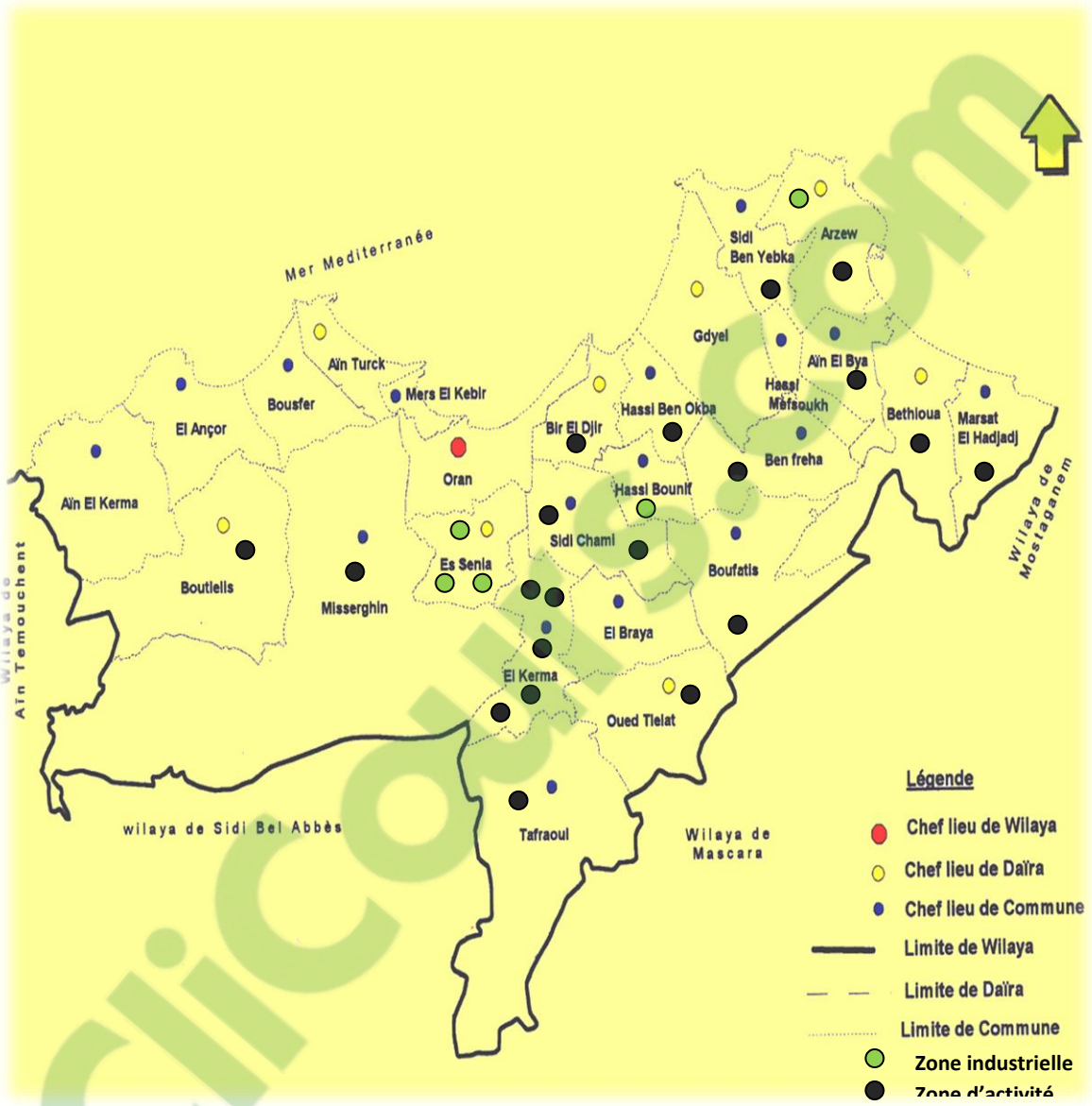
La wilaya d'Oran est délimitée territorialement selon la Loi N° 84/09 du 04 Février 1984 portant Organisation Territoriale des Wilayats comme suit :

- Au Nord par la mer Méditerranée.
- Au Sud-Est par la wilaya de Mascara.
- A l'Ouest par la wilaya d'Ain Témouchent.
- A L'Est par la wilaya de Mostaganem.
- Au Sud par la wilaya de Sidi Bel Abbés.

La wilaya d'Oran s'étend sur une superficie de 2.114 Km

Source : *DPAT d'Oran.2010*

Figure 10 : Wilaya d'Oran.



Source : *DPAT d'Oran.2010*

- **les Organisations administratives :**

La wilaya d'Oran est constituée administrativement de 26 communes et de 09 daïras subdivisées comme suit :

Tableau 13 : Répartition Des Communes Par Daïra de la Wilaya d'Oran

DAIRA	COMMUNES COMPOSANT LA DAIRA			
1 – ORAN	ORAN	-	-	-
2 – ES SENIA	ES SENIA	EL KERMA	SIDI CHAHMI	-
3 – BIR EL DJIR	BIR EL DJIR	HASSI BOUNIF	HASSI BEN OKBA	-
4 – BOUTLELIS	BOUTLELIS	MISSERGHIN	AIN EL KERMA	-
5 – OUED TLELAT	O. TLELAT	TAFRAOUI	BRAYA	BOUFATIS
6 – GDYEL	GDYEL	HASSI MEFSSOUKH	BEN FREHA	-
7 – ARZEW	ARZEW	SIDI BEN YEBKA	-	-
8 – BETHIOUA	BETHIOUA	AIN EL BIYA	MERS EL HADJADJ	-
9 – AIN EL TURCK	AINEL TURCK	BOUSFER	MERS EL KEBIR	EL ANCOR

Source : *DPAT Oran.2010*

Toutefois, la Wilaya dispose de cinq (5) zones industrielles (03 à la commune d'Es-Sénia, une à Hassi Ameur et une à la commune d'Arzew), et vingt (20) zones d'activités repartent sur sept (7) daïras. Les deux tableaux suivants expliquent la situation de chaque, une des ces zones.

Tableau 14 : Les zones industrielles dans la Wilaya d'Oran.

Unité : Ha

Désignation	**Localisation**	**Nombre de lots**	**Superficie total**	**Attribuée (Cessible)**
Commune D'ES Senia	Z.I ES SENIA I	71	88HA	74HA
	Z.I ES SENIA 2	110	157HA	130HA
	Z.I ES SENIA 3	23	48HA	31HA
	S/TOTAL ES SENIA	**204**	**293 HA**	**235HA**
Commune de Hassi Bounif	Z.I HASSI AMEUR	183	315HA	270HA
Commune d'Arzew	Z.I D'ARZEW	41 occupés	2.640HA	148 HA
TOTAL WILAYA		**428**	**3.248 ha**	**1.986 ha**

Source : *DPAT Oran 2010*

Tableaux 15 : Les zones d'activités dans la Wilaya d'Oran.

Daïras	Communes	Désignation de la zone	Nombre de lots	Superficie totale
ES SENIA	SIDI CHAMI	Zone d'activité sidi Chami	137	14 Ha
		Zone De dépôt d'El Nedjma	647	93 Ha
	EL KERMA	Zone d'activité d'El Kerma	163	19 Ha
		Zone De dépôt d'El Kerma I	55	07 Ha
		Zone De dépôt d'El Kerma II	27	02 Ha
		Zone de dépôt d'El kerma 2ème tranche	33	36 Ha
		Zone de dépôt d'El kerma Nouvelle	82	18Ha
BIR EL DJIR	BIR EL DJIR	Zone d'activité de Bir El Djir	102	19 Ha
	Hassi Ben Okba	Zone d'activité de Hassi Ben Okba	51	12 Ha
BOUTLELIS	Boutlélis	Zone d'Activité de Boutlélis	95	51 Ha
	Misserghin	Zone d'Activité de Misserghin	65	19 Ha
OUED TLELAT	Tafraoui	Zone d'Activité de Tafraoui	15	16 Ha
	Boufatis	Zone d'Actvité de Boufatis	56	20Ha
	Oued Tlélat	Zone d'Activité d'Oued Tlélat	95	16 Ha
GDYEL	Benfréha	Zone d'Activité de Benfréha	45	07 Ha
BETHIOUA	Ain el Bia	Zone d'Activité d'Ain el Bia Ayaida	90	16 Ha
	Mers El Hadjadj	Zone d'Activité Mers El Hadjadj	Non opérationnel	Non opérationnel
	Bethioua	Zone d'Activité de Bethioua (Ayaida)	119	114Ha
ARZEW	Sidi Ben Yebka	Zone d'Activité de Sidi Ben Yebka	Non opérationnel	Non opérationnel
	ARZEW	Zone d'Activité de Guessiba	49	17Ha
TOTAL WILAYA			**1926**	**502Ha**

Source : *DPAT Oran.2010*

Clicours.COM

- **Milieu physique de la Wilaya d'Oran[1] :**

  - ✓ **Relief :** Le relief de la wilaya d'Oran est présenté selon six composantes naturelles, comme suit : **La** bordure côtière ;

- Les collines du Sahel.
- La basse plaine littoral de Bousfer-Les Andalouses ;
- Le plateau d'Oran-Gdyel.
- La partie orientale de la plaine de la M'leta.
- La grande sebkha d'Oran et les salines d'Arzew.
-

  - ✓ **Géologie :** Le territoire de la wilaya d'Oran est constitué par les unités suivantes :

- Un sillon littoral septentrional.
- Un massif (le Murdjadjo).
- Un sillon méridional, occupé essentiellement par la grande sebkha d'Oran.

  - ✓ **Hydrologie :** Dans la Wilaya d'Oran on dénombre deux grandes unités hydrogéologiques sont : La nappe de la M'Leta partie orientale et complexe du Murdjadjo.

- **La population :**

Endécembre 2008, la population Oranaise s'établit à 1453 152 habitants avec un taux d'accroissement de 1,9 depuis 1998.

On remarque que la population a enregistré une forte augmentation. Cette variation de la population est due en premier lieu, au mouvement naturel: l'importante augmentation du nombre de naissances, la légère diminution du volume global des décès et la progression modérée de mariage, et en seconde lieu à l'amélioration de conditions de vie pendant cette période surtout en matière de la sécurité.

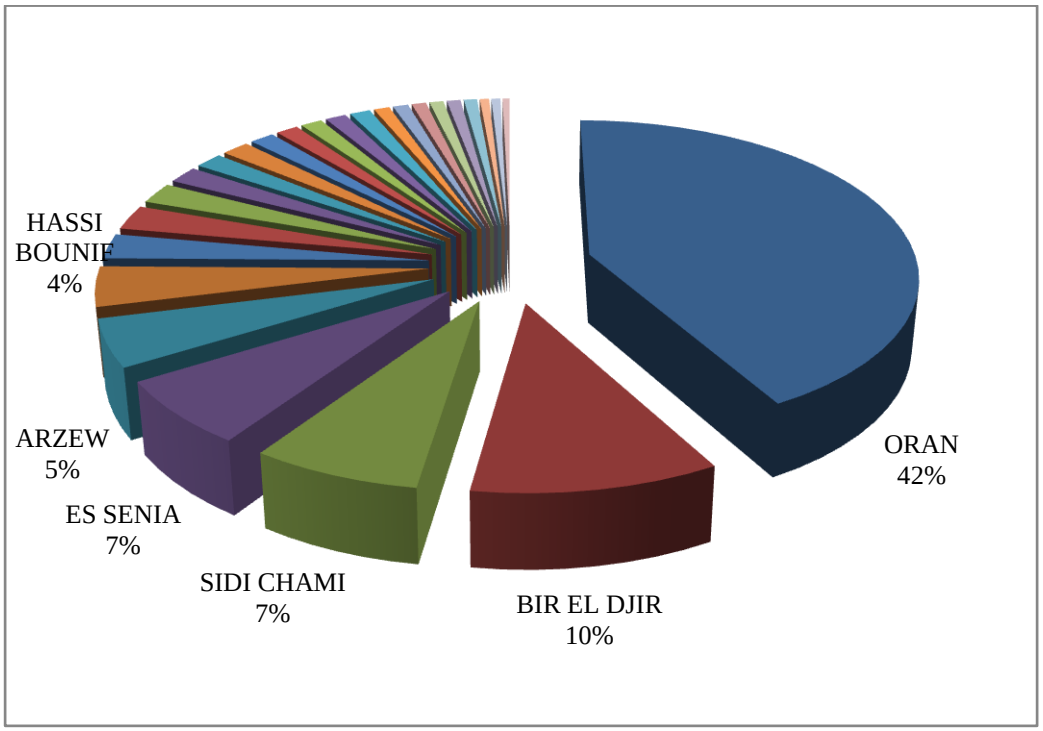
[1] *DPAT Oran 2010*

Tableau 16 : Répartition de la population selon la commune de résidence, Oran 2008

COMMUNE	Population 2008	Population 2009	Population 2010	Taux d'accrst 98/2008	Superf Cadastr km²	Densité Hab/Km²
ORAN	609 014	674 273	671 576	*-0,4*	64	9 516
BIR EL DJIR	152 151	171 883	185 290	*7,8*	32,46	4 687
SIDI CHAHMI	104 498	114 050	120 893	*6*	69,5	1 504
ES SENIA	96 928	97 500	101 595	*4,2*	48,51	1 998
ARZEW	70 951	85 658	86 172	0,6	71,9	987
HASSI BOUNIF	59 671	63 581	65 488	*3*	31,77	1 878
GDYEL	37 315	39 129	39 990	2,2	93,82	398
AIN EL TURCK	37 010	35 687	36 972	3,6	39,14	946
AIN EL BYA	31 386	32 611	33 198	1,8	36,15	868
MISSERGHIN	25 443	26 554	27 483	3,5	428,28	59
EL KERMA	23 163	25 636	27 046	*5,5*	63,55	364
BOUTLELIS	22 898	23 920	24 566	2,7	135,97	168
BENFREHA	20 235	23 254	24 045	3,4	69,29	292
OUED TLELAT	18 397	19 384	20 043	3,4	84,11	219
BETHIOUA	17 758	18 215	18 561	1,9	108,57	164
BOUSFER	17 243	18 361	19 206	4,6	46,2	373
MERS EL KEBIR	16 970	17 957	18 298	1,9	10,98	1 546
HASSI BEN OKBA	12 906	13 905	14 350	*3,2*	37,47	344
MERS EL HADJADJ	12 729	13 153	13 442	2,2	52,29	243
HASSI MEFSOUKH	11 856	12 836	13 426	4,6	25,67	462
BOUFATIS	11 579	11 872	12 062	1,6	99,06	117
TAFRAOUI	11 263	12 089	12 234	1,2	182	62
EL ANÇOR	10 882	11 469	11 847	3,3	66,44	164
AIN EL KERMA	7 530	7 513	7 573	0,8	107,92	70
SIDI BEN YEBKA	7 516	7 825	8 021	2,5	51,69	145
EL BRAYA	5 860	6 292	6 563	4,3	57,26	102
T/WILAYA	**1 453 152**	**1 584 607**	**1 619 940**	**1,9**	**2114**	**687**

Source : *Elaboré par l'étudiant à partir des données de l'ONS. 2011*

Figure 11 : Répartition de population de la Wilaya d'Oran par commune2008.



En ce qui concerne la répartition de la population, on remarque qu'il y a des disparités spatiales de distribution de la population. En effet la répartition des densités par commune nous indique qu'il y trois catégories de communes selon leurs densités :

1-Les communes de forte densité : avec plus de 1000 habitants par km^2. Ce sont notamment les agglomérations urbaines qui concentrent plus de 50000 habitants. Il s'agit des communes d'Oran Bir-El Djir, Sidi Chami, Es Senia, Hassi Bounif, Mers El Kebir.

2- Les communes de moyenne densité (200 à 1000 Habitants/ Km^2) tiennent à plusiurs situations différentes, elles sont d'abord urbaines : villes petites et moyenne, couronnes suburbaines, espaces de péri-urbainisation. Dans quelque cas, il s'agit d'éspace dont l'agriculture intensive est complétée par des activités diversifiés, industrielles ou commercieles, permettant d'entretenir une population assez nombreuse, ce sont en principe les communes de: Hassi Ben Okba, Mers El Hadjadj, Hassi Mefsoukh, Benfreha, Oued Tlelat, Ain El Turck, Ain El Bya.

3- Les communes de faible densité (moins de 200 Habitants/ Km^2), il s'agit de l'ensemble du milieu rural hors des zones d'activité diversifiées, et surtout agricoles qui couverent une grande partie du territoire.

1-1-2 : Les PME Oranaises :

Avant d'expliquer le mouvement PME oranaises, il est important de mesurer son poids et présenter sa structure sur le plan local

- **Poids des PME privées dans le tissu économique :**

Traditionnellement, pour analyser le poids des PME dans le tissu économique, on étudie la relation entre le nombre des PME et le nombre total des entreprises y opérant.

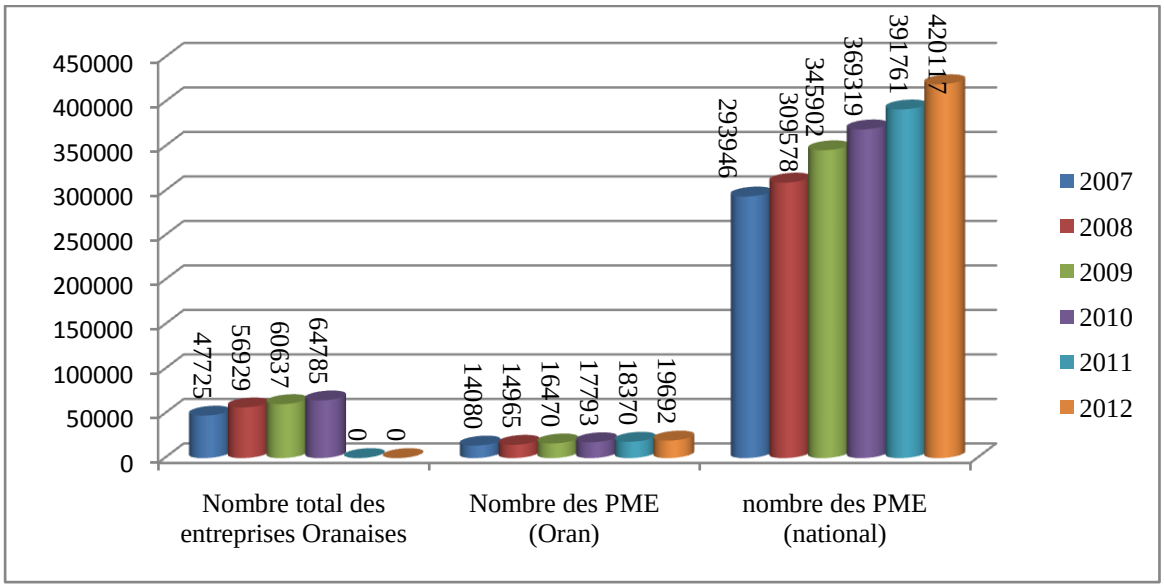
Une étude comparative du nombre de PME pour les années (2007/2008/2009/2010/2011/2012), nous révèle que la PME dans la wilaya d'Oran a enregistré une augmentation remarquable, En passant de 14080 en 2007 à19692 en 2012 et cela à cause des créations plus importantes et soutenues. En termes de poids dans le tissu économique, la part des PME sur le plan local a connu un recule notable, elle a diminué de29.50 en 2007 à 27.46en 2010, cette dégradation dans le tissu économique au niveau local peut être justifié par la lenteur existante dans l'évolution des PME par rapport à l'évolution globale des entreprises. À l'échèle nationale, la part des PME oranaises est quasi constante, elle ne représente qu'entre 4% et 5% le nombre total des PME nationale durant cette période, un chiffre qui reste très faible, d'autant que, la wilaya d'Oran est un pole régional, mais il permet à la wilaya d'être parmi les quatre premières wilayas qui concentrent plus de 27% des PME implantées dans le pays.

Tableau 17 : Evolution des PME Oranaises 2007-2012

Année		2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nombre total des entreprises Oranaises		47725	56929	60637	64785	/	/
Nombre des PME(Oran)		14080	14965	16470	17793	18370	19692
nombre des PME(national)		293946	309578	345902	369319	391761	420117
Part de PME %	sur le plan local	29,50	26,29	27,16	27,46	/	/
	sur le plan national	4,79	4,83	4,76	4,82	4,69	4,69

Source : *Elaboré par l'étudiant à partir des données de CNRC et la Direction de l'industrie et des Petites et moyennes entreprises et le bulttin des information statéstique de MIPMEPI N°22.2012*

Figure 12:Evolution des PME Oranaises 2007-2012



- **Emploi dans les PME :**

Si on accepte l'idée selon laquelle les PME sont les plus génératrices d'emploi et les plus absorbatrices du chômage, cette idée est différente dans la Wilaya d'Oran.

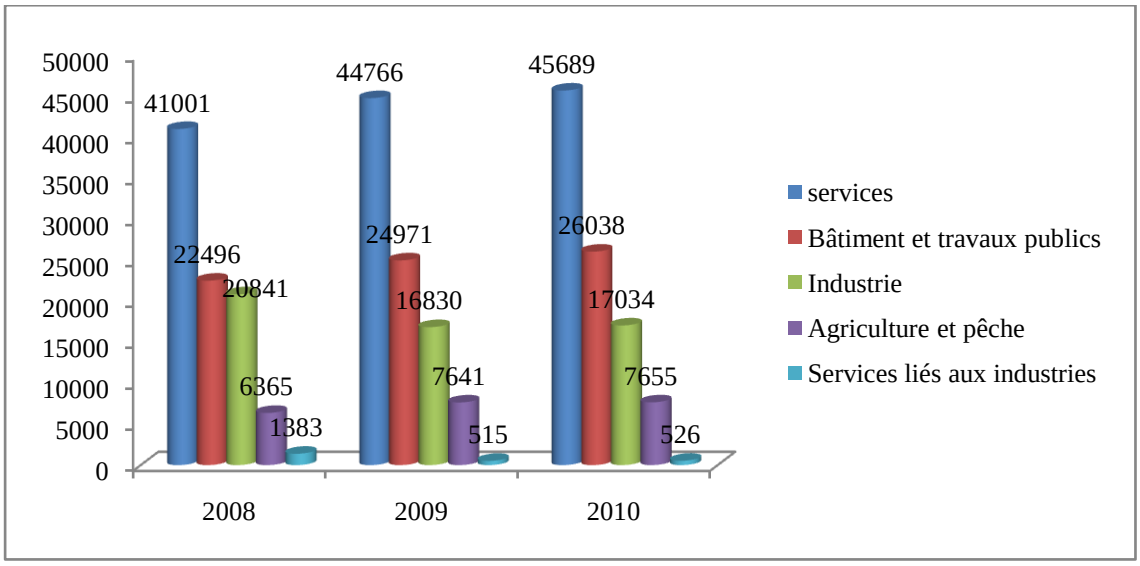
Tableau 18: Evolution de nombre d'emploi généré par les PME

SECTEUR D'ACTIVITE	2008	2009	2010	%2010
services	41001	44766	45689	48%
Bâtiment et travaux publics	22496	24971	26038	27%
Industrie	20841	16830	17034	18%
Agriculture et pêche	6365	7641	7655	8%
Services liés aux industries	1383	515	526	1%
Total emploi généré par les PME	98179	94738	96942	100%
TOTAL GENERAL d'emploi de Wilaya	474559	473322	/	
% PME	21%	20%	/	

Source : *Elaboré par l'étudiant à partir des données de DPAT et de la direction de l'industrie et des PME.2012*

À partir de données affichées dans le tableau ci- dessus, on peut dire que l'emploi généré par les PME oranaises durant cette période ne dépasse pas le seuil de 20% en 2009 de la population active et de reconnaitre aussi une dégradation remarquable et qui reste loin des ambitions de la politique de l'Etat et l'autorité locale. D'autre part et en termes de branche d'activité, on constate que les postes offerts par le secteur de service est le plus élevé avec 45689 poste en 2010, soit 48% des effectifs, ensuit le secteur de BTP par 26038 emploi et puis, le secteur de l'industrie qui engendre 18%.des postes d'emplois créés dans la wilaya.

Figure 13 : Evolution de nombre d'emplois généré par les PME Oranaises 2008-2010



- **Typologies des PME :**

✓ ***Répartition des PME par groupe de branche :***

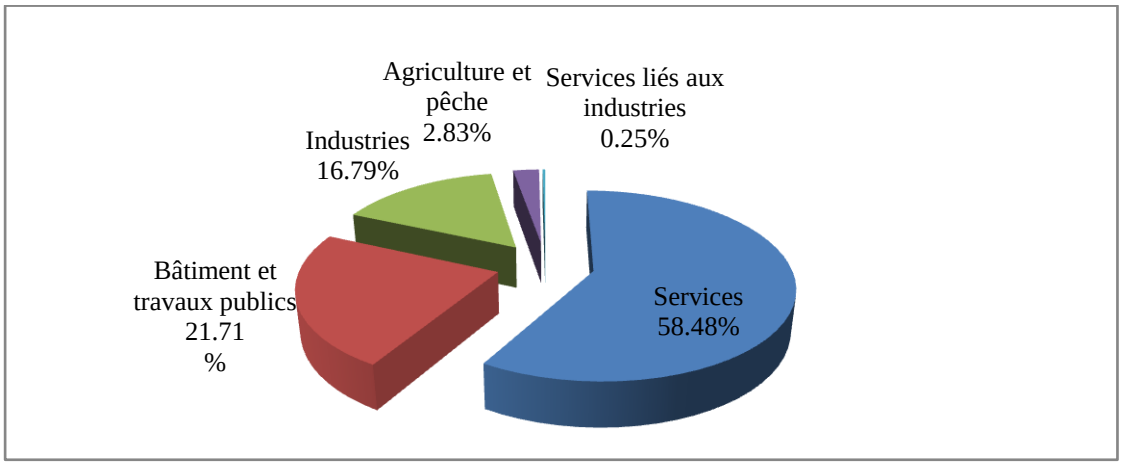
En matière de branche d'activité, la PME oranaise existe dans tous les secteurs d'activité, mais d'une façon différente d'un secteur à l'autre, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 19 : Evolution et répartition des PME Oranaises par groupe de branche

Groupes de branches	2008	%	2009	%	2010	%
Services	8752	58,48%	9631	58,48%	10416	58,54%
Bâtiment et travaux publics	3249	21,71%	3702	22,48%	4110	23,10%
Industries	2503	16,73%	2659	16,14%	2777	15,61%
Agriculture et pêche	424	2,83%	438	2,66%	446	2,51%
Services liés aux industries	37	0,25%	40	0,24%	44	0,25%
TOTAL	14965	100%	16470	100%	17793	100%

Source : *Elaboré par l'étudiant à partir les données de direction de l'industrie et des PME, 2012*

Figure 14: Répartition des PME par groupe de branche 2010



Selon le tableau19 et la figure 14, on note que plus de la moitié du total des PME existantes dans la wilaya d'Oran activent dans la branche des services avec un effectif de10416 en 2010, soit 58.48%, Le secteur de bâtiments et des travaux publiques occupe la seconde place par 4110 entreprises en 2010, ce qui présente 23% de l'ensemble des PME. Ceci montre que le tissu des PME est constitué essentiellement autour de ces deux secteurs. Vient ensuit l'industrie qui représente 16.79% de la totalité des PME, avec un nombre de PME estimé par 2777 PME en 2010. En dernier, on trouve l'agriculture et la pêche, ainsi que la branche des services liés aux industries avec des parts respectives de 2,51% et 0,25%.

En raison de leur vulnérabilité, les PME ont tendance à s'abriter dans les secteurs où la concurrence n'est pas rude et où le contrôle du respect de la législation du travail est plus délicat leur offrant ainsi des marges de dérobade largement exploitées notamment dans les Services (le transport en particulier) et le BTPH (le bâtiment en particulier).

- ✓ ***Répartition par taille :***

La typologie des PME Oranaises par taille n'est, bien entendu, pas identique selon les différentes Wilayas de l'Algérie. La wilaya d'Oran a enregistré en 2009 et en 2010 successivement, un total de **1505 et 1323 nouvelles entités**. Elles sont constituées de 94,59% d'entités très petites ne dépassant pas 9 salariés en total. La création de véritables moyennes entreprises dont l'effectif est restreint entre 10 et 250 salariés est assez faible, seules 153 entreprises relèvent en fait de cette catégorie durant cette période, où ces entreprises ne présentent que 6% en 2009 et 4.61% en 2010. Le tableau 20 montre bien la répartition des PME par taille de la manière suivante :

Tableau 20 : Mouvements des PME privée oranaises selon la taille :

taille de PME / ANNEE	PME privées de 1 à 9 salariés	PME privées de 10 à 49 salariés	PME privées de 50 à 250 salariés	TOTAL
2009	1 413	73	19	1 505
%	94%	5%	1%	100%
2010	1262	49	12	1323
%	95,39	3,70	0,91	100%
TOTAL	2 675	122	31	2 828
%	94,59	4,31	1,10	100%

Source : *Direction de l'industrie et des PME.2011*

- ✓ ***Répartition par lieu d'implantation :***

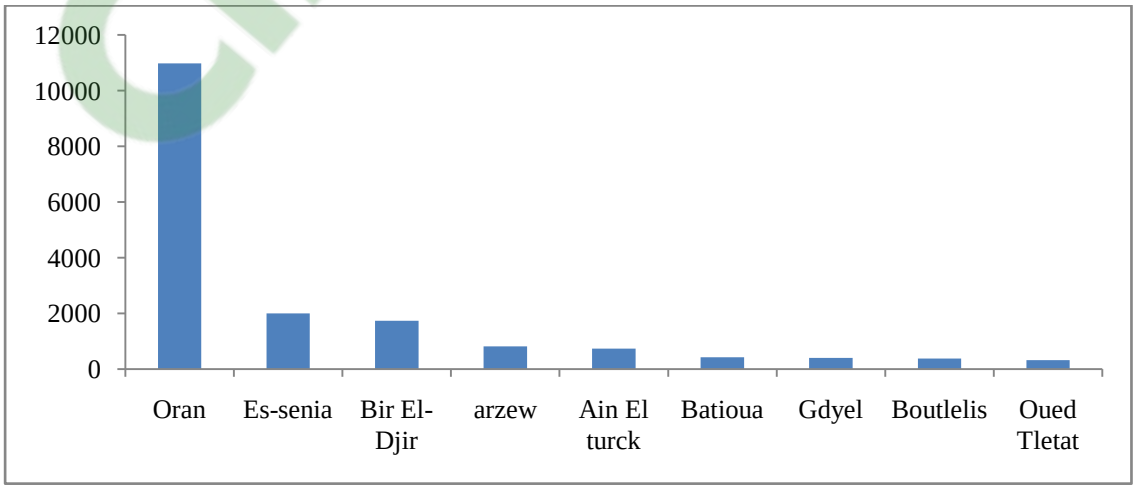
Les PME peuvent être situées dans des agglomérations urbaines ou des zones rurales. Les PME Oranaises sont réparties par Daïra d'implantation de la façon suivante.

Tableau 21: Répartition des PME oranaises par Daïra 2010.

Daïra	Nombre de PME	%
ORAN	10980	61,71%
ES-SENIA	1997	11,22%
BIR EL-DJIR	1738	9,77%
ARZEW	815	4,58%
AIN EL TURCK	731	4,11%
BATIOUA	420	2,36%
GDYEL	406	2,28%
BOUTLELIS	382	2,15%
OUED TLETAT	324	1,82%
Total	**17793**	**100%**

Source : *Direction de l'industrie et des PME.*

Figue15 : Répartition des PME Oranaises par Daïra.



La figure 15 représente la répartition spatiale des PME oranaises selon la daïra d'implantation pour l'année 2010. D'après cette figure, nous remarquons la concentration des PME dans les agglomérations urbaines à forte densité de population, presque trois quarts des PME sont installées dans les deux premières daïras, a savoir Oran et Es-senia.

En termes de nombre de PME, la première daïra d'implantation est Oran par 10980 PME dont la plupart sont des PME commerciales, ce qui montre la spécialité sectorielle de la daïra dans l'activité commerciale. En seconde place, on trouve la daïra d'Es-Senia qui contient 1997 PME soit de 11,22% du nombre total des PME.

9,77 % du total des PME sont installées dans la daïra de Bir-El-Djir qui vient en troisième position par 1738 PME, et qui sont très majoritairement spécialisées dans le secteur des bâtiments et travaux publics, donc c'est une zone en état de construction et d'élargissement. Finalement, le reste des PME est distribué dans les autres daïra de Wilaya.

Il ressort de cette répartition une forte dispersion entre les daïras. Ce problème ne met en évidence que le poids économique des différentes daïras et que l'implantation des PME suit positivement le nombre d'habitant qui reflète la demande dans chaque une.

- **Les dispositifs d'aide de PME :**

Vue leur importance dans l'encouragement des investissements notamment privés et leur participation à l'aide des PME à la survivance au moins durant la première phase d'existence, les organismes d'appui aux PME constituent un moteur de développements de secteur de PME. Au titre de cette importance, on présente quelques chiffres concernant les activités de certains organismes d'aide telles que l'ENSEJ, l'ANGEM et la CNAC.

❖ **ANSEJ :**

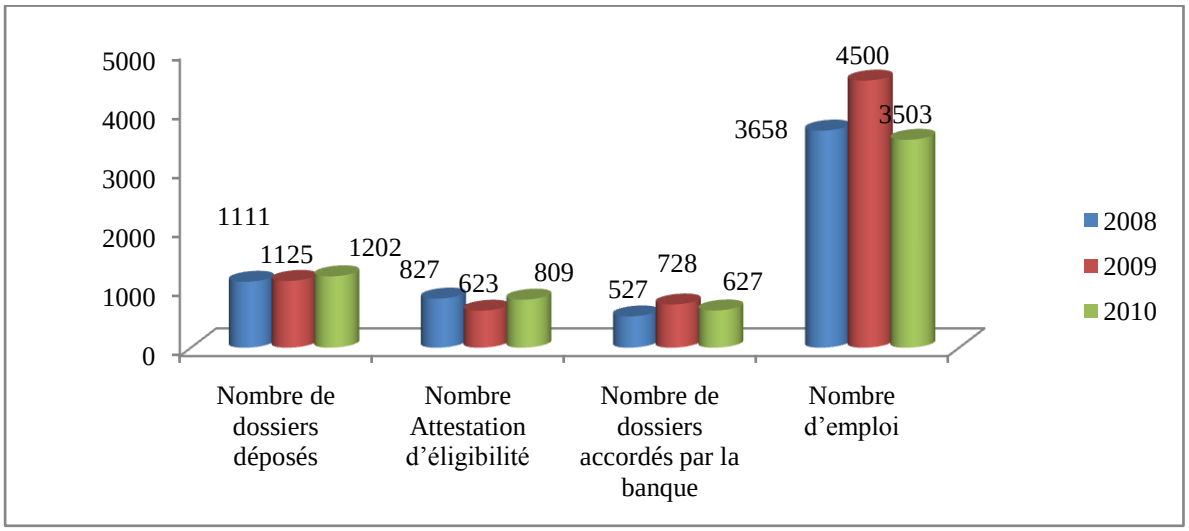
Cette agence est plus connue à la contribution au processus de création d'entreprises pour les jeunes âgés entre 19-30 ans ayant des compétences et disposant d'une qualification, mais sans emploi, et porteurs des projets d'investissement, le tableau suivant fournit quelques statistique au cours des années 2008.2009.2010 :

Tableau 22: Evolution de nombre de création de micro-entreprises dans le cadre de L'ENSEJ

Année	Nombre de dossiers déposés	Nombre Attestation d'éligibilité	Nombre de dossiers accordés par la banque	Nombre d'emploi
2008	1111	827	527	3 658
2009	1125	623	728	4500
2010	1202	809	648	3503
Total	3438	2259	1882	11661

***Source** : ENSEJ Oran,2011.*

Figure16: Evolution de nombre de création de micro-entreprises dans le cadre de L'ENSEJ



Les chiffres montrent que l'ANSEJ accueille plus 1000 de jeunes porteurs des projets chaque année. Ainsi que, cette agence a délivré 809 attestations d'éligibilité à la fin 2010, ce qui totalise 3503 emplois prévisionnels. Tandis que, elle n'a financé sur la même période que 648 projets soit 80% du total de dossiers déposés pour un montant global de 1 926 millions de dinars algériens en offrant 2 271emplois. Sur même titre les banques ont donné l'autorisation de crédit aux 627 dossiers, en délivrant plus 1 315 millions de dinars.

En ce qui concerne la répartition de ces projets par secteur, il faut savoir que les projets du secteur industriel sont nettement moins nombreux. Le tableau suivant indique la répartition des projets financés dans le cadre de l'ANSEJ par secteur d'activité à Oran en 2010

Tableau 23 : Répartition des projets financés par l'ANSEJ, Oran 2010

Secteur d'activité	Nombre de projets financés	%
Services	334	51,54%
Artisanat	115	17,75%
Industrie	79	12,19%
BTPH	50	7,72%
Transport de voyageurs	26	4,01%
Maintenance	14	2,16%
Agriculture	12	1,85%
professions libérales	9	1,39%
Transport de marchandises	3	0,46%
Pêche	3	0,46%
Transport frigorifique	3	0,46%
Total	**648**	**100%**

Source : *ANSEJ Oran,2011*

Clicours.COM

D'après ces données, on remarque que les projets appartiennent au secteur des services sont les plus financés par apport aux autres projets avec 334 projets soit de 51% du total des projets financés par l'agence. Le secteur artisanal vient en deuxième place par 115 projets, suivie de l'industrie par 79 projets qui représente 12 % de la totalité des projets. Et ensuit BTPH qui se positionne en quantième place avec une part estimée de 7.72% de la totalité des projets financés.

En réalité, l'ANSEJ de la wilaya d'Oran a connu un véritable afflux, au cours de l'année 2011 par les jeunes promoteurs après l'application des nouvelles mesures arrêtées en Conseil des ministres du 22 février 2011 relatives à la promotion de l'emploi, elle a traité plus de 13 000 dossiers dont 1 500 sont acceptés. Cette évolution extraordinaire constatée en matière de la validation des dossiers réceptionnés s'explique, par la rapidité et la prise en charge des différents dossiers par les services de l'ANSEJ, mais aussi par la célérité constatée également auprès des banques concernées.

- **ANGEM:**

L'agence Nationale pour la Gestion du Microcrédit a contribuée dans le processus d'absorption du chômage à travers son rôle qui consiste à aider les porteurs de projets, par l'obtention des petits crédits bancaires ou des prêts sans intérêt pour l'acquisition d'un petit équipement et de matières premières nécessaires à la création d'une activité. L'ANGEM finance, également, sur ses propres fonds, au titre de la formule des PNR (prêts non rémunérés), l'acquisition de matières premières et de petits outillages.

Tableau 24 : Répartition des prés octroyés par l'ENJEM (PNR 30000DA)

Année	2008			2009			2010		
Secteur D'activité	Nombre	Part (%)	Postes d'emplois crées	Nombre	Part (%)	Postes d'emplois crées	Nombre	Part (%)	Postes d'emplois crées
Agriculture	52	4,38	52	59	3,13	59	15	1.86	9
Industrie	190	16,03	190	272	14,46	272	135	16.75	231
BTP	88	7,42	88	115	6,11	115	83	10.30	62
Services	347	29,26	347	504	26,8	504	263	32.63	313
Artisanat	509	42,91	509	931	49,5	931	310	38.46	313
Total	**1186**	**100%**	**1186**	**1881**	**100%**	**1881**	**806**	**100**	**928**

***Source** : ANGEM d'Oran,2011*

Le tableau ci-dessus montre que le rôle d'ANGEM est centré essentiellement dans le secteur de l'artisanat qui vient en tête des activités bénéficiant des PNR par le fond de l'agence, suivis par le secteur de service puis l'industrie.

En réalité le montant de 3 0000 DA n'est pas important pour certaines activités, en conséquence, l'agence crée un autre mode de financement par une association avec les banques nationales. Dans ce cadre les créateurs sont bénéficié 144811595,62DA répartie sur823 projets en 2010. En outre, les projets de l'agence permettent de créer presque4000 postes d'emplois pendant les trois années, en contribuant à l'amélioration de situation financière de plusieurs familles rurales.

❖ **CNAC :**

Selon les dernières statistiques affichées dans le tableau ci-dessous, on peut dire que 996 projets ont été financé dans le cadre du dispositif de la caisse nationale d'assurance chômage (CNAC) à Oran depuis le lancement du dispositif en 2005 et jusqu'à la fin avril 2010. Ces projets financés à hauteur de 70% par les banques, avec un coût d'investissement estimé à 1,2 milliard de dinar ont permis la création de 2238 postes d'emploi. Les secteurs les plus convoités par les porteurs de projets sont en premier lieu le transport, les services, l'artisanat et la pêche.

Tableau 25 : Répartition des entreprises créées dans le cadre de la CNAC.

Année	**2008**		**2009**		**2010**	
N. E / Branche d'activité	**Nombre des entreprises**	**Nombre d'emplois crées**	**Nombre des entreprises**	**Nombre d'emplois crées**	**Nombre des entreprises**	**Nombre d'emplois crées**
Agriculture	61	84	2	7	0	0
Service	96	360	87	260	0	0
Transport	152	395	159	194	144	173
Industrie	30	37	43	142	56	144
BTPH	35	96	14	48	7	21
Autres	86	220	2	7	14	50
Total	**460**	**1192**	**307**	**658**	**229**	**388**

Source : *CNAC D'Oran.2010*

❖ **FGAR**

La FGAR est l'un des nombreux instruments d'une politique dont la finalité est l'instauration d'un climat favorable à la création et de développement des PME et essentiellement celles du secteur industriel à l'égard de ses spécificités (machines, foncier, main d'œuvre). Le fonds a accompagné 23 PME à Oran en 2010, en leur octroyant des garanties financières pour un montant global de plus de 635 millions de dinars, réparties comme suit :

Tableau 26 : Répartition des garanties octroyées par l'FGAR. Oran 2010

Branche d'activité	Nombre	Montant
Agro-alimentaire	3	99 590 400 DA
Chimie plastique	1	6 965 500 DA
Communication	2	43 430 880 DA
BTPH	1	42 139 500 DA
IMMS	8	243 350 249 DA
Matériaux de construction	1	18 600 000 DA
Textile	1	17 600 000 DA
Chimie pharmaceutique	1	20 000 000 DA
Verre	4	139 644 000 DA
Industrie du papier et emballage	1	4 507 200 DA
TOTAL	23	635 827 528DA

***Source** : FGAR Oran,2011*

Il ressort du tableau ci-dessus que la branche de l'industrie MMS est celle qui est la plus demandée, ceci se traduit par l'importance des montants des garanties accordées à ce secteur. En effet, elle bénéfice d'un montant qui dépasse 243 million de dinars et qu'est distribué sur 8 PME, suivie de l'industrie de verre (139 644 000) et de l'agro-alimentaire (99 590 400 DA).

- **La création des PME :**

Les créations des entreprises peuvent être assimilées aux naissances en démographie humaine, donc il convient de faire un recensement des nouvelles entreprises.

Dans notre étude nous nous sommes intéressés par les PME Oranaises pendant la période 2008-2010. Il est en effet utile de connaitre la branche d'activité des nouvelles entreprises, leur taille et leur zone d'implantation pour avoir une première vision d'ensemble de l'évolution de la création de PME.

Un premier bilan chiffré du nombre de PME créées au cours de cette période nous permet d'avoir une vue d'ensemble de l'évolution de la création dans la Wilaya. En effet, le secteur des PME connait une évolution positive, il est passé de 14 955 en 2008 à 17 776 PME en 2010 soit un taux d'accroissement (taux d'accroissement et taux de croissance c'est différent) de 18 % en deux années.

Tableau 27 : Evolution de nombre de Création de PME, Oran 2008-2010.

Année		**2008**	**2009**	**2010**
Nombre des PME		14955	16461	17793
	Création nouvelle	790	1505	1323
	Création par réactivation	90	27	1
Total de création		880	1532	1324
Taux de création		6, 25 %	10,24 %	8, 04 %
Taux net de création		6,21 %	10,07 %	7.43%

***Source** : Elaboré par l'étudiant à partir les données de direction de l'industrie et des PME, 2012*

A travers la lecture des données du tableau N°27, Trois points importants attirent notre attention (ou bien trois constats s'imposent) qui sont:
1 – Le nombre des PME est en état de croissance permanente (en constante évolution) et varie d'une année à l'autre.
2 - La plupart des créations d'entreprises sont de forme nouvelles (plus de 89 %) : La part des créations par réactivations est plus faible (moins de 19 %) tandis que la création par reprise est totalement absente.
3 - Les taux de création et le taux de création net sont plus proches.

La hausse des créations des PME observée depuis 2008 peut être due, en premier lieu, à la forte augmentation du nombre de créateurs aidés par l'Etat au titre des programmes de soutien (ENSEJ, CNAC, ANDI…). Ainsi, l'assouplissement des conditions de créations permet d'ouvrir plus largement l'accès des PME et semble donner naissance à une nouvelle population de créateurs. Ils sont, en effet, de plus en plus nombreux à assurer en premier lieu leur propre emploi en choisissant en majorité les secteurs les plus dynamiques.

En outre, elle traduit le désir des individus à créer des nouvelles entreprises à cause d'un manque des postes d'emplois du secteur public ou privé. Les chômeurs cherchent d'autres voies afin d'entrer au monde du travail. Ce facteur se trouve dans le modèle de Shapiro, appelé « facteur de déplacement. »
Cependant, la convergence entre les taux de création et ceux de création net indique que le phénomène de disparition des entreprises est rare ; les investisseurs n'ont pas l'intention d'abandonner leurs activités après les efforts consentis pour créer leurs entreprises. Mais dans le cas contraire, il est difficile pour eux de revenir à leurs premières activités. C'est ce qui explique que le nombre de création par réactivation soit très faible.

- ✓ ***La création de PME par branche d'activité :***

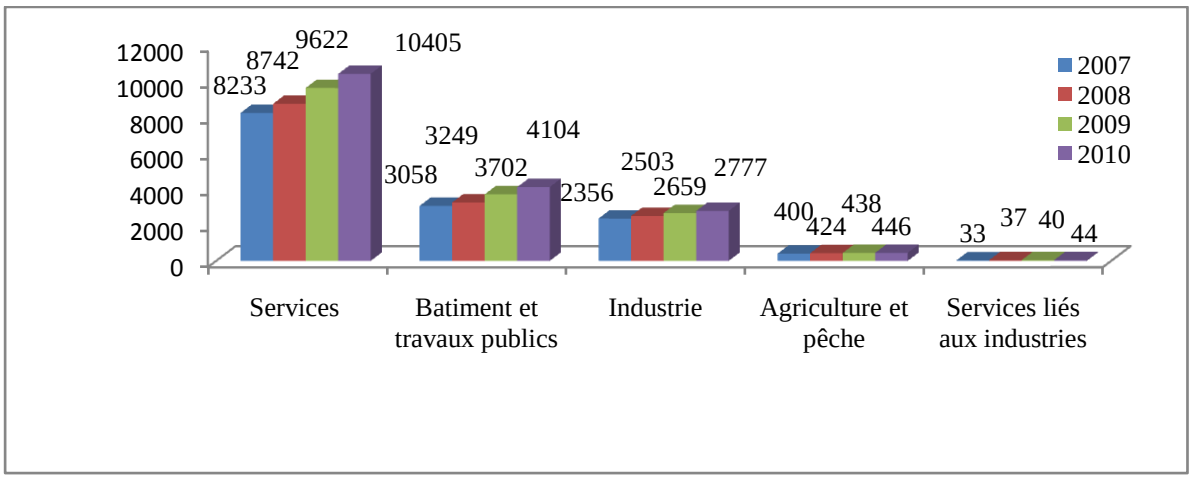
La répartition des PME créées par secteur d'activité nous permet de connaitre l'impact de la spécialité sur le rythme de création. Le tableau suivant indique l'évolution du nombre des PME privées dans la Wilaya d'Oran pendant la période de 2008-2010 :

Tableau 28 : Evolution des PME Oranaises entre 2007-2010

Secteur d'activité	2007	2008	Taux net de création	2009	Taux net de création	2010	Taux net de création
Services	8233	8742	6,18%	9622	10,07%	10405	8,14%
Bâtiment et travaux publics	3058	3249	6,25%	3702	13,94%	4104	10,86%
Industries	2356	2503	6,24%	2659	6,23%	2777	4,44%
Agriculture et pêche	400	424	6,00%	438	3,30%	446	1,83%
Services liés aux industries	33	37	12,12%	40	8,11%	44	10,00%
TOTAL	**14080**	**14955**	**6,21%**	**16461**	**10,07%**	**17793**	**7.43%**

Source : *Direction de l'industrie et des PME, 2011*

Figure17: Evolution des PME Oranaises 2008-2010.



Le tableau N°28 et la figure 17 relèvent l'accroissement de nombre de PME dans tous les groupes des branches d'activité. L'évolution la plus favorable se situe dans le secteur des bâtiments et travaux publics, qu'il inscrit des meilleurs taux de création net pendant la période de 2008-2010 (6,25%, 13,94%, 10,86%), on ajoute que cette augmentation ne reflète que l'engagement de l'Etat dans les programmes de construction (logements et infrastructures) pour répondre aux besoins croissants de la population. Les services affichent globalement des taux positifs et décroissants (6,00%, 3,30%, 1,83%). Une seule explication de ce changement : les activités de distribution et de services sont des activités dépendantes de la taille du marché d'une région donnée dans la mesure où les services répondent aux exigences d'autres entreprises (industrielles ou agricoles), donc après un seuil son rythme d'augmentation va commencer à baisser en raison de la taille limitée du marché et de la forte concurrence entre ce type d'entreprises. Cette explication s'accorde parfaitement avec la théorie de Hayek, reconnaissant que l'augmentation du nombre d'entreprises liées à la taille du marché : plus d'une demande ; les possibilités d'entrer des nouvelles entreprises s'augmentent.

Le processus d'accroissement dans le groupe d'industrie est moins vigoureux par rapport au groupe de services ou celui du BTP (6,24%, 6,23%, 4,44%). Sans doute la création des entreprises industrielles est difficile et nécessite des capitaux énormes ainsi qu'une présence des fonciers industriels. Malheureusement, le milieu d'affaire national souffre de plusieurs problèmes en la matière, ce qui conduit les entrepreneurs à investir dans des secteurs moins compliqués et plus rentables, comme le commerce ou les services, malgré le besoin de l'économie aux entreprises industrielles.

Les PME agricoles sont très peu (400 unités) et ne constituent pas une grande partie de l'ensemble des PME et leur taux de création était en baisse d'une année à l'autre en raison de l'absence des investisseurs dans ce secteur à cause de plusieurs facteurs :

1- les jeunes ne s'intéressent pas à l'activer dans ce domaine à part les paysans et les entreprises agricoles ne sont pas créées souvent sauf par les personnes ou les fils des paysans qui ont l'habitude de travailler la terre.

2 - les coûts de production les plus élevés et les économies d'échelle.

3 - les caractéristiques du secteur agricole (l'incertitude - long cycle de production).

Enfin, et malgré ses taux de création les plus élevés, l'augmentation du nombre des PME de groupe de services lies aux industries n'est pas significatif (3 ou 4 PME), parce que le nombre des PME dans ce groupe est déjà faible.

Tableau 29 : Taux de création par groupe de branche 2008-2010

Groupe de branche	2007	Création 2008	Taux de création	Création 2009	Taux de création	Création 2010	Taux de création
Services	8233	514	6,24%	895	10,24%	786	8,17%
Bâtiment et travaux publics	3058	191	6,25%	463	14,25%	408	11,02%
Industrie	2356	147	6,24%	156	6,23%	118	4,44%
Agriculture et pêche	400	24	6,00%	15	3,54%	8	1,83%
Services lies aux industries	33	4	12,12%	3	8,11%	4	10,00%
Total général	**14080**	**880**	**6,25%**	**1532**	**10,24%**	**1324**	**8,04%**

Source : *Elaboré par l'étudiant à partir les données de direction de l'industrie et des PME, 2012.*

Les données de tableau N°29 ci-dessus viennent pour confirmer les résultats des tableaux précédents. On note un net désengagement dans deux groupes de branches : Agriculture et pêche ; services liées aux industries.

En revanche, le groupe de la branche de l'industrie semble être relativement favorisée, en termes du nombre d'unités créées pourtant ses taux de création sont restés modeste (6,24 %, 6,23 %, 4,44 %), elle a compté, successivement156 et 118 nouvelles PME en 2009 et 2010. Enfin, s'agissant du groupe de la branche de services et le groupe de la

branche Bâtiment et travaux publics sont plutôt mitigés, en chiffres absolus, c'est les branches qui ont attiré le plus grand nombre d'investisseurs pendant cette période.

- ✓ ***Répartition de création selon la taille***

Le bilan de création présente une différentiation entre les PME dans ses tailles

Tableau 30 : Répartition de création de PME selon la taille 2009-2010

TAILLE	PME privées de 1 à 9 salariés	PME privées de 10 à 49 salariés	PME privées de 50 à 250 salariés
2009	1 413	73	19
2010	1262	49	12
2010 %	95,39%	3,70%	0,91%

Source : *Elaboré par l'étudiant à partir les données de direction de l'industrie et des PME, 2012.*

On peut noter, à partir des données de ce tableau, que les créations nouvelles sont constituées essentiellement par les très petites entreprises (micro-entreprises) dans toutes les branches d'activités, elles présentent la quasi-totalité des créations en 2009, et reste toujours très élevée en 2010 (95%). En effet, les créateurs préfèrent toujours au moment du démarrage de recruter moins d'employés pour diminuer les coûts de production (salaires, cotisations sociales), et même s'ils ont décidé d'augmenter le nombre des employés ils vont recruter des chômeurs d'une façon illégale.

- ✓ ***Répartition géographique de la créationdes PME :***

Les contrastes que fait apparaitre le distrubition de création des PME en 2009 s'observent déjà dans les années antérieures. Pour les raisons évoquées, cette distribution montre que les créations élevés concernent trois communes, puisqu'il s'agit aussi bien des zones oranaises à haute densité démographique que des zones à moyennes densité ou des zones plus rurales moins dynamiques en termes démographiques.

Tableau 31 : Répartition de création de PME par commune

Commune	Nombre de PME	%
Oran	752	49,97%
Bir ElDjir	212	14,09%
Es Senia	119	7,91%
Sidi Chahmi	75	4,98%
Arzew	61	4,05%
Ain El Turck	47	3,12%
El Kerma	29	1,93%
Gdyel	29	1,93%
Oued Tlélat	24	1,59%
Misserghine	21	1,40%
Hassi Bounif	20	1,33%
Bethioua	17	1,13%
Ain El Bia	14	0,93%
Boutlélis	12	0,80%
Bousfer	11	0,73%
Mers El Kébir	11	0,73%
Ben Fréha	10	0,66%
El Ançor	9	0,60%
Boufatis	7	0,47%
Mers El Hadjaj	7	0,47%
Hassi Ben Okba	6	0,40%
Hassi mefssoukh	6	0,40%
Elm braya	4	0,27%
Tafraoui	2	0,13%
Ain El Kerma	0	0,00%
Sidi Benyebka	0	0,00%
TOTAL	**1505**	**100,00%**

Source : *Direction de l'industrie et des PME.2010*

En 2009 La commune d'Oran rassemble prèsque la moité des nouvelles créations des PME. Avec 752 PME dont 251 sont des PME commercielles ; elle est suivie de la commune de Bir-El-Djir avec 212 PME qui représente 14 % du total des PME, et en troisième place, on trouve la commune de Es-sinia avec 119 PME, dont la plupart sont spécialisées dans les travaux publics . Le reste des PME crées est distribué d'une manière diversifiée entre 14 communes. De ce fait, certaines communes ont éprouvé un désintérét marquant, n'enregistrant aucune nouvelle création en 2009, telles que les communes de Ain El Kerma, Sidi Benyebka.

En réalité, le choix de la localisation des nouvelles PME dépend de la densité démographique, elles sont donc nombreuses dans les pôles urbains où réside plus de population.Les PME y trouvent des débouchés en raison de la présence d'une population suffisamment nombreuse.

Enfin, L'étude des démographies des PME ne se limite pas à l'étude du phénomène de création ; elle couvre même le phénomène de disparition de PME qui fait l'objet de l'analyse suivante.

- **Disparition des PME :**

Pour connaitre la mortalité des entreprises nous avons comparé la liste des entreprises créées et existantes depuis quelques années à celles des entreprises disparues après une période donnée.

Tableau 32: Evolution de taux de disparition des PME dans la wilaya entre 2008-2010

Année	2008	2009	2010
Nombre de PME disparues	5	26	9
Taux de disparition	0.04 %	0.17 %	0.05 %
Taux de tournover	6,29 %	10,42 %	8,10 %

Source : *élaboré par étudiant apartir des données de la direction de l'industrie et des PME,2012.*

Les données de tableau N°32montre que le phénomène de dispartion des PME est rare,sur toute la période étudiée, la population des PME n' enregistre que 40 disparitions sous forme de radiation. L'une des principales raisons de ce constat repose sur l'intention de l'Etat de souvgarder la vie des PME et d'accompagner son développement. Il est à noter aussi que l'année 2009 a enregistré le taux le plus élevé (0.17%) mais qui enregistre en meme temps le taux plus élevé de création.

- ✓ ***Effet de spécialité sur la disparition des PME :***

Les études théoriques de la démographie d'entreprises montrent clairement que le secteur d'activité a un impact sur la disparition des entreprises. Pour véréfier ce résultat, on doit classer les entrprises disparues selon la branche d'activité :

Tableau 33: Disparition de PME par groupe de branche dans la wilaya d'Oran entre 2008-2010

Groupe de branche	Nbr de PME 2007	Nbr de Dispt	Taux de Dispt	Nbr de PME 2008	Nbr de Dispt	Taux de Dispt	Nbrde PME 2009	Nbr de Dispt	Taux de Dispt
services	8233	5	0,06%	8742	15	0,17%	9622	3	0,03%
Bâtiment et travaux publics	3058	0	0,00%	3249	10	0,31%	3702	6	0,16%
industrie	2356	0	0,00%	2503	0	0,00%	2659	0	0,00%
Agriculture et pêche	400	0	0,00%	424	1	0,24%	438	0	0,00%
services liés aux industries	33	0	0,00%	37	0	0,00%	40	0	0,00%
Total général	**14080**	**5**	**0,04%**	**14955**	**26**	**0,17%**	**16461**	**9**	**0,05%**

***Source** : élaboré par étudiant apartir des données de la direction de l'industrie et des PME,2012.*

La répartition du phénomène de disparition des PME montre qu'il y a un impact de la spécialité de l'activité sur la disparition des PME.Nous constatons que certains groupes de branche n'ont vu aucune diminution du nombre de leurs entreprises au cours des trois dernières années, c'est comme l'industrie et les services liés aux industries. Le groupe des branches agriculture et la pêche recence une seule radiation. Par contre, les deux groupes de branches de services et de travaux publics ont enregistré le plus grand nombre de disparitions qui varient entre 3 et 15 PME pour la première et 6 et 10 pour la seconde.

Cependant, ces résultats quoiqu'ils soient acceptables, ils nous conduient logiquement à chercher les causes de ce mouvement. L'étude théorique nous donne l'une des source de ce changement dans la population de PME est l'effet de secteur qui se compose en deux :

- l'effet de création dans le secteur : la disparition est influencée par la création , plus de création de PME, le nombre de disparition augmente, si on applique cette règle sur la population de PME, on trouve que le nombre de créations est faible dans les groupes de l'industrie. L'agriculture et la peche et le groupe de services liés aux industrie, donc même leurs nombres de disparition doivent rester moins. Par contre, les deux groupes (services – Batiments et travaux publics) ont enregistré les taux de disparition lesplus élevés.

- l'effet de particularité du secteur : la spécificité de secteur a une même règle en démographie des entreprise, les mouvements de création et de disparition suivent le secteur d'activité : par exemple, les particularités du secteur industriel (grande échelle, technologie) mettent les créateurs en situation difficiles s'ils décident la disparition ou le changement de l'activité de l'entreprise .

Clicours.COM

- ✓ ***Renouvelement du tissu de PME :***

Le mouvement des entrées et de sorties dans le tissu des PME s'explique par le recencement de l'ensemble des créations et des disparitions, et se traduit par des taux de turnover permettant de mesurer le rytme de changement

Tableau 34 : Evolution des taux de turnover des PME

Année	**2008**	**2009**	**2010**
Nombre des PME	14 955	16 461	17 776
Total de création	880	1 532	1 324
Nombre de disparition	5	26	9
Total	885	1 558	1 333
Taux de turnover	**6,29%**	**10,42%**	**8,10%**

Source : *Etablir par l'étudiant à partir les données de direction de l'industrie et des PME,2012*

On constate que les taux de turnover sont semblables aux taux de création (6, 25 %, 10,24 %, 8, 04 %), ceci dit que le renouvelement du tissu de PME se fait à cause du phénomène de création plus que celui de la disparition. Toutefois, il démontre que les PME Oranaises peuvent survivre à une longue durée si on prend en compte l'age de 3 ans comme un seuil du risque de disparition selon les études théoriques.

Pour conclure, les chiffres relatifs au tissu des PME oranaises nous mènent à déduire qu'il y a unepanoplie d'entreprises de tailles et de natures différentes et qui n'emploient que 10 personnes au maximum. Ces PME relèvent essentiellements des secteurs des services et des travaux publics et se concentrent notamment dans les zones urbaines à haute densité démographique c'est-à-dire près des grands marché de consomation.

En ce qui concerne la dynamique de la population des PME dans les années (2008-2009-2010) on ressorte que les taux de croissance sont positifs à cause de l'augmentation de nombre de création et de la baisse de nombre de disparition.

Mais il est à signalé que malgré ces taux, on remarque un faible intérêt à la création des PME créatrices de valeur ajoutée tel que les PME industrielles ou agricoles. En effet le tissu des PME oranaises manque de diversité et est structurés autour des activités commerciales.

1-2 : Présentation de l'enquête sur le terrain :

L'objectif de cette section revient à présenter et à analyser les données fournies par les dirigeants des entreprises enquêtées. En outre, elle vise d'une part, la présentation des caractéristiques des entrepreneurs de la région, de celles des PME opérant au niveau de cette dernière notamment en termes d'organisation et de mode de gestion. D'autre part, la présentation des caractéristiques de l'environnement dans lequel opèrent ces entreprises ; ainsi que l'interprétation des résultats de l'enquête feront l'objet du deuxième point ; et ce, afin de porter des éléments de réponses aux questions posées dans la problématique.

1-2-1 : L'enquête : objectifs et méthodologie :

- **Objectifs principaux de l'enquête :**

L'objectif principal recherché à travers cette enquête consiste en une contribution à la compréhension des phénomènes de développement de quelques PME et de déterminer les contraintes qui entravent le développement ces entreprise. Dans le même ordre d'idées, il s'agit d'identifier également les facteurs, qui contribuent au succès de ces PME ainsi que leurs stratégies de développement.

- Quels sont alors les facteurs de succès dans les PME ? Relèvent-t ils de l'intérieur de l'entreprise, autrement dit sont-ils liés à l'entrepreneur comme seul maître à bord ou à l'organisation, qui constitue l'intermédiaire entre lui même et son environnement ou relèvent-ils de l'extérieur, c'est-à-dire, liés à l'environnement dans ses diverses dimensions ou encore le tout à la fois?

- Quelles sont les stratégies de développement dans les PME ?

- **Repères méthodologiques**

Pour répondre aux questions portant sur les facteurs de succès des petites et moyennes entreprises ainsi que leurs stratégies de développement a savoir les PME au niveau de la wilaya d'Oran, il a été procédé à une enquête sur le terrain à partir d'un échantillon d'entreprises dont la majorité ont dépassé les premières phases du cycle de vie.

L'enquête a été réalisée en deux étapes, la première consistait seulement dans le dépôt d'un questionnaire et une prise de contact avec le responsable de l'entreprise qui est en général son propriétaire, et ce dans le but de lui expliquer l'objet de notre étude. En outre, pour une bonne réflexion autour de la problématique posée, un temps leur a été accordé.

Ensuite et dans une deuxième étape, une visite leur a été rendue pour l'explication des questions mal comprises. De plus, dans le but d'un approfondissement et d'une meilleure compréhension de leurs comportements, une interview a souvent été réalisée éventuellement quand cela nous a été possible.

- **Choix de l'échantillon :**

La population visée par notre enquête est constituée d'un ensemble des PME opérant dans la wilaya d'Oran et activant dans les différents secteurs et localisées dans les zones industrielles d'Es-senia : 1, 2 et 3, où notre population est constatée par 204 entreprises, selon les statistiques en 2010. Mais à cause de difficultés rencontrées lors de notre enquête, l'échantillon retenu est de taille 45 entreprises, ce qui représente prés de 22% de la population de base.

Le choix des entreprises enquêtées sont dicté par un certain nombre de critères pris pour assurer la représentativité de l'échantillon d'une part à savoir :

- L'ancienneté dans le domaine de l'entrepreneuriat. À ce niveau, la date de création et l'âge de l'entreprise qui va au-delà de cinq ans ont été nos points de repères.

- Le critère de la représentativité des secteurs est pris en compte étant donné que les acteurs auxquels nous nous sommes intéressés exercent dans les secteurs suivants : l'agroalimentaire, les services, les industries diverses (confections, matériaux de construction, matériel médical), et le BTP en tête.

La prise en considération de ces secteurs est basée sur le rôle que joue la PME dans chacun de ces derniers, et la classification de cette dernière selon le secteur et la branche d'activité la plus dominante.

D'autre part, vu les difficultés rencontrées lors de notre enquête à savoir notamment la rétention de l'information par un nombre important de responsable de PME, le nombre d'entreprises enquêtées nous a été imposé.

- **Le questionnaire :**

Le questionnaire a été élaboré selon les objectifs de la problématique, à savoir identifier les raisons qui ont fait qu'au moment où les dirigeants et responsables parlent de la disparition des PME, certaines PME réussissent, se développent et se pérennisent.

Autrement dit, identifier les facteurs de succès de ces entreprises ainsi que leurs stratégies de développement.

Notre questionnaire est de type ouvert et non directif. Ceci s'explique par les avantages qu'il présente pour le thème abordé. Ce choix correspond en fait à une volonté de ne pas enfermer l'enquête dans des limites étroites et contraignantes.

L'enquête s'est déroulée avec les entrepreneurs responsables des PME dans leurs entreprises au niveau du siège de celles-ci. Abstraction faite des difficultés rencontrées avec quelques dirigeants de PME, le questionnaire a été bien reçu par les dirigeants ayant répondu positivement sauf pour quelques questions dont les réponses ont été jugées de type confidentiel. Dans certains cas, les questions, qui touchent à la personnalité du dirigeant

entrepreneur, ont particulièrement flattés ces derniers. Cela leur a permis de parler d'eux-mêmes, de leurs exploits personnels, de leurs projets, de leurs motivations et de leurs esprits d'indépendance.

Comme cela a tété avancé, quelques difficultés ont été rencontrées pendant l'enquête, à savoir la rétention de l'information par quelques dirigeants de PME, qui jugeaient confidentielles et personnelles leurs idées et leurs stratégies. Quelques uns ont complètement refusé de répondre à nos questions sans avancer de motifs justifiant leur refus. L'enregistrement leur a été proposé, mais le refus était sans commentaire.

- **Les premières appréciations :**

Les premières constatations avant le dépouillement, puis l'analyse des données et résultats de l'enquête sont très importantes:

- Dans leur majorité, les petites et moyennes entreprises enquêtées sont des PME familiales créées par des individus ;

- Les difficultés auxquelles ces PME sont généralement confrontées sont quasiment identiques à toutes les PME (financement, environnement institutionnel, et économique, ...).

- Concernant le volet stratégie, au sein des PME enquêtées, toutes confondues, il n'y a pas de stratégie mais de l'improvisions.

1-2-2 : Description de l'échantillon d'étude :

Comme cela a été avancé précédemment, notre étude est réalisée sur un échantillon de PME dont le nombre est de quarante cinq(45). Toutefois, le nombre d'entreprise ayant répondu à l'enquête nous a été imposé en conséquence des difficultés rencontrées. Ce dernier se limite à seulement vingt (20) petites et moyennes entreprises. Ces dernières exercent dans des secteurs d'activités différents, elles sont dans leur grande partie privées à caractère familial. Nous recensons seulement une PME public. En outre, par référence à la date de création, les PME enquêtées sont en grande partie anciennes, leur âge dépasse les cinq années d'existence.

- **Répartition des PME selon la propriété du capital :**

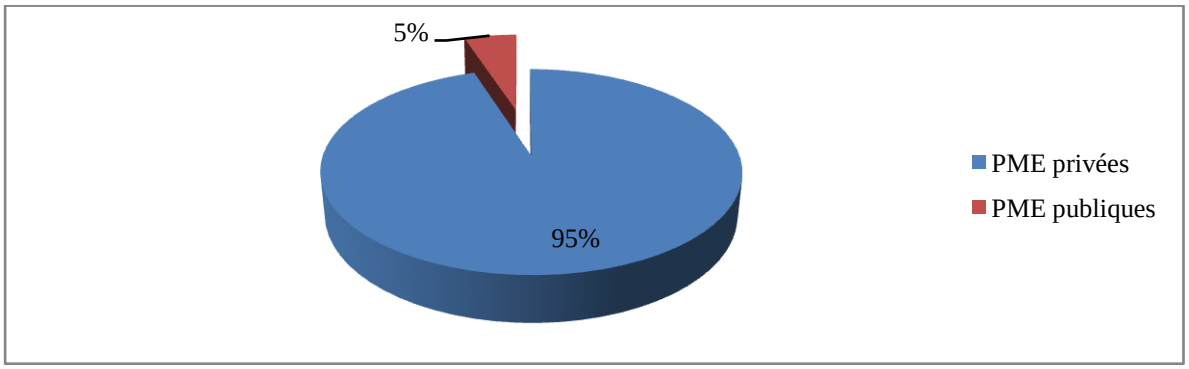
La répartition selon la propriété du capital des PME de notre échantillon affiche les résultats qui sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 35 : Répartition des PME selon la propriété du capital

Nature de la PME	Nombre de PME	Pourcentage
PME privées	19	95%
PME publiques	1	5%
Total	20	100%

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Figure 18 : Répartition des PME enquêtées selon la propriété du capital



Quatre-vingt quinze pourcent (95%) des PME enquêtées à hauteur de dix neuf (19) sont des PME à caractère privé de type familial. Seulement cinq (5%) de ces entreprises affichent la propriété de l'Etat. Cette PME publique fait partie des entreprises publiques économiques nées des restructurations des années quatre-vingt et quatre-vingt dix.

- **L'âge des PME enquêtées :**

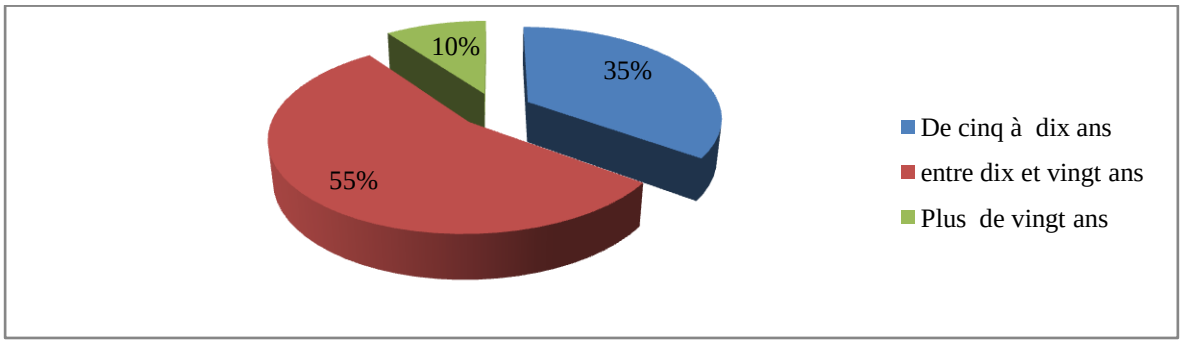
Sur le plan de la répartition par catégories d'âge des PME enquêtées, le tableau suivant résume les résultats obtenus par notre enquête.

Tableau 36 : Répartition par catégories d'âge des PME enquêtées dans la wilaya d'Oran pour l'année 2012:

Catégorie d'âge/ Nombre de PME	Nombre de PME	Pourcentage
De cinq à dix ans	7	35%
entre dix et vingt ans	11	55%
Plus de vingt ans	2	1%
Total	20	100%

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Figure19 : Répartition par catégories d'âge des PME enquêtées dans la wilaya d'Oran pour l'année 2012



La répartition par catégories d'âge des entreprises de notre échantillon, montre que cinquante cinq pourcent (55%) de ces dernières ont dépassé dix (10) années d'existence. Leur âge varie entre dix (10) ans et (20) ans.

Cela nous semble très important pour l'analyse car on ne peut parler de pérennité que si l'entreprise a réussi les premières phases du cycle de vie à savoir les cinq (05) premières années. Deux (02) PME à hauteur de dix pourcent (10%) ont atteint vingt cinq (25) ans d'existence. Le reste c'est-à-dire trente cinq pourcent (35%) présentent un âge variant de cinq (05) à dix (10) ans.

- **Répartition des PME selon le secteur d'activité :**

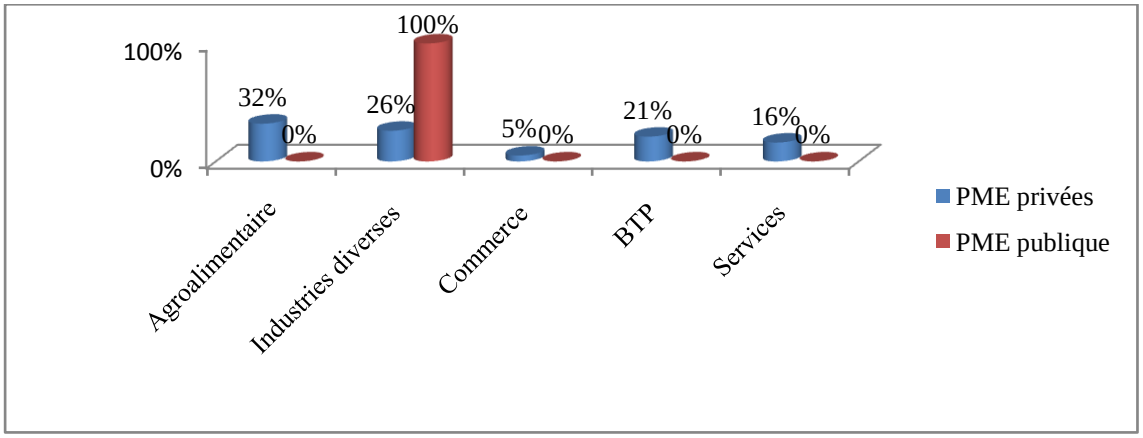
La répartition des petites et moyennes entreprises de notre échantillon selon le secteur d'activité est donnée par le tableau suivant :

Tableau 37 : Répartition par secteurs d'activités des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran 2012

Secteurs d'activités	PME privées	%	PME publiques	%	Total PME	%
Agroalimentaire	6	32%	0	0%	6	30%
Industries diverses	5	26%	1	100%	6	30%
Commerce	1	5%	0	0%	1	5%
BTP	4	21%	0	0%	4	20%
Services	3	16%	0	0%	3	15%
Total	19	100%	1	100%	20	100%

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Figure20: Répartition par secteurs d'activités des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran durant l'an 2012



D'après le tableau de la répartition par secteurs d'activités des entreprises enquêtées, plus de 30% des PME exercent dans le secteur de l'agroalimentaire, 26 % dans les industries diverses à savoir le textile, la confection, les boulons et les fils de bottelage….etc. la part du public est égale à 30% du totale des PME ouvrant des l'agroalimentaire et plus de 20% dans le BTP. Quant au commerce et au secteur des services, le nombre de PME varie

respectivement entre 1 et 3, c'est-à-dire 05 % pour le commerce et 16% pour les services. Ces statistiques montrent qu'au niveau de la wilaya de d'Oran, le cas est identique en comparaison avec les autres wilayas du pays. Autrement dit, les secteurs de prédilection des PME sont d'avantage, l'agroalimentaire, le BTP, les services et le commerce.

- **Répartition selon le nombre d'effectifs employés des PME enquêtées :**

Au plan de la répartition selon le nombre d'effectifs employés, le tableau N°18 laisse apparaître les résultats suivants :

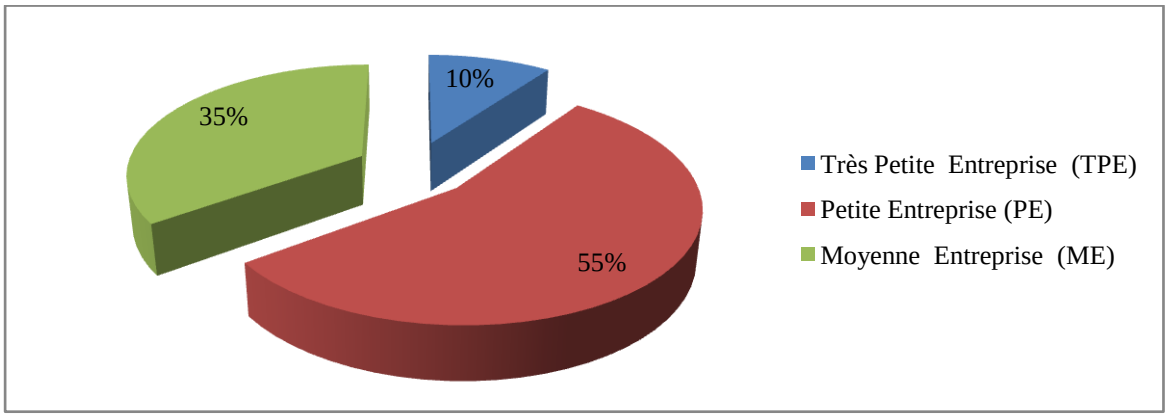
Tableau 38 : Répartition selon le nombre d'effectifs employé des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran 2012:

Type de l'entreprise	Nombre d'entreprises	%
Très Petite Entreprise (TPE)	2	10%
Petite Entreprise (PE)	11	55%
Moyenne Entreprise (ME)	7	35%
Total	20	100%

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

A l'exception des deux très petites entreprises de notre échantillon, l'analyse par taille des entreprises enquêtées révèle que la totalité de ces dernières sont des PME. Elles emploient un nombre d'effectifs qui varie de dix (10) à 200 employés. Cela n'est pas le fait du hasard, mais conditionné par un certain nombre de critères pris pour assurer la représentativité de l'échantillon.

Figure21 : Répartition selon le nombre d'effectifs employé des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran 2012:



- **Répartition selon le statut juridique des PME enquêtées :**

Les formes juridiques revêtues par les PME de notre échantillon sont diverses et variées, les résultats de notre enquêtes sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 39 : Répartition selon le statut juridique des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran 2012

Forme juridique de la PME	Nombre de PME	Pourcentage
Entreprise individuelle	3	15%
Société à responsabilité limitée	10	50%
Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée	6	30%
Société par actions	0	0%
Société au nom collectif	1	5%
Total	20	100%

Source : Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

D'après le tableau précédent, nous constatons que cinquante (50) % des entreprises de notre échantillon sont des Sociétés A Responsabilité Limitée (SARL). La prédilection des PME pour cette forme d'entreprise s'explique par les avantages qu'offre la SARL aux PME à savoir[1] :

- Dans le cas où, à la constitution de l'entreprise, se pose le problème de moyens de financement qui sont limités, la S.A.R.L se présente comme étant la forme juridique la plus adaptée, vu que « le minimum du capital social de constitution » exigé est des plus réduits

- Avec la limitation du nombre d'associés à au plus 20 personnes et au moins 01 personne, la S.A.R.L représente la forme juridique la mieux adaptée aux entrepreneurs désirant créer une PME dont la participation au capital soit limitée à leur personne et aux membres de leur famille

- Dans le cadre de la S.A.R.L, tous les associés auront le droit à un poste de travail au sein de l'entreprise, sinon en tant que gérant, du moins en tant qu'exécutant, c'est pourquoi elle constitue un modèle adapté aux PME familiales où une partie si se n'est pas la totalité des fonctions de gestion et d'exécution sont prises en charge par les membres de la famille du (des) propriétaire(s).

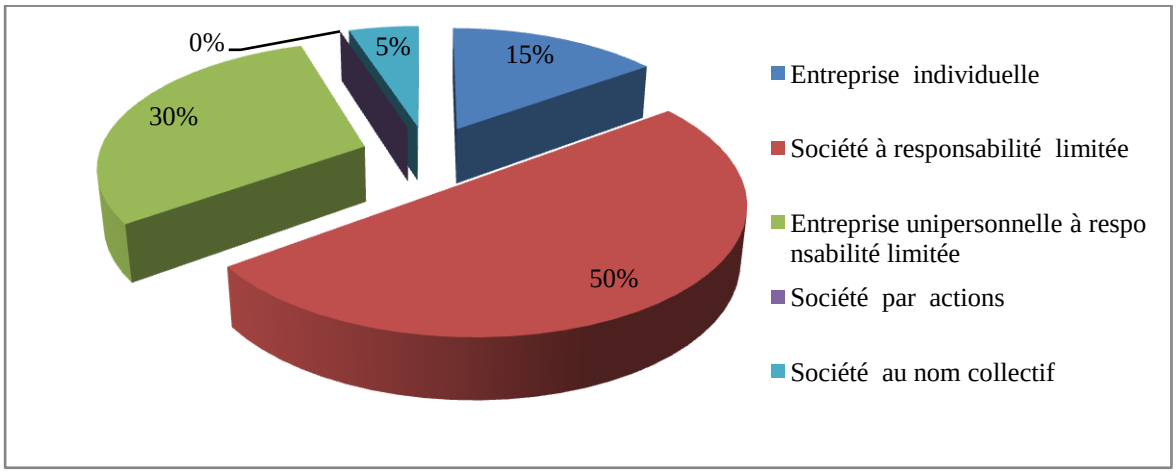
- La S.A.R.L est la forme juridique qui s'impose aux PME familiales dont les propriétaires sont attachés à la perpétuation de la propriété au sein de la famille, dans la mesure où les lois régissant son fonctionnement permettent la transmission des droits de propriété aux membres de la famille par une simple procédure légale d'agrément.

- La S.A.R.L est la forme juridique, qui convient le mieux à une PME individuelle ou familiale dont les propriétaires ont la volonté et les moyens de réaliser la création et (ou) le développement de l'entreprise par le moyen de l'autofinancement.

[1] *SELLAMI.A.S : «Les différents statuts pour créer légalement son entreprise », In le mensuel des entrepreneurs, managers et porteurs de projets, diplômes, chômeurs : où trouver de l'argent pour créer son entreprise, Revue PME magazine, N°2, 2002.*

- Quant aux autres formes, nous recensons en deuxième place l'E.U.R.L avec trente pourcent (30 %), l'entreprise individuelle avec quinze pourcent (15%) et enfin la S.N.C avec seulement cinq pourcent (5%).

Figure22: Répartition selon le statut juridique des PME enquêtées au niveau de la wilaya d'Oran 2012



1-2-3 : entrepreneurs ; PME et environnement de l'entreprise dans la wilaya d'Oran :

Etant donnée la complémentarité que présentent ces trois éléments, nous présenterons dans ce qui suit, d'une part, les caractéristiques de l'entrepreneur dirigeant d'entreprise dans la wilaya d'Oran ainsi que leur poids et importance dans le succès entrepreneurial.

Nous passerons ensuite, à une présentation des caractéristiques de son entreprise à savoir notamment son organisation et son mode de gestion, paramètres d'avantages considérés en matière de survie et de pérennité d'entreprise. D'autre part, vu son influence grande sur la survie et la pérennité de l'entreprise de façon générale, et de la PME en particulier, l'analyse de l'environnement de la PME dans la wilaya de Oran, nous semble nécessaire. Nous tenterons à ce niveau de faire sortir les atouts et les contraintes que présente ce dernier pour les PME implantées dans la région.

- **L'entrepreneur dirigeant de PME dans la wilaya d'Oran :**
  - ✓ ***Identification et motivations :***

Dans le but d'une vérification de l'importance des caractéristiques entrepreneuriales dans le succès de la PME et de son développement, la détermination de l'entrepreneur, son expérience et son capital social, nous allons consacrer les points suivants à l'étude et à l'analyse des caractéristiques de l'entrepreneur au niveau de la wilaya de d'Oran, ainsi que leur poids et influence sur le succès entrepreneurial.

- ✓ ***Répartition des entrepreneurs dirigeants de PME par sexe :***

Sur le plan de la répartition par sexe des entrepreneurs dirigeants des PME enquêtées, notre enquête montre que la catégorie femme est quasiment absente dans les PME dont le nombre d'employés apparaît important. De plus, les résultats obtenus confirment l'hypothèse généralement admise, que les entreprises appartenant à des femmes sont souvent de petite taille comparativement à celles créées par des hommes. Ces dernières ont souvent tendance à investir dans la petite voire dans la très petite entreprise. En effet sur un échantillon de 20 PME, aucun des dirigeants n'est une femme. Le tableau suivant illustre bien cette réalité.

Tableau 40 : Répartition des entrepreneurs dirigeants par sexe :

Catégorie entrepreneurs	Nombre	%
Masculin	20	100
Féminin	00	00
Total	20	100

Source : Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

- ✓ ***Répartition des entrepreneurs dirigeants de PME par catégories d'âge :***

Selon notre enquête, la plus part des responsables affichent un âge appartenant aux deux catégories suivantes : la catégorie (31-40 ans) représentant une part de 33% et la catégorie (41-50 ans) dont la part s'élève à 45%. Seulement 10% de la population enquêtée, ont un âge compris entre 51 et 60 ans, et uniquement 10% de cette dernière dépassent les 60 ans. Quant à la catégorie des jeunes entrepreneurs, notre enquête affiche l'inexistence de cette catégorie d'âge dans notre population et ce vu la nature des PME enquêtées dont la majeure partie sont des petites ou de moyennes entreprises (le nombre d'effectif varie entre 10 et 49 personnes.).

Tableau 41 : Répartition par catégorie d'âge des entrepreneurs dirigeants :

Catégorie d'âge	Nombre d'entrepreneurs	%
Moins de 20 ans	0	0%
Entre 20 et 30ans	0	0%
Entre 31 et 40 ans	7	35%
Entre 41 et 50 ans	6	45%
Entre 51 et 60ans	2	10%
Plus de 60 ans	2	10%
Total	20	100%

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Il faut ajouter à cela, que les entrepreneurs dont l'âge est compris entre 20 et 30 ans, sont généralement des porteurs de projets ayant bénéficies des aides de l'Etat dans le cadre du dispositif A.N.S.E.J, (les entreprises créées ne dépassent pas le stade de la micro-entreprise dont le nombre d'employés est compris entre 0 et 9 salariés).

Clicours.COM

- ✓ ***Répartition des entrepreneurs dirigeants selon le niveau de formation :***

Comme cela a été signalé au cours de la première partie, le niveau de formation de l'entrepreneur joue un rôle très important dans le processus de création et de développement de toute entreprise. En effet, dans leurs études sur les entrepreneurs, le territoire et la création d'entreprise, selon R.Souidi, M.Y.Ferfara et T.Akrouf [1] « *l'importance de la formation et du niveau d'instruction de l'entrepreneur et soutiennent l'idée que ces deux paramètres influent sur les choix que ce dernier effectue en matière de l'activité, de financement et de mode de gestion de l'entreprise* ». En outre, ces chercheurs voient dans ces divers paramètres, des conditions qui permettent de déboucher sur l'innovation en tout genre.

Tableau 42 : Répartition des entrepreneurs selon leur niveau de formation

Niveau d'études	Nombre d'entrepreneurs	%
Sans	0	0%
Primaire	0	0%
Fondamental	0	0%
Secondaire	5	25%
Supérieur	15	75%
Total	20	100%

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Ce tableau montre que la majorité des dirigeants de PME enquêtées ont d'un niveau supérieur. Seulement 25% des dirigeants ont d'un niveau secondaire. Cela peut être explicatif de la réussite et de la résistance de quelques PME aux contraintes de l'environnement et aux pressions de la concurrence.

- ✓ ***L'expérience professionnelle :***

L'expérience professionnelle joue un rôle non seulement important mais aussi déterminant dans le choix de activité que dans la croissance de toute entreprise. En effet, 65% des dirigeants enquêtés déclarent avoir une expérience qui dépasse les 10 années dans le domaine de leur activité. 30% de ces derniers déclarent avoir une expérience qui atteint 10 ans et seulement 10% ont une expérience de plus de vingt ans. Qu'elle soit longue ou courte, relative au domaine d'activité actuel ou à un autre, l'expérience aux yeux des dirigeants enquêtés apparaît très indispensable pour la création d'une entreprise et notamment pour son développement et sa pérennité. Ces derniers déclarent qu'il est peu fréquent qu'un individu créé une entreprise, sans avoir au préalable un parcours professionnel dans un domaine bien précis.

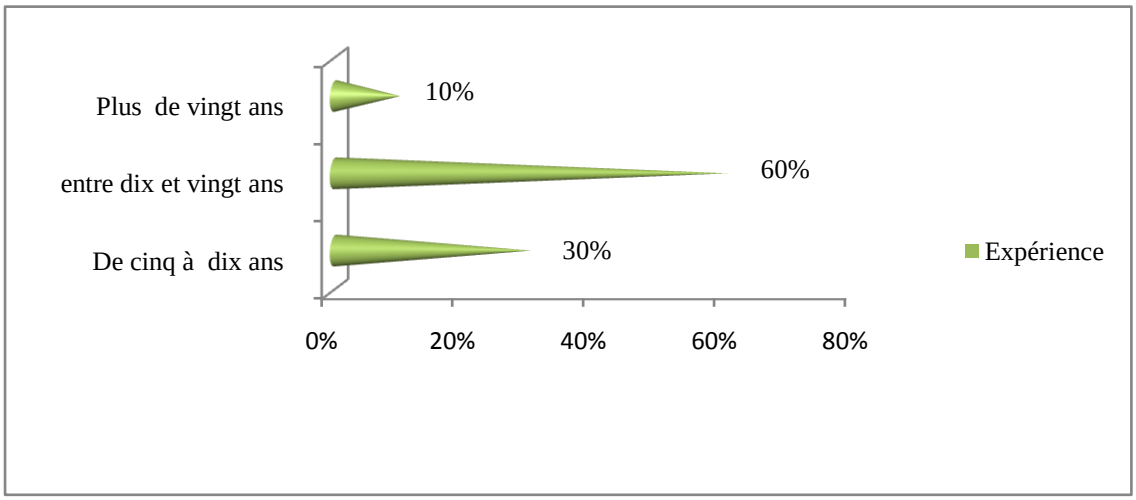
[1] *R.Souidi, M.Y.Ferfara et T.Akrouf : «Les entrepreneurs, les territoires et la création d'entreprises : Enquête à Boghni», In Revue du CREAD, N° 51, 1er trimestre 2000, p.54*

Tableau 43: Répartition des dirigeants de PME selon leur expérience :

Expérience	Nombre de PME	%
De cinq à dix ans	06	30%
entre dix et vingt ans	12	60%
Plus de vingt ans	2	10%
Total	20	100%

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Figure 23 : Répartition des dirigeants de PME selon leur expérience



✓ ***Répartition des entrepreneurs selon leurs motivations :***

L'enquête effectuée sur le terrain révèle non seulement l'importance du facteur motivation sur notamment la création et le développement de la petite et moyenne entreprise, mais aussi la diversité de ces motivations.

Tableau 44 : Répartition des entrepreneurs selon leurs motivations

Motivations	Nombre d'entreprises	%
Relever un défi	10	50
Améliorer sa situation financière	17	85
Se valoriser (la réalisation de soi)	15	75
Réaliser un rêve	8	40
Etre son propre patron	16	18
Contribution à la création d'emplois	14	70
Goût du risque	1	5

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Au plan de la répartition selon les motivations à la création de leurs entreprises des entrepreneurs dirigeants des PME enquêtées, le tableau précédent laisse apparaître que le gain d'argent (85%), la réalisation de soi (75%), être son propre patron (80%), et contribuer à la création d'emplois (70%), sont autant de raisons qui poussent à la création de sa propre entreprise.

Au-delà des considérations d'ordre financier, les dirigeants des PME enquêtées déclarent qu'ils sont soucieux de la situation économique de la région d'Oran et veulent s'impliquer d'avantage dans la création d'emplois. Ce qui à leurs avis les aidera à être reconnu comme acteur social et économique important, leur sentiment d'appartenance apparaît très fort. Evalué seulement à 15%, le goût du risque est beaucoup plus vu comme une contrainte qu'un facteur déclencheur d'une création d'entreprise.

- **L'environnement de l'entreprise au niveau de la wilaya d'Oran : atouts et contraintes :**
  - **Les atouts de l'environnement pour la PME dans la wilaya d'Oran :**

✓ ***L'environnement au sens de ses dimensions écologique et géographique:***

Au sens de la dimension écologique, l'existence de ressources économiques qualifiées de ressources spécifiques non dédiées[1], et d'infrastructures dans la région d'Oran représente un autre facteur incitatif et encourageant de l'investissement au niveau de cette région. En termes de ressources, nous pouvons citer à titre illustratif, une superficie de terres agricoles estimée à 90.271 ha, ce qui offre la possibilité pour une activité agricole polyvalente. En outre, le patrimoine forestier dont dispose la wilaya d'Oran, qui s'étale sur une superficie estimée à 41260 ha et qui la caractérise sur divers plans, constitue une des richesses permettant à la région l'exercice et l'investissement dans les divers produits de forêt. Ajoutons à cela, que dans le domaine de la pêche, la région dispose d'une façade a surface très importante. Les ressources en eau et en énergie sont aussi non négligeables dans la région.

En matière d'infrastructure, nous signalons que la wilaya d'Oran dispose en plus des ressources citées précédemment, d'infrastructures nécessaires à l'investissement dans la région. A titre d'illustration, nous citons ce qui suit :

- Un réseau routier qui s'étale sur 1439 kms, dont 227 Km de routes nationales, 630 Km de chemins de wilaya et 291 Km de chemins communaux :

- Des ports tels qu'Arzew et de chef lieu de la wilaya.

- Un pole universitaire qui regroupe un total de plus 50.000 étudiants.

- Un secteur de l'éducation qui dispose de 480 écoles primaires, 139 CEM et 53 lycées.

- La formation avec 16 CFPA ,3 INSFP et 01 annexes CFPA.

- Un secteur de la santé qui dispose de 5 hôpitaux, 35 polycliniques et 99 salles de soin.

- Existence de différents bureaux de postes et télécommunication.

[1] *DBSB Oran, statistique annuaire, 2010*

Au sens de sa dimension géographique, l'environnement de l'entreprise dans la wilaya de Oran offre divers avantages et beaucoup de possibilités pour le développement de la PME.

En effet, étant situé dans le nord du pays, considérées comme un pôle régional, ainsi que, grâce à sa position qu'elle occupe, elle est considérée comme une deuxième capitale Oran fait bénéficier les investisseurs des wilayas voisines pour d'éventuelles distributions et d'approvisionnement en matières premières. Sa densité en termes de population qui s'élève à 687 habitants au km2, montre que la région étant peuplée, apparaît une région à forte consommation, où les besoins se multiplient et la demande est de plus en plus forte.

- ✓ ***L'environnement au sens de sa dimension politique :***

Comme cela a été avancé précédemment, l'attitude de l'Etat est d'un rôle très déterminant pour la pérennisation et le développement des PME. Autrement dit, par son comportement, l'Etat qui se réfère aux institutions politiques, conditionne les chances de succès ou d'échec de l'entreprise notamment nouvellement crées. Ce dernier crée des conditions juridiques, fiscales, ou encore éducatives plus ou moins encourageantes, qui peuvent être bénéfiques ou nuisibles aux entreprises.

Partant de ce principe, au sens de sa dimension politique, l'environnement des PME dans la wilaya d'Oran, quoi que contraignant, présente divers avantages pour la création de PME et pour leur développement. Les conditions nécessaires semblent réunies, les opportunités d'investissements existent et les potentialités aussi. En matière de conditions juridiques, les efforts de l'Etat se concrétisent à travers la mise en place d'un certains nombre de textes et lois régissant le secteur de la PME, car sans présence de lois juridiques claires, permettant la reconnaissance et la protection de la propriété privée, ainsi que l'organisation rationnelle des rapports d'échange entre des agents économiques, l'esprit d'entreprendre reste larvé, au pire se manifeste sous forme d'activités non génératrice de richesse

Du côté des conditions fiscales, l'environnement de l'entreprise au niveau de la wilaya d'Oran ne manque pas d'encouragements. En effet, par les mesures d'aides de type fiscales mises en place par l'Etat dans le cadre des divers dispositifs et organismes, afin de promouvoir l'investissement privé et de soutenir son développement, beaucoup de porteurs de projets d'investissements ont bénéficiés des divers avantages offerts.

Dans le but d'accompagner le créateur de la PME notamment durant les premières phases du cycle de vie, un organisme spécialisé a été crée. Il s'agit de pépinières d'entreprises. Définie comme étant une structure d'accueil temporaire matérialisée le plus souvent dans un ou plusieurs ateliers, la pépinière d'entreprises représente le cadre privilégié de création d'entreprises, l'aide et l'incitation à l'investissement. Parmi les objectifs de ce type d'organisme :

- Créer un climat entrepreneurial, dans lequel les entreprises, en démarrage, trouveront les supports nécessaires à un coût abordable, atténuer les obstacles et entraves du début et assurer les services d'accompagnement dans la réalisation de leur projet.

- Soutenir la création d'activités économiques portées par de jeunes créateurs en difficultés d'insertion professionnelle.

- Créer de l'emploi permanent notamment pour le long terme.

- Orienter les jeunes porteurs de projets, les aider à mieux formuler et à mieux mûrir leurs projets et à démarrer avec plus de chances de réussir.

- Assurer conseils et assistance aux opérateurs économiques de la région, pour une organisation et une gestion optimale de leurs activités et pour un développement de leurs entreprises.

L'exonération de la taxe foncière, la franchise de la taxe sur la valeur ajoutée, la réduction des droits de douanes, l'exonération du droit de mutation à titre onéreux, l'exonération de l'impôt sur le revenu global; l'exonération de l'impôt sur le bénéfice des sociétés, l'application d'un taux réduit de droits de douanes, sont autant d'avantages inscris dans le cadre des divers dispositifs. En plus des conditions de types juridiques et fiscales offertes dans le cadre de la politique de l'Etat en faveur de l'entreprise privée, et qui sont favorables au développement d'un tissu de PME au niveau de la wilaya d'Oran, les conditions éducatives semblent aussi réunies. En effet, la wilaya d'Oran dispose d'un potentiel de cadres formés non négligeable. Composé de cadres formés dans diverses spécialités et organismes, de niveaux différents, ce potentiel figure parmi les meilleurs au niveau national.

- ✓ ***L'environnement au sens des dimensions économique et concurrentielle* :**

Tout comme l'environnement dans sa dimension politique, l'environnement dans ses dimensions économique et concurrentielle, est aussi d'une influence grande sur la survie et la pérennité de toute entreprise? Qu'elle soit jeune ou nouvellement créée. En effet, les caractéristiques des marchés dans lesquels les entreprises sont insérées, évoluent et leurs comportements ou réactions vis à vis de l'évolution de ces derniers, sont des paramètres très importants. Au niveau de la wilaya d'Oran, les choses sont aussi pareilles. Autrement dit, l'entreprise ne peut échapper aux contraintes imposées par son environnement.

En effet, l'existence d'un marché porteur avec comme principale caractéristique, l'importance de la demande locale, la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée issue d'universités et d'institut de formation professionnelle et la disponibilité de financements, sont autant de facteurs favorables au développement de PME au niveau de la région d'Oran. Les résultats de notre enquête ne s'éloignent pas de cette réalité. En effet, l'influence des caractéristiques de l'environnement économique et concurrentiel sur la création, le

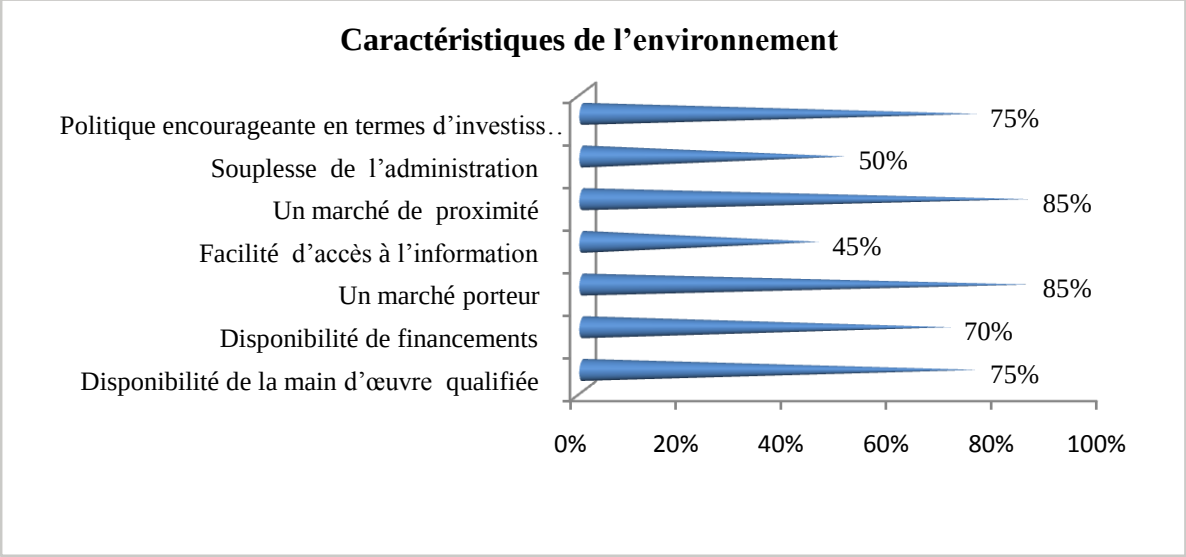
développement et la pérennité des PME a été évaluée à hauteur de 80%. Le tableau suivant illustre bien cette réalité.

Tableau 45 : Influence des caractéristiques sur la création et le développement de PME.

Caractéristiques de l'environnement	Nombre de réponses	%
Disponibilité de la main d'œuvre qualifiée	15	75%
Disponibilité de financements	14	70%
Un marché porteur	17	85%
Facilité d'accès à l'information	9	45%
Un marché de proximité	17	85%
Souplesse de l'administration	10	50%
Politique encourageante en termes d'investissement	15	75%

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Figure24 : Influence des caractéristiques sur la création et le développement de la PME.



Caractérisé par une forte croissance, l'environnement économique et concurrentiel dans la région d'Oran, offre aux PME les possibilités de croissance sans pour autant qu'elles soient soumises à une concurrence intensive. En matière d'environnement concurrentiel, comme le souligne Lawrence et Lorsch (1967), la survie et la longévité de toute entreprise, dépendent dans leur ensemble de la qualité de l'environnement dans lequel ces entreprises évoluent et de leurs actions ou stratégies vis-à-vis de cet environnement. Au niveau de la région d'Oran, l'existence de relations plus ou moins coopératives, constitue un facteur de résistance des PME dans un environnement économique et concurrentiel de plus en plus mouvant. Les stratégies des PME qui consistent en la différenciation des produits constituent aussi une arme contre la concurrence.

Malgré instable et a forte concurrence, la forte fidélisation des consommateurs et le fort soutien de l'Etat, font que l'environnement dans la wilaya d'Oran soit un environnement favorable pour les possibilités de croissance des entreprises et donc pour leur développement et leur pérennisation.

❖ **Contraintes de l'environnement de l'entreprise dans la wilaya d'Oran:**

En réalité, l'existence de diverses opportunités d'investissement dans la wilaya d'Oran, n'a pas débouché sur une véritable dynamique entrepreneuriale, cette situation ne peut s'expliquer que, par la présence d'un certain nombre d'obstacles de différentes natures qui entravent le lancement dans l'investissement et le bon fonctionnement des entreprises, mettant ainsi leur réussite et leur développement en péril. Parmi les principaux obstacles rencontrés et qui ont été souvent avancés par les dirigeants des PME enquêtées, nous citons ce qui suit :

✓ ***Les lenteurs administratives et les contraintes réglementaires :***

La complexité des procédures administratives qui caractérise l'environnement institutionnel de l'entreprise et l'ambiguïté des textes à caractère législatif et réglementaire, sont autant d'entraves qui rendent décourageant l'acte d'investir dans la région d'Oran. La conséquence d'une telle situation incite les promoteurs (entrepreneurs) à opérer dans l'informel pour éviter tous les obstacles administratifs qui jalonnent l'acte d'investir. Le risque constitue ainsi une préoccupation centrale pour tout entrepreneur. Le «risque management» tourne autour des notions de prévision, de prévention et de planification ; trois domaines qui supposent une maîtrise et une capacité d'adaptation à plusieurs paramètres de cet environnement échappent à l'investisseur[1].

✓ ***La fiscalité et les charges sociales :***

Malgré les avantages de la politique fiscale mise en place par l'Etat dans le cadre des dispositifs d'aide à la création *et au développement* de la PME en Algérie, la fiscalité et les charges sociales restent présentées par les entrepreneurs comme une contrainte sérieuse entravant le bon fonctionnement et le développement de leurs entreprises[2].

✓ ***Le financement :***

Le domaine financier constitue la pierre d'achoppement de toute politique d'investissement, Il soulève dans le contexte algérien plusieurs remarques[3]. Malgré la disponibilité d'organismes de financement au niveau de la wilaya d'Oran, le financement

[1] *K.Boutaleb : « La problématique de création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie », Colloque international sur la « Création d'entreprises et territoires », Tamanrasset le 03 et le 04 Décembre 2006, p.12.*

[2] *A.Mouloud et M. Belattaf : «Climat institutionnel de l'investissement des PME Maghrébines: Etude comparative : Algérie, Maroc et Tunisie», Université de Bejaïa, 2002, p.12*

[3] *K.Boutaleb: « La problématique de la création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie », op.cit., p.15.*

des besoins de fonctionnement de nombreuses PME reste problématique. Jugé très rigides, le système bancaire en place n'est pas tourné vers les PME notamment privées industrielles. Ce facteur figure parmi les facteurs qui contribuent à la disparition de beaucoup de PME généralement cités par les dirigeants de PME enquêtées.

- ✓ ***La concurrence déloyale et l'informel :***

Une autre contrainte qui entrave le bon fonctionnement et le développement de la PME, la concurrence déloyale et informelle. Selon les résultats de notre enquête 72% des dirigeants de PME enquêtés avancent que parmi les risques auxquels leurs entreprises sont le plus souvent exposées, la concurrence déloyale et informelle notamment de la part des importateurs.

- ✓ ***Le difficile accès au foncier :***

Le problème du foncier industriel au niveau de la wilaya d'Oran continue d'être une des contraintes qui entravent l'investissement au niveau de la région. En effet, même vouloir une stratégie d'expansion géographique, l'accès au foncier industriel apparaît aux yeux de beaucoup d'entrepreneurs et de responsables d'entreprise comme une séreuse contrainte[1]. Les raisons de cet handicap sont diverses:

-La nature privée de la propriété pour une large partie du capital foncier de la région.

-La difficulté de destiner à l'investissement industriel. (Les assiettes foncières publiques disponibles.

Les autres difficultés par contre, sont dues aux faits des différents intervenants, tels que l'administration et les banques.

- ✓ ***L'approvisionnement en matières premières :***

Cette contrainte sous entend d'une part, le manque de matières premières et d'autre part, leur prix qui n'est jamais stable. 72 % des PME enquêtées souffrent de cette contrainte.

Pour notre échantillon, cette contrainte est le plus souvent signalée par les dirigeants de PME qui relèvent des secteurs d'activité dont les matières premières nécessaires proviennent en grande partie de l'extérieur, tels que l'agroalimentaire, le textile et le BTP.

[1] *K.Boutaleb: « La problématique de la création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie », op.cit, p.14.*

- ***L'écoulement des produits :***

Une autre contrainte qui entrave le développement de la PME dans la région d'Oran, l'écoulement des produits. Dit autrement, problème de débouchés, cette contrainte s'est notamment amplifiée avec l'ouverture de l'économie nationale.

Tels que perçus par les dirigeants de PME enquêtées, les obstacles à la création d'entreprises dans la wilaya de Oran, et qui freinent le développement et la croissance de ces dernières, sont résumés dans le tableau N°45 en page 156.

- ***Des structures d'assistance, de soutien et de conseil inefficaces :***

L'expérience montre que les soutiens des clients, des fournisseurs et des banques sont des éléments déterminants au moment de la naissance d'une entreprise.

C'est certainement grâce à ces soutiens que les EPE locales cédées aux travailleurs ont survécu[1]. Il semble que les jeunes créateurs d'entreprises n'ont pas bénéficié du soutien de ces acteurs. Sous d'autres cieux, il a été prouvé que l'aide, le conseil et la formation des créateurs ont un impact élevé sur la réussite des créations d'entreprises.

En Algérie, formellement un grand nombre d'organisations comme les chambres de commerce et d'industrie, les agences relevant de l'Etat ou même des structures de l'Etat assurent traditionnellement l'assistance, l'aide et le conseil aux créateurs d'entreprises. Pour certaines d'entre elles, cela constitue l'objet même de leur existence Or, dans la réalité, comme le souligne le CNES[2]: « pour qui veut bien observer la situation de nos jeunes entrepreneurs, il est symptomatique que l'efficacité de ces organisations dans ces domaines est presque nulle, hormis, l'action remarquable de quelques individualités éprises de réussite. Quant aux cabinets de conseil, chez qui les jeunes créateurs passent « obligatoirement », leur action, en nous obligeant à la prudence, reste décevante ».

[1] *H.Meliani : « La PME/PMI, passé, présent et perspectives », Communication sur le financement des petits et moyens projets et la promotion de leur rôle dans les économies Maghrébines, Université Ferhat Abbas, Faculté des sciences économiques et de gestion, Sétif le 25 et le 28 Mai 2003. p.13.*

[2] *K.Boutaleb, « La problématique de création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie », Op.cit, p. 13.*

Tableau 46 : Les contraintes à la création, au développement et à la survie des PME dans la wilaya d'Oran :

Les contraintes	Nombre de réponses	%	Sans réponse	%
Lenteurs administratives et contraintes réglementaire	19	95	01	518
La fiscalité et les charges sociales	18	90	2	10
Le financement	13	65	07	35
Le foncier industriel	14	70	06	30
La concurrence déloyale et l'informel	15	75	5	25
L'approvisionnement en matières premières	15	75	5	25
Le problème de débouchés	9	45	11	55
L'accès à l'information économique et technique	14	70	06	30

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Section 2: Facteurs de succès et stratégies de développement des PME dans la wilaya d'Oran :

2-1 : Dépouillement et analyses des données relatives aux facteurs de succès dans les PME :

L'enquête sur le terrain nous a permis non seulement d'identifier les facteurs explicatifs du succès et de la réussite de certaines PME, mais aussi de mettre en évidence leur nature, leur importance et leur degré d'influence.

L'analyse des résultats de l'enquête fait sortir que quatre vingt cinq pourcent (85%) des dirigeants de PME enquêtées distinguent entre deux types de facteurs pouvant être à l'origine du développement d'une PME. Ces facteurs, peuvent être internes et liés soit au(x) propriétaire(s) dirigeant (s) ou à l'organisation et le mode de gestion pratiqués, ou externes c'est à dire liés à l'environnement de l'entreprise. Certains dirigeants parlent aussi des spécificités de la PME comme atouts non négligeables. Le tableau suivant résume bien leurs avis vis-à-vis des facteurs qui leur ont été proposés.

Clicours.COM

Tableau 47: Influence des facteurs sur la réussite de la PME

Forces de la PME / type de réponse	Nombre de PME ayant répondu favorablement	%	Sans réponse	%	Total
Qualité et type de la gestion (Compétences managériales)	17	85%	3	15%	20
Capital compétences et expérience	19	95%	1	5%	20
Maîtrise du domaine d'activité	18	9%	2	10%	20
Une bonne connaissance du marché	19	95%	1	5%	20
Qualité du produit ou service offerts	11	55%	9	45%	20
La réactivité et la flexibilité	11	55%	9	45%	20
Autres (sérieux, l'écoute, rigueur dans le travail…	19	95%	1	5%	20
la communication	19	95%	1	5%	20

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

2-1-1 : Analyse des variables explicatives internes :

Pour pouvoir construire une image assez nette des caractéristiques spécifiques des PME enquêtées étant donné le rôle très important de ces dernières pour le développement des PME, et étant donné leur rôle important dans la création d'emplois[1], nous avons consacré toute une partie de notre questionnaire au recueil d'informations propres aux spécificités de la PME ainsi que leurs propriétaires dirigeants et ce en se basant sur les éléments suivants :

- L'organisation et le mode de gestion.

- Le propriétaire dirigeant et son capital social.

- L'environnement (économique, institutionnel et concurrentiel) de la PME .

- La stratégie et comportement (managérial, financier et socioculturel) des acteurs dans la PME.

- L'information, l'innovation et la gestion financière dans les PME, Ces variables vont non seulement nous aider à identifier les forces des PME développées, mais aussi à déterminer leur influence grandissante sur l'évolution de ces dites PME. Les variables explicatives internes du succès de la PME en tant qu'agent économique avec un rôle de plus en plus non contournable; sont diverses et variées. Quant à l'importance de leur influence sur la vie de la petite et moyenne entreprise, les propriétaires dirigeants des entreprises enquêtées laissent apparaître des avis différents et ce, en relation avec l'âge de l'entreprise, le secteur d'activité

[1] *La direction de la PME de la wilaya d'Oran estime que le nombre d'emplois crée par ces entreprises au cours de l'an 2006 s'élève à 147 189 emplois toute forme juridique confondue.*

dans lequel cette dernière exerce, l'importance des ressources financières et le mode d'organisation et de gestion pratiqués.

- **Le propriétaire dirigeant et son rôle dans la PME**

D'après notre enquête, 90% des propriétaires dirigeants de PME soutiennent l'idée de l'importance du rôle du propriétaire dirigeant pour l'avenir de la PME. Ces derniers avancent, qu'en fonction de son comportement, de ses ressources, compétences (capital compétences) et relations (capital social), le propriétaire dirigeant réalise des arbitrages et effectue des choix stratégiques et opérationnels, et révèle ainsi une diversité de comportements dont dépend l'avenir de son entreprise.

Notre étude révèle aussi l'importance que joue le dirigeant par sa personnalité et son comportement dans la réussite de l'entreprise. En effet, en fonction de ses aspirations, de son histoire, culture et de son environnement, ce dernier adopte un comportement qui lui facilite l'atteinte de son objectif et lui assurant le maximum de sécurité. Toutefois, les dirigeants interviewés insistent sur quelques caractéristiques que doit avoir un bon manager. Le tableau suivant résume ces caractéristiques tout en montrant leur degré d'importance.

Tableau 48 : Les qualités d'un bon manage

caractéristiques/Degré d'importance	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	cumul	SR	%	total
La passion	1	5	3	15	4	20	4	20	6	30	90	02	10	20
Le professionnalisme	1	5	2	10	2	10	4	20	10	50	95	01	05	20
La proximité du terrain	/	/	/	/	5	25	2	10	12	60	85	03	15	20
Le sens de la communication	/	/	/	/	/	/	2	25	13	65	90	02	10	20
La vision sur le long terme	/	/	1	15	2	10	6	30	8	40	85	03	15	20

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

D'après le tableau des qualités d'un bon manager, la majorité des PME enquêtées à hauteur de dix huit (18) PME, soutiennent l'idée que la passion, le professionnalisme, la proximité du terrain et surtout le sens de la communication et la vision sur le long terme sont autant de qualités que doit avoir tout manager. Sa réussite dépend de sa capacité à affronter l'environnement dans lequel il exerce son activité, de sa connaissance du terrain et de ses compétences dans tous les domaines. D'après leurs réponses, nous avons constaté que toutes ces qualités présentent une forte complémentarité. Toutefois, l'importance attribuée varie d'un dirigeant à un autre. Les résultats de l'étude montre que la passion, le professionnalisme, le sens de communication prônent avec respectivement 60%, 75%, 65%. La connaissance du domaine et notamment les compétences sont aussi des variables déterminantes. En ce qui a trait à leur comportement, les dirigeants des PME enquêtées font apparaître des comportements différents, et ce, en fonction des objectifs et aspirations de chacun.

- **L'organisation dans la PME :**

D'après l'étude effectuée, 75% des dirigeants des PME enquêtées ont répondu favorablement à ce que l'organisation fait partie des facteurs internes explicatifs de la réussite des entreprises, en particulier la petite et moyenne entreprise. Pour ces derniers, l'arrangement des différentes unités et une nette définition des mécanismes régissant leur collaboration en vue d'objectifs communs, sont aussi déterminants. En outre, plus qu'importante, l'intégration de toutes les fonctions est décisive. Le cas est le même pour les mécanismes d'incitation et de motivation des hommes. Cela montre à quel point l'élément humain est important (c'est en lui que résident les compétences qui sont sources d'avantages concurrentiels). L'importance de l'organisation pour les dirigeants interviewés apparaît dans le rôle que joue cette dernière au moment de la définition de la stratégie de leur entreprise et dans son influence sur les réseaux de communication internes, tout cela d'une part. D'autre part, par sa caractéristique à savoir : un haut degré de flexibilité, un haut degré de réactivité et de souplesse [1], l'organisation de la PME ne serait qu'un facteur facilitateur de fonctionnement pouvant procurer à ce type d'entreprise plus de compétitivité notamment si bien maîtrisée tout au long de son cycle de vie.

Un autre, avance ce qui suit : « La faible taille de la PME, comportant de faibles frais fixes, permet une meilleure manœuvrabilité ou bien flexibilité». Nos constats et nos conclusions apparaissent bien sur le tableau et le graphe suivants:

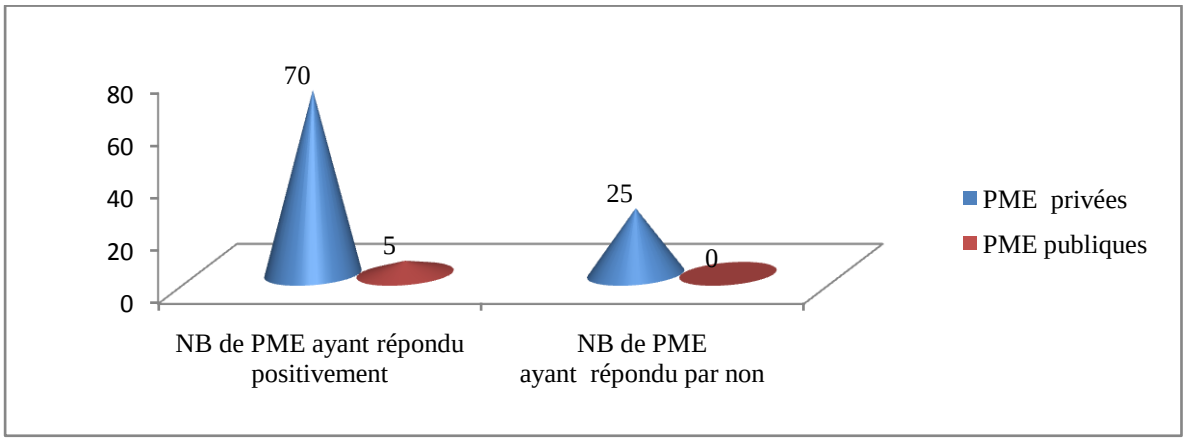
Tableau 49: Importance de l'organisation dans la PME

Nature de la PME	NB de PME ayant ayant répondu positivement	%	NB de PME ayant répondu par non	%	Total	%
PME privées	14	70	5	25	19	0,95
PME publiques	1	5	0	0	1	0,05
Total PME	15	75	5	25	20	1

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

[1] *R. Wtterwulghe « La PME une entreprise humaine » Ed. De Boeck, Paris, 1998, p.p. 23-26*

Figure 25: Importance de l'organisation dans la PME enquêtées 2012



Nous concluons d'après les réponses collectées que le maintien d'une organisation de qualité est non seulement déterminant mais décisif. Toutefois, et par expérience, les dirigeants de quelques PME affirment que la PME doit impérativement revoir son organisation au fur et à mesure qu'elle avance dans son cycle de vie. Pour que l'organisation soit adaptée, le choix de la forme organisationnelle doit s'opérer en fonction de l'environnement dans lequel l'entreprise s'insère et du contexte concurrentiel. Un des dirigeants des entreprises enquêtées avance ce qui suit «Qu'elle soit petite, moyenne ou grande, publique ou privée, l'entreprise bien structurée fait face aux divers problèmes engendrés par un manque de cohésion organisationnelle.

- **Comportement et stratégie financière des dirigeants enquêtés :**

Les dirigeants des PME enquêtés avancent que, s'adapter et faire face à la concurrence, renforcer ou du moins maîtriser la compétitivité de leur entreprise et donc assurer sa survie sont autant d'alternatives rendues nécessaires mais bien entendus, tributaires de la disponibilité des ressources financières.

Selon notre étude, les dirigeants des PME enquêtées laissent apparaître une tendance préférentielle au financement en fonds propres personnels (internes). A hauteur de quatre vingt (80%) pourcent, les dirigeants enquêtés comptent d'avantage sur leursmoyens de financement individuels. L'autofinancement leur apparaît comme le meilleur moyen, qui leur permettra de survivre notamment durant les premières phases du cycle de vie, dans un environnement économique et institutionnel de plus en plus mouvant et instable. En outre, vingt (20%) d'entre eux, avancent que le recours aux crédits bancaires est aussi nécessaire surtout quand l'entreprise passe au stade de la croissance. Cela veut dire que pour les besoins de son extension par manque de ressources financières internes suffisantes, le recours aux banques s'impose et devient inévitable.

Tableau 50 : Forme de financement dans les PME enquêtées 2012

Nature PME / Type de financement	PME privées	PME publiques	Total
Autofinancement et moyens de financement individuels	9	0	9
%	45	0	45
Exploitation des moyens de financement du réseau familial et amical	1	0	1
%	5	0	5
Recours aux crédits bancaires	4	0	4
%	20	0	20
Financement individuel et recours aux crédits bancaires	3	0	3
%	15	0	15
crédits fournisseurs	0	1	1
%	0	5	5
Crédits clients	2	0	2
%	10	0	10
Total	19	1	20
%	95	5	100

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Comme cela apparaît sur le tableau précèdent, le comportement financier des PME est un comportement prudentiel d'aversion au risque. La majorité des dirigeants enquêtés soutiennent l'idée que ce type de comportement figure parmi les facteurs qui ont aidés à être financièrement indépendants et survivre dans un environnement de plus en plus mouvant. A travers de ça, nous déduisons que dans un environnement de crise, afin d'éviter les problèmes de toute sorte, il est recommandé aux dirigeants de PME d'être prudents en terme de prise de décisions financières notamment dans les phases avancées du cycle de vie, «la recherche de la croissance entraîne des risques variés : financiers, organisationnels et de gestion ».

S'agissant de la stratégie financière qui est un ensemble de procédures permettant l'utilisation optimale des ressources financières, à hauteur de (50%), les dirigeants des PME enquêtées, ont une stratégie financière particulière avec une grande tendance à l'aversion au risque et une prudence accrue. Ces derniers expliquent ce comportement par l'objectif d'indépendance financière et du maintien de leur capital donc du pouvoir, un des fondements de la pérennité d'entreprise. En outre, ils confirment que la maîtrise de l'endettement en cas de recours aux crédits bancaires et la prédilection à l'autofinancement en cas de croissance sont très recommandés afin d'assurer plus d'indépendance et donc de durabilité pour son entreprise

Le cas est le même pour le réinvestissement des bénéfices. En effet, les responsables des PME interviewés pensent que cela procure à l'entreprise l'enrichissement, et si mieux gérées les ressources financières obtenus du réinvestissement des bénéfices, cela permettra

la croissance et donc plus de ressources et enfin l'indépendance financière. Une étude effectuée sur un groupe de PME françaises, confirme cette idée d'indépendance financière explicative de la réussite des PME en France.

Une culture financière consistant en la préservation d'un certain nombre d'indicateurs financiers peut à son tour contribuer au maintien d'un type de comportement financier et donc de l'indépendance financière garante de la réussite.

- **La culture et son influence sur la vie de la PME :**

En ce qui concerne le facteur culturel et son influence sur la réussite de la petite et moyenne entreprise, les dirigeants des PME enquêtées dans leur majeure partie ont répondu favorablement et soutiennent tous l'idée que la culture qui fait référence selon eux à l'ensemble des hypothèses fondamentales découvertes, inventées ou constituées en apprenant à résoudre les problèmes d'adaptation à l'environnement et d'intégration interne, contribue à coté des autres facteurs à la détermination de l'avenir de la PME et influence son devenir, autrement dit sa vie, le tableau suivant illustre bien cette réalité.

Tableau 51 : Influence de la culture sur la PME Enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran 2012

Type de réponse / Nature de PME	La culture a une influence sur le développement de PME	%	La culture n'a aucune influence sue le développement de PME	%	totale	%
PME privées	13	65	0	0	19	95
PME publiques	1	5	0	0	1	5
Total	14	70	0	0	20	95

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Selon le tableau précédent, (70%) des dirigeants responsables des PME enquêtées, soit 14 entreprises, voient que les règles de gestion et le système de valeurs que partagent les membres au sein de l'organisation est déterminant pour la réussite de cette dernière ; et ce notamment si l'entreprise exerce dans la localité d'implantation. Un des dirigeants enquêtés avance ce qui suit : *« La culture est d'avantage un des facteurs de performance interne».*

Toutes les entreprises ayant répondu à cette question soutiennent l'idée que la maîtrise de la culture au cours du processus d'évolution de l'entreprise, est d'un enjeu majeur pour le maintien de son organisation, un des piliers de développement de l'organisation. Avoir donc une équipe de production et de gestion unies par un système de valeurs fortes et partageant quasiment les mêmes objectifs, est un des facteurs de productivité.

Tenir compte des valeurs culturelles du lieu d'implantation est aussi d'une importance grande, car cela permet à l'entreprise de se faire accepter en tant qu'acteur social et économique dont le rôle est la satisfaction des besoins de la société. La culture est donc

non seulement un facteur à prendre en compte mais un des facteurs déterminant dont la prise en considération conditionne l'avenir de la PME. Parmi les réponses collectées, nous recensons les deux suivantes:

- *«Parmi les facteurs de blocage dans les PME, un manque de compétences managériales, des stratégies non adaptées à notre société et une mauvaise culture. On gère le plus souvent des mentalités».*

- *«en restant fidèle à nos principes, notre entreprise a pu surmonter les événements qui en général ont emporté d'autres entreprises».*

2-1-2 : Analyse des variables explicatives externes :

Comme nous l'avions déjà signalé, les variables explicatives du succès des PME sont non seulement internes. Certaines d'entre elles sont externes et relèvent de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Dans ce qui va suivre, nous essayerons de voir à quel point, l'environnement dans ses diverses dimensions socioéconomique, culturelle, politique, institutionnelle et concurrentielle et avec ses caractéristiques, influence l''évolution et la croissance de la PME et de ce fait sa pérennité.

Tableau 52 : Influence de l'environnement sur le développement de la PME enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran 2012

Nombre de PME / Importance de l'environnement	Nombre de PME ayant répondu par OUI	%	Nombre de PME Ayant répondu Par NON	%	Sans réponse	%	total
L'environnement dans ses diverses dimensions économique, institutionnelle, politique et concurrentielle influence le devenir de la PME	11	55	0	0	9	45	20

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

L'interprétation des résultats de ce tableau fait sortir à quel point l'environnement dans ses diverses dimensions peut faciliter ou rendre délicate le développement d'une PME. En effet, 55% des PME soutiennent l'idée et confirment que la nature de l'environnement de l'entreprise et son intensité concurrentielle notamment, ensemble conditionnent le devenir et la réussite de l'entreprise. L'intérêt qu'éprouve l'Etat vis-à-vis de ce type d'entreprise peut à son rôle être déterminant. Un des dirigeants enquêtés avance que pour le secteur des nouvelles technologies, la politique de l'Etat est quasi absente, sinon opportuniste et politicienne. Un autre rend évidente cette influence et confirme l'idée que la réussite de toute entreprise en l'occurrence la PME, est dépendante de la nature de l'environnement dans lequel cette dernière s'insère. Selon les résultats de l'enquête, 80% des dirigeants affirment que parmi les facteurs de blocage dans les PME, une mauvaise maîtrise de l'environnement. Un des dirigeants interviewés avance ce qui suit : *«Notamment l'environnement institutionnel très bureaucratique »* cela montre qu'une des entraves au

développement des PME, la nature de l'environnement et surtout le manque de maîtrise de ce dernier.

2-1-3 : Autres variables explicatives :

A côté des variables explicatives internes et externes, les spécificités de la PME telles que leur réactivité, leur flexibilité, leur proximité hiérarchico-fonctionnelle et celle du client, le secteur d'activité investi, la qualité du service rendu ainsi que le réinvestissement des bénéfices, sont autant de facteurs qui peuvent influer sur la vie de la PME.

- **Le secteur d'activité investi :**

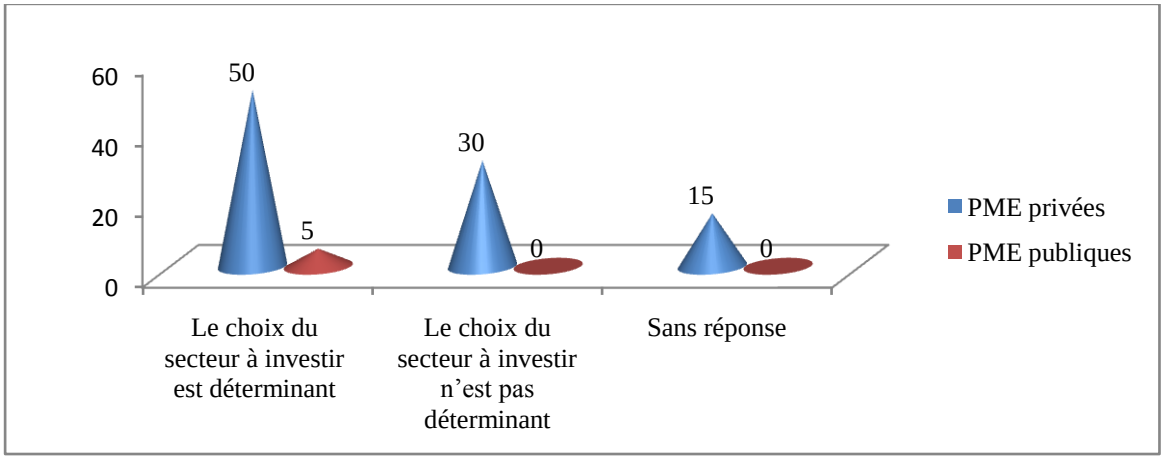
Parmi les PME enquêtées, onze (11) à hauteur de 55% soutiennent l'idée que le choix du secteur à investir est un des facteurs déterminants du développent de la PME. Connaître son domaine d'activité est très important mais savoir le choisir compte tenu des exigences de l'environnement interne et externe est aussi déterminant. Un des dirigeants des PME enquêtées avance ce qui suit : « dans certaines activités, la faible rapidité des évolutions technologiques est un facteur de survie comparativement à des secteurs d'activités tels que l'informatique et l'électronique où l'évolution est vertigineuse ». En effet, les caractéristiques d'un secteur à savoir l'intensité concurrentiel, degré d'avancement technologique…), sont importants et doivent être prises en considération lors de la concrétisation de tout projet d'investissement. Un autre dirigeant confirme la même idée et dit « les secteurs d'activités naissent et se transforment, un bon « filon » peut bien être source de succès et de développement». Encore une fois, le choix du secteur à investir est important pour l'avenir de la PME.

Tableau 53 : Importance du choix du secteur d'activité pour le développement et la réussite de la PME dans la wilaya d'Oran

Type de réponse / Nature de PME	Le choix du secteur à investir est déterminant	%	Le choix du secteur à investir n'est pas déterminant	%	Sans réponse	%	totale
PME privées	10	50	6	30	3	15	19
PME publiques	1	5	0	0	0	0	1
Total	11	55	6	30	3	15	100

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Figure26: Importance du choix du secteur d'activité pour le développement et la réussite de la PME dans la wilaya d'Oran.



- **Le réinvestissement des bénéfices :**

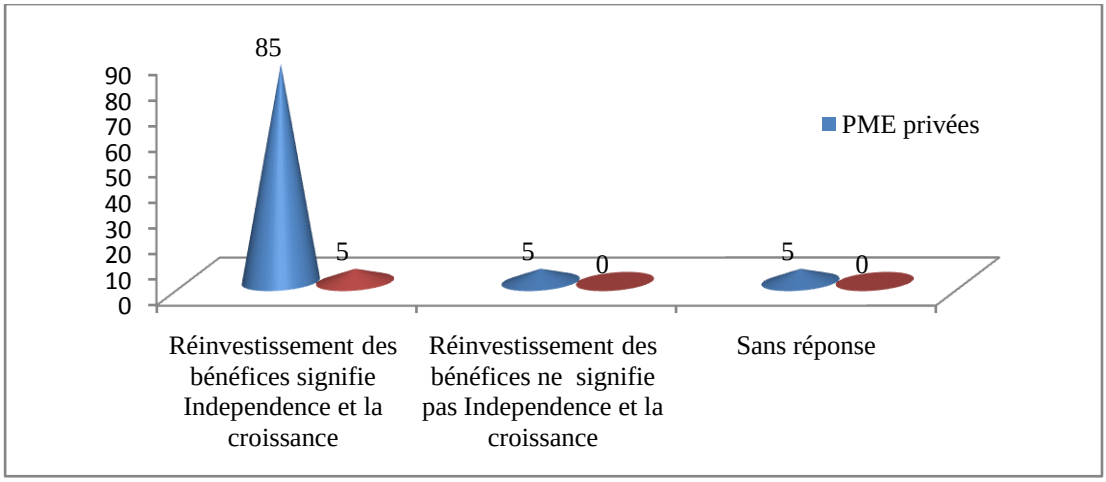
Pour le réinvestissement des bénéfices, les dirigeants des PME enquêtées soutiennent tous l'idée que le réinvestissement des bénéfices est l'un des facteurs permettant à la PME d'atteindre certains objectifs à savoir notamment celui de l'indépendance financière. A leur sens, le réinvestissement des bénéfices offre à l'entreprise des possibilités de croissance (géographique, produit ou marché), autrement dit, à travers les injections de fonds, l'entreprise peut assurer son développement d'une manière indépendante et de la sorte sa survie et sa continuité.

Tableau 54 : Le réinvestissement des bénéfices dans les PME

Type de réponse / Nature de PME	Réinvestissement des bénéfices signifie Independence et la croissance	%	Réinvestissement des bénéfices ne signifie pas Independence et la croissance	%	Sans réponse	%	totale
PME privées	17	85	1	5	1	5	19
PME publiques	1	5	0	0	0	0	1
Total	18	90	1	5	1	5	100

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Figure 27 : Le réinvestissement des bénéfices dans les PME



- **La proximité dans les PME et son influence sur l'avenir de la PME :**

Selon les dirigeants des PME enquêtées, par sa contribution à la création des conditions nécessaires à l'action notamment dans une organisation centralisé, faiblement spécialisée, dotée d'un système d'information interne et externe et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées ; la proximité apparaît dans le cadre PME comme un des facteur déterminant de la réussite de cette dernière. De plus, ce facteur est d'avantage considéré comme un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur son entreprise et son évolution, le tableau suivant interprète les résultats de notre enquête par apport à ce point.

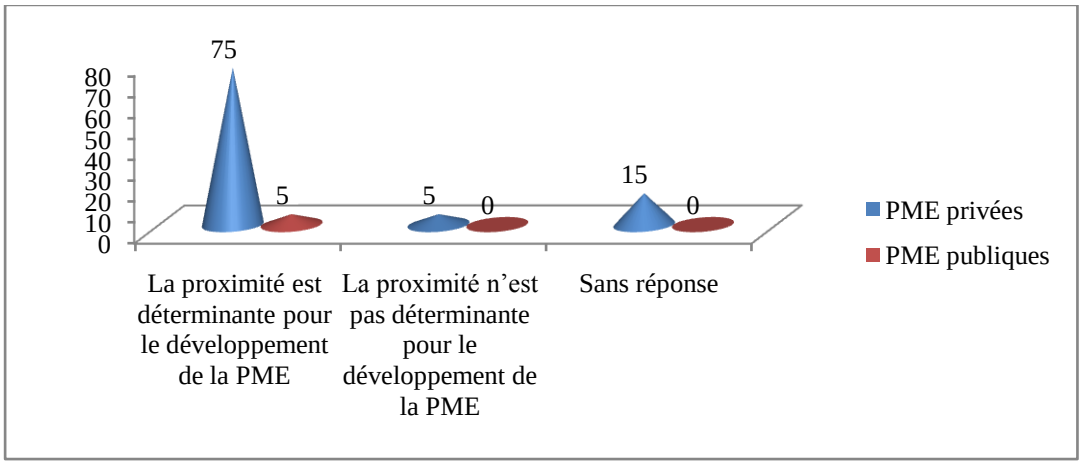
Tableau 55 : Influence de la proximité sur le développement de la PME enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran 2012

Type de réponse / Nature de PME	La proximité est déterminante pour le développement de la PME	%	La proximité n'est pas déterminante pour le développement de la PME	%	Sans réponse	%	totale
PME privées	15	75	1	5	3	15	19
PME publiques	1	5	0	0	0	0	1
Total	16	80	1	5	3	15	100

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Clicours.COM

Figure28 : Influence de la proximité sur le développement de la PME enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran 2012



D'après notre analyse, nous constatons que 80% des dirigeants de PME enquêtées soutiennent et confirme l'idée que la proximité dans ses diverses formes: hiérarchique, fonctionnelle, spatiale, proximité du client, influence le développement et la réussite de la PME. Ces dirigeants insistent notamment sur la proximité hiérarchique et du client car la première permet la transmission rapide de l'information et facilite la communication alors que la deuxième permet de mieux connaître le terrain et de mieux cerner les besoins de ses clients. Non seulement la proximité du terrain permet à la PME de bien connaître son marché mais elle lui offre aussi la possibilité de récompenser ses faiblesses en terme de professionnalisme marketing, qui deviendront sérieuses notamment au cours du développement de l'entreprise. Une seule PME avait répondu par non en justifiant sa réponse comme suit «cela dépend de l'importance de l'entreprise et du volume d'activité. En se développant, l'entreprise se détache obligatoirement du marché de proximité, des organismes financiers de proximité».

- **La réactivité et la flexibilité dans les PME :**

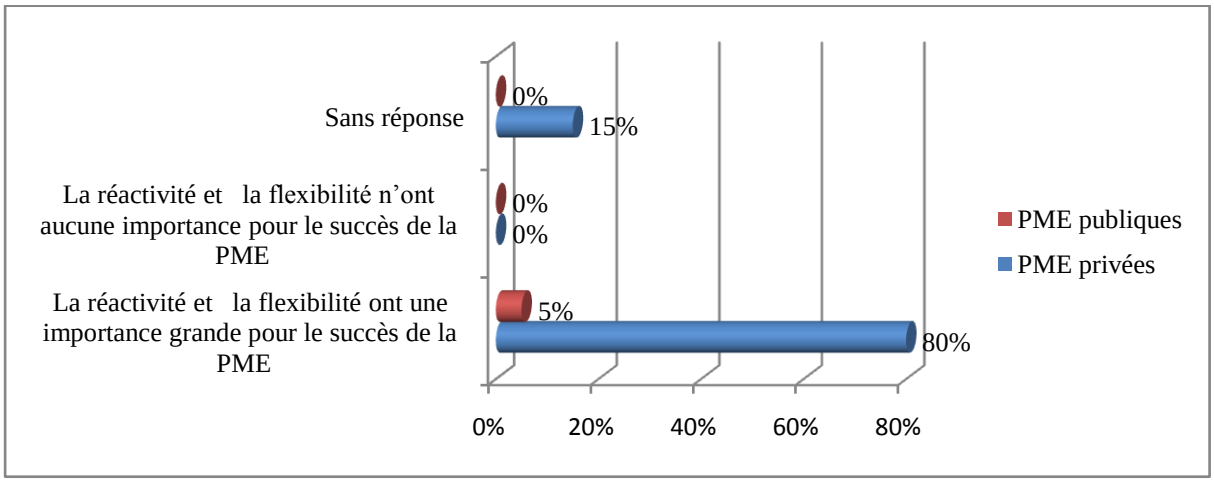
D'après l'étude effectuée sur le terrain, il parait que la majorité des dirigeants des PME enquêtées (17 dirigeants) à hauteur de 75 %, reconnaissent l'influence et l'importance que présentent certaines spécificités des PME à savoir : leur flexibilité et leur réactivité pour le développement et le succès des PME, notamment dans un environnement de plus en plus mouvant et instable. Etant le résultat de leur petite dimension, ces caractéristiques selon les dirigeants de PME enquêtées, permettent à la PME de répondre rapidement aux changements internes et externes qu'ils soient de l'environnement. En outre, ces spécificités permettant aussi aux dirigeants de ces PME, de réorienter leurs choix stratégiques et leurs décisions à n'importe quel changement ou réorientation des paramètres sur lesquels sont fondés ces dits choix et ces dites décisions. Le tableau suivant résume bien les avis des propriétaires dirigeants des PME enquêtées.

Tableau 56 : Importance de la flexibilité et de la réactivité pour les PME, enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran

Type de réponse / Nature de PME	La réactivité et la flexibilité sont d'une importance grande pour le succès de la PME	%	La réactivité et la flexibilité n'ont aucune importance pour le succès de la PME	%	Sans réponse	%	TOTALE
PME privées	16	80%	0	0%	3	15%	19
PME publiques	1	5%	0	0%	0	0%	1
Total	17	85%	0	0%	3	15%	100

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Figure 29: Importance de la flexibilité et de la réactivité pour les PME, enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya d'Oran



2-2 : Dépouillement et analyse des variables relatives aux stratégies de développement des PME:

A ce niveau du travail, notre but se rattache à celui d'analyser les stratégies de développement dans les PME au niveau de la wilaya d'Oran. Nous commencerons par une présentation des points de vue multiples des propriétaires dirigeants vis-à-vis du concept de développement d'entreprise. Nous passerons par la suite à l'analyse de leurs stratégies de continuité en terme de continuité du projet. Autrement dit, à travers l'analyse des résultats de l'enquête, nous essayerons de comprendre leurs stratégies en termes de maintien du projet, c'est-à-dire, de l'organisation et des activités.

Selon les résultats de l'enquête,

- Qu'est ce qu'alors le développement d'entreprise?

- Comment ce dernier est-il appréhendé par les propriétaires dirigeants des PME enquêtées ?

- Quelles stratégies pour le maintien des activités et du projet de l'entreprise ?

2-2-1 : le développement dans les PME

L'analyse des résultats de l'enquête fait sortir que quatre vingt pourcent (80%) à hauteur de dix sept (17) propriétaires dirigeants interviewés voient au développement comme un objectif ultime de toute entreprise. le développement pour eux sous entend de multiples signification. il est à la fois la longévité, la survie face aux diverses difficultés, c'est aussi le maintien de l'entreprise, l'amélioration continue de l'activité et sa perpétuation. Elle est aussi la perpétuation des valeurs et de l'identité de l'entreprise. Les avis sont divers et variés, nous recensons ce qui suit :

- «le développement est l'évolution durable et progressif».

- «le développement est la maintien et la diversification des activités de l'entreprise ».

- « le développement est la pénétration et l'acquisition des nouveaux espaces pour exercer des activités ».

- **Stratégies de développement dans les PME :**

Lors de notre interview avec quelques propriétaires dirigeants, nous avions conclus que ces derniers comprennent et interprètent à leur tour le développement de leur entreprise par son évolution. Ils parlent de la continuité des activités et du système de valeurs sur lequel est fondée l'entreprise (sa culture), et voient dans cette dernière un élément non seulement nécessaire mais indispensable pour la réussite de l'entreprise en général et de la PME en particulier.

- ✓ ***Stratégies de développement du projet :***

Le projet de l'entreprise est constitué par tous ses investissements matériels et immatériels. Il se concrétise dans toutes les valeurs qui fondent l'organisation, à savoir ses habitudes, ses mythes et ses spécificités sociales et culturelles, mais aussi dans ses ressources et surtout compétences qui sont à la base de ses activités et de ses produits. Assurer le développement de l'entreprise en tant que projet, revient donc à assurer la continuité de tout ce qui vient d'être avancé. Autrement dit, assurer la continuité du projet entreprise sous entend la continuité de l'organisation et des activités ainsi que des produits de l'entreprise.

- ❖ **Le maintien de l'organisation**

L'analyse des données de l'enquête laisse apparaître que les facteurs influençant le développement de la PME sont divers et variés, une forte culture d'entreprise et une forte culture de produit, une bonne position sur le marché, une focalisation sur le métier, les ressources et les compétences**.**

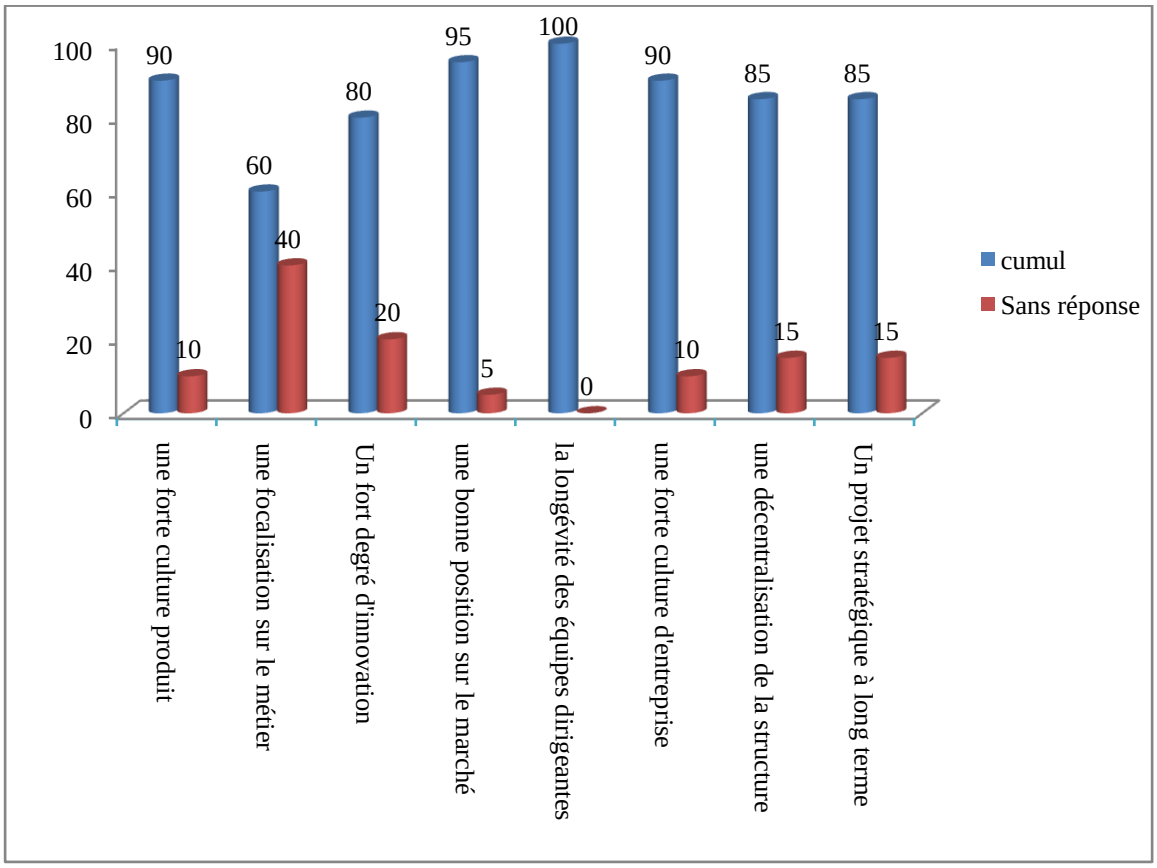
Tableau 57: Influence des facteurs sur le développement de la PME

Degré d'importance / Les divers facteurs	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	cum	Sans Réponse	%	total
une forte culture produit	/	/	2	10	3	15	3	15	10	50	90	2	10	18
une focalisation sur le métier	/	/	1	5	2	10	3	15	6	30	60	8	40	12
Un fort degré d'innovation	/	/	2	10	3	15	3	15	8	40	80	4	20	16
une bonne position sur le marché	/	/	2	10	4	20	5	25	8	40	95	1	5	19
la longévité des équipes dirigeantes	/	/	/	/	2	10	3	15	15	75	100	0	0	20
une forte culture d'entreprise	/	/	1	5	3	15	4	20	10	50	90	2	10	18
une décentralisation de la structure /	/	/	2	10	3	15	9	45	3	15	85	3	15	17
Un projet stratégique à long terme	1	5	2	10	5	25	7	35	2	10	85	3	15	17

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

D'après ce tableau, nous concluons qu'une forte culture d'entreprise, un fort degré d'innovation, une bonne position sur le marché et la longévité de l'équipe dirigeante, sont autant de facteurs qui influencent sur le développement de la PME. Sa continuité et sa longévité sont donc conditionnées par la continuité et la longévité de l'équipe dirigeante, la continuité et la perpétuation des activités et surtout de l'organisation, qui est à la base du projet. Tout cela sous entend donc la perpétuation de la direction et du contrôle, qui sont à la base de la continuité des compétences et de l'identité qui constituent les piliers de la réussite organisationnelle.

Figure 30 : Influence des facteurs sur le développement dans la PME



Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

❖ **La sauvegarde de l'organisation**

Dans le but de développer les activités, le transfert des compétences est non seulement nécessaire mais indispensable. Parmi les ressources de l'entreprise, le facteur travail autrement dit les hommes. Ces hommes d'où immanent les compétences de l'entreprise sont dès lors d'une importance grande pour l'entreprise. Leur sauvegarde s'impose donc a l'entreprise et devient nécessaire. Autrement dit, assurer la continuité des activités de l'entreprise sans assurer celle des hommes qui la compose reste insuffisante, surtout quand les compétences considérées à l'origine de l'avantage concurrentiel sont de nature tacite. S'impose aussi pour la continuité de l'organisation le maintien de la culture organisationnelle et de l'identité de l'entreprise.

D'après notre étude sur le terrain, nous constatons que 85% des dirigeants des PME enquêtées, voient que la continuité du projet de l'entreprise, qui impose le maintien de l'organisation et des activités, est un processus très complexe. Cette complexité est due au caractère complémentaire, qui lie les activités de l'entreprise à l'organisation. Ces derniers avancent que les compétences qui sont à la base des activités de l'entreprise (PME), émanent des hommes, ceci dit leur maintien et leur transfert impose dès lors le maintien et le transfert

de ces hommes mais aussi la prise en compte de l'organisation dans laquelle ces derniers s'insèrent.

- **La sauvegarde des activités de l'entreprise :**

L'analyse que nous avons effectuée, montre que 95% des entreprises enquêtées avancent que le savoir faire, le savoir et l'expérience sont autant de facteurs, qui ont fait que leurs entreprises soient des PME réussies et développées. Un des dirigeants parle du capital humain[*] et matériel et confirme que la réussite de son entreprise n'est que le résultat du maintien de ce capital humain, de son évolution et du capital matériel et de son développement. Donc, la sauvegarde des activités nécessite la sauvegarde des ressources et des compétences, qui sont à la base des activités et produits de l'entreprise, selon S.Mignon :*«la sauvegarde des produits implique dès lors la sauvegarde des compétences de l'entreprise »*[1].

En effet, ce sont ces compétences qui permettent à l'entreprise quelque soit sa dimension, sa forme juridique et quelque soit le secteur d'activité dans lequel elle exerce, de créer un avantage particulier qu'elle va proposer sur le marché.

Les dirigeants enquêtés ne parlent pas seulement du maintien de ces compétences, mais aussi de leur transmission et des mécanismes permettant de le faire dans une optique de développement. Winter (1987), dit que les compétences et les connaissances de l'entreprise sont à la base des avantages concurrentiels durables, la continuité des activités rend donc non seulement nécessaire, mais indispensable la transmission de ces dites compétences et connaissances. Cela peut se faire à travers l'apprentissage. Autrement dit, sauvegarder les activités et les maintenir rend donc obligatoire non seulement la transmission des produits et des marques, éléments tangibles de l'activité de l'entreprise, mais aussi des compétences et connaissances qui sont à l'origine des ces produits et marques.

Le tableau suivant va nous résumer l'importance de ces facteurs pour l'évolution du projet que constitue l'entreprise et par conséquent pour le développement de l'entreprise :

[*] *Le capital humain fait référence aux trip-types : capital connaissances, capital compétences et capital expérience.*

[1] *S.Mignon « stratégies de pérennité d'entreprise », Op.cit, p.23*

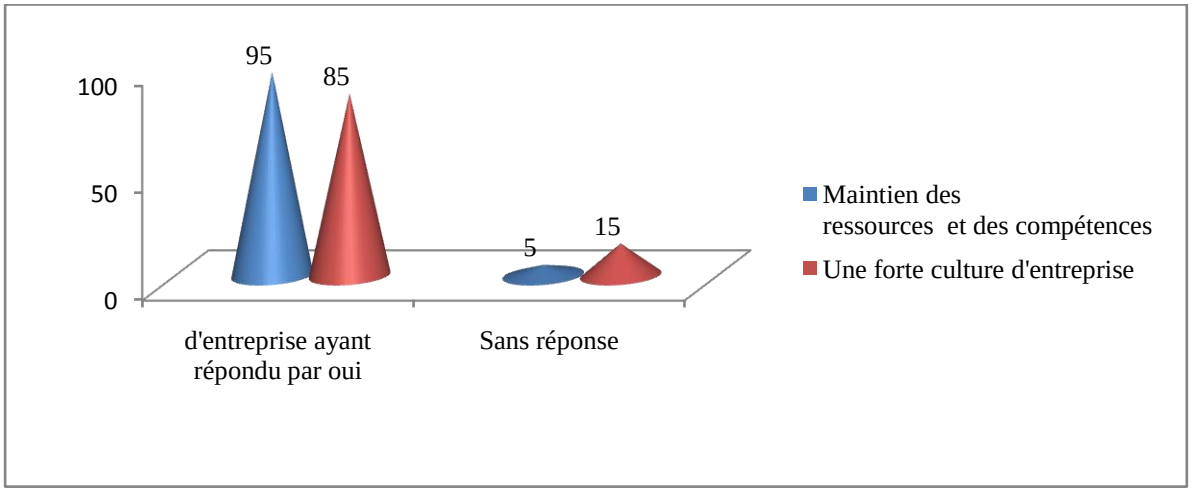
Tableau 58 : Les raisons de développement dans les PME

Raisons de la pérennité	Nombre d'entreprise ayant répondu par oui	%	Sans réponse	%	Total
Maintien des ressources et des compétences	19	95	1	5	20
Une forte culture d'entreprise	17	85	3	15	20

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

D'après ce tableau, nous concluons que le maintien de l'entreprise est conditionné non seulement par le maintien des ressources et compétences qui sont à la base des activités et produits de l'entreprise, mais aussi par le maintien de l'équipe dirigeante notamment quand le cas est relatif à une PME familiale. Toutefois, sans le maintien des valeurs faisant unir les équipes de travail, la réussite et le développement de l'entreprise en général et de la PME en particulier restent fragilisé.

Figure 31 : Les raisons de développement dans les PME



2-2-2 : Les freins et les obstacles du développement :

Cependant, ce processus de développement n'est pas aussi facile qu'on l'imagine. Certains propriétaires dirigeants avancent que divers facteurs fragilisent et freinent ce processus. Le tableau suivant nous donne un aperçu sur ces derniers. Le tableau 59 indique bien ces obstacles :

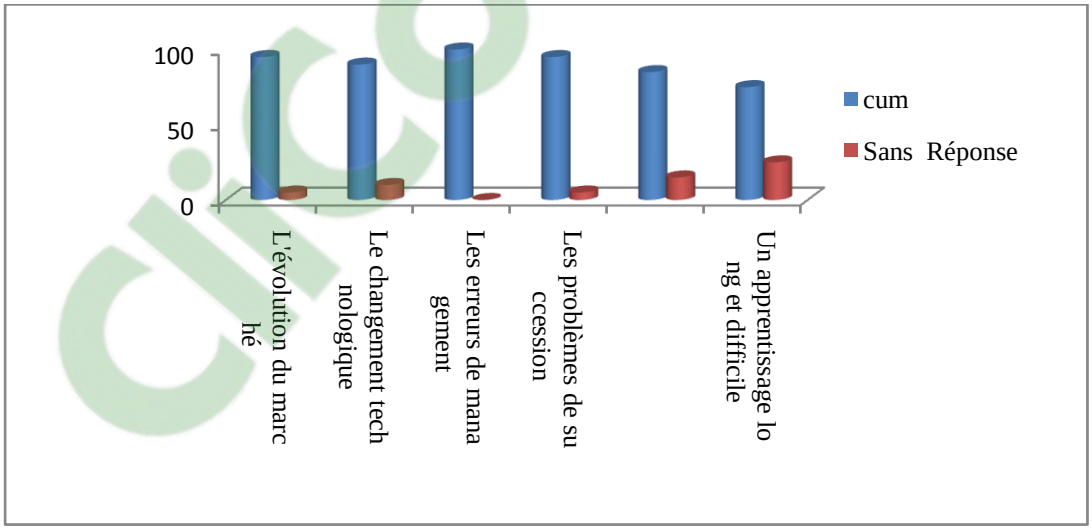
Tableau 59 : Les freins et les obstacles du développement

Degré d'importance / Les divers facteurs	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	cumul	Sans Réponse	%	total
L'évolution du marché	/	/	2	10	3	15	3	15	11	55	95	1	5	19
Le changement technologique	/	/	/	/	4	20	5	25	9	45	90	2	10	18
Les erreurs de management	/	/	/	/	/	/	7	35	13	65	100	0	0	20
Les problèmes de succession	/	/	/	/	1	5	6	30	12	60	95	1	5	19
Un SI non adapté au pilotage de l'entreprise	1	5	3	15	4	20	4	20	5	25	85	3	15	17
Un apprentissage long et difficile	3	15	1	5	4	20	/	/	7	35	75	5	25	15

Source : *Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête 2012*

Pour pallier ces obstacles, la PME est appelée à prendre au sérieux ces problèmes. En plus, et dans le but d'une continuité de son entreprise, le processus de développement doit faire objet d'une véritable réflexion stratégique.

Graphe 32 : Les freins et les obstacles du développement



Tout comme pour les PME des autres régions du pays, la PME dans la wilaya d'Oran n'a pas échappé aux mesures restrictives prises par l'Etat dans le cadre de sa politique de développement économique. En fait, ce type d'entreprise a vécu trois diverses phases, dans l'ensemble liées à l'évolution des transformations en matière de politique économique de développement. Quant aux caractéristiques de la PME dans la région, le mode d'organisation, le mode et les principes de gestion, ne s'éloignent pas du mode de gestion et d'organisation connu habituellement dans les PME. En matière de répartition sectorielle, les secteurs de prédilection des PME dans la wilaya d'Oran, sont les mêmes que ceux habituellement investis par les PME dans les autres régions du pays. Les répartitions géographique et spatiale quant à elles, laissent apparaître un certain déséquilibre.

L'environnement de la PME au niveau de la Wilaya d'Oran dans ses diverses dimensions, économique, politique, géographique et concurrentielle, fait profiter les PME de plusieurs avantages à savoir notamment la proximité de la capitale, la disponibilité de financement, un marché en croissance et des mesures encourageantes en matière d'investissement. Toutefois, les diverses contraintes imposées par ce dit environnement, entravent le bon fonctionnement des PME et rendent leur développement problématique.

L'étude effectuée confirme l'idée que la stratégie de développement des PME n'est pas chose aisée, et cela pour toutes les PME, citées dans la wilaya d'Oran, ou dans une autre région du pays, car toutes soumises aux mêmes contraintes et à la même politique.

Toutefois, cela ne nie pas que certaines PME survivent et se développent, ceci est le résultat de divers facteurs connus par les facteurs de développement ou de succès des PME relatifs soit à l'entrepreneur, soit à l'organisation et au mode de gestion ou encore à l'environnement dans lequel évoluent ces entreprises.

D'après notre enquête, nous concluons que les stratégies de développement des PME opérant dans la région d'Oran, dépendent d'une part, du comportement des dirigeants propriétaires en matière de pouvoir et du contrôle de leurs entreprises, et d'autre part, de leurs stratégies en matière de sauvegarde des activités qui sous entend la sauvegarde des compétences et des savoirs faire, et de l'organisation conditionnée par la sauvegarde de l'identité et de la culture pierres angulaires de la pérennité organisationnelle.

Cependant, les obstacles auxquels sont souvent confrontées les PME en développement, rendent difficile voire très délicates leur survie et leur développement. Parmi ces obstacles, les problèmes d'accès au foncier qui constitue une contrainte sérieuse, notamment pour les porteurs des projets ayant bénéficies des aides de l'Etat dans le cadre de L'ANSJ.CNAC …, d'autre part, et selon les réponses de certains dirigeants, la coordination entre les PME et les organismes d'aide est presque absente à cause du manque des informations sur ces mesures de soutien, d'un côté et d'autre côté de la lourdeur des procédures administratives.

Conclusion Générale

Clicours.COM

Conclusion générale

Bien avant de conclure et de synthétiser les résultats auxquels a aboutir notre recherche, il est nécessaire de rappeler l'ensemble des étapes que nous avons suivi. La diversité de ces dernières a rendu très difficile la poursuite d'une démarché rigoureuse. Ainsi et dans un premier lieu, nous avons traité la PME dans le cadre théorique et cela, dans le but de mettre claire ce genre des entreprises et de faire sortir les caractéristiques et les facteurs pouvant être à l'origine de la réussite de ce type d'entreprise, ainsi que leur stratégies de développement. Nous avons passé ensuite à une vérification empirique des hypothèses de la recherche et de la réalité de la PME au niveau de la wilaya d'Oran.

Nous ne prétendons pas avoir réussi complètement cette tâche, vu les insuffisances qui peuvent marquer notre travail. Toutefois, nous estimons que les résultats obtenus, même s'ils révèlent dans certains cas l'aspect de simples constatations, auront au moins le mérite de rappeler encore une fois que, malgré les difficultés auxquelles sont affrontées les PME, ainsi que, leur manque de compétitivité, face à un marché de plus en plus ouvert, leur développement et leur promotion constituent un facteur déterminant de la croissance et du développement économique de l'Algérie.

Les investigations et analyses précédentes, nous ont permis de mieux comprendre que le développement et la pérennité de l'entreprise en général et de la PME en particulier, ne sont pas choses aisées. Elles rendent non seulement nécessaire mais obligatoire la réunion de facteurs divers et parfois qualifiés de déterminants.

Au niveau théorique, il semble que la répartition du pouvoir dans la PME, le type de contrôle, l'organisation, l'intégration de toutes les fonctions de l'entreprise, les ressources et compétences et l'environnement sont autant de facteurs qui influencent la vie de l'entreprise. Si maîtrisés, ces derniers ne feront que faciliter la tache pour cette entreprise mais l'inverse ne fera que rendre dure sa vie et la mettre en péril.

L'ouverture des économies sur le monde et l'accélération du changement accompagnés de l'intensification de la concurrence, comme conséquence de ces nouveaux phénomènes, rendent la situation de l'entreprise de plus en plus délicate et font que sa survie, son développement et sa pérennité deviennent des processus non aisés. Pour cela, afin d'assurer son développement et sa pérennité ou du moins sa survie, abstraction faite de sa dimension, de sa forme juridique et du secteur d'activité dans lequel elle opère, toute entreprise est appelée à être compétitive et tirer profit des avantages qui peuvent lui être offerts tant au niveau micro que macro.

En Algérie, pays qui vit une transformation radicale de son économie, la PME dont la promotion constitue un des axe de la nouvelle stratégie de l'Etat, et qui est d'avantage considérée comme un des piliers de la croissance et du développement économique du pays, souffre de diverses contraintes, ce qui rend sa survie et sa pérennité problématiques.

Par ailleurs, la compétitivité de l'entreprise à elle seule reste insuffisante, l'expérience de certains pays émergents l'a bien montré. En effet, l'Etat à travers ses divers centres de décision, doit être d'avantage impliqué dans la définition et la mise en œuvre d'actions et de

procédures de promotion et de facilitation notamment en matière de procédures administratives et de financement pour les petites et moyennes entreprises.

De plus, dans le but de tirer profit des expériences vécues par les entreprises dans les autres pays du voisinage , l'Etat, à travers diverses procédures, telles que l'accompagnement et la formation, doit d'avantage intervenir afin d'encourager les investisseurs algériens pour l'accès aux différentes opportunités offertes par les nouvelles formes d'alliances et de partenariat avec les investisseurs étrangers permettant l'accès aux nouvelles formes et modes de gestion et de gouvernance, ainsi que du financement des entreprises en l'occurrence des PME.

Ainsi accompagnée d'une mise à niveau des institutions, de la promotion du savoir et du progrès technique, l'économie algérienne se verra restaurée, cela d'une part, et d'autre part, la PME se verra apte à affronter la concurrence étrangère et apte à s'assurer développement et pérennité ou du moins la survie.

Sur le plan pratique, la validation empirique des propositions exploratoires et hypothèses de la recherche, nous amène à conclure que la PME algérienne qui est d'avantage considérée comme acteur de développement local d'une part, et acteur de développement économique d'autre part, a traversé différentes phases liées à l'histoire de notre pays et à sa politique de développement économique.

Les mesures d'aides prises par les pouvoirs publics en faveur de la PME, et qui se sont concrétisés par la mise en place de divers dispositifs et politiques avantageuses pour l'investissement privé, et les caractéristiques de l'environnement dans la wilaya d'Oran, ont fait que le nombre de PME s'est multiplié durant notamment ces dernières années. Toutefois, les contraintes que rencontrent les PME sont diverses et rendent leur survie et pérennité problématique.

Quant aux caractéristiques des PME dans la wilaya d'Oran, ces dernières comme toutes les PME des autres régions du pays et même comme celles se trouvant à travers le monde, présentent des caractéristiques multiples et variées. Si mieux gérées, ces caractéristiques peuvent leur être sources d'avantages concurrentiels et leur procurer plus de compétitivité et de succès.

L'ensemble des résultats s'articule autour des points suivants :

- Comme toutes les autres PME nationales, les PME au niveau de la wilaya d'Oran sont dans leur grande partie des micro-entreprises à statuts juridiques variés et exercent dans divers secteurs d'activités dominés par le BTP, le commerce et les services, Les activités créatrices de richesse, comme l'industrie ou l'agriculture, sont négligées et n'occupent pas la place qui devrait être la leur dans le tissu des PME quelque soit la Wilaya considérée et Oran en fait partie .

- Des insuffisances ont été aussi, relevées en matière de coordination entre les institutions chargées du soutien au développement des PME et les PME elles -mêmes. Ajouté

à cela, le manque d'informations et les lourdeurs administratives dans de traitement des dossiers des jeunes entrepreneurs.

- Les difficultés et problèmes auxquels sont souvent confrontées les PME, sont quasiment identiques à toutes les PME. Ces problèmes et ces contraintes relèvent généralement de l'intérieur de l'entreprise c'est-à-dire liées soit au propriétaire dirigeant ou à l'organisation ou de l'extérieur liées à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

- Les facteurs qui contribuent au succès de la PME sont à leur tour divers, ils peuvent être internes à ce moment liés soit, au propriétaire dirigeant par ses compétences et son capital social ou à l'organisation par ses caractéristiques, comme ils peuvent aussi être liés à l'environnement de l'entreprise. Ces facteurs sont dits externes. En ajoutant, aux autres facteurs qui sont directement liés aux spécificités de la PME à savoir et notamment sa réactivité et sa flexibilité.

La contribution des PME au développement local dans la wilaya d'Oran reste positive, malgré que, ces entreprises sont moins créatrices des postes d'emploi, moins exportatrices et moins compétitives. Dans cette situation, il est clair que ces entreprises sont loin de pouvoir supporter le choc de l'ouverture et de la concurrence et encore moins de conquérir d'autres parts de marché.

En conclusion, cette recherche reste modeste et indicative. Une étude plus approfondie est envisagée dans une future recherche. Cette étude se basera sur les données de différentes ressources où figurent en principe les données pouvant nous permettre d'étudier parfaitement cette question importante de développement des entreprises et son impact sur le développement d'un territoire donné.

Annexe

QUESTIONNAIRE

1- Présentation de l'entreprise

- **Identification de l'entreprise :**

  Nom de l'établissement :

  Adresse :

- **Date de création de l'entreprise :** ……..……...

- **Le secteur d'activité investis**……..……..**.....**

- **Effectifs : 1- 9** ☐ **10-49** ☐ **50- 250** ☐ **plus** ☐

- **Statut de l'établissement :**

  - ✓ Entreprise individuelle
  - ✓ SARL
  - ✓ EURL
  - ✓ SPA
  - ✓ SNC

- Biens produits : …… ……

…….. ……

2 - Identification de l'entrepreneur dirigeant de la PME

- **Correspondant principal répondant à l'enquête :**

Nom :

Prénom :

Sexe :

- **l'évolution de votre activité comment -elle ?**

Stable ☐ **rapide** ☐ **autre** ☐

- **Quels sont vos concurrents ?**

Faible ☐ **moyen** ☐ **fort** ☐

• **Quelles sont les formes de financements déjà utilisés par votre entreprise ? Et lequel privilégiez-vous ?**

- financement individuel ☐
- financement du réseau familial ou amical ☐
- Recours aux crédits bancaires ☐

• **Quel est votre marché d'approvisionnement ?**

- Marché local ou régional ☐
- Marché national ☐
- Marché extérieur ☐

• **Quel est votre marché de vente ?**

- Marché local ou régional
- Marché national (plusieurs wilayas) ☐
- Marché extérieur ☐

Avez-vous déjà bénéficié d'aides publiques ?

Oui ☐ **non** ☐

Si oui, comment sont-elles?

Suffisantes ☐ insuffisantes ☐ acceptable ☐

• **Avez-vous adopté le processus de mise à niveaux ?**

Oui ☐ **non** ☐

Si non pour quelles raisons?

……

……

• **Avez-vous déjà entretenu des relations avec d'autres entrepreneurs de votre lieu d'implantation ou d'autres wilayas ? Si oui de quelles relations s'agit-il ? (Marchande ou non marchande) et dans quel objectifs ?**

Oui ☐ **non** ☐

3- Succès et développement d'entreprise

• Quelles sont d'après vous les forces de votre entreprise ?

……

……

……

• Quels sont d'après vous les contraintes auxquels votre entreprise est le plus souvent exposée ?

-Liée à la gestion (manque une visibilité de l'activité, absence une politique de formation, difficulté d'accès a la propriété foncier notamment aux zones dites industrielles…etc.) ☐

-Liée au financement (difficulté d'accès aux crédits bancaires …etc.) ☐

-Liée à l'encadrement du marché ☐

- autre ☐

• Quel est votre degré d'anticipation des changements stratégiques concernant les domaines de décision suivants ?

1- Portefeuille d'activité (mouvement éventuel de diversification ou de recentrage).

Très anticipé ☐

Relativement bien anticipé ☐

Peu anticipé Pas du tout ☐

2- Modes de développement et alliances

Très anticipé ☐

Relativement bien anticipé ☐

Peu anticipé Pas du tout ☐

3- Stratégie financière

Très anticipé ☐

Relativement bien anticipé ☐

Peu anticipé Pas du tout ☐

4- Stratégie des ressources humaines, stratégie sociale et préparation des successions

Très anticipé ☐

Relativement bien anticipé ☐

Peu anticipé Pas du tout ☐

5- Communication institutionnelle

Très anticipé ☐

Relativement bien anticipé ☐

Peu anticipé Pas du tout ☐

6- Compétences distinctives et managériales (évolution souhaitée des compétences distinctives dans le futur)

Très anticipé ☐

Relativement bien anticipé ☐

Peu anticipé Pas du tout ☐

• Quels sont les facteurs internes et les facteurs externes pouvant expliquer votre développement?

……

……

……

……

cliCours.com

• Pourriez-vous évaluer les propositions en vous aidant d'une échelle de notation de 1à5 (5 étant la meilleure note)

Influence des caractères sur le développement de l'entreprise	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Une forte culture produit					
Une focalisation sur le métier (diversification faible)					
Un fort degré d'innovation					
Une bonne position sur le marché					
La longévité des équipes dirigeantes					
Une forte culture d'entreprise					
Une décentralisation de la structure (délégation)					
Un projet stratégique à long terme					
Influence des facteurs qui contribuent à la disparition d'une entreprise	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
L'évolution du marché					
Le changement technologique					
Les erreurs de management					
Les problèmes de succession					
Les problèmes de contrôle de gestion					
Un système d'information inadapté au pilotage de l'entreprise					
Autres (si possibles vous précisez)					
Les qualités d'un bon manager	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
La passion					
Le professionnalisme					
La proximité du terrain					
Le sens de la communication					
Autres					

• Certains gérants de petites et moyennes entreprises rattachent le succès des entreprises familiales à leurs spécificités culturelles, sociales et managériales ! Que dites-vous ?

Oui ☐ **non** ☐

Résumé

Le développement des PME offre nombreuses possibilités d'emploi, ce qui peut aider à baisser le taux de chômage et à faire face aux défis démographiques de populations en pleine croissance. En outre, le développement du secteur des PME peut aider à renforcer la concurrence et la productivité et stimulera donc la croissance du revenu global et du revenu par habitant. Ce développement stimulera également la transformation structurelle, un secteur des PME sain étant associé à l'innovation et à une mise à niveau technologique. Ce processus, en revanche, contribue au développement régional et local ainsi qu'à la cohésion sociale puisqu'il aide à baisser des inégalités car la hausse des revenus d'un éventail plus large de la population devrait créer une plus forte demande de meilleure gouvernance. Tous ces développements positifs devraient aider à créer de meilleures possibilités, tant au niveau économique qu'au niveau politique. En Algérie, comme d'autre pays, le développement de la PME a connu un essor remarquable favorisé par les politiques publiques incitatives en termes d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau. Mais jusqu'à ce jour la PME algérienne reste lointain pour d'être compétitive et plus développées ainsi que sa participation au développement est fragile et ne répond pas aux exigences souhaitées. Toutefois, certaines tentatives des entreprises en générales et les PME en particuliers à l'adaptation le changement de l'environnement (économique, politique, technologique…etc.), méritent l'encouragement et l'incitation pour d'être plus développées et plus réussite.

Mots Clés :

PME, Stratégie De Développement; Développement Local; Croissance; Entrepreneur; Entreprenariat; Innovation; Information; Environnement; Entreprise.

Clicours.COM