

## **SOMMAIRE**

### **INTRODDUCTION GENERALE**

#### **CHAPITRE 01 « LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET PME »**

##### **Introduction**

**SECTION 1 :** Histoire et définition de la gouvernance d'entreprise

**SECTION 2 :** Les grandes théories de la gouvernance d'entreprise

**SECTION 3 :** Les composants de la gouvernance d'entreprise

**SECTION 4 :** La gouvernance des PME

**SECTION 5 :** La relation actionnaires-dirigeants

**SECTION 6 :** Les relations entreprise-créanciers et entreprise-salariés

**SECTION 7 :** Importance de la gouvernance d'entreprise pour les PME

##### **Conclusion**

#### **CHAPITRE 02 « PME/PMI EN Algérie»**

##### **Introduction**

**SECTION 1 :** Critères de classification des Petites Entreprises

**SECTION 2 :** Analyse institutionnaliste de la place PME-PMI en Algérie

**SECTION 3:** évolutions des PME/PMI en Algérie

**SECTION 4 :** Aperçu sur les PME Algériennes

**SECTION 5 :** L'environnement des affaires

**SECTION 6 :** La pratique des affaires

##### **Conclusion**

**CHAPITRE 03 « PME ALGERIENNE ET BONNE GOUVERNANCE »**

**Introduction**

**SECTION 1 :** Bonne gouvernance d'entreprise

**SECTION 2 :** PME en Algérie : quelle gouvernance

**SECTION 3 :** La bonne pratique de la gouvernance dans les PME algériennes

**SECTION 4 :** Les problèmes de la gouvernance d'entreprise en Algérie

**SECTION 5 :** Importance et rôle des PME/PMI pour le développement économique algérien

**SECTION 6 :** Les contraintes de développement de la PME en Algérie

**SECTION 7 :** Démographie entrepreneuriale

**SECTION 8 :** Le développement de la PME en Algérie

**SECTION 9 :** La modernisation des PME entre la gouvernance et modernisation des institutions

**SECTION 10 :** Stratégies et mesures de développement des PME/PMI en Algérie

**SECTION 11 :** Les PME face à la mondialisation

**Conclusion**

**Cas pratique**

**Conclusion Générale**

**Références Bibliographie**

**Annexes**

**Liste des abréviations :**

**AGI** : L'accès aux autorisations globales d'importations

**AI** : arrangement institutionnel

**ANDI** : Agence Nationale de Développement de l'Investissement

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

**ANEM** : agence nationale d'emplois

**AO** : arrangement organisationnel.

**BM** : Banque Mondiale

**BTP** : Bâtiment et Travaux Publics

**CA** : Chiffre d'affaires

**CARE** : Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise

**CNAS** : Caisse Nationale d'Assurance des Salariés

**CNES** : Conseil National Economique et Social

**CNI** : Commission nationale d'investissement

**CREAD** : centre de recherche en économie appliqué au développement.

**DRH** : Direction Des ressources humaines

**DP** : dirigeant-proprétaire

**EI** : Environnement institutionnel

**EPL** : Entreprises publiques locales

**FCE** : Forum des chefs d'entreprise

**FMI** : fond monétaire internationale

**IBS** : Impôt sur le bénéfice des Sociétés

**IRG** : Impôt sur le Revenu Global

**GE** : gouvernance d'entreprise

**GOAL** : Code Gouvernance Algérie

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique

**OMC** : Organisation Mondiale Du Commerce

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale

**ONS** : Office National des Statistiques

**PDG** : Président Directeur Générale

**PM** : Petite Entreprise

**PME** : petite et moyenne entreprise

**PMI** : petite et moyenne industrie

**PNUD** : Programmes Des nations Unies de Développement

**SARL** : société à responsabilité limitée

**SMQ** : Système de management de qualité

**SPA** : Société Par Actions

**TPE** : très petite entreprise

## **INTRODUCTION GENERALE :**

Dans un contexte de globalisation, de mondialisation irréversible de l'économie et de la concurrence [Lyronnas. O, Torres. O, 1994]. « Alors que, durant les trente années de croissance forte, la PME avait connu de grandes difficultés (dans l'artisanat, l'agriculture, le petit commerce...), les années 90 ont vu un nouvel essor des entreprises de petite taille.

La création d'entreprises très petites, le développement des entreprises moyennes contribuent à la création d'emplois, certains disent qu'elles sont littéralement innombrables, très mobiles, et parfois très cachées. Leur définition permet de comprendre ces difficultés. Elles sont très diverses, et travaillent dans tous les secteurs d'activité. Mais au total, elles ont tout de même des points communs » [Marchesnay. M et Fourcade. C, 1997 :05].

La petite et moyenne entreprise doit s'inscrire dans un contexte, marquée par l'interdépendance des entreprises et de leur marché [Julien, 1994] Etant donné, que la petite entreprise présente certaines caractéristiques spécifiques, elle ne peut exercer de monopole sur le marché, et sur leur évolution. Donc, sa compétitivité dépend de son choix, c'est-à-dire se positionner dans certains créneaux, niche, ou interstice [Julien, 1987], sur lequel elle œuvre, et ainsi bénéficier d'un effet de différenciation sur leurs concurrents.

Par ailleurs, le mouvement d'émergence est principalement le fait de petites entreprises, et en particulier de toutes petites entreprises (TPE) qui grâce à des capacités productives adaptées, répondent à la variété croissante des produits et des activités, en prenant en compte de manière plus pertinente les évolutions et des modes de vie [Laurent Creton, 1985 :117]. C'est ainsi, que le dirigeant propriétaire (DP) comme l'entreprise doit maîtriser le plus parfaitement son environnement concurrentiel dans lequel il œuvre. L'environnement turbulent constitue sa base de réaction et de compétitivité.

Les pays développés voient dans la PME un complément important à la grande entreprise et une source de création d'emploi. Les pays sous développés y voient un outil efficace de développement industriel taillé à leur mesure.

Les PME par leurs investissements et par leurs emplois jouent un rôle désormais indiscutable dans le dynamisme et le développement économique d'une région ou d'un pays. (Torres, 1998 ; St-Pierre et al, 2004) Les PME représentent en général, plus de 90 % de l'ensemble des entreprises. Elles génèrent plus de 55 % du PIB et plus de 65 % du nombre total dans les pays développés. (OCDE, 2002).

Les PME ne se caractérisent par aucune définition unique. En effet, ce secteur n'a rien d'homogène puisqu'on compte les très petites entreprises, les petites, les moyennes, les travailleurs autonomes, les artisans, le café du coin de la rue, cybercafés etc. La définition statistique de la PME varie d'un pays à l'autre. On tient généralement compte de la valeur du chiffre d'affaire et/ou de la valeur des actifs ou du nombre des effectifs employés. Un grand nombre des pays membres de l'OCDE prennent en considération la deuxième variable à savoir le nombre d'effectifs. Ils la fixe à 200 ou 250 personnes, à l'exception du Japon qui a adopté une autre barre (300 salariés) et les Etats-Unis à 500 salariés. (OCDE, 2002).

Les PME constituent un groupe important d'entreprises sur le plan économique et sont des entreprises présentant des caractéristiques particulières (GREPME, 1997; St-Pierre, 1999). Il est toutefois reconnu que les PME ne représentent pas de grandes entreprises à une petite échelle (Welsh et White, 1981).

Face à l'importance des PME et leur rôle dans le développement économique, ainsi de leurs spécificités il faut toute fois examiner leur gouvernance a la lumière des mécanismes soit externes ou internes.

La gouvernance d'entreprise n'est pas un phénomène nouveau. Par contre, le contexte de scandales financiers au niveau international (Enron, Worldcom, Parmalat) (Downes et Russ, 2005) et la perte de confiance du public et des investisseurs envers la gestion des organisations amènent un questionnement plus serré des mécanismes de gouvernance. Au cours des 20 dernières années, plusieurs rapports, études, directives et pratiques sont apparus sur la scène internationale. Citons, à titre d'exemples, les changements au niveau législatif (Loi Sarbanes- Oxley aux États-Unis) et les principes et règles édictés ou proposés par divers organismes réglementaires (Principes de l'OCDE, Rapport Dey au Canada, Rapport Cadbury et Greenbury en Angleterre, Rapport Treadway aux États-Unis), sans oublier les pressions exercées par les investisseurs institutionnels (Gregory, 2001; Shleifer et Vishny, 1997; Vinten, 1998). Ces directives proposent divers mécanismes internes et externes afin d'améliorer la gouvernance et la performance organisationnelle.

La PME/PMI se caractérise par la propriété familiale du capital et par un système d'objectifs qui intègre les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise. Il en résulte une forte concentration du pouvoir de management entre les mains des entrepreneurs propriétaires et dirigeants (PD PME). La propriété et le management sont conjoints.

Elles ont, aussi, comme caractéristiques, le fait que l'entreprise soit dirigée par ses propriétaires d'une manière personnalisée, qu'elle soit indépendante de tout groupe industriel ou financier (Bolton, 1971). La faible spécialisation du personnel de direction, la relation étroite entre la

direction et le reste de l'entreprise, le manque de position de force pour négocier les achats et les ventes, une intégration forte au tissu économique locale et la difficulté d'accès à des capitaux (Woitrin 1966).

La PME/PMI se caractérise aussi par un conseil d'administration souvent symbolique et par un faible pouvoir de marché et des styles de management multiples. Ces derniers peuvent être fermés avec des visions stratégiques vivrières ou rentières ; ou au contraire, ouverts avec des visions stratégiques privilégiant le développement de l'entreprise agent économique citoyen.

Dans la revue d'économie financière, Charreaux et Pastré (2001) déplorent notamment que le thème du gouvernement d'entreprise dans les *PME* ait été encore insuffisamment exploré.

Depuis une dizaine d'années l'Algérie vit une transformation radicale de son environnement économique. L'engagement résolu du pays dans la voie de l'économie de marché libère les énergies entrepreneuriales, et une forte dynamique économique est enclenchée se caractérisant par un développement important et rapide de PME dans un cadre encore en transformation.

Le passage d'une situation « d'économie hiérarchique » à « une situation d'économie de marché » de libéralisation et de concurrence ouverte ne peut se faire sans actions de soutien à la PME et à ses structures d'appui. En effet, la compétitivité dépend aussi bien des performances de l'entreprise que de son environnement. C'est en agissant sur les contraintes endogènes et exogènes à l'entreprise qu'on lui permettra de s'adapter aux nouvelles conditions du marché, d'accéder à une meilleure compétitivité, d'acquérir une aptitude à exporter et à intégrer ses activités et de générer une capacité d'accumulation et de croissance.

Les jeunes PME évoluent dans un environnement particulièrement turbulent, notamment à cause d'une transition encore inachevée et d'une intégration rapide dans l'économie mondiale.

Dans un contexte mondial marqué par l'ouverture économique dans le cadre de la domination d'un modèle unique, et par le réajustement des politiques des Etats dans le but d'une libéralisation des marchés, l'Algérie tente de mettre en œuvre la mise à niveau des entreprises plus exactement les PME

Face à ce changement et les menaces de la mondialisation, les PME algérienne doit chercher un mode de gouvernance qui est adapté au contexte économique algérien.

Cette situation est plus grave encore lorsque la réflexion se concentre sur un domaine important le secteur des PME (centre de développement, créateur de richesse et le sauveur des chômeurs).

Les PME algériennes sont peu performantes, et même les moins performantes de toute la Méditerranée.

Dés lors le problème essentiel qui doit être résolu et de savoir comment rendre les PME performantes, peuvent s'insérer activement dans le marché mondial et même concurrencer les PME dont les économies les plus dynamiques, cela ne peut se faire que par la mise à niveau des produits, des systèmes d'information, de gestion, de production et de l'environnement des affaires.

Plusieurs codes de bonne gouvernance ont été adoptés dans les pays développés et l'Algérie a annoncé un code de bonne gouvernance pour les PME (Goal), qui le premier de l'histoire de notre pays.

Le (Goal) est inspiré de ce qui se fait à travers le monde mais il a été adapté au contexte économique algérien.

Le (Goal) trace les grandes lignes des «standards de gouvernance qui visent à améliorer le respect des principes d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité». Il est considéré comme un document de base pour les entreprises algériennes, publiques et privées, qui veulent améliorer leurs performances et leur compétitivité sur le marché intérieur et extérieur.

Ce nouveau code constitue aussi un moyen pour les PME qui souhaitent opérer leur mise à niveau. «Le Goal est surtout destiné aux PME privées qui aspirent à sauvegarder leur part de marché sur le plan national pour faire face à la concurrence étrangère qui va s'intensifier dans le cadre des différents accords d'association que l'Algérie a ratifiés».

Et les PME algérienne a trévère de ce code souhaitent développer la ressource humaine qui reste l'un des principaux moyens d'aller de l'avant et faire sortir l'économie algérienne d'une économie rentière à une économie productive .

La question de l'ouverture du capital des PME, dont la plupart sont des entreprises familiales, a occupé une grande partie des débats. Pour certains, l'ouverture du capital des petites et moyennes entreprises peut aider à leur épanouissement et assurer ainsi leur pérennité. A noter que l'adhésion au Goal demeure libre et volontaire mais ses initiateurs souhaitent voir les PME l'adopter et l'enrichir si elles le peuvent. Dans sa première version, le Goal énumère, d'une manière non exhaustive, quelques points sur la bonne gouvernance des entreprises algériennes, le défi majeur pour les PME algériennes est celui du respect et de l'adoption des règles de la bonne gouvernance qui n'est pas facile dans un pays où le tissu industriel est quasi inexistant et où les politiques gouvernementales de relance du secteur de l'industrie ont toutes échoué.



La création de la TPE/PME/PMI occupe une position de premier plan dans le processus de développement algérien, ce qui explique un phénomène démographique important dépassant la barre de 606 737 entreprises en 2010. L'incertitude que vit le quotidien économique algérien, menaçant toute tentative d'entreprendre a donné des PME/PMI fragiles, n'ont pas les moyens pour affronter les secousses et les bouleversements économiques qui les menacent dans chaque stade, commençant par la création, passant par la survie en voie de croissance ou dans la majorité des cas vers la disparition.

A partir de cette introduction notre thèse vise le traitement de la problématique générale suivante :

### **A ce que La bonne gouvernance est une condition essentielle et indispensable pour le développement des PME ?**

A travers de cette recherche, nous aimerions comprendre le rôle de la bonne gouvernance pour le succès du développement à long terme des économies de croissance. Et particulièrement dans les PME algériennes, car cette gouvernance est d'autant plus importante dans un pays qui est engagé dans une série de réformes dans lesquels cet impératif s'avère déterminant. Ainsi ajoutera que la bonne gouvernance est une condition pour se connecter à l'international.

Pour répondre à l'ensemble de ces questions, nous formulons quatre hypothèses que nous tentons de vérifier sur la base de données empiriques, particulièrement celles issues de notre travail de terrain

**Hypothèse 1 :** la gouvernance d'entreprise joue un rôle primordial dans le développement des PME

**Hypothèse 2 :** la bonne gouvernance un outil de base pour les entreprises algériennes, publiques et privées, qui veulent améliorer leurs performances et leur compétitivité sur le marché intérieur et extérieur.

**Hypothèse 3 :** la PME constitue l'élément indispensable à l'intégration industrielle et à la diversification économique.

**Hypothèse 4 :** la PME un moyen d'impulsion du développement économique, et de décentralisation industrielle, et de la résorption du chômage et la création de la richesse .

Notre objet de recherche mobilise et articule deux concepts clés le développement et la bonne gouvernance, que nous allons chercher à clarifier et pour lesquels nous nous sommes efforcé de définir et de donner les principes de base qui nous conduira de comprendre le lien entre les deux concepts.

Le présent travail se compose de quatre chapitres, Le premier s'intéresse à la définition de la gouvernance d'entreprise et aussi de penché sur les spécificités de ce mode dans les PME. Le second présente les différentes périodes de l'évolution des PME algériens depuis l'indépendance (1962) à ce jour. Le troisième concerne la bonne gouvernance et le rôle de leurs principes dans le développement des PME algériennes, ainsi exposer les contraintes puis les opportunités du développement que les solutions et les stratégies solutions envisageables afin d'atténuer les obstacles qui nuisent au bon fonctionnement de ces entreprises. Et dans le dernier concerne sur l'étude de cas qui nous avons été fait au niveau de la filiale **Trans-Canal/ouest** « unité2 oued-Rhiou »

### **Les raisons du choix de ce thème sont :**

- La première raison est liée à l'importance des PME dans la création des richesses
- La deuxième raison concerne le poids des PME dans la création de l'emploi
- La troisième raison est liée à la taille (taille petite et facile à gérer) des PME
- La quatrième raison la place et le rôle joué par les PME dans le développement de l'économie du pays.
- Les recherches et les débats sur ce sujet est très totalement absent en matière de gouvernance
- Les rôles des PME dans la relance et le développement de l'économie d'un pays et particulièrement en Algérie

L'intérêt de ce sujet de nous aider à la compréhension de la nature des PME leur capacité à développer une forme de gouvernance plus performante

**Chapitre 01 :**

**LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET PME**

## CHAPITRE 01: LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET PME

### Introduction :

Depuis quelques années, à la suite des nombreuses affaires qui ont agité les milieux économiques dans la plupart des pays développés et de dysfonctionnements évidents du système économique, de nombreux débats se sont ouverts concernant les prises de contrôle, les rémunérations des dirigeants, les responsabilités des dirigeants et des administrateurs, la composition et le rôle du conseil d'administration, l'information et le rôle des actionnaires, le régime de la faillite... Tous ces aspects mettant en cause la répartition des pouvoirs dans l'entreprise, relèvent d'un même champ d'investigation, la *corporate governance*, traduit de façon approximative et contestable par "gouvernement de l'entreprises "

Au-delà de l'actualité immédiate, il est d'usage d'attribuer l'émergence de ce domaine au débat ouvert par A. Berle et G. Means (1932) sur les conséquences de la séparation des fonctions de propriété et de décision qui caractérise les grandes sociétés par actions américaines, les sociétés "managériales". Cette séparation entraîne un risque de spoliation des petits actionnaires par les dirigeants censés échapper à tout contrôle. Elle est à l'origine de l'intervention du législateur visant à protéger les intérêts des petits porteurs. La création de la Securities and Exchange Commission (SEC), aux États-Unis, qui a inspiré ultérieurement celle de la Commission des Opérations de Bourse, trouve ses fondements dans les débats ouverts à cette époque.

Dans ce chapitre nous allons prendre les concepts de notre recherche à savoir la gouvernance d'entreprise et donner un bref historique et quelques définitions de ce concept et nous reprendrons particulièrement la gouvernance applicable au sein des pme et leur spécificité, ainsi leur mécanismes disciplinaire.

### SECTION 1 : Histoire et définition de la gouvernance d'entreprise

#### 1.1. Gouvernance

La « gouvernance » est une ancienne notion apparue chez les économistes américains, il y a plus d'un demi-siècle. Ronald Coase a, en effet, publié en 1937, un article devenu très célèbre « the nature of the firm » dans lequel il expliquait que l'entreprise émerge car ses modes de coordination interne permettent de réduire les coûts de transaction que génère le marché. L'entreprise s'avère donc plus efficace que le marché pour organiser certains et en particulier par Oliver Williamson, dont les travaux définissent la gouvernance comme « les dispositifs mis œuvre par la firme pour mener des coordinations efficaces qui relèvent de deux registres : protocoles internes lorsque la

frime est intégrée (hiérarchie) ou contrats, partenariat, usage des normes lorsqu'elle s'ouvre à des sous-traitants »<sup>1</sup>

### **1.2. Gouvernance d'entreprise**

Le terme anglo-saxon « corporate governance » est souvent traduit en France par l'expression gouvernement d'entreprise ou par gouvernance d'entreprise (GE).

Le gouvernement d'entreprise est défini comme étant le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. En fait, comme le souligne Thiveaud, il serait plus judicieux d'utiliser l'expression « gouvernement des grandes entreprises » car les recherches et recommandations portant sur ce sujet sont essentiellement consacrées aux grandes entreprises. Morin assimile le (GE) au « management du management », tandis que Parrat appelle « gouverneurs d'entreprises » les dirigeants qui gèrent leurs entreprises en conformité avec les grands principes de (GE). L'auteur souligne que dans la plupart des pays occidentaux, les entreprises qui étaient jusqu'alors dirigées de façon opaque, pyramidale et hiérarchique sont de plus en plus « gouvernées » de façon transparente et consensuelle. L'entreprise était dirigée, elle doit être gouvernée.

Pour Hyafil, le (GE) recouvre l'ensemble des dispositions qui permettent de s'assurer : 1) que les objectifs poursuivis par les dirigeants sont légitimes, 2) que les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont adaptés.<sup>2</sup>

Solen Charreaux le (GE) est « ensembles des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire ».

La gouvernance d'entreprise est, à la fois une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de :

- La définition des droits et des devoirs des parties prenantes
- Le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent<sup>3</sup>

La « corporate governance », est un phénomène qui s'est progressivement répandu dans le monde au cours des années quatre-vingt-dix pour s'imposer aujourd'hui dans de nombreux débats économiques et politiques sous le thème du « gouvernement d'entreprise ». Apparue aux Etats-Unis au début des années soixante-dix en réaction à des scandales financiers mettant en cause de grands groupes industriels et bancaires et leurs dirigeants, elle entraînait une modification des règles du jeu sur les grandes places boursières occidentales et transformait profondément la nature des relations entre mandants et mandataires dans le capitalisme occidental.

---

<sup>1</sup> Ahmed Bouyacoub . « DE LA GOUVERNANCE DES PME-PMI » regard croisés France –Algérie. L'Harmattan, 2006.p10

<sup>2</sup> Frédéric parrat. « LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ».DUNOD.PARIS, 2003.p11

<sup>3</sup> Voir le code de gouvernance d'entreprise en Algérie. EDITION 2009. P16

La corporate governance se développe ainsi aux Etats-Unis dans les années 80 pour être consacrée en 1993 par la publication des « principes of corporate governance » qui mettent en évidence la dualité du pouvoir au sein du conseil d'administration entre pouvoir de contrôle de l'actionnaire et pouvoir de gestion et d'organisation des dirigeants, et insistent en outre sur la nécessité par le conseil de surveiller ceux qui gèrent la société.

En 1991 l'OCDE publiait un document intitulé « principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise » établi par un group de travail ad hoc. Selon cet organisme, les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient<sup>1</sup> :

- Protéger les droits des actionnaires.
- Assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire devrait avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits
- Reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels que définis par le droit, en vigueur et encourager une coopération active entre la société et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité d'entreprises.
- Garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les éléments pertinents à l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le système de gouvernement de cette entreprise.
- Assurer l'orientation stratégique de l'entreprise, un suivi véritable de la gestion par le conseil d'administration et la responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis de la société et ses actionnaires.

En clair les recommandations principales du concept de gouvernement d'entreprise sont des lors transparence et les garanties d'une bonne gestion. Ceci se traduit alors en une série de règles pratiques relatives à la gestion des entreprises, par exemple éviter de trop grandes concentrations de pouvoir, avoir une structure d'administration claire, mettre l'accent sur les intérêts de la société, respecter les droits de tous les actionnaires, octroyer une rémunération justifiée aux administrateurs et aux managers et faire la clarté sur ces rémunérations.

Notons, que la gouvernance d'une entreprise se fonde sur ses valeurs éthiques et sur la volonté collective de ses administrateurs, de ses dirigeants et de ses employés de faire preuve d'une conduite professionnelle axée sur ces valeurs.

---

<sup>1</sup> Rachid MOULAY KHATIR & Mohamed BENBOUZIANE. « La bonne gouvernance : un préalable à la modernisation et au développement du système bancaire ». Article .université de Tlemcen.2008

Il faut souligner que les objectifs généraux de la gouvernance d'entreprise sont l'optimisation de la performance des sociétés et favoriser toutes les personnes dont les intérêts sont concernés par l'activité de la société ; investisseurs, créanciers et travailleurs.

## **SECTION 2 : Les grandes théories de la gouvernance d'entreprise**

La séparation entre la propriété et la gestion comme notée Supra qui a donné naissance à l'émergence des nouvelles structures d'entreprises deviendra le centre d'intérêt de plusieurs cadres théoriques, qui chacun l'a traitée sous un angle particulier afin de mettre en évidence ses particularités. Ces cadres théoriques s'articulent autour de la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence, et celle de l'enracinement.<sup>1</sup>

### **2.1. La théorie des droits de propriété**

Les théoriciens des droits de propriété ont cherché à comprendre le fonctionnement interne des organisations en s'appuyant sur le concept même de droit de propriété. Comme le souligne Amann, le but poursuivi par cette théorie est de comprendre comment tel ou tel type de droit de propriété influence tel ou tel type de système économique.

La théorie des droits de propriété s'est intéressée de plus près aux liens existant entre l'efficacité des entreprises et la structure de la propriété.

A partir de la séparation traditionnelle des droits de propriété en trois catégories (**l'usus** et **fructus** et **l'abusus**). l'usus qui constitue le droit d'utiliser un bien ; le fructus qui correspond au droit d'en percevoir les fruits ; et l'abusus qui correspond au droit de vendre le bien, Furuboton et Pejovich ont proposé une typologie des grands types de propriété des firmes ainsi :

**-dans l'entreprise capitaliste**, l'usus, l'abusus et le fructus sont regroupés entre les mains d'une même personne : le propriétaire ou l'entrepreneur. Il n'y a donc pas de séparation entre les fonctions de décision et les fonctions de propriété. Ce qui devrait conférer à l'entreprise capitaliste une plus grande efficacité

**- dans l'entreprise managériale** (l'exemple type est la grande société anonyme au capital dispersé), les droits de propriété sont en revanche démembrés. Le propriétaire possède le fructus et l'abusus donc il a le droit de vendre ses titres de propriété alors que le gestionnaire est détenteur de l'usus du droit de propriété puisqu'il gère l'entreprise au quotidien. Donc cette séparation sur la firme est supposée engendrer des conflits d'intérêts entre le propriétaire et le manager non propriétaire car les dirigeants qui ne détiennent qu'une faible part du capital ne cherchent pas forcément à maximiser la richesse des actionnaires. Si le capital est très dispersé, les dirigeants bénéficient d'une plus grande indépendance et les capacités de contrôle des actionnaires sont affaiblies. L'entreprise managériale serait donc moins efficace que la firme capitaliste.

---

<sup>1</sup> MENASRIA Nabil. « La gouvernance des entreprises à travers le cas de l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications (ARPT) ». Article. Revue économie et management. Université de Tlemcen. Algérie. 2008

Williamson a une analyse plus nuancée : s'il admet que le démembrement des droits de propriété procure aux équipes dirigeants de plus grands marges de manœuvre, il considère que celles-ci peuvent les utiliser trois façons différentes : 1) cherche à maximiser leur salaire tout en maximisant le profit pour les actionnaires, 2) cherche à maximiser leur salaire mais sans se soucier de l'intérêt des actionnaires, 3) engage des dépenses personnelles pour augmenter leur consommation personnelle au détriment des actionnaires.

- **dans l'entreprise publique**, l'usage est détenu collectivement par l'ensemble des salariés alors que le fructus et l'abus sont possédés par l'état ou les pouvoirs publics. Ce type d'entreprise est donc censé être par nature inefficace. Gomez note ainsi que dans l'entreprise publique, « les salariés ont tous ensemble intérêt à ce que l'entreprise progresse mais pris individuellement, chacun préfère travailler le moins possible ».

La théorie des droits de propriété a parfois été critiquée car son objectif premier était de montrer, de façon peut-être un peu trop simpliste, la supériorité des systèmes de propriété privés sur les formes des propriétés collectives. Dans le prolongement de la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence va s'attacher à mettre en évidence les mécanismes de contrôle qui, dans l'entreprise managériale, vont permettre de résoudre les conflits d'intérêt entre actionnaires et managers.<sup>1</sup>

### **2.2. La théorie de l'agence**

Le point de départ de la théorie de l'agence est donné par un texte publié en 1976 par Jensen et Meckling dans le *Journal of Financial Economics*. Pour ces auteurs, il existe dans toutes les firmes managériales une divergence d'intérêt potentielle entre les actionnaires et les managers non propriétaires. Les deux parties étant liées par une relation d'agence. Pour Jensen et Meckling, « il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque ». Dans le cadre de la relation d'agence actionnaire/dirigeant, le principal (actionnaire) va confier l'usage de son droit de propriété à un agent (le gestionnaire), à charge pour ce dernier de gérer conformément aux intérêts de son principal. Comme le précise la théorie des contrats, chacune des deux parties a en fait intérêt à participer à l'échange car les actionnaires ont besoin du capital humain possédé par les dirigeants et ces derniers ont besoin des capitaux que détiennent les actionnaires.

La théorie de l'agence appréhende l'entreprise comme un véritable nœud de contrats au sein duquel s'établit l'ensemble des relations entre les différentes parties prenantes (les « stakeholders », parmi lesquels on trouve tous ceux qui ont une créance légitime sur la firme : actionnaires, dirigeants, cadres et salariés, fournisseurs, clients, banque et autres prêteurs, collectivités locales, l'Etat...). Les

---

<sup>1</sup> Frédéric Parrat. « LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ». op.cit.p13



théoriciens de l'agence focalisent leur attention sur la relation actionnaires/dirigeants considérée comme source potentielle des conflits d'intérêt les plus importants. Dans cette acception, chaque entreprise va devoir mettre en place un système de gouvernement d'entreprise spécifique pour favoriser l'alignement des intérêts des managers sur ceux des actionnaires. Étant entendu que d'un point de vue théorique, seules les entreprises qui auront su rendre compatibles les intérêts des actionnaires avec ceux des managers sont censées survivre sur le long terme.<sup>1</sup>

Les divergences d'intérêts et les mécanismes de contrôle font l'objet de la théorie de l'agence. Suite à l'identification de ces divergences d'intérêts, les théoriciens de l'agence définissent des mécanismes de contrôle afin de réduire ces divergences, ces derniers sont deux sortes<sup>2</sup> :

- **Les mécanismes internes**

Ont trait aux mécanismes internes le vote des actionnaires lors des assemblées générales. Ces derniers ont en effet la capacité de révoquer, de changer, etc..., les différents dirigeants de l'entreprise, le mécanisme « stock option » qui consiste à attribuer des actions aux dirigeants afin d'aligner leur intérêts avec ceux des actionnaires. Nous trouvons aussi le contrôle mutuel entre les différents et le contrôle qu'exerce le conseil d'administration.

- **Les mécanismes externes**

Ces derniers qui sont considérés comme des mécanismes spontanés, qui ne nécessitent pas une étude et une mise en œuvre par l'entreprise.

Le marché des biens et services, le marché financier, les relations de financement avec les banques, le marché de travail ainsi l'environnement légal et réglementaire peuvent influencer sur le comportement des dirigeants et limiter ainsi leur champ d'action et ce bien évidemment dans le bénéfice des propriétaires (actionnaires).

### **2.3. La théorie de l'enracinement**

Les stratégies d'enracinement visent à neutraliser les différents mécanismes de contrôle qui pèsent sur les dirigeants afin de réduire les risques d'une révocation anticipée et ou de s'octroyer des avantages personnels. Les dirigeants, au centre des processus décisionnels de leur entreprise, bénéficient d'une asymétrie d'information. À ce titre, ils peuvent être amenés à prendre des décisions qui ne maximisent pas la richesse des actionnaires (pas plus que celles d'ailleurs des autres stakeholders) mais qui vont renforcer leur position interne. Un dirigeant sera donc considéré comme (enraciné) lorsqu'il ne pourra pas être révoqué facilement (c'est-à-dire sans coût) par ses actionnaires ou par son conseil d'administration.

---

<sup>1</sup> Frédéric Parrat. « LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ». op.cit.p14

<sup>2</sup> MENASRIA Nabil. « La gouvernance des entreprises à travers le cas de l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications (ARPT) ». Article. Revue économie et management. Université de Tlemcen. Algérie.2008

La théorie de l'enracinement a été proposée par deux auteurs américains, Shleifer et Vishny. Pour ces auteurs, les dirigeants ont toujours la possibilité de contourner les mécanismes de contrôle prévus par la théorie de l'agence. Ils peuvent par exemple manipuler les comptes transmis aux actionnaires, neutraliser les conseils d'administration en faisant nommer des administrateurs (complices), multiplier les croisements de mandats, et par fois même modifier ou verrouiller la structure du capital.

La théorie de l'enracinement vise justement à déterminer les mécanismes qui peuvent être utilisés par les managers afin de s'enraciner dans l'entreprise.

### **2.4. La théorie de la valorisation sur le marché du travail des dirigeants**

Hirschleifer considère qu'un dirigeant qui ne peut durablement s'enraciner dans son entreprise adoptera un comportement tendant à le valoriser sur le marché du travail. Son objectif étant de pouvoir être recruté par une autre entreprise. L'auteur confirme les travaux de Lauenstein et estime que pour valoriser sur le marché du travail, les dirigeants ont souvent tendance à « manipuler » les résultats de leur entreprises. Ils peuvent par exemple :

- différer l'annonce de mauvais résultats

- imiter les meilleures équipes dirigeantes et éviter de ressembler aux dirigeants les moins réputés

- annoncer les indicateurs de performance à court terme qui leur sont les plus favorables.

Les dirigeants qui cherchent à améliorer leur réputation ont une aversion plus grande pour le risque et sont généralement plus conservateurs en début de carrière. Hirshleifer et Thakor notent ainsi qu'en début et milieu de carrière les dirigeants ont tendance à rejeter des investissements profitables mais qui ont de fortes chances d'échouer. Ce type de comportement tend à se réduire lorsque les dirigeants sont bien avancés dans leur carrière. Hirshleifer constate par ailleurs que les actionnaires ont souvent intérêt à ce que les managers mettent en place des stratégies « réputationnelles »<sup>1</sup>

### **2.5. La théorie de la dépendance envers les ressources**

La théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik) considère l'entreprise, comme d'ailleurs toute organisation, comme une entité socialement construite par son environnement. Tout système organisationnel est engagé dans une relation d'interdépendance avec son environnement et son comportement sera donc en partie influencé par les demandes et les pressions des différents acteurs émanant de cet environnement. Si l'on souhaite comprendre la façon dont se comporte une organisation, il est donc impératif d'appréhender le contexte environnemental. Pour les théoriciens de la dépendance envers les ressources, les entreprises qui souhaitent survivre doivent établir des transactions constantes avec leur environnement pour acquérir les ressources clés dont elles ont besoin. De fait, les entreprises modernes développent de

---

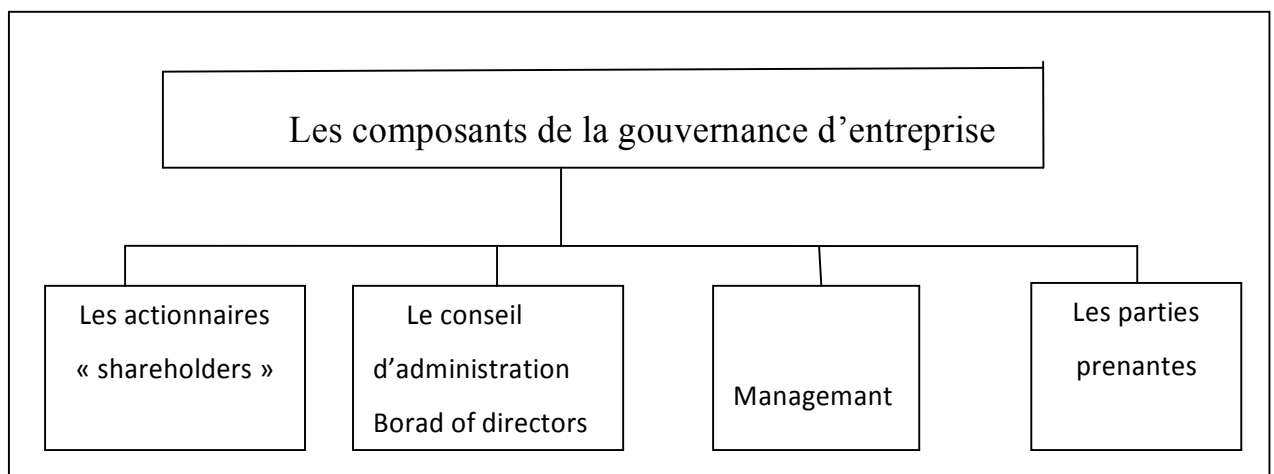
<sup>1</sup> Frédéric parrot. « LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ». op.cit.p27.28

nombreux liens avec leur environnement (qu'il s'agisse de partenariat, de sous-traitance ou de joint-venture pour prendre que quelques exemples).

Dans un article très connu, Pfeffer et Salancik ont montré qu'une organisation qui cherche à survivre doit maîtriser les ressources indispensables à son développement et à sa pérennité. C'est pourquoi les entreprises ont tendance à introduire dans leurs conseils d'administration des représentants des différentes sources d'incertitude. Ainsi, lors d'une étude menée sur établissements hospitaliers américains, les deux auteurs ont observé que plus les hôpitaux avaient des besoins de financement importants (et plus ces besoins étaient vitaux pour leur survie), plus la probabilité qu'ils aient nommé dans leurs conseils d'administration des représentants du milieu bancaire, était élevée. La composition des conseils doit donc être laissée à la libre appréciation des entreprises elle-même car elles sont les mieux placées pour définir les contraintes externes qu'il leur faut « internaliser ».

### SECTION 3 : Les composants de la gouvernance d'entreprise

Les actionnaires, les dirigeants et le conseil d'administration sont parmi les « stakeholders » les plus actifs et les plus décisifs au sein de l'entreprise et dans la littérature.



Source : Frank Bencel .1997 « la gouvernance d'entreprises ».éd Economica.Paris .p11

#### Tableau 1 : les composants de la gouvernance d'entreprise

- **Les actionnaires « shareholders »** : ils sont les détenteurs du pouvoir au sens de, et sont appelés à l'allouer partiellement ou totalement aux mandataires sociaux. En se débarrassant de la gestion, ils cèdent au dirigeant le droit de propriété virtuel contre la perception d'une rémunération équitable.
- **Les dirigeants** : ils sont liés aux actionnaires par un contrat et sont appelés à exercer le pouvoir alloué par ces derniers pour maximiser leurs intérêts
- **Le conseil d'administration** : il est appelé à évaluer et à ratifier les décisions stratégiques et à contrôler l'exercice du pouvoir et la latitude managériale des dirigeants.

- **Les parties prenantes « stakeholders »** : le concept des parties prenantes désigne tous les partenaires extérieurs de l'entreprise cette expression d'origine anglaise (elle est la traduction du mot stakeholder) englobe ainsi tout à la fois les partenaires économiques de l'entreprise en particulier, les fournisseurs et clients, et pourquoi pas concurrents, les actionnaires, investisseurs institutionnels, syndicats, mais aussi et surtout ceux qui sont touchés par l'activité de l'entreprise, même si celle-ci n'en a pas toujours conscience au même degré : collectivités locales, défenseurs de l'environnement, et Organisation Non Gouvernementales (ONG).

### **SECTION 4 : LA GOUVERNANCE DES PME**

#### **4.1. La gouvernance dans une PME, pour qui et pourquoi ?**

Les PME sont reconnues pour leur agilité. Celles qui connaissent une croissance rapide et importante sont même reconnues pour être des « gazelles ». Des structures souples, parfois inexistantes, la proximité des marchés et des parties prenantes internes et externes, la centralisation du pouvoir et du processus de décision autour du propriétaire-dirigeant, l'implication des membres de la famille dans la gestion ou dans la propriété de l'entreprise, la capacité à s'organiser avec peu de ressources sont quelques caractéristiques qui distinguent les PME des plus grandes organisations. Comprendre le contexte, on pourrait bien se dire : dans les PME, « la gouvernance, qu'osse ça donner ? ». Et encore plus pour le propriétaire-dirigeant qui, devant le fait, résiste lorsqu'il est question de mettre officiellement en place des mécanismes de « bonne gouvernance » dans son entreprise.

Un peloton d'avocats et de consultants va-t-il nécessairement débarquer dans son entreprise pour lui dire quoi faire, à ses frais de surcroît ? Pourquoi changer une recette qui a fait plus que ses preuves ? Devra-t-il rendre des comptes à un comité consultatif ou à un conseil d'administration, alors que c'est lui le patron ? Pourquoi perdrait-il le contrôle de ses actifs si durement acquis ? Quelle est la valeur ajoutée d'un tel changement ? Voilà quelques questions qu'il peut se poser lorsqu'il saisit dans quelle mesure mettre en place « une bonne gouvernance » lui impose un changement de ses logiques d'actions souvent bien ancrées dans ses paradigmes. Alors pour quoi en parler ? Pourquoi insister sur la mise en place d'une bonne gouvernance dans les PME ? À cette question, deux éléments de réponse nous viennent à l'esprit : assurer la pérennité de nos PME et briser l'isolement de leurs propriétaires-dirigeants.

- **Assurer la pérennité de nos PME**

On oublie souvent qu'une bonne gouvernance, c'est avant tout confier, voire déléguer, les ressources et les pouvoirs aux personnes les mieux placées dans l'organisation pour fournir le service ou le produit attendu. Tout le monde comprend vite que les inventaires risquent d'être mieux gérés par le personnel attiré aux entrepôts que par celui de la comptabilité. A contrario, on

comprend aussi que, lorsque le propriétaire-dirigeant est le seul à entretenir des relations d'affaires avec la clientèle, la banque ou les fournisseurs, cela est hautement à risque pour la survie de son entreprise. Par conséquent, nous croyons qu'une bonne gouvernance dans une PME commence par une prise de conscience du propriétaire-dirigeant quant à la capacité de son entreprise à exister sans lui, ce qui suppose qu'il fasse l'effort de répondre à quelques questions : <sup>1</sup>

- Qu'advient-il de mon entreprise si je suis incapable de m'en occuper demain? Qui prendra les décisions? Le leadership?
- Est-ce que ma vision stratégique est connue? Existe-t-il un plan de mise en œuvre partagé avec les principaux employés et partenaires?
- A-t-on une liste de clients et de fournisseurs ainsi que de leurs besoins et livraisons et qui s'en occupe?
- A-t-on quelques personnes déjà en relation de confiance avec nos clients et fournisseurs?
- Qui doit autoriser quelles dépenses, salaires, bonis?

En bref, une bonne gouvernance, c'est voir si on a la capacité de faire face à certains changements plus ou moins prévisibles dans le temps mais inévitables un jour ou l'autre. Ce qui devrait être une priorité pour tout propriétaire-dirigeant de PME, s'il veut assurer la pérennité de son entreprise.

### • **Briser l'isolement**

Une PME est souvent dirigée par un nombre restreint de personnes quand ce n'est pas qu'une seule. Pendant les premières années d'existence d'une petite entreprise, le propriétaire-dirigeant (ou les quelques membres de l'équipe de direction) a un rôle d'« homme-orchestre » qui voit aux orientations stratégiques tout autant qu'à la production, à la mise en marché ou au développement des nouveaux produits ou services qu'il offre. Cela peut se faire assez aisément, à la condition que la croissance ne soit pas trop rapide, ce qui mettrait la PME et son propriétaire-dirigeant en déséquilibre. Pourtant, quelle que soit la courbe de croissance de la PME, trouver de nouvelles ressources, continuer à se démarquer de la concurrence, innover, embaucher du nouveau personnel compétent et créatif et entretenir ses réseaux sont nécessairement les nouveaux défis qui attendent les propriétaires-dirigeants de PME au prochain tournant. Et, nous devons le concéder, cela est beaucoup demandé pour une seule personne! C'est ce qui explique que nous croyions au bien-fondé de la constitution d'un comité consultatif, qui deviendra peut-être un jour un conseil d'administration. Mais, comment faire?

Encore une fois, la réponse est assez simple : pour mettre en place une bonne gouvernance, le propriétaire-dirigeant doit trouver des gens dont les compétences sont complémentaires aux siennes de sorte à pouvoir l'aider à trouver des réponses à ses questions, à le mettre en garde contre certains risques, à le guider vers de nouvelles voies de développement, à pousser plus loin la vision de

---

<sup>1</sup> Article de Louise Cadieux et Daniel St-Onge. CAS 2011

l'entreprise et à anticiper les enjeux de développement. Autrement dit, dès qu'il met en place un comité consultatif ou un conseil d'administration, le propriétaire-dirigeant de PME n'est plus seul. Il peut partager sa vision, ses plans et ses inquiétudes avec des gens de confiance qui sont là, non pas pour le critiquer et le surveiller, mais pour l'aider.

### **4.2. UNE DÉFINITION DE LA GOUVERNANCE POUR LA PME**

Les principes de la « bonne » gouvernance ont été façonnés dans le creuset des débats sur les droits des actionnaires et les responsabilités juridiques des conseils d'administration pour la protection des investisseurs dans les entreprises inscrites en bourse.

Au États-Unis, au Canada et un peu partout dans les économies développées, tout au cours des derniers vingt ans, mais avec une intensité décuplée depuis les fiascos de 2001-2002, les commissions des valeurs mobilières ainsi que les bourses ont adopté des principes et des directives concernant la gouvernance des sociétés ouvertes. Enfin, en 2002, le législateur américain inscrit dans une loi (Sarbanes-Oxley) certaines règles de gouvernance précises.

Pour les sociétés inscrites en bourse, la gouvernance comporte la présence d'un conseil d'administration assurant la supervision et le suivi des décisions et de la gestion par les dirigeants d'une organisation.

Toutefois, les entreprises qui ne font pas appel à l'épargne du public, ni ne sont inscrites en bourse, ne sont soumises à aucune obligation juridique ou réglementaire en matière de gouvernance. Nous n'avons pas trouvé de juridiction ayant eu recours à des mesures législatives ou réglementaires pour imposer une modification à la gouvernance des PME non inscrites en bourse (**Groupe de travail Sur la gouvernance des PME au Québec**)<sup>1</sup>

Pour la première fois dans le monde, soutiennent les auteurs du Code Buisse, des recommandations étaient formulées à l'intention des entreprises non inscrites en bourse. Le Code Buisse, de caractère purement incitatif, énonce des principes applicables à toute forme de PME :

- la formulation d'une vision et d'une mission comme cadre de référence pour la direction ;
- un recours judicieux à des conseillers externes ;
- la mise sur pied de structures adaptées pour guider la direction ;
- des cadres de direction performants ;
- la participation d'actionnaires engagés ;
- une collaboration et une interaction sans faille entre le conseil d'administration, le management et les actionnaires.

---

<sup>1</sup> Rapport du Groupe de travail Sur la gouvernance des PME au Québec.mai 2008

Le Code Buisse fait l'hypothèse, fort plausible, que les propriétaires-dirigeants de PME comprendront qu'il est dans leur intérêt bien compris d'adopter des mesures de bonne gouvernance comme celles proposées par le Code Buisse.

La gouvernance d'entreprise est un thème très ancien a été développé aux Etats-Unis dans les années trente, mais le sujet de gouvernance au sein des pme est très totalement absent dans les débats et les recherches dans la mesure où on considère que le dirigeant est le plus souvent l'actionnaire principal. Certaines études concluent en outre à une performance économique des petites entreprises supérieure à celle des grandes.<sup>1</sup>

Dans un contexte de PME, le rôle de la gouvernance ne devrait pas se limiter à atténuer des conflits d'agence (Williams, 2006). D'autres théories peuvent s'appliquer (Corbetta et Salvato, 2004). La gouvernance des PME peut également s'expliquer par une théorie alternative de nature psychosociale, soit celle du "stewardship" (Davis, Schooman et Donaldson, 1997). Selon cette approche, les intérêts des dirigeants et des actionnaires sont parfaitement alignés.

Les gestionnaires ne sont pas considérés individualistes et opportunistes mais plutôt collectivistes et pro-organisationnels. Le rôle de la gouvernance n'est donc pas de diminuer l'autonomie des gestionnaires par un contrôle assidu de ses activités mais plutôt d'augmenter l'autonomie des dirigeants qui agiront de manière optimale pour l'entreprise.

Pour les PME, la gouvernance (ou gouvernement d'entreprise) pourrait mieux se définir comme les "procédure et structure utilisées pour diriger et gérer les affaires tant internes que commerciales de l'entreprise dans le but d'en augmenter la valeur à long terme pour les investisseurs et d'en assurer la viabilité financière" (Ménard, 1994, p.180).

Mais, comme dans le cas des sociétés par actions, une forte concentration de propriété peut également engendrer l'enracinement des actionnaires dont le contrôle est indélogeable et laisser place à l'expropriation des autres parties prenantes (Stanwick et Stanwick, 2005).

Le rôle de la gouvernance des PME doit donc également considérer la défense des intérêts des parties prenantes (Antheaume et Honore, 2002; Corbetta et Salvato, 2004). Cela peut s'avérer encore plus vrai dans le cas des entreprises familiales. En effet, dans les PME familiales, même si certains membres de la famille peuvent être impliqués dans l'entreprise, certains autres membres de la famille peuvent être en voie de s'impliquer. Ils peuvent occuper des fonctions dans l'entreprise, être trop jeunes et aux études, être à acquérir de l'expérience dans d'autres entreprises ou être des actionnaires passifs mais intéressés.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Gérard CHARREAUX. « LA GOUVERNANCE DES PME-PMI ». Article. Université de Bourgogne, Dijon

<sup>2</sup> François BROUARD & Jackie DI VITO. « IDENTIFICATION DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE APPLICABLES AUX PME ».article. Belgique. 2008

Pour les fins des PME, nous pouvons définir la gouvernance comme étant un ensemble de rapports entre un propriétaire-dirigeant et un groupe de personnes réunies en un conseil consultatif ou un conseil d'administration. Ces personnes, majoritairement indépendantes de la direction et de l'actionnaire de contrôle, ont accepté d'appuyer ce propriétaire-dirigeant de leur expertise et de leur expérience pour améliorer les décisions et assurer la croissance durable de l'entreprise.<sup>1</sup>

### **4.3. CONFLITS D'AGENCE DIFFÉRENTS**

Quatre conflits d'agence potentiels peuvent émerger de la relation actionnaires-gestionnaires, soit la différence de l'horizon temporel qui les associe à l'entreprise, la différence entre leurs préférences au niveau du risque, l'aversion à l'effort des gestionnaires et la consommation des actifs de la société pour des fins personnelles. Ces conflits peuvent se présenter particulièrement au sein de sociétés à structure de propriété dispersée puisque le niveau de l'asymétrie informationnelle entre les actionnaires et les dirigeants est très élevé et l'effort des gestionnaires n'est pas directement observable.

Pour pallier ces différents conflits d'agence, plusieurs mécanismes de gouvernance ont joué un rôle important pour assurer l'alignement des intérêts entre les actionnaires et les gestionnaires.

Dans cette optique, la gouvernance des sociétés peut se définir comme étant "l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire"

(Charreaux, 1997, p.24).

Les sources de conflits ne sont pas forcément les mêmes dans le cas des PME puisque les structures de propriétés sont variées et la dissociation propriété-contrôle est moins fréquente

(Chua, Steier et Chrisman, 2006). En effet, dans la plupart des cas, des PME, surtout celles de premières générations, sont détenues par quelques actionnaires qui contrôlent l'entreprise et qui sont généralement actifs dans la gestion de celle-ci. Le niveau d'asymétrie informationnelle est très faible voir inexistant puisque les actionnaires-dirigeants occupent souvent les postes de direction de l'entreprise. Ainsi, certains conflits d'agence associés à l'effort et à la consommation personnelle des actifs ne sont donc pas très susceptibles de faire surface au sein des PME.

De plus, le problème d'horizon ne devrait généralement pas se manifester dans les PME puisque l'horizon temporel associant les gestionnaires à la PME qu'ils gèrent peut s'étendre sur 15 à 25 ans comparativement à 3 ou 4 ans dans le cas des grandes sociétés ouvertes (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Finalement, les préférences au risque devraient être similaires pour les gestionnaires et les actionnaires des PME puisqu'ils ont d'importantes parts de capital (financier ou humain) investies dans l'entreprise. Toutefois, lorsque le gestionnaire qui contrôle la PME est

---

<sup>1</sup> Rapport du Groupe de travail Sur la gouvernance des PME au Québec.mai 2008



indépendant des actionnaires qui en détiennent la propriété et que ces actionnaires sont externes à l'entreprise, il se peut que certains des conflits d'agence se manifestent (Lubatkin, Ling et Schulze, 2007).

Dans un tel contexte, la plupart des mécanismes de gouvernance conçus pour les sociétés ouvertes pourraient s'appliquer pour atténuer les conflits.

#### **4.4. LES SPÉCIFICITÉS DU SYSTEME DE GOUVERNANCE DES PME**

L'intérêt pour la gouvernance s'attarde davantage aux grandes sociétés Ouvertes qu'aux petites et moyennes entreprises (PME) (Cerrada et Janssen, 2006). Les PME constituent un groupe important d'entreprises sur le plan économique et sont des entreprises présentant des caractéristiques particulières (GREPME, 1997; St-Pierre, 1999). Il est toute fois reconnu que les PME ne représentent pas de grandes entreprises à une petite échelle (Welsh et White, 1981). Face à l'importance des PME et des PME familiales et de leurs spécificités, il est donc pertinent d'examiner leur gouvernance à la lumière des mécanismes développés pour les sociétés ouvertes. L'objectif de cette recherche conceptuelle est de déterminer les mécanismes internes et externes de gouvernance applicables au sein des PME, en distinguant les PME concentrées, les PME familiales et les sociétés diffuses.

##### **4.4.1. SPÉCIFICITÉS DES PME**

En comparant les sociétés ouvertes, qui font davantage l'objet de codes de gouvernance, et les PME, il y a lieu de constater que les PME tout comme les sociétés ouvertes ne sont pas des groupes homogènes. L'hétérogénéité des PME est un phénomène reconnu (Torres, 1997; Torres et Julien, 2005). Il existe donc des différences à l'intérieur même du groupe des PME.

Les PME peuvent se distinguer selon leur taille (Cerrada et Janssen, 2006). Il y a les moyennes entreprises (ME), les petites entreprises (PE) et les très petites entreprises (TPE). Les PME peuvent aussi se distinguer selon le cycle de vie dans lequel elles se situent.

Une PME est fort différente si elle est dans sa phase de démarrage, dans sa phase de croissance, sa phase de maturité et sa phase de décroissance. Une PME de première génération est fort différente d'une PME ayant subi plusieurs transmissions au fil des générations (Cerrada et Janssen, 2006). Ces transmissions peuvent amener un plus grand nombre d'actionnaires, que ce soit des héritiers de la même famille (frères, sœurs, cousins) ou des actionnaires minoritaires. Le nombre d'actionnaires et leur provenance peuvent représenter une autre variable distinctive. Il peut s'agir d'un petit nombre d'actionnaires provenant de la même famille ou de l'extérieur de la famille ou d'un grand nombre d'actionnaires. Les PME peuvent se diviser selon leur modèle d'affaires entre les PME locales, les

PME exportatrices, les PME innovantes et les PME globales (St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003)<sup>1</sup>. Le secteur d'activité peut également constituer une variable permettant de distinguer les PME. Les caractéristiques de la spécificité des PME peuvent se regrouper autour de cinq spécificités.

La spécificité Environnementale porte sur l'incertitude face à l'environnement technologique et à la vulnérabilité envers les forces de la concurrence.

La spécificité organisationnelle porte sur la structure peu formalisée et sur la pauvreté des ressources. La spécificité décisionnelle souligne un cycle de décision stratégique davantage à court terme, un processus davantage réactif, intuitif, avec peu de formalisation. La spécificité psychosociologique mentionne le rôle dominant de l'entrepreneur et la centralisation de la gestion. La spécificité des systèmes d'information souligne le stade peu complexe et organisé des systèmes d'information. En utilisant la structure de propriété, qui est d'ailleurs un concept utilisé fréquemment dans les études sur la gouvernance (Daily, Dalton et Rajagopalan, 2003).

Il y a trois grandes catégories de sociétés, soit les sociétés diffuses, les PME concentrées et les PME familiales. Cela sera utile lors de la préparation des tableaux comparatifs. Nous définissons les sociétés diffuses comme toute entreprise dont l'actionnariat est dispersé sans présence d'actionnaires détenant des parts importantes d'actions votantes. Les sociétés ouvertes, qui sont cotées en bourse, impliquent un grand nombre d'actionnaires, certains pouvant gérer ou non l'entreprise. En général, il y a un grand nombre d'actionnaires qui ne participent pas à la gestion de l'entreprise. Pour le classement, lorsqu'une PME est constituée de multiples actionnaires externes à l'entreprise, nous considérons ces PME comme sociétés diffuses puisque les conflits d'agence de ces PME devraient être similaires à ceux des sociétés ouvertes à actionnariat diffus. La deuxième catégorie de sociétés, que nous identifions de PME concentrées, sont des PME contrôlées par un ou un petit nombre d'actionnaires détenant la majorité des actions votantes. De façon générale, une grande partie des PME sont constituées de structures de propriété concentrées. Nous identifions une dernière catégorie de PME, soit les PME familiales définies comme étant des PME concentrées dont le contrôle est détenu par plusieurs membres d'une même famille (Bartholomeusz et Tanewski, 2006; Carney, 2005). Les PME familiales représentent un groupe où les liens familiaux et le niveau de confiance mutuelle sont au centre de l'application de mécanismes de gouvernance.

---

<sup>1</sup> François BROUARD & Jackie DI VITO. op.cit

#### **4.4.2. MÉCANISMES DE GOUVERNANCE APPLICABLES AUX PME**

La littérature discute de deux grandes catégories de mécanismes de gouvernance, soit les mécanismes provenant de l'environnement externe de la société et les mécanismes internes mis en place par les sociétés et leurs actionnaires pour assurer le respect de la relation contractuelle établie entre les gestionnaires et les actionnaires (Weir, Laing et McKnight, 2002). Bien que ces mécanismes soient identifiés pour la gouverne des sociétés ouvertes, certains d'entre eux peuvent très bien s'appliquer aux PME. Alternativement, les mécanismes de la gouvernance peuvent aussi se visualiser en divers systèmes comme les conseils d'administration, les systèmes organisationnels et les systèmes stratégiques (CMA Canada, 2002; Gregory, 2001; Monks et Minow, 2004; Thompson, 2002; Vinten, 1998). Par rapport à la classification externe-interne, cette dernière classification permet de situer dans quel système le mécanisme de gouvernance s'intègre. Les systèmes liés au Conseil d'administration représentent le premier groupe de mécanismes. Parmi les variables citées dans les études antérieures, notons le type de Conseil, les rôles et responsabilités du Conseil, la taille du Conseil, le nombre de ses comités, le rôle et les responsabilités des différents comités, la structure des comités, l'indépendance des comités, la sélection et l'élection des membres du Conseil et des comités, la fréquence des réunions, la répartition entre des membres internes versus externes, l'indépendance des membres, leur expertise et expérience, leurs valeurs, leur éthique, la culture du Conseil, le leadership au sein du Conseil, son fonctionnement, sa mission, sa vision, la planification de la relève, la rémunération et l'évaluation de la performance des membres du Conseil, l'identification des besoins des parties Prenantes, la description des tâches du Conseil et de la direction et la communication de l'information au Conseil. Les systèmes organisationnels représentent le deuxième groupe de mécanismes. Parmi les variables citées dans les études antérieures, notons les ressources financières, humaines et physiques, la structure organisationnelle, le leadership organisationnel, l'éthique d'organisation, la responsabilité des membres du Conseil et des dirigeants, la rémunération et l'évaluation de la performance des dirigeants et du personnel, la divulgation à propos de l'organisation, la gestion des risques, la gestion des crises et la communication de l'information dans l'organisation. Les systèmes stratégiques représentent le troisième groupe de mécanismes. Parmi les variables citées dans les études antérieures, notons la planification stratégique, le modèle d'affaires, la gestion des risques, la gestion des crises, la mesure de la performance, les processus de changement organisationnel, les processus d'obtention de l'information stratégique. Examinons maintenant les mécanismes selon les catégories des mécanismes externes et internes.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> François BROUARD & Jackie DI VITO. op.cit

#### 4.4.2.1. Les mécanismes externes de gouvernance

Les mécanismes externes de gouvernance regroupent différents éléments provenant de l'environnement externe de la société qui contribuent à minimiser les actions opportunistes des gestionnaires. Parmi ces mécanismes, nous comptons le marché des produits, le système légal de protection des investisseurs, le marché des prises de contrôle des sociétés, le marché des dirigeants et l'éthique et la morale.

##### a)- Le marché des produits

La présence de la concurrence dans le marché des produits constitue un mécanisme de gouvernance fondamental sur les actions et les décisions des gestionnaires (Burke, 2002). Que ce soit des sociétés diffuses ou des PME, les entreprises ne pouvant demeurer compétitives dans l'évolution de leurs produits ou services, peuvent facilement perdre la position qu'elles occupent sur le marché des produits et éventuellement faire faillite. Ainsi, la présence des forces concurrentielles du marché des produits est en soi un mécanisme pouvant discipliner les gestionnaires à prendre des décisions optimales pour l'organisation qu'ils gèrent afin d'assurer sa continuité.

##### b)- Le système légal de protection des investisseurs

Le système légal d'un pays prévoit des lois et de la réglementation visant à protéger les droits des investisseurs contre des tentatives d'expropriation. L'existence de telles lois a un rôle disciplinaire sur le comportement des gestionnaires en limitant les actions opportunistes lorsque de telles actions mènent à l'expropriation des investisseurs. La Porta, Lopez-de-Silanes et Shleifer (1999) définissent la structure légale comme un ensemble de lois protégeant les investisseurs et ils soulignent que l'existence même de telles lois ne suffit pas pour être qualifiée de mesure disciplinaire. L'efficacité de ce mécanisme de gouvernance est associée au renforcement de ces lois par des réprimandes données aux initiés qui entravent les lois en vigueur.

Les règles comptables et de certification édictées par la profession comptable constituent des balises à respecter pour assurer une certaine forme de normalisation des états financiers des sociétés. Le mandat de vérification comptable et l'indépendance du vérificateur peuvent jouer un rôle comme mécanisme de gouvernance. La publication de Codes de gouvernance, davantage orientés vers les sociétés ouvertes et publiés dans plusieurs cas par les commissions de valeurs mobilières, vise à donner aux sociétés certaines règles à suivre pour gérer leur gouvernance. Une exception est le Code Buisse publié en Belgique et qui vise les PME (Cerrada et Janssen, 2006; Code Buisse, 2005). Les règles de la Loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis peuvent se situer dans ce type de mécanisme. Le système de protection légale des investisseurs pourrait avoir des répercussions sur le développement économique d'un pays. La Porta *et al.* (1999) affirment qu'un

système rigoureux de protection légale contribue à la croissance économique des nations permettant aux sociétés de recourir plus aisément au financement sur le marché des capitaux. Lorsque le système de protection légale des investisseurs est mis en application de façon rigoureuse dans un pays, les gestionnaires connaissent bien leur responsabilité civile envers les actionnaires ainsi que les conséquences qu'ils pourraient subir s'ils allaient à l'encontre de ces lois. La chute de la société Enron en décembre 2001 constitue un bel exemple des conséquences que les responsables de la gestion des sociétés peuvent subir suite à des actes de mauvaise foi à l'égard des actionnaires.

Le système légal de protection des investisseurs vise tout d'abord les actionnaires minoritaires des sociétés ouvertes mais pourrait s'appliquer aux PME qui ont recours au financement externe tel que les investisseurs de capital de risque. Avec des lois bien ancrées et appliquées, les entreprises se doivent de s'y conformer afin d'éviter des conséquences légales importantes

### **c)- Le marché des prises de contrôle des sociétés**

Le marché des prises de contrôle corporatives est un mécanisme de gouvernance très actif dans les pays où les titres sont liquides, tels que les États-Unis et la Grande Bretagne. Pour identifier des cibles potentielles, les acquéreurs surveillent de près les sociétés moins performantes. En effet, lorsque la performance d'une société se détériore, les acquéreurs peuvent bénéficier d'une transaction d'acquisition moins coûteuse. Ce mécanisme ne s'applique généralement pas aux PME lorsque le contrôle des actionnaires est indélogeable. Cependant, lorsque les structures de propriété des PME sont caractérisées par plusieurs actionnaires détenant des parts égales du capital ou lorsque l'heure de la succession a sonné, il se pourrait que les PME soient également des cibles potentielles.

### **d)- Le marché des dirigeants**

Le marché actif des dirigeants est un autre facteur qui motive les gestionnaires à promouvoir des activités contribuant à la croissance d'une société. En effet, dans un marché actif de dirigeants, il est dans l'intérêt des gestionnaires de ne pas nuire à la bonne performance des sociétés afin de montrer aux employeurs potentiels leurs qualités managériales. Les gestionnaires considérant donc que leur performance affectera leur opportunité d'emplois futurs, seront motivés à limiter leurs comportements opportunistes et à prendre des décisions optimales pour la création de valeurs des actionnaires (Fama, 1980).

Lorsque les dirigeants des PME sont indépendants des actionnaires, le marché des dirigeants peut constituer un mécanisme de gouvernance efficace. La présence d'un marché concurrentiel de dirigeants qualifiés pour occuper les postes de cadre dans certaines sociétés motive les gestionnaires de ces sociétés à bien gérer les activités selon les attentes des actionnaires. Ainsi, les gestionnaires craignant d'être facilement remplacés s'ils ne réussissent pas à diriger les sociétés selon les

objectifs des actionnaires seront moins susceptibles de se comporter de façon opportuniste. Ils géreront donc les sociétés de manière optimale pour garder leur position.

### **e)- L'éthique et la morale de la société (environnement externe)**

L'éthique et la morale de la société (environnement externe) correspondent à une philosophie de gestion qui se situe au-dessus des règles particulières. Ces règles s'appliquent ou devraient s'appliquer autant aux sociétés ouvertes qu'aux PME. Avec les récents scandales financiers, le niveau d'éthique est plus élevé que par le passé.

### **4.4.2.2. Les mécanismes internes de gouvernance**

Les mécanismes internes de gouvernance sont généralement mis en place par des ententes contractuelles (implicites ou explicites) (Boujenoui et Zeghal, 2006). Parmi les différents mécanismes internes de gouvernance, on compte les croyances et les valeurs de l'organisation, les conseils d'administrations, les conseils consultatifs, les conseils de famille, les régimes de rémunération, les systèmes de gestion et la structure de propriété.<sup>1</sup>

#### **a)- Les croyances et les valeurs**

Le système de croyances et les valeurs d'une entreprise intègrent la confiance, l'éthique personnelle, la culture, la philosophie de gestion en général (Steier, 2001). Ces mécanismes s'appliquent généralement aux PME. Les croyances et les valeurs sont peut-être plus présentes dans les PME familiales, car elles incluent les valeurs familiales en plus de celles de l'entreprise.

#### **b)- Les conseils d'administration**

Le rôle et la composition des conseils d'administration représentent un mécanisme majeur de gouvernance (Bozec, 2005). Du moins, c'est ce qui ressort de l'étude des codes de gouvernance qui placent l'accent sur les conseils d'administration (Gregory, 2001). Les deux rôles principaux du conseil d'administration consistent en la gestion et la discipline des gestionnaires ainsi qu'en l'élaboration des stratégies des sociétés (Charreaux, 1997). En effet, le conseil d'administration a l'autorité légale d'engager et de congédier les gestionnaires. De plus, ayant également la responsabilité d'élaborer les stratégies des sociétés, le conseil d'administration peut intervenir dans les décisions majeures prises par les gestionnaires (Byrd, Parrino et Pritsch, 1998; Fama et Jensen, 1983). Le conseil d'administration est également responsable de déterminer la rémunération des gestionnaires et d'élaborer les contrats de rémunération. Toutes ces responsabilités étant confiées au conseil d'administration, les administrateurs qui en font partie sont mandatés de gouverner la société dans le meilleur intérêt des actionnaires. Le rôle du conseil d'administration est le même pour toutes les sociétés, mais sa constitution diffère d'une société à l'autre. Les différentes structures du conseil d'administration occasionnent des inefficacités dans le rôle de gouvernance

---

<sup>1</sup> François BROUARD & Jackie DI VITO. op.cit

puisque les administrateurs, par manque d'indépendance, n'agissent pas toujours dans l'intérêt des actionnaires. La littérature soulève fréquemment l'importance de l'indépendance des membres du conseil d'administration. À cet effet, les études s'intéressent particulièrement à l'impact de la proportion des administrateurs externes siégeant au conseil d'administration versus la proportion de membres internes ainsi que le poste de présidence du conseil d'administration occupé par le gestionnaire versus un membre indépendant. Les preuves empiriques vérifiant l'impact des administrateurs tant externes qu'internes sur la performance des sociétés sont toutefois très mitigées dans la littérature (Agrawal et Knoeber, 1996; Byrd et Hickman, 1992; Core, Holthausen et Larcker, 1999; Hill et Snell, 1988). Un conseil d'administration est souvent plus rare dans les PME (Allali et Fillion, 2002; Blumentritt, 2006; Fiegenger, Brown, Dreux et Dennis, 2004). Dans un contexte de PME, le conseil d'administration est souvent composé des actionnaires et constitue une formalité pour approuver les décisions de l'entreprise (Ford, 1988). Toutefois, les actionnaires des PME ne sont pas toujours ceux qui dirigent l'entreprise. Dans un tel contexte, le rôle du conseil d'administration des PME diffère peu de celui des conseils d'administration des sociétés ouvertes. Le conseil d'administration veillera alors sur les activités des gestionnaires, élaborera les stratégies organisationnelles et sera l'intermédiaire entre l'entreprise et les autres parties prenantes.

### **c)- Les conseils consultatifs**

Compte tenu de l'absence des conseils d'administration dans plusieurs PME, il existe des conseils consultatifs qui jouent un rôle consultatif pour les dirigeants de PME (St-Cyr et Richer, 2003). Le nombre de rencontres et leur fréquence peuvent influencer l'utilité de tels conseils

### **d)- Les conseils de famille**

Dans le cas des entreprises familiales, il est souvent recommandé d'avoir un Conseil de famille (St-Cyr et Richer, 2003). Les rencontres permettent une discussion entre les membres de la famille et les membres du Conseil de famille. Une charte familiale permet de préciser les règles qui seront utilisées lors des prises de décisions.

### **e)- Les régimes de rémunération**

L'objectif des régimes de rémunération est d'établir une rémunération juste et intéressante pour garder les bons gestionnaires dans la société, tout en les motivant à prendre des décisions favorisant la création de valeur aux actionnaires. Dans les régimes de rémunération, trois modes de rémunérations sont utilisés pour solutionner les différents problèmes d'agence existant entre les gestionnaires et les actionnaires. Ces trois modes de rémunération sont constitués de bonis à la performance, d'actions de la société ainsi que d'options d'achat d'actions. Dans les sociétés

ouvertes, chacun de ces modes de rémunération est utilisé pour solutionner un problème d'agence particulier. Etant donné que le niveau d'asymétrie informationnelle est généralement négligeable au sein des PME, les contrats de rémunération ne tiennent pas compte des risques associés aux conflits d'agence. Les régimes de rémunération peuvent être élaborés pour récompenser les efforts observables des gestionnaires. De plus, l'octroi d'actions ou d'options d'achat d'actions pourraient solidifier le sentiment d'appartenance des gestionnaires et orienter davantage leurs efforts vers la création de valeur des entreprises.

### **f)- Les systèmes de gestion**

Les systèmes de gestion permettent de mieux gérer l'entreprise. Dans ce groupe de mécanismes, l'on retrouve les systèmes comptables, les états financiers, les budgets, le plan stratégique, la vision et la mission, les politiques et directives, les contrôles internes, les règles et procédures, les systèmes de gestion des risques, la résolution de conflits, la gestion de crise, le plan de continuité, les assurances (Pesqueux, 2005). Ces mécanismes sont présents dans l'ensemble des entreprises. Une différence réside parfois dans la présence ou l'absence de certains mécanismes dans les PME. Selon le type de PME et souvent la taille des PME, les systèmes de gestion varieront. Par exemple, les très petites entreprises auront des systèmes comptables bien moins développés que les moyennes entreprises, bien qu'elles se situent toutes les deux dans le groupe des PME.

### **g)- La structure de propriété**

La concentration de propriété est considérée comme un mécanisme de gouvernance interne dans la littérature en gouvernance. La structure de propriété, qu'elle soit détenue ou non par la famille, joue un rôle dans la gouvernance. L'existence de convention entre actionnaires est particulièrement importante dans les PME. Un plan de succession permet de voir comment la transmission d'entreprise et la succession aura lieu (Cadieux et Lorrain, 2003). Son importance dépend du moment anticipé pour le transfert de l'entreprise.

Le Tableau 2 résume les mécanismes externes et présente une comparaison de leur application pour les sociétés diffuses, les PME concentrées et les PME familiales.



**Tableau 2**  
**Mécanismes externes de gouvernance**

<b>Sociétés diffuses</b>	<b>PME Concentrées</b>	<b>PME familiales</b>	
++	++	++	Le marché des produits et services
			<b>Le système légal de protection des investisseurs</b>
++	+	+	Lois et réglementation
++	+	+	Profession comptable
++	+	+	Vérificateur comptable Externe
++	-	-	Indépendance du vérificateur
++	-	-	Codes de gouvernance
++	-	-	Règles SOX Sarbanes-Oxley
+	-	-	Le marché des prises de contrôle des sociétés
+	-	-	Le marché des dirigeants
+	+	+	L'éthique et la morale de la société

Note : ++ = présence plus importante, + = présence importante, - = présence moins importante

**Source :** François BROUARD & Jackie DI VITO. op.cit

Le Tableau 3 résume les mécanismes internes et présente une comparaison de leur application pour les sociétés diffuses, les PME concentrées et les PME familiales.

**Tableau 3**  
**Mécanismes internes de gouvernance**

<b>Sociétés diffuses</b>	<b>PME Concentrées</b>	<b>PME familiales</b>	
			<b>Les croyances et les valeurs</b>
+	++	++	-Système de croyances et de valeurs
+	+	+	-Confiance
+	+	+	-Éthique
+	+	+	-Culture
+	+	+	-Philosophie de gestion
			<b>Les conseils d'administration</b>
++	+	-	-Assemblée des actionnaires
++	+	+	-Établissement d'un conseil d'administration
++	+	+	-Rencontres régulières entre les membres du conseil d'administration
++	+	+	-Conseil d'administration avec des membres externes à la famille
++	+	+	-Proportion administrateurs indépendants
++	+	+	-Comités du conseil d'administration (vérification, rémunération, nomination)
++	+	+	- Limite sur l'âge des membres du conseil d'administration
++	+	+	- Limite du mandat des membres du conseil d'administration
++	+	+	- Séparation des tâches de président du conseil d'administration et PDG
++	+	+	- Mix administrateurs conseils d'administration indépendants
+	+	+	- Ordre du jour précis des rencontres
+	+	+	- Utilisation de conseillers externes

			<b>Les conseils consultatifs</b>
-	+	+	- Établissement d'un conseil consultatif
-	+	+	- Rencontres régulières entre les membres du conseil consultatif
			<b>Les conseils de famille</b>
-	-	++	- Établissement d'un conseil de famille
-	-	++	- Assemblée familiale / Forum familial
-	+	++	- Rencontres régulières entre les membres de la famille
-	+	++	- Rencontres régulières entre les membres du conseil de famille
-	+	++	-Charte familiale
-	+	++	- Rencontre de l'assemblée familiale
			<b>Les régimes de rémunération</b>
++	+	+	- Système de rémunération
++	+	+	-Incitatifs monétaires
			<b>Les systèmes de gestion</b>
++	+	+	- Plan d'affaires
++	+	+	-Systèmes comptables
++	+	+	- États financiers
++	+	+	- Budget
++	+	+	- Plan stratégique
++	+	+	- Vision et mission
++	+	+	- Politiques et directives
++	++	+	- Contrôles internes
++	+	+	- Règles et procédures
++	+	+	- Système de gestion des risques
+	+	+	- Résolution de conflits
+	+	+	- Gestion de crise
+	+	+	- Plan de continuité
+	+	+	- Assurances
			<b>La structure de propriété</b>
++	+	+	- Structure de propriété
+	+	++	- Propriété par la famille
+	++	++	- Convention entre actionnaires
+	+	++	- Planification successorale

Note : ++ = présence plus importante, + = présence importante, - = présence moins importante

Source : François BROUARD & Jackie DI VITO. op.cit

## **SECTION 5 : La relation actionnaires-dirigeants**

Dans le cas des PME, on considère souvent un peu hâtivement que la relation actionnaires-dirigeants n'est pas une source de conflits, ce qui est apparemment logique puisqu'il n'y a pas de séparation entre la fonction de propriété et celle de direction. Pour mieux comprendre le comportement des PME, il faudrait nuancer cette conclusion pour tenir compte du fait que les PME sont organisées selon différents statuts juridiques. Certaines d'entre elles ouvrent leur capital à des actionnaires externes, notamment financiers, lorsqu'elles sont introduites sur le Second ou le Nouveau marché ; dans ce cas, il y a modification des relations traditionnelles. La même situation survient dans des cas plus habituels, par exemple lorsque la gestion est déléguée à un dirigeant extérieur à la famille ou lors de dissensions au sein de l'actionnariat familial. Cependant, dans la plupart des situations, ce conflit entre actionnaires et dirigeants peut être considéré comme faible et il est assez logique que l'analyse du système de gouvernance des entreprises reste sommaire sur ce point. Le marché financier, sauf exception, ne joue aucun rôle et il est donc normal que l'on n'ait pas, dans le cadre des PME, de développements consacrés au rôle régulateur de ce marché. Quant au marché des dirigeants, son rôle reste également mineur, l'essentiel de la carrière des dirigeants de PME restant principalement interne en raison de l'association au capital. Enfin, le rôle du conseil d'administration des PME peut être également considéré comme symbolique car on ne peut justifier, dans la plupart des cas, son intervention pour discipliner les dirigeants, ces derniers étant les principaux actionnaires. On peut, cependant, continuer à justifier son rôle pour prodiguer des conseils aux dirigeants.<sup>1</sup>

## **SECTION 6 : Les relations entreprise-créanciers et entreprise-salariés**

Si on écarte la relation actionnaires-dirigeants, principale dans les grandes sociétés, il apparaît que, pour analyser la gouvernance des PME, il faille se recentrer sur d'autres types de relations, notamment celles qui lient l'entreprise aux créanciers et aux salariés, ou encore, celles de sous-traitance. Ainsi, la relation banque/entreprise ou les relations de crédit interentreprises apparaissent comme les supports de mécanismes disciplinaires plus contraignants que les relations avec l'actionnariat. Un point important dans l'analyse de la gouvernance est de savoir si la régulation de la relation créanciers/entreprise, telle qu'on la rencontre en France, peut-être considérée comme optimale au vu des objectifs divergents de protection des intérêts des créanciers et du souci légitime du dirigeant de disposer de la latitude maximale. Cet aspect concerne notamment la question de la capacité du système réglementaire français à résoudre les difficultés des entreprises. Paradoxalement, alors que ce système a évolué pour assurer une meilleure survie des entreprises, on

---

<sup>1</sup> Gérard CHARREAUX. « LA GOUVERNANCE DES PME-PMI ». Article. Université de Bourgogne, Dijon

constate selon certaines études comparatives récentes, qu'il conduit à un des taux d'échec le plus élevé au niveau international.

Une autre relation, également centrale dans l'analyse de la gouvernance des PME, semble être la transaction existant entre l'entreprise et ses salariés. Sans rentrer dans les détails, il apparaît que celle-ci présente certaines spécificités dans les petites entreprises. L'investissement spécifique (c'est-à-dire non réutilisable en dehors de l'entreprise) en capital humain est plus important dans les PME. Cette situation crée un double risque : d'une part, le salarié risque d'être particulièrement spolié en raison de l'étroitesse du marché interne du travail (il est plus difficilement réemployable à un autre poste) mais aussi de celle du marché externe à cause des problèmes de localisation. D'autre part, le risque existe pour l'entreprise, dont les compétences clés peuvent être fortement dépendantes du savoir-faire d'un salarié. Il existe des mécanismes contractuels et légaux pour gérer cette situation, mais également des mécanismes formels et informels, mis en place au sein des PME. La nature et le mode de fonctionnement de ces mécanismes ont, bien entendu, une influence sur la latitude managériale et sur la performance.

Ces quelques éléments rapidement posés, même s'ils demandent à être prolongés et précisés, montrent qu'il est possible de décrire le système de gouvernance de la PME, d'identifier ses spécificités, et de cerner le degré de latitude dont disposent les dirigeants dans leur gestion. Ainsi, un axe de recherche, particulièrement intéressant, consisterait à évaluer le degré de latitude décisionnelle dont disposent les dirigeants dans les différents secteurs ou dans les différentes nations, ce qui permettrait de mieux comprendre la formation de la performance. Une telle étude, comme le révèle l'exemple des grandes entreprises, reste cependant complexe en raison de l'imbrication des différents mécanismes de gouvernance et de leur caractère substituable ou complémentaire.

## **SECTION 7 : Importance de la gouvernance d'entreprise pour les PME**

Il existe plusieurs définitions de la gouvernance d'entreprise. Toutefois, la définition la plus appropriée qui est plus pertinente pour les entreprises petites et moyennes entreprises (PME) décrit la gouvernance d'entreprise comme «un ensemble de règles, règlements et structures qui visent à atteindre une performance optimale en mettant en œuvre appropriée des méthodes efficaces pour atteindre les objectifs d'entreprise ».

Les lignes directrices de l'objectif de la gouvernance d'entreprise pour atteindre une plus grande transparence, d'équité et tenir la direction exécutive de l'organisation responsable devant les actionnaires. Ce faisant, la gouvernance d'entreprise joue un rôle essentiel dans la protection des actionnaires et, dans l'intervalle, dûment compte de l'intérêt de l'organisation dans son ensemble, sans préjudice des droits des travailleurs. Alors que la haute direction doit avoir un niveau raisonnable de pouvoir pour diriger l'entreprise, la gouvernance d'entreprise veille à ce que ces pouvoirs sont fixés à des dimensions pratiques afin de minimiser les abus d'autorité pour servir des objectifs pas nécessairement dans le meilleur intérêt des actionnaires. Par conséquent, il fournit un cadre pour maximiser ses profits, en encourageant les investissements et éventuellement, créer plus d'emplois.

En règle générale, la gouvernance d'entreprise met en évidence deux grands principes:

**A.** de surveillance et de contrôle sur la performance du management exécutif et les orientations stratégiques

**B.** Responsabilité de la direction aux actionnaires

Pour cette raison, les principes de gouvernance d'entreprise applicables à ceux qui assument la responsabilité ultime du succès ou l'échec de l'organisation. D'autre part, il est impératif de comprendre que la mise en œuvre correcte de bonne gouvernance d'entreprise ne garantit pas nécessairement la réussite de l'organisation. Pendant ce temps, une pratique mauvaise gouvernance d'entreprise est certainement un syndrome commun provoquer une panne dans de nombreuses organisations.

Il est intéressant de savoir qu'une enquête récente a révélé que plus de 48% des investisseurs sont prêts à payer prime supplémentaire sur les prix de stock pour les entreprises connues pour la mise en œuvre de saines pratiques de gouvernance d'entreprise, par opposition à d'autres sociétés qui peuvent avoir le même niveau de rentabilité, mais caractérisé par une gestion inefficace ou un enregistrement des pratiques de mauvaise gouvernance.

Le malentendu à propos de PME tient ses racines de la taille et la contribution de ce segment de l'économie. La réalité est PME d'aujourd'hui peut paraître modeste en taille, mais probablement beaucoup d'entre eux ont un potentiel pour grandir et devenir des entités grande à l'avenir. Malheureusement, cette prophétie n'est pas encore bien réalisée et, par conséquent, la mise en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise continue d'être ignorée.

La gouvernance d'entreprise joue un rôle important pour les PME car elle définit le rôle des actionnaires en tant que propriétaires d'une part, et en tant que chefs d'entreprises, d'autre part. Il est préférable de faire à travers un processus qui énonce les règles de gouvernance et des lignes directrices. Elles visent à aider toutes les parties à comprendre la façon de gérer l'organisation. En conséquence, les conflits internes seraient mieux gérées et plus d'attention donnée à la réalisation des objectifs de croissance et la rentabilité de soutien.

Il ya au moins trois raisons pour les entreprises petites et moyennes entreprises à se montrer plus d'intérêt à appliquer les principes de gouvernance d'entreprise:

**A.** Les bonnes pratiques de gouvernance d'ouvrir la voie aux entreprises de se développer ou attirer des investisseurs supplémentaires comme alternative à la levée de capitaux par des emprunts auprès des banques à un coût élevé. En outre, les entreprises peuvent envisager d'aller public par introduction en bourse.

**B.** La bonne pratiques gouvernance entraînent une amélioration des systèmes de contrôle interne qui se traduit par une plus grande responsabilisation et une meilleure rentabilité. Celui-ci est attribué à des contrôles renforcés qui minimisent la probabilité de fraud pertes.

**C.** La gouvernance d'entreprise veille à ce que les actionnaires sont libérés de fonctions exécutives et administratives. En conséquence, les conflits entre les propriétaires d'entreprises qui assument des rôles de direction dans l'organisation seraient réduits à une plus large mesure en particulier dans les organisations appartenant à petit nombre d'actionnaires où la distinction entre la propriété et la capacité de gestion est floue.

La levée de capitaux a été pendant longtemps considéré comme le défi majeur que rencontrent les PME. Le vrai défi est l'absence de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise dans de telles organisations. Par conséquent, il serait difficile d'accéder à des sources de financement auprès des banques ou des investisseurs.

Le plus grand défi pour les entreprises petites et moyennes entreprises est de savoir jusqu'où ils peuvent faire face à la conjoncture externe et interne des problèmes qui menacent leur capacité à survivre. Des sondages indiquent qu'un tiers de cette catégorie d'entreprises effondrement après trois ans pour les raisons suivantes:

-Absence de planification et de réflexion prospective

leadership et des compétences insuffisantes de gestion au niveau de la haute direction

-Le manque de plans d'affaires futurs de la croissance et l'investissement de nouveaux plans

-Problèmes avec les flux de trésorerie

-Incapacité à innover, à présenter des idées pour le développement des affaires et faire face à la constante évolution environnement des entreprises et des conditions économiques

-Un accès insuffisant à l'assistance technique

Si l'on considère les principales raisons pour lesquelles les petites et moyennes entreprises de taille échouent, on peut conclure que la mise en œuvre de gouvernance d'entreprise contribue dans une mesure beaucoup à soutenir les chances pour ces sociétés de bien performer, de grandir et d'adopter un meilleur processus pour la prise de décision. Pour entreprises familiales, la gouvernance d'entreprise améliore l'efficacité de gestion, les limites de conflits internes et les aide à faire la transition de la propriété aux héritiers d'un processus sans heurts.

En pratique, nous devons réaliser que les PME peuvent faire face à plusieurs problèmes dans l'application de cadre de gouvernance d'entreprise qui peut souvent vu exercice coûteux. Par conséquent, il est essentiel que l'examen devrait être accordée à réduire les exigences de conformité et de divulgation et d'introduire des solutions de rechange moins coûteuse financières et administratives qui ces sociétés peuvent se permettre.



### **Conclusion :**

La gouvernance en PME donc est peut être appréhendé en mobilisant à la fois les travaux des théories contractuelles (théorie de l'agence et théorie des couts de transaction), mais aussi la théorie de "stewardship" (Davis, Schooman et Donaldson, 1997). Selon laquelle, les intérêts des dirigeants et des actionnaires sont parfaitement alignés. Les gestionnaires ne sont pas considérés individualistes et opportunistes mais plutôt collectivistes et pro-organisationnels d'où cette conception motivationnelle de la gouvernance de la PME.

Bien que les mécanismes de gouvernance soient répartis entre ceux externes et ceux internes, certains mécanismes présentent des spécificités dans le cas des PME, alors que le rôle de certains est plus ou moins important selon leur nature. L'existence d'un dilemme

enracinement/transmission représente encore une spécificité dans le cas de la PME étant donnée que l'entrepreneur soucie de réussir la transmission de son entreprise en préparant la succession se trouve dans un contexte qui favorise son enracinement.

**Chapitre 02 :**  
**PME/PMI en Algérie**

## CHAPITRE 02 : PME/PMI en Algérie

### Introduction :

Pendant longtemps, l'économie algérienne a été dominée par le mythe de la grande entreprise perçue, dans le modèle des « industries industrialisantes » adopté au début des années 1970, comme seule porteuse de développement. La petite et moyenne entreprise était à peine tolérée et reléguée à une situation « d'appoint » de la grande entreprise. La taille des entreprises était alors déterminée par des facteurs extra-économiques et subissait toujours des modifications à la hausse en cours de réalisation.

L'Algérie a connu une mutation économique très importante en raison du passage de l'économie administrée à l'économie de marché à partir de la fin des années 80. C'est dans un contexte politico-économique très difficile, marqué par une instabilité institutionnelle et une crise sécuritaire grave qu'une série de réformes -encore inachevées – ont permis au secteur privé de voir jour. Sitôt né, le jeune secteur privé doit évoluer dans un cadre institutionnel instable, et en même temps faire face au phénomène de mondialisation qui le menace sérieusement.<sup>1</sup>

Cette situation s'expliquait également par la place que le modèle de développement totalement basé sur la propriété étatique et le monopole de l'Etat accordaient à la propriété privée dans le domaine de l'activité économique.

Implicitement, le secteur privé devait se cantonner dans des proportions limitées et accueillait de fait les PME. Cette division des rôles n'était pas étanche puisque le secteur public a constitué également un grand nombre des PME, dites locales, notamment dans les activités limitées territorialement à une commune ou à une wilaya.

Grace à la PME, le secteur privé a pu survivre et se développer à l'ombre du secteur public dominé par la très grande entreprise, entraînant des coefficients de concentration très élevés dans la plupart des branches d'activités, cette situation a été complètement bouleversée, en 1990, par l'adoption des réformes économiques qui ont réintroduit les règles de l'économie de marché et supprimé le monopole de l'Etat sur l'activité économique là où il existait. La PME ainsi devenue progressivement la référence de base de l'activité économique et les pouvoirs publics lui accordent une attention toute particulière. Bien entendu, l'environnement économique n'est pas encore totalement libéré des entraves à l'investissement et de très nombreux projets arrivent difficilement à se concrétiser dans des délais raisonnables.

---

<sup>1</sup> Khalil ASSALA. « PME en Algérie : de la création à la mondialisation ». octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse

Au cours de cette période de réformes (1990-2003), la PME est devenue dominante dans la plupart des secteurs économiques et a connu une forte croissance démographique et territoriale.

Mais son dynamisme reste encore limité par un grand nombre de contraintes et notamment les contraintes de la nature institutionnelle.

Dans ce chapitre nous allons interroger sur les évolutions des PME en Algérie et la nature de gouvernance des PME dans une économie en transition vers l'économie de marché qui reste caractérisée par la centralisation des processus de décision, et nous représentons un état de lieux des PME algériennes et en passera par une définition précise, ainsi de consacrée à la description du cadre institutionnel dans lequel évoluent les firmes, ce qui conduira à analyser le comportement des PME dans l'environnement national.

Les PME non préparées à l'invasion de leur marché par des concurrents étrangers doivent impérativement réagir pour survivre.

### **SECTION 1 : Critères de classification des Petites Entreprises**

Plusieurs critères de classification peuvent rendre un peu difficile la configuration, et la distinction entre la petite entreprise, et la moyenne entreprise à la grande entreprise, il s'agit :

- Des entreprises au fonctionnement avec une personne (activité singulière),
- Des entreprises de types familiales,
- Des entreprises à plus de 05 employés, et autres regroupant plus de 10 salariés,
- Des entreprises de 20 à 50 salariés, possédant une structure formelle.

Par ailleurs, d'autres critères permettent aussi la distinction selon la taille, il s'agit :

Du secteur d'activité, l'âge de la firme, son appartenance à un hypo - groupe, la nature juridique, le type d'équipement, etc. Et face à l'absence d'une définition communément admise de la petite entreprise.

L'Algérie a opté par la définition de l'union Européenne. La difficulté de fournir une définition est aggravée par l'absence d'une structure d'administration permettant de donner des informations et des statistiques plus détaillées et fiables sur le tissu industriel en Algérie. Contrairement à la petite taille, on trouve la grande taille disposant d'une structure d'information appropriée. Les PE caractérisées par leur indépendance, ne sont pas prises en considération par aucun organisme de

suivi particulier, sauf le ministère de la PME. Les petites entreprises sont en général trop petites afin de développer des structures internes de gestion et d'information efficace.

### **1.1. Définition de la PME-PMI**

On trouve plusieurs définitions des PME élaborées selon différents contextes. Et si en se référant à la définition de Julien (1987) « La petite entreprise est avant tout une entreprise juridiquement, si non financièrement indépendante, opérant dans des secteurs primaires, manufacturiers ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une personne, sinon à deux, en général seules propriétaires du capital ».

Plusieurs auteurs ont bien constaté les limites de la grande taille, surtout en période de crise ou de récession, considérée autrefois, comme élément d'efficacité et de rentabilité .

Par ailleurs, l'univers de la petite entreprise se caractérise généralement par une certaine hétérogénéité constituée: d'artisans, managers, activités à haute technologie.

Deux critères sont généralement utilisés pour délimiter le champ de la PME/PMI : la taille et le chiffre d'affaires. En plus des petites et moyennes entreprises on y rajoute la très petite entreprise (TPE) ou micro-entreprise.

Le choix d'un seuil est souvent problématique et est réglé de façon conventionnelle. Le premier seuil est celui de zéro salarié qui est utilisé par les statisticiens du travail pour distinguer les employeurs des indépendants .une personne qui n'utilise pas de main-d'œuvre salariée dans son activité économique est considérée comme indépendante même si elle utilise une main-d'œuvre familiale non-rémunérée. En revanche, dès qu'elle emploie une main-d'œuvre contre rémunération, même temporairement, elle devient employeur. C'est pourquoi, beaucoup de professions libérales sont classées comme employeurs dès qu'elles utilisent une main-d'œuvre salariée (secrétariat. Aide soignante, etc.)<sup>1</sup>

### **1.2. STATUT DE LA PME EN ALGÉRIE**

En absence d'une définition communément admise de la PME/PMI en Algérie, il est difficile d'apprécier ce secteur en termes d'agrégats économiques.

Les principales contraintes Commencent par la définition des PME pour comprendre où se situent le problème.

---

<sup>1</sup> Nacer-Eddine, Hamid Zidouni. « Quelques données de base sur les entreprises privées algériennes ». DE LA GOUVERNANCE DES PME-PMI Regards croisés France Algérie. ED. L'Harmattan. 2006. p66

On trouve plusieurs définitions des PME élaborées selon différents contextes. Et si en se référant à la définition de Julien (1987) « La petite entreprise est avant tout une entreprise juridiquement, si non financièrement indépendante, opérant dans des secteurs primaires, manufacturiers ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une personne, sinon à deux, en général seules propriétaires du capital ».

### **1.3. Définition plus précise de la PME en Algérie**

Jusqu'à l'adoption d'une loi d'orientation sur la petite et moyenne entreprise en décembre 2001, il n'existait aucune définition officielle de ce type d'entreprise. Avant cette date, l'Office National des Statistique (ONS) a adopté de fait le critère de l'effectif pour le classement des entreprises en changeant parfois de base, ce qui ne rendait pas facile les comparaisons entre deux périodes différentes.

La définition de la PME retenue dans la loi s'inspire de celle adoptée par l'Union Européenne en 1996 et qui a fait l'objet d'une recommandation à l'ensemble de pays membres. L'Algérie e, en effet, adopte la charte de Bologne sur les PME en juin 2000, charte sur la définition européenne de la PME .cette définition se base sur trois critères : les effectifs, le chiffre d'affaire et le bilan annuel et, enfin, indépendance de l'entreprise.

Solen la loi, la PME est définie, que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède par 2 milliard de dinars (DA), ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de DA et respecte le critère d'indépendance

Au titre de la présente loi, il est entendu par <sup>1</sup>:

**A /** Personnes employées : le nombre de personnes correspond au nombre d'unités de travail-année (UTA), c'est-à-dire au nombre de salariés employés à temps plein pendant une année. Le travail partiel ou le travail saisonnier étant des fractions d'Unité de Travail-Année.

L'année à prendre en considération est celle du dernier exercice comptable clôturé.

**B /** Seuils pour la détermination du chiffre d'affaires ou pour le total du bilan ceux afférents au dernier exercice clôturé de douze mois.

**C /** Entreprise indépendante : l'entreprise dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par u ne ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME/PMI

---

<sup>1</sup> Samia GHARBI. « LES PME/PMI EN ALGERIE : ETAT DES LIEUX ». *DOCUMENTS DE TRAVAIL*.N°238.Mars 2011

Trois types de PME sont définis par la loi <sup>1</sup>:

- La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliard de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.
- La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de dinars.
- La très petite entreprise (TPE) ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

**Tableau 4 : définition de la PME par la loi du 12/12/2011**

Taille	Emploi	Chiffre d'affaire	Total du bilan
<b>Moyenne</b>	50 à 250	200 millions de DA à 2 milliard de DA	100 millions à 500 millions
<b>Petite</b>	10 à 49	moins de 200 millions de DA	moins de 100 millions de DA
<b>Très petite ou micro</b>	1 à 9	moins de 20 millions de DA	moins de 10 millions de DA

Source : Nacer-Eddine Hammouda, Hamid Zidouni.op.cit.p67

#### **1.4. Identité de la Petite et Moyenne Entreprise**

La PME est caractérisée par une concentration de la gestion et de la décision dans la petite entreprise. Une des définitions de la petite entreprise est justement celle dans laquelle la direction, si non le dirigeant, assume la responsabilité technique et financière, c'est à dire contrôle le développement de celle-ci

La petite taille s'accompagne d'une personnalisation de la gestion, c'est-à-dire d'une centralisation de la plupart des décisions chez un seul individu, le " patron", la compréhension des structures et du fonctionnement des petites et moyennes entreprises passe par la connaissance des profils de leurs dirigeants (traits de la personnalité, buts fondamentaux, valeurs, etc.)

Pour les entreprises de petite dimension, les décisions peuvent être assimilées à celles des seuls dirigeants ; cela devient bien entendu de moins vrai au fur et à mesure que la taille de l'organisation augmente<sup>1</sup>.

La PME est alors contrôlée par son dirigeant, ce concept de contrôlabilité, c'est « comme la capacité de garder la maîtrise de la mise en œuvre et du développement d'un ensemble de

<sup>1</sup> Ahmed Bouyacoub. « Les PME en Algérie : Dynamise et limites institutionnelles ». DE LA GOUVERNANCE DES PME-PMI Regards croisés France-Algérie.ED.L'Harmattan.2006.p115

ressources. La notion de contrôlabilité se situe au cœur de la définition proposée : Les PME sont définies à partir de cette notion de contrôlabilité qui devient le pivot des différents partis de leur structure organisationnelle. L'intérêt d'une telle définition est qu'elle suggère le risque de perte de contrôlabilité et autorise donc, l'existence de situations contre-nature à la forme PME).

Une moindre spécialisation des tâches, le chef d'entreprise assure plusieurs fonctions de direction, et autres, division des tâches et les subordonnées exercent des tâches considérées polyvalentes, plus flexibles au niveau interne de l'entreprise. Les atouts des PME résident surtout dans le dynamisme de certains responsables, l'esprit d'équipe et l'adaptabilité de l'entreprise confrontée à de nouveaux défis.

Elles sont caractérisées aussi, par un nombre réduit de niveaux hiérarchiques, et une polyvalence élevée des personnes. La prise en compte simultanée des diverses dimensions de l'innovation par un individu ou une équipe se trouve ainsi favorisée. De plus, la décision mise en œuvre du projet, ainsi que la mobilisation et l'organisation des ressources, peuvent se réaliser rapidement à partir de l'engagement du chef d'entreprise.

La diffusion plus rapide de l'information entre les membres de l'entreprise au niveau interne d'une part, et d'autre part, on trouve un système d'information au niveau externe, qui est simple, dû essentiellement à la proximité du marché, Par ailleurs, « la petite entreprise n'a le plus souvent nul besoin d'études de marché complexes, lourds et souvent dépassées au moment où elles sont terminées. C'est ainsi, que la perception du changement sur le marché traditionnel local ou régional peut être rapidement saisie par les entrepreneurs attentifs au moindre bruit du marché ».

Les chefs propriétaires de l'entreprise expriment une certaine aversion au risque du marché, et face à l'incertitude du marché, de ce fait, la petite entreprise répond en se spécialisant dans des créneaux, stratégies de niche.

L'entreprise de petite taille possède une faible capacité de financement, les apports de capitaux sont de type familial, de voisins, et fait moins recours aux capitaux étrangers. Il existe plusieurs sources de financement pour les petites entreprises qui fonctionnent depuis longtemps, on sait que ces sources sont limitées pour le démarrage, à cause du risque supérieur et du caractère conservateur du milieu financier (Banques,..) par rapport à ce risque. C'est pourquoi les gouvernements ont développé différentes mesures pour diminuer le risque, en assurant une partie, et en soutenant le développement de firmes de capital de risque, notamment pour les nouvelles firmes à base technologique "capital de départ ».



## **SECTION 2 : Analyse institutionnaliste de la place PME-PMI en Algérie**

### **2.1. L'analyse du dispositif sur les trois phases**

#### **a). Les caractéristiques de la période 1963-1980**

L'environnement institutionnel : la construction d'une société salariale

Durant cette période, l'Algérie a mené un coup de force contre l'ancienne société coloniale en promouvant une société salariale (masculine) : faire entre les individus insoumis issu de la lutte de libération nationale dans les règles de soumission d'une société salariale industrielle, des services, administrative en leur promettant l'accès à des biens-salaires

Une spécificité, que se doivent de gérer les pouvoirs politiques successifs hante en effet l'histoire politique et sociale de l'Algérie :

- une règle d'égalité des individus au sein du collectif de la société civile et donc de l'accès à la répartition des actifs, des biens et des services, à un « usus, fructus, abusus » intimement lié et disponible pour tous
- une règle liée d'insoumission vis-à-vis de toute mise en cause de cette règle d'égalité, avec une cible privilégiée : l'Etat.

La question à l'issue de la lutte de libération nationale fut la gestion de cette insoumission potentielle, qui agit encore et toujours la société algérienne, avec la solution offerte alors : offrir tous l'accès aux biens-salaires par la généralisation du salariat. A la fin de la décennie 60, le salariat représentait de 60 à 65% de la population active occupée en Algérie. Au début de la décennie 80, le niveau de salarisation s'est élevé à près de 80% ; 2 497 000

Salaires au 31.12.80 pour une population active occupée donnée à 3165 000 personnes.<sup>1</sup>

#### **b). Les caractéristiques de la période 1980-1995**

Deux événements majeurs caractérisent cette période : l'annulation des élections législatives de 1991 qui s'est traduite par une dégradation du climat sécuritaire et les plans d'ajustements structurels de 1989.1991.1994 et 1995

Le premier événement tout en demeurant politique ne peut être isolé d'une tentative d'explication du faible développement des PME en Algérie. Le seconde, outre le fait qu'il soit la résultante de l'essoufflement d'un système économique mono- exportateur, marque véritablement le début d'un changement institutionnel sous gouvernance du FMI et de la Banque Mondiale. Les pas acceptés, sous contrainte internationales, tout en rétablissant les équilibres macroéconomiques, ont eu pour conséquences une dégradation importante la situation sociale.

---

<sup>1</sup> Lyazid Kichou. « Une analyse institutionnaliste de la PME en Algérie ». DE LA GOUVERNANCE DES PME-PMI Regards croisés France-Algérie. ED. L'Harmattan. 2006p27

- Le contre-choc pétrolier de 1986 et l'amorce du changement institutionnel. La chute du prix des hydrocarbures en 1986 se traduit pour le gouvernement algérien par une chute de recettes pétrolières de 54%. Les ajustements macroéconomiques commenceront véritablement entre 1989 et 1991, années au cours desquelles le gouvernement algérien accepte les deux programmes ont trouvé un relais dans le programme de travail du gouvernement (PTG) de 1992. Ces différents processus ont jeté les bases des mutations structurelles et institutionnelles : libéralisation des prix, abandon du monopole sur le commerce extérieur, lois sur la monnaie et le crédit, etc. Le changement institutionnel connaîtra véritablement une certaine irréversibilité en 1995 avec la promulgation de la loi sur la privatisation totale et partielle des entreprises publiques.

- L'arrangement organisationnel

Les réformes institutionnelles ne réussissent pas à mettre en route un nouvel AO en raison de l'inertie des acteurs et de la prégnance de l'AI.<sup>1</sup>

### **c). Les caractéristiques de la période depuis 1995 : la question de privatisation**

La mise en place des nouvelles règles formelles ne permet pas pour autant une inscription de facto de l'économie algérienne dans l'économie de marché. Deux facteurs, au moins, expliquent cette tendance. Le premier, politique, trouve ses fondements dans les conditions sécuritaires difficiles de la période. L'annulation du processus électoral de 1991 s'est traduite par une crise politique majeure. Mais ces conditions n'expliquent pas tout. Le second, d'ordre institutionnel, apporte un éclairage intéressant sur l'inertie du changement institutionnel. L'endogénéisation des nouvelles règles du jeu est une étape nécessaire qui, tout en prenant du temps nécessite une certaine intelligibilité des signaux transmis par le nouvel environnement institutionnel.

Une des failles dans l'analyse des créanciers internationaux tient dans un lecteur mécaniciste de la spécificité de la matrice institutionnelle algérienne. En négligeant les effets induits de l'ancien cadre institutionnel, les différents pas se sont attachés à modifier le cadre légal sans tenir compte de l'autonomie relative de certains acteurs, pour qui le changement constituait une rupture avec des ensembles d'acquis. L'appropriation de ces règles du jeu par un ensemble d'acteurs se traduit par une certaine inertie conflictuelle de processus de privatisation en particulier, et du processus de réformes en général.

- **La question des privatisations**

Les règles du jeu de la période « fin des années 1980 et années 1990 » se modifient, évoluent car les ressources « 'rente pétrolière, surplus interne » manquent face à l'ampleur des emplois nécessaires (conduire la généralisation du salariat dans le contexte d'un boom démographique, en

---

<sup>1</sup> Lyazid Kichou.op.cit.p28

assurant et le maintien des revenus et de la formation des actifs). La règle de l'accès aux biens-salaires sur la base d'un statut de salarié n'est plus généralisable à tous et à toutes, d'où la montée des tensions sociales, d'où les enjeux des réformes économiques et de la privatisation (des entreprises et des marchés)

Les réformes économiques se sont engagées en direction des entreprises publiques sur la période 1988-2000 se sont traduites, notamment par une redéfinition de l'AI des actifs (tangibles et financiers), amenant ainsi une nouvelle efficacité commandée à l'AO.

### **SECTION 3 : évolutions des PME/PMI en Algérie**

Les PME/PMI algériennes ont passées par trois périodes dans leurs évolutions depuis l'indépendance (1962).<sup>1</sup>

- **3.1. La période 1962-1982**

Juste après l'indépendance les entreprises ont été confiées à des comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangers, et furent intégrées dans des sociétés nationales à partir de 1967. Cette période a été caractérisée par l'adoption d'une économie planifiée et d'une industrie basée sur la fabrication des biens d'équipements et des produits intermédiaires. En 1963 le premier code d'investissement a été promulgué, et malgré les avantages et les garanties proposés aux investisseurs, ce code n'a pas abouti aux résultats attendus pour développer le secteur des PME/PMI. Suite à cet échec, un autre code des Investissements a été promulgué en date du 15/09/1966, ce code a essayé de donner un rôle plus important au secteur privé dans le développement économique algérien tout en prévoyant une place prédominante pour le secteur public sur les secteurs stratégiques de l'économie. Ce code a donné également naissance à la Commission Nationale des Investissements (CNI) un organisme qui délivre des agréments pour tout investisseur et entrepreneur privé. Cependant la PME/PMI a marqué réellement son démarrage à partir du premier plan quadriennal (1970-1973) qui avait prévu un programme spécial de développement des industries locales, poursuivis d'un deuxième plan quadriennal (1974-1978). Durant toute cette période, le développement de la PME/PMI a été initié exclusivement par le secteur public dont les objectifs constituent à assurer un équilibre régional. C'est ainsi qu'un total de 594 PME/PMI a été réalisé durant cette période.

A noter que la Commission Nationale des Investissements n'a ajouté que complexité et lourdeur administrative et bureaucratique, chose qui a fait dissoudre la CNI en 1981. A cette époque, la PME/PMI a été considéré comme complément au secteur public, notant que toutes les politiques et les mesures d'aide et de développement ont été concentrés au service de ce dernier, de ce fait les promoteurs privés se sont dirigés vers les créneaux de services et de commerce, et même ces

---

<sup>1</sup> Samia GHARBI.op.cit

créneaux n'ont pas trouvé l'environnement favorable et encourageant, la législation de travail était rude, la fiscalité très lourde et le commerce extérieur était fermé.

• **3.2. La période 1982-1988**

Cette période a été marquée par les grandes réformes mais toujours avec le système de l'économie administrée. Cette seconde période a connu une évolution marquée par beaucoup de réticences malgré qu'elle a donné naissance aux deux plans quinquennaux en faveur du secteur privé (1980-1984 et 1985-1989), ces deux plans ont dicté un ensemble de mesures telles que :

- Le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières.
- L'accès aux autorisations globales d'importations (AGI)
- Un système d'importations sans paiement.

Ces mesures d'aide ont abouti à la réalisation de plus de 775 projets de PME/PMI, quoique cette période se caractérisait par certains obstacles aux secteurs, a signalé :

- Le financement par les banques ne doit pas dépasser 30% du montant total de l'investissement.
- Les montants investis ne doivent pas dépasser les 30 millions de dinars pour une société à responsabilité limitée (SARL).
- L'interdiction de posséder plusieurs investissements par un seul entrepreneur.

• **3.3. A partir de 1988**

L'assouplissement de la législation a été graduellement entamé à partir de 1988 par la loi 88-25 du 19/07/1988 qui a libéré le plafond de l'investissement privé et a ouvert à ce dernier d'autres créneaux. De ce fait le nombre des PME/PMI privées est passé à 19 843 entreprises.

L'autorisation aux investissements étrangers a été mise en place à partir de 1990 par la loi 90-10 du 14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit, puis avec le décret n° 91-37 de la 19/02/1991 portant libération du commerce extérieur, le nombre d'entreprises privées a atteint 22 382 entreprises en 1992. L'année d'après d'autres mesures d'encouragement et d'appui aux PME/PMI par la création de plusieurs institutions de soutien et d'accompagnement et jusqu'à 2002 en dénombre 188 564 PME/PMI qui emploient 731 082 salariés.

La date de 1988 pour l'économie algérienne, est la période de transition vers une économie de marché, ce changement l'a conduit à établir des relations avec des institutions internationales telles que le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale pour atténuer la crise de ses dettes et pour pouvoir appliquer un régime de politiques monétaires, financières et commerciales, qui lui a dicté la privatisation de nombreuses entreprises publiques, une procédure qui a contribué au lancement et au développement des PME/PMI. L'état a mis en

place un nouveau cadre législatif et des réformes de redressement économique, tel le nouveau code de la promotion de l'investissement promulgué le 05/10/1993, ce code a eu pour but :

- La promotion de l'investissement
- L'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers
- Réduction des délais d'études des dossiers
- Remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir.

Les résultats satisfaisants ont poussé l'Etat à promulgué en 2001 l'ordonnance relative au développement de l'investissement (Ordonnance N° 01/03 du 20/08/2001) et la loi d'orientation sur la promotion de la PME/PMI (Loi N° 01/18 du 12/12/2001).

Cette procédure a fixé des mesures de facilitations administratives dans la phase de création de l'entreprise, ainsi que la création d'un Fonds de Garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME/PMI, la création du Conseil National de l'Investissement (CNI), et la suppression de la distinction entre investissements publics et investissements privés.

A partir de 2000, le poids de la PME/PMI a nettement augmenté, le nombre a plus que doublé, et la densité a presque quadruplé. Les statistiques disponibles indiquent que plus de la moitié des PME/PMI ont été créés entre 2001/2007, suite à la loi d'orientation sur les PME de 2001, soit 212 120 entreprises.

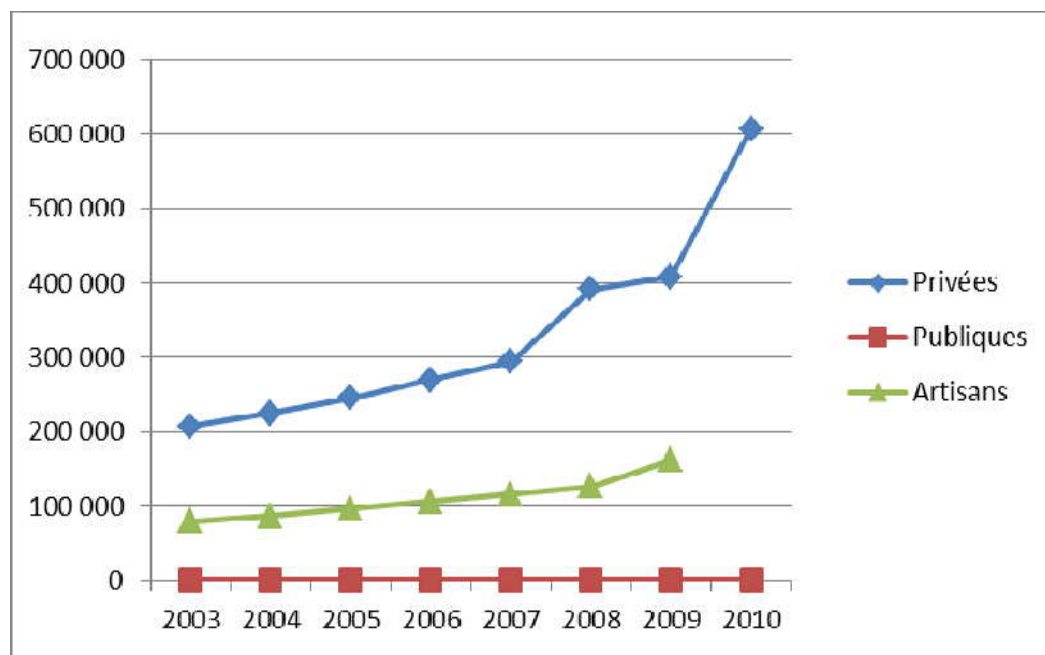
A la fin de 2010 le nombre des PME/PMI privées a connu une évolution remarquable, et a enregistré le nombre de 398 788 entreprises, alors qu'au début de 2003 elles étaient à 207 949 entreprises. Contrairement au nombre des PME/PMI publiques qui a enregistré une diminution de 228, en 07 années. Par contre le total des artisans durant 07 années, a connu une augmentation nette et a passé de 79 850 entreprises artisanales en 2003 à 162 085 entreprises à la fin de 2009.

Des statistiques plus détaillées sur l'évolution du secteur PME/PMI sont mentionnées dans le tableau suivant :

**Tableau 5 : Evolution des PME/PMI en Algérie durant 2004-2010**

Entreprises	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Privées	225 449	245 842	269 806	293 946	392 013	408 155	606 737
Publiques	778	874	739	666	626	598	560
Artisans	86 732	96 072	106 222	116 347	126 887	162 085	---
TOTAL	312 959	342 788	376 767	410 959	519 526	570 838	607 297

**Source :** direction des systèmes d'information et des statistiques, ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement.

**Schéma n°1 : Evolution des PME/PMI en Algérie durant 2003-2010**


#### SECTION 4 : Aperçu sur les PME Algériennes

L'ouverture économique de l'Algérie amorcée dès 1989 a entraîné un développement important du parc des entreprises privées. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité.

Depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993 qui se veut être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement, le nombre de PME connaît une croissance continue. Les statistiques démontrent que près de 75% des PME recensées en 2005 ont été créées après ce nouveau code, et que plus de 35% ont été créées durant les dernières années (2000-2005).<sup>1</sup>

Les dispositions relatives au développement des investissements sont renforcées en 2001 et une nouvelle loi d'orientation sur la PME qui va dans le sens de la promotion de l'entrepreneuriat. La tendance à la croissance du parc des entreprises connaît une évolution positive fin 2005 (+9%) et semble se confirmer pour les années à venir selon le ministère de la PME.

L'absence de définition reconnue des différents types d'entreprises jusqu'à un passé récent rend l'inventaire des PME/PMI algériennes (assimilées indifféremment) peu fiable et ne reflète pas précisément leur nature. L'Office National des Statistiques algérien (ONS) qui utilise le critère du nombre d'emplois déclarés à la Caisse Nationale des Assurances Sociales (CNAS) pour faire l'inventaire et la typologie des entreprises avance un nombre impressionnant d'entreprises de toutes

<sup>1</sup> Khalil ASSALA.op.cit

tailles, (plus de 300.000 avec plus de 25.000 créations en 2005), incluant sans distinction aucune les *micro-entreprises*, les *petites entreprises*, et les *moyennes entreprises*.

La collecte et le traitement des données pour l'établissement de l'état des lieux de la PME fait ressortir des insuffisances en matière d'information et de définition. Les données utilisées par l'ONS sont incapables à elles seules, de donner une image fidèle du secteur de la PME. Une typologie multicritères est nécessaire pour mieux identifier la nature des différents types de PME comme le propose Julien (1997).

L'application de la définition de la PME retenue par l'Union Européenne et adoptée par l'Algérie, fondée sur trois critères (les effectifs, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise) donne une structure du parc des entreprises où la Très Petite Entreprise (TPE) est largement prédominante. Elle représente en 2005 plus de 95% du total des entreprises.

En termes d'emploi par contre, la répartition est globalement équitable entre chacune des catégories qui emploient environ le tiers des salariés (Bouyacoub 2003).

- **4.1. Prédominance du secteur privé**

Le secteur privé est devenu aujourd'hui prédominant au sein de l'économie dans la plupart des secteurs sur la période 1993-2000.

La part du secteur privé augmente dans la majorité des secteurs hydrocarbures.

En dehors des hydrocarbures qui représentent entre 25 et 30% du PIB sur une longue période. La production des PME privées devient prédominante dans la plupart des secteurs économiques. Ainsi, hors hydrocarbures. Le secteur privé représentait 60% de la richesse produite en 1989 .

Et atteint 80% en 2003. Mais ce secteur s'est également fortement développé dans le domaine des hydrocarbures au cours des ces dernières années<sup>1</sup>

Le tableau suivant résume les évolutions du secteur privé dans la valeur ajoutée totale.

---

<sup>1</sup> Ahmed Bouyacoub.op.cit.p114

**Tableau 6 : évolutions de la part du secteur privé dans la va total**

secteur	1993	2000	2000/1993
Agriculture	99%	99.5%	1%
Hydrocarbures	0%	5%	5%
Industrie	16%	35%	19%
Construction	61%	68%	7%
Transport et télécommunications	56%	72%	16%
Commerce en détail	85%	97%	12%
Services	84%	89%	5%
Total incluant les hydrocarbures	48%	42%	-6%
<b>Total hors hydrocarbures</b>	<b>67%</b>	<b>78%</b>	<b>11%</b>

Source : IMF country report n°03/68, mars2003

Progressivement, le secteur privé est devenu prédominant au sein de l'économie, et ce, grâce à la suppression des différents monopoles de l'Etat qui existaient dans la plupart des secteurs d'activité. La privatisation de l'économie s'est faite principalement par ce mécanisme. Il n'y a pas eu de privatisation réelle des anciennes entreprises publiques. Les entreprises dissoutes ont été transformées en PME. Ce processus est comparable à celui qu'a connu la Pologne, dont le processus de privatisation des anciennes entreprises publiques n'a pas beaucoup fonctionné. L'économiste hongrois **J.Korani** l'un des rares spécialistes des pays de l'Est souligne la supériorité de ce type de privatisation.

Tableau en-dessous donne quelques informations sur la répartition des entreprises selon leur taille.

**Tableau 7 : répartition des entreprises par taille**

Effectifs	Nbre d'entreprises	En%	Salariés	En%
1-9	148 725	93.2%	221 975	35.0%
10-19	5 778	3.6%	77 082	12.2%
20-49	3 322	2.1%	99 649	15.7%
50-99	977	0.6%	67 664	10.7%
100 et plus	685	0.4%	168 005	26.5%
<b>total</b>	<b>159 507</b>	<b>100%</b>	<b>634 375</b>	<b>100%</b>

Source : CNES, 2002.

La typologie des PME n'est, pas entendue, pas identique selon les différents pays, et le critère de l'emploi peut s'avérer insuffisant comme le montrant certaines études qui proposent une typologie multicritères pour mieux identifier la nature des différents types de PME.



En Algérie, jusqu'à présent, le critère du nombre d'emploi reste prédominant. Les données de l'Office National des Statistiques (ONS), tenant compte de la grande flexibilité de la PME, assimilent la notion de PME/PMI indifféremment <sup>1</sup>:

- Aux employeurs privés déclarés à la CNAS (Caisse Nationale des Assurance Sociales)
- Aux entreprises privées recensées par l'ONS (selon national des régulières)
- Aux entreprises publiques locales (EPL)
- Au secteur privé de manière générale.

En 2003, la situation des PME du secteur privé se présente de la manière suivante :

**Tableau 8 : répartition des entreprises privées en 2003**

Tranche des salaires	Nombre de PME en %	Structure des effectifs salaires en %
0-9	95	34,90
10-49	4.3	27,90
50-250	0.7	37,20
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Source** : selon les données du Ministère de la PME/PMI, « rapport sur l'état des lieux du secteur de la PME/PMI », juillet 2004. Alger

On constate que 95% des PME ont moins de 10 salariés. Mais cet aspect ne semble pas propre à l'économie algérienne. De nombreux pays développés affichent les mêmes données concernant le poids de la TPE comme en France par exemple. Les moins de 10 salariés représentent également 93.5%.

**Tableau 9 : répartition des entreprises par secteur en 2002**

Secteur d'activité	Nbre d'entreprises	En%	Salariés	En%
BTP	42 687	26.7%	247 243	38.9%
Commerce	14 018	16.3%	66 553	10.5%
Transport et communication	26 073	8.8%	21 640	3.4%
Services	13 702	8.6%	18 259	2.9%
Industrie agroalimentaire	11 640	7.3%	49 488	7.8%
<b>total</b>	<b>108 120</b>	<b>67.7%</b>	<b>403 183</b>	<b>63.5%</b>

**Source** : CNES, 2002.

<sup>1</sup> Ahmed Bouyacoub.op.cit.p116

La lecture croisée des tableaux 7 et 8 fait apparaître deux éléments importants<sup>1</sup> :

- Une très forte concentration des (TPE) et des emplois dans le secteur du BTP
- Une faiblesse de la présence des PME dans le secteur des services, secteur très important dans les pays avancés, notamment en direction de grandes entreprises et des groupes.

Ces deux éléments sont caractéristiques et révélateurs de la non-préparation du tissu économique à une insertion efficiente des PME dans le tissu économique national, et l'insertion des PME pas uniquement institutionnelle, elle doit également être pensée par rapport à l'organisation industrielle du pays.

Par contre, les entreprises dites moyennes (de plus de 50salaries), bien que très numériquement, représente quand même plus de 37% de l'emploi des PME en Algérie.

• **4.2. Une répartition diversifiée entre les différents secteurs**

La répartition des entreprises entre les différents secteurs d'activité économique traduit une certaine concentration des PME de quelques grands d'activités.<sup>2</sup>

**Tableau 10 : répartition des entreprises par secteurs d'activité en 2003**

Secteur d'activité	Nombre d'entreprise	%
Agriculture et pêche	2477	1,19
Eau et énergie	56	0,03
Hydrocarbure	597	0,28
Bâtiment et travaux publics	65499	31,50
Industrie hors hydrocarbure	44023	21,17
Transport et communication	18771	9,03
Commerces	34681	16,68
Services	41545	20
<b>Total</b>	<b>207949</b>	<b>100</b>

**Source :** solen les données ministère de la PME/PMI, rapport sur l'état des lieux du secteur de la PME/PMI, juillet 2004, Alger

Ainsi, les PME sont diversement réparties entre les grands secteurs d'activités économiques. Le secteur des BTP se taille la part du lion avec 31.50% d'entreprises, alors que les trois autres grands secteurs (industrie, commerce, services) tournent autour de 20%. Il y a cependant quelques particularités puisque l'industrie agroalimentaire regroupe à elle seule plus de 6.5% des PME existante et 30% des PME industrielles. Bien entendu, le développement des PME dans les secteurs comme les services, commerces et transports n'est pas toujours considéré comme productif par certaines institutions qui considèrent que l'industrie attire relativement peu d'investissements.

<sup>1</sup> Lyazid Kichou. « Une analyse institutionnaliste de la PME en Algérie ». DE LA GOUVERNANCE DES PME-PMI Regards croisés France-Algérie.ED.L'Harmattan.2006.p32

<sup>2</sup> Ahmed Bouyacoub.op.cit.p117

Suite au désengagement de l'Etat et la fin de son monopole. Ainsi à la fin de l'année 2005, les PME privées et l'artisanat représentaient 99,75% du total des entreprises. La privatisation d'une partie de l'économie algérienne s'est faite principalement par l'émergence du secteur privé, sans le concours des grandes entreprises publiques dissoutes et transformées en PME à la santé financière fragile et laissant planer sur elles un risque sérieux de faillite. 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 a plus que doublé, mais il n'en demeure pas moins que les chiffres restent à un niveau faible.

• **4.3. Une évolution importante des la densité d'entreprises**

Si on analyse les indicateurs du dynamisme entrepreneurial des différentes wilayates entre 1999 et 2004 on constate une évolution importante bien qu'ils restent toujours très faible par rapport aux données des économies développées.<sup>1</sup>

**Tableau 11 : évolution de la densité de la PME en Algérie**

	<b>1999</b>	<b>2004</b>
Nombre des PME pour 100000 habitants	265	707
Création nouvelles nette pour 100000 habitants au cours de l'année	31.2	55

**Source** : calculs effectués à partir des données Ministère de la PME et de l'Artisanat, bulletin n°6, données de l'année 2004.

Pour ce qui est du premier indicateur de densité de la PME, même si l'année 2004 a enregistré une croissance très forte (multiplication du nombre de PME de 1999 par 2.6 fois) on reste très loin des chiffres affichés en France (4036 PME ; année 2000) ou de ceux de l'Espagne (6737 PME pour 100000 habitants). Il en va de même pour les nouvelles créations nettes (constitutions moins radiations) qui affichent une croissance de 76% au cours de cette période. Mais si les entrepreneurs algériens ont créé 55 PME pour 100000 habitants en 2004, ils restent très peu dynamiques quand on les compare à l'Espagne qui enregistre 880 ou la France qui enregistre 440 (année 2000).

La dynamique de création de nouvelles entreprises s'est faite à travers trois processus principaux : les créations « classiques » qui concernent l'investissement privé constitué principalement de fonds propres (près de 70% des créations), les micro-entreprises des jeunes bénéficiaires du dispositif d'aide à la création de l'ANSEJ (29 % des créations), et les sociétés de salariés constituées des entreprises publiques dissoutes rachetées par les employés à l'aide de modalités de crédit avantageuses(1%).

<sup>11</sup> Ahmed Bouyacoub.op.cit.p118

- **4.4. Une forte concentration économique autour de quelques secteurs**

L'examen des nouvelles créations de PME au cours de l'année 2004 permet de montrer qu'il y a une forte concentration autour de quelques secteurs d'activité.

**Tableau 12 : structure des nouvelles créations en 2004**

Secteurs d'activité de créations de PME	%
Bâtiments et travaux publics BTP	40.40
Commerces	18.70
Service	17.40
Industries	12.90
Transports et communications	08.70
Autre (agriculture et hydrocarbures)	01.90
<b>Total</b>	<b>100</b>

**Source** : calculs effectués à partir des données Ministère de la PME et de l'Artisanat, bulletin n°6, données de l'année 2004.

Apparemment, les secteurs les plus dynamiques restent les secteurs classiques des BTP de commerce et de service. Deux facteurs expliquent cette concentration d'activité. Tout d'abord, le marché de BTP est énorme et l'économie enregistre un déficit important en termes de capacités de réalisation (c'est-à-dire d'entreprise qualifiées) de gros chantiers, ensuite dans les quatre premiers secteurs, les taux de profit sont très élevés et les investissements de départ sont relativement plus faibles que ceux exigés par le secteur industriel.

- **4.5. Une concentration territoriale**

L'examen rapide de la répartition territoriale des nouvelles créations de PME montre que l'investissement s'est globalement dirigé vers les grandes villes qui abritent déjà un grand nombre d'entreprises. Ainsi, les 11 grands centres urbains (sur les 48 que compte le pays) abritant déjà 55% de la PME ont permis l'émergence de 68% de nouvelles entreprises. Les volumes de créations sont très différents et certaines zones ont enregistré des taux élevés de croissance du nombre de leurs entreprises. La question qui se pose est de savoir s'il y a une forte relation statistique entre les nouvelles créations et le stock de PME dans les différentes wilayates du pays.

**Tableau 13 : évolution des PME dans 11 wilayas**

Wilaya	Nombre d'entreprise	Nombre de nouvelles entreprises	Taux de croissance en %
Alger	27640	2309	8,35
Oran	15223	1144	7,51
Tizi ouzou	12003	1053	8,77
Bejaia	8979	1032	11,49
Setif	8914	620	6,96
Blida	7243	842	11,63
Chelf	6432	683	10,62
Boumerdes	7479	1054	14,09
Constontines	6859	771	11,24
Annaba	6218	1017	16,36
Tipaza	7143	1287	18,02
<b>Total des 11 wilayates</b>	<b>114133</b>	<b>11812</b>	<b>10,35</b>
Ensemble du pays	207949	17500	8,42

**Source** : constituée à partir des données du ministère, op.cit

Les calculs montrent que le coefficient entre la série des nouvelles créations et le stock de PME existantes dans les 48 wilayates est très élevé.

Ce qui signifie que c'est le territoire qui dispose d'un tissu économique dense qui attire le plus d'investissement. Il n'y a rien d'étonnant à ce phénomène puisque l'investisseur cherche toujours à réduire les coûts de production en s'installant dans les territoires qui disposent déjà d'un maillage économique important.

Il y a cependant une seule exception dans une wilaya traditionnellement connue pour sa dynamique économique et artisanale. Tlemcen qui constitue l'unique centre urbain qui a perdu au cours de l'année 2004 plus de 10% de ses PME, car les radiations ont concerné 824 PME et les nouvelles créations 362 PME. Les facteurs explicatifs de ce phénomène restent à identifier.

#### • **4.6. Le système d'information statistique des PME**

S'il est possible d'apprécier quantitativement le développement de la PME à partir des données générales (disponibles seulement depuis les dernières années), il n'est pas aisé d'approfondir l'analyse des nouvelles entreprises, notamment sur le plan qualitatif. Il n'existe pas encore en Algérie de système d'information consacré à la petite et moyenne entreprise, trop longtemps marginalisées au profit de la grande entreprise publique.

Il n'y a pas de système d'information statistiques propre à la PME, faudrait-il savoir qu'entend-on par PMI-PMI. Ce système (si système il y a) a été conçu à l'époque d'une gestion centralisée de l'économie nationale et pendant laquelle le privé national était confiné à rester à la marge. Les textes de référence de l'Algérie parlaient de la « propriété privée non-exploiteuse » et c'est elle seule qui était tolérée. Si pour quoi les services statistiques ont développé un système de collecte

d'informations destine prioritairement au secteur public. Seul le privé du secteur industriel de 20 salariés et plus était enquêté exhaustivement. A partir de 1992 ce sont les entreprises industrielles de dix salariés et plus qui sont enquêtées exhaustivement. Les entreprises dont la taille est inférieure à ce seuil sont enquêtées par sondage.

L'actualisation tardive des différents fichiers. Qu'ils soient administratifs ou statistiques, rend difficile le suivi de l'évolution des PME-PMI et surtout des TPE. Les estimations comptables sont sujettes à caution du fait des hypothèses utilisées<sup>1</sup>

Le monde de PME étant extrêmement hétérogène, foisonnant de variétés d'un pays à l'autre, à l'image des districts industriels italiens, des entreprises françaises, des High-tech anglo-saxonnes ou des *Mittelstands* allemands (Torrès 2000), l'Algérie offre l'image d'une multitude de micro-entreprises familiales semi-informelles, indépendantes et déconnectées les unes des autres, cohabitant avec de plus grandes entreprises, tout aussi familiales, mais à l'aspect beaucoup plus moderne, et fortement liées aux institutions locales et nationales. L'économie planifiée abandonnée dans des conditions politiques et sécuritaires particulières, les entreprises se sont développées en dehors du regard de l'Etat, investissant principalement les secteurs peu risqués à faible apport en capital (commerce, services, transport, BTP) donnant naissance à une majorité de TPE. Les rares enquêtes et recherches concernant le secteur de la PME soulignent le caractère familial et traditionnel des micro-entreprises. Quelques travaux en sociologie (Gillet 2003, Madoui 2003, Kadri-Messaid 2003) mettent en lumière l'influence des variables socioculturelles caractéristiques des entrepreneurs, héritées de l'organisation sociale et économique paysanne décrite par Bourdieu (1958, 1977) et qu'on peut résumer dans les points suivants<sup>2</sup> :

- 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 recrutement par exemple se fait en général en fonction du lien de parenté ou de la proximité familiale ou ethnique, au détriment de la compétence et du savoir-faire.
- L'organisation hiérarchique est de type patriarcal : le management est caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission au père, et à l'aîné (masculin) de manière générale. Le principe étant que l'autorité du père est indiscutable. C'est l'aîné de la famille, le père (ou celui qui en a le statut) qui possède sans partage le pouvoir stratégique. La caractéristique (classique des PME) de

---

<sup>1</sup> Nacer-Eddine, Hamid Zidouni. op.cit. p 67

<sup>2</sup> Khalil ASSALA. « PME en Algérie : de la création à la mondialisation ». octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse

concentration du pouvoir autour de la personne du propriétaire-dirigeant est renforcée et même légitimée dans le contexte socioculturel algérien.

- la capital de l'entreprise, souvent constitué de fonds propres et de prêts informels au sein de la famille est considéré comme incessible, et indivisible, même en cas de disparition du propriétaire. La gestion du patrimoine est marquée par la prudence et la sécurité. Le recours aux capitaux étrangers (au cercle familial), le partenariat ou la fusion sont des pratiques non encore utilisées.

La conception des anciens entrepreneurs est que l'association (ou le partenariat) mènerait à une diminution de leur pouvoir stratégique (de père) et un éclatement de la famille. Les facteurs socioculturels, extrêmement visibles dans les micros et petites entreprises, sont le produit de l'histoire et marquent particulièrement les entrepreneurs les plus âgés et au niveau de formation généralement peu élevé. Les jeunes entrepreneurs qui évoluent dans un marché de plus en plus concurrentiel montrent plus d'aptitude à l'innovation et à la modernité (Gillet 2003), particulièrement dans les moyennes entreprises qui se retrouvent en concurrence les unes avec les autres, mais également avec les entreprises franchisées et d'importation, ainsi que les filiales de multinationales de plus en plus présentes.

### **SECTION 5 : L'environnement des affaires**

Le cadre institutionnel algérien a connu un changement profond depuis 1962, date de l'indépendance de l'Algérie.

- **Environnement institutionnel**

Nous appelons environnement institutionnel (E.I) l'ensemble du dispositif légal, politique, judiciaire et culturel qui encadre, impulse, stimule et autorise les actions globales ou individuelles. Ces actions, s'enracinent dans toute structure organisée ou non du secteur marchand. Par ailleurs, c'est au niveau de l'environnement institutionnel que les différents régimes de propriété sur les actifs sont autorisés. C'est également à son niveau que les différentes efficacités (sociales et économiques) sont légitimées.

L'environnement institutionnel ne se résume pas aux simples règles d'un jeu économique qui guident les actions des individus. (D.C.North, 1990) l'environnement institutionnel peut être décomposé en deux éléments. Une composante légale, formelle et explicite qui regroupe les lois, les règlements et autres règles formelles. Cette composante dépend directement du pouvoir législatif et politique. Une composante informelle et implicite qui regroupe les mœurs, les habitudes, les coutumes, normes et conventions sociales.

L'interdépendance des composantes (formelle/informelle ou explicite/tacite) s'inscrit dans un processus dynamique et conflictuel. Dynamique d'abord, car les modifications des règles formelles ont pour effet direct de modifier *in fine* certaines conventions sociales qui, en retour, peuvent influencer les règles établies et ceci dans un mouvement continu. Conflictuel, ensuite, car le processus de modification des règles formelles et informelles modifie inéluctablement des positions initiales.<sup>1</sup>

Après 20 ans de prédominance du secteur public en Algérie, l'Etat -unique propriétaire et entrepreneur accorde au secteur privé un rôle complémentaire en 1982 dans certaines activités, avec un niveau d'investissement très limité. La liberté d'investir n'a été consacrée qu'en 1993 par le code des investissements, qui a en plus accordé des avantages substantiels pour les investisseurs. En 2001, des textes majeurs ont été adoptés, encourageant le développement de l'investissement privé, national et étranger. Des mesures ont été prises se traduisant par une baisse significative des taxes, des redevances fiscales et des charges sociales, ainsi qu'un assouplissement des procédures administratives de création d'entreprises. Une Agence Nationale de Développement des

Investissements (ANDI) a été créée en 2001 pour faciliter l'application des nouvelles dispositions tout en offrant des avantages aux nouveaux investisseurs (exonérations fiscales, mise en relation avec d'autres administrations...). Si le cadre réglementaire assoupli a permis l'essor du secteur privé, la réforme de l'administration, du droit des affaires, de la fiscalité reste inachevée et trop lente pour répondre aux impératifs de la nouvelle structure du marché. La lourdeur et la complexité des formalités administratives rebutent encore un bon nombre d'entrepreneurs qui sont confrontés à de nombreux problèmes pratiques. (Rapatriement des gains pour les étrangers, l'accès au foncier, accès au financement, etc.).

- **Le secteur bancaire** quant à lui est caractérisé par une petite taille et reste largement dominé par le secteur public. Il a jusqu'ici bénéficié du soutien de l'Etat ; ses pertes sur les prêts aux entreprises publiques ont représenté 4,3% du PIB annuellement, de 1991 à 2001. De ce fait, l'Etat a procédé à plusieurs reprises à des restructurations financières et des assainissements, en 1991-94, puis en 1995-98 et enfin en 2001.

L'historique des banques algériennes les pousse aujourd'hui à une prudence excessive dans la politique de crédit, ce qui prive la majorité des PME d'accès aux ressources financières, et pénalise lourdement leur croissance.

Le taux d'accès au crédit pour le secteur privé reste, malgré une progression, malgré un net retrait. Ce faible accès au crédit se traduit par des prises de risque minimales de la part des opérateurs privés.

---

<sup>1</sup> Lyazid Kichou.op.cit.p26



Les banques privées quant à elles ont des capitalisations très faibles et restent très méfiantes vis-à-vis des nouvelles entreprises. Avec la promulgation des nouveaux textes de loi sur la privatisation, les banques publiques peuvent aujourd'hui ouvrir leur capital jusqu'à 100% et ainsi accéder à une reprise totale par les investisseurs privés.

- **Le secteur des assurances** connaît un regain d'activités depuis la dernière décennie, une dizaine de compagnies privées ont été créées, sans compter les agences qu'elles ont agréées, mais leur activités sont encore en deçà des possibilités du marché, en grande partie à cause d'un environnement institutionnel encore trop instable. Le développement des banques non étatiques et la réforme amorcée du secteur bancaire ont toutefois permis une croissance rapide de la part des crédits au secteur privé, qui ont augmenté de 63% de 1999 à 2002 selon la Banque d'Algérie (Rapport 2003).
- **Le recours à l'autofinancement externe et informel** reste toutefois très élevé chez les PME, ce qui dénote une certaine faiblesse de la bancarisation de l'économie. Cette faiblesse met en évidence des problèmes plus structurels, notamment la lourdeur des services bancaires et le renforcement de l'économie informelle, qui représente 30% de l'activité globale selon le Conseil National Economique et Social.
- **Fausse déclaration des activités des entreprises privées** Les entreprises privées ont tendance à ne pas déclarer la totalité de leurs activités à cause du système fiscal inadéquat qui les contraint à éviter le système bancaire car il constitue un contrôle à posteriori.

Les entreprises établissent souvent trois bilans, le vrai en interne, celui destiné à la banque et celui remis aux impôts. Une étude de Hamed (2002) sur le financement de 429 micro entreprises en Algérie, a permis de faire une typologie des entrepreneurs en fonction de la nature des activités (formelles et informelles) selon trois critères : l'immatriculation de l'activité au registre de commerce, la tenue de comptabilité et l'acquiescement des impôts. L'étude démontre qu'une grande majorité des entrepreneurs exercent une activité mixte qui se décline du formel à l'informel en quatre classes : les formels, les formels non enregistrés, les formels informels et les informels purs.

L'étude démontre que la majorité des dirigeants ont recours à la finance informelle, en réponse à la rigidité du secteur bancaire, incapable de répondre à la demande de crédit. Les lourdeurs bureaucratiques, la corruption et l'absence d'un cadre juridique souple et transparent se conjuguent pour dissuader les entrepreneurs de sortir de l'informel. Les coûts d'ascension et de maintien dans la légalité sont souvent supérieurs aux avantages de l'informalité comme le démontrent des recherches sur les pays en voie de développement (DeSoto 1994, Hernandez 1997).

## SECTION 6 : La pratique des affaires

L'ouverture économique du pays au début des années 90 s'est faite sous la pression du FMI suite une crise économique majeure (cessation de paiement) doublée d'une crise politique très grave, ou l'Etat risquait de perdre son autorité dans un climat de violence terroriste sans précédant en Algérie. La libéralisation du marché dans un climat de chaotique a entraîné une montée inquiétante de deux phénomènes<sup>1</sup> :

- **l'économie informelle et la criminalité économique.** Faute d'un contrôle systématique de l'Etat sur les activités économiques et d'une législation appropriée aux nouveaux mécanismes introduits par l'économie de marché, une multiplication des petites activités informelles se concentrant surtout dans le petit commerce et les services sont apparues comme mode de survie dans un marché de l'emploi en crise.

Parallèlement à cette économie informelle, des comportements illégaux d'agents économiques se sont développés sur le marché. (Fraude fiscale, corruption, le détournement des fonds publics, etc.).

- **L'absence d'un environnement juridique et institutionnel** adapté à la période particulière de transition à l'économie de marché semble être un facteur favorisant le développement de l'économie informelle comme le montre des études (Duchêne 1987, Lautier 1994).

La faiblesse l'autorité publique s'est traduite par un décalage des lois par rapport aux réalités économiques, ce qui a provoqué un désordre institutionnel qui a accentué les comportements illégaux des acteurs économiques, surtout privés. L'explosion de la criminalité économique qui se manifeste sous diverses formes dans le champ économique et social est assez difficile à modéliser, car elle revêt un aspect légal avec lequel s'entremêle l'illégal comme le note Bounoua (2003). Des agents économiques qui évoluent dans un cadre juridique officiel mènent des activités économiques entachées d'irrégularités. Des entreprises créées dans le respect du cadre légal (respect des modalités administratives, registre de commerce, etc.) usent de procédures illégales dans l'exercice de leur activité, souvent avec la complaisance de certains agents de l'Etat.

C'est la une originalité de la pratique des affaires dans les entreprises algériennes. Elles ne sont pas totalement dans l'illégalité, elles ont un pied dans la légalité et l'autre dans l'illégalité. Les démarches illégales sont couvertes par une apparence de légalité. Les pratiques illégales ont pris une telle ampleur dans la sphère politico-économique qu'elles ont modifié le comportement des entrepreneurs. Le recours aux activités informelles et illégales fait partie du mode de fonctionnement des entreprises privées.

---

<sup>1</sup> Khalil ASSALA. Op.cit

Cette situation particulière de l'entreprise algérienne qui mène une partie de ses activités dans l'illégalité est imposée par un contexte économique, social et institutionnel marqué par le désordre, le laxisme et la corruption. Le respect de la réglementation impliquerait pour les managers la disparition de leur entreprise. Les comportements informels et illégaux au sein des entreprises privées sont un fait difficile à analyser sur le plan théorique, car la question du sens se pose (Bounoua 2003). Quel sens donner par exemple à la stratégie de croissance interne ou externe d'une entreprise qui s'appuie sur système officiel (ex : une banque publique) pour l'octroi d'un crédit (à travers la corruption d'un agent de la banque) ? Bounoua (2003) propose un cadre d'analyse de la situation économique par l'introduction du concept *d'il légalisation* de l'économie qui désigne « un ensemble d'activités économiques qui apparaissent tout à fait légales du point de vue du droit mais qui trempent de plusieurs manières dans l'illégalité ». C'est un processus par lequel des agents économiques dont les activités sont parfaitement légales sur le plan juridique, sont amenés en raison de l'ambiguïté de la loi et de sa faible application à adopter des comportements illégaux, contournant ainsi par divers procédés plus ou moins légaux les lois et réglementations en vigueur, en vue de s'assurer un maximum de profit. Les réformes entamées dans un climat d'urgence économique, d'instabilité politique et de crise sécuritaire ont donné naissance à un tel désordre institutionnel que différents acteurs économiques se retrouvaient à évoluer dans un environnement sans règles du jeu et sans arbitre. L'informalisation de l'économie a permis à de nombreux entrepreneurs introduits dans les sphères politico-économiques de l'Etat et profiter du désordre pour verser dans la spéculation économique pure au détriment de création de richesse.

## CONCLUSION

Au fil de l'étude nous nous sommes parvenu à conclure que depuis près de deux décennies et suite aux multiples réformes décidées, l'importance de l'enjeu économique et social des PME/PMI reste l'élément le plus efficace et le moins couteux pour le développement économique d'un pays en plein mutation.

L'Algérie représente une opportunité très attractive pour les investisseurs et les créateurs d'entreprises, les efforts doivent être réunis et enrichis en matière de promotion, de suivi et d'accompagnement du secteur des PME/PMI, le tissu économique doit être densifié, le soutien de l'état doit être plus pertinent et dépasse les lourdeurs administratives et bureaucratiques.

Le développement du secteur des PME/PMI dépend dans une large mesure du climat des affaires, c'est dans cette optique, qu'apparaît le rôle primordial que les PME/PMI sont appelées à accomplir dans la conduite d'un développement économique national et durable.

**Chapitre 03 :**

**PME ALGERIENNE ET BONNE GOUVERNANCE**

### **Chapitre 03 : PME ALGERIENNE ET BONNE GOUVERNANCE**

#### **Introduction :**

Le développement des PME semble connaître un regain important depuis plusieurs années dans la plupart des économies modernes. Est-ce une tendance lourde comme le présent de nombreux auteurs, ou un phénomène conjoncturel. Dans les pays en voie de développement, la PME semble constituer la structure économique la plus adéquate pour assurer la croissance et la création de l'emploi. En tout les cas, c'est une orientation principale de la politique économique en Algérie.

Cette orientations a entraîne la suppression des monopoles de l'Etat et a produit des résultats importants en termes de création de PME au cours des dernières années, et de privatisation des activités économiques dans la plupart des secteurs. Ce dynamises a crée de nouvelles centralités territoriales en dehors des anciens pôles économique traditionnels.

L'Algérie connaît toujours une situation transitoire caractérisée par un fonctionnement de l'économie profondément orienté vers l'économie de marché mais encor marqué par des conflits sociaux générés par des revendications relevant de l'économie administrée et une forte opposition d'une partie des acteurs économiques et sociaux au processus de privatisation des entreprises publiques. Il en résulte des mécanismes et des règles contradictoires qui freinent le développement de la PME (le nombre important des projets d'investissements en attente en est l'image frappante) et qui ne favorisent pas non plus la réduction de l'informel dans le fonctionnement des PME surtout l'utilisation optimale de leurs ressources. Les études montrent que l'accumulation de profits important ne génère pas non plus un mouvement d'investissement important comme on pourrait s'y attendre, donc le développement des PME a besoin en effet d'un cadre institutionnel adéquat, ainsi la bonne gouvernance s'affirme aujourd'hui une condition essentielle de la croissance et de leur survie.

Dans ce chapitre nous allons essayer d'interroger sur la bonne gouvernance d'entreprise et leurs principes, ainsi leur conséquence sur le développement des PME en Algérie, et de montrer que la bonne gouvernance est indispensable pour le succès du développement à long terme des économies de croissance. Ainsi d'exposer les contraintes puis les opportunités du développement des PME algérienne que et les solutions et les stratégies solutions envisageables afin d'atténuer les obstacles qui nuisent au bon fonctionnement de ces entreprises

## SECTION 1 : Bonne gouvernance d'entreprise

- **Définition de concept de bonne gouvernance**

La définition de la "bonne" gouvernance repose sur le choix d'un modèle de gouvernance. Les critères peuvent être subjectifs ou reposer. La facilité est de présenter la bonne gouvernance comme le résultat de méthodologies formelles, telles que l'existence de "comités". Et de fonder l'appréciation de la bonne gouvernance d'entreprise sur des critères formels présentés comme des indicateurs de performance.

- **Bonne gouvernance d'entreprise :**

Selon le code belge de gouvernance d'entreprise (code Buysse)<sup>1</sup>

Il est recommandé aux entreprises d'élaborer leur stratégie de manière à accroître durablement leur attrait vis-à-vis des intéressés internes et externes et d'assurer ainsi la continuité de l'entreprise.

Une entreprise se construit non seulement avec un capital financier, mais aussi avec un capital humain. C'est pourquoi une bonne relation avec le personnel est tout aussi importante pour la continuité et la croissance de l'entreprise que la relation avec son banquier, ses fournisseurs ou ses clients. La relation doit reposer sur une confiance mutuelle. Une politique du personnel élaborée et développée de façon professionnelle se traduit en effet par des résultats solides.

A cet égard, il se recommande que :

- l'attention nécessaire soit accordée à la motivation des collaborateurs ;
- l'engagement positif et constructif des collaborateurs dans la gestion de l'entreprise soit stimulé.

Une relation durable avec les banquiers et avec les parties concernées par la gestion financière est importante pour chaque entrepreneur.

A cet égard, il est important que l'entrepreneur :

- veille à assurer une transmission rapide, complète et correcte des informations aux banquiers et aux financiers ;
- utilise la comptabilité de l'entreprise comme un instrument stratégique dans le cadre de la gestion de l'entreprise ;
- opère une mise à jour régulière du plan financier que l'entreprise a dû établir lors de sa constitution ;
- fasse clairement la distinction entre les fonds propres de l'entreprise et son patrimoine privé ;

---

<sup>1</sup> Ce code est original parce qu'il est le premier au monde à traiter de la gouvernance des PME. Il adopte une définition large de la gouvernance et fait explicitement allusion aux relations de la firme avec toutes les parties prenantes.

- effectue des prévisions financières et d'investissement dans le cadre d'exercices stratégiques réguliers.

Afin de mettre en place une relation durable avec les fournisseurs, il est recommandé que l'entrepreneur :

- s'assure que les compétences au sein de la société et la capacité d'engager contractuellement la société soient clairement établies, sans aucune ambiguïté ;
- fixe clairement les conditions et délais de paiement ;
- veille à la fourniture d'informations financières correctes, qui augmentent la crédibilité et l'attrait de l'entreprise ;
- rédige un document dans lequel il indique clairement ce qu'est attendu d'un fournisseur et à quelles exigences concrètes un fournisseur doit satisfaire ;
- respecte les normes éthiques les plus élevées.

Dans chaque entreprise, le client occupe une position centrale.

Afin de mettre en place une relation optimale avec les clients, il est recommandé à l'entrepreneur :

- d'établir les conditions générales de l'entreprise avec tout le soin nécessaire
- de veiller attentivement à mettre en place une communication claire et uniforme avec les clients ;
- de respecter les accords conclus.

Il convient d'éviter la dépendance économique vis-à-vis d'un nombre de clients trop restreint.

De plus, l'entrepreneur doit s'assurer régulièrement de la solvabilité des clients.

L'entreprise doit tenir compte de ses concurrents. Dans certains cas, une collaboration stratégique peut être utile, voire nécessaire, bien entendu dans le respect des règles applicables en matière de concurrence.

Les conseillers externes peuvent jouer un rôle important en ce qui concerne l'objectivation nécessaire de la prise de décision au sein de l'entreprise.

L'entrepreneur a dès lors avantage à s'organiser de manière à pouvoir recourir à des (ou à un réseau de) conseillers experts lui apportant le soutien nécessaire pour pouvoir diriger l'entreprise en toute indépendance et prendre des décisions justifiées et réfléchies. Cette expertise extérieure peut ainsi constituer une sorte de caisse de résonance ou de cadre de réflexion.

Dans l'optique d'une bonne relation avec chaque conseiller externe, il est recommandé à l'entrepreneur de :

- s'assurer que le conseiller externe dispose d'informations complètes et actuelles sur l'entreprise ;



- déterminer des moments de contact fixes et réguliers avec les conseillers.

De son côté, un conseiller externe doit être garant de son professionnalisme et de la grande qualité de son service.

Une bonne relation avec les différentes institutions publiques (du fisc à l'administration de l'environnement) est très importante pour la continuité et la croissance de l'entreprise. Dans le cadre des mesures de soutien et des aides financières, les pouvoirs publics peuvent aussi être des partenaires importants.

Il se recommande donc à l'entreprise de veiller constamment à adopter une attitude correcte et proactive à l'égard des institutions publiques.

Il est important que l'entreprise établisse des relations constructives avec des associations professionnelles, des syndicats, des groupements d'intérêts (comme par exemple des associations qui se consacrent à la défense des intérêts des consommateurs ou de l'environnement), des universités et des centres de recherche.

### **1.2. Principaux standards de Gouvernance d'Entreprise**

Les standards de gouvernance visent à améliorer le respect des principes d'Equité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité<sup>1</sup>.

#### **Equité**

- Les droits et devoirs des parties prenantes, ainsi que les privilèges et obligations qui y sont attachés, doivent être répartis de manière équitable (fairness).

#### **Transparence**

- Ces droits et devoirs, ainsi que les prérogatives et responsabilités qui découlent, doivent être claires et explicites pour tous (transparency).

#### **Responsabilité**

- Les responsabilités des uns et des autres ont des objets précis non partagés (responsibility).

#### **Imputabilité**

- Chaque partie prenante est comptable devant une autre pour la chose sur laquelle est responsabilisée (accountability).

La promotion de la bonne gouvernance des entreprises relève donc de réformes permettant de rendre effectives ces principes. En s'inspirant des meilleures pratiques en la matière (bonne gouvernance) la Commission de NU pour l'Afrique considère les actions suivantes comme essentielles pour la mise en place de la bonne gouvernance des entreprises :

---

<sup>1</sup> Voir le code de gouvernance d'entreprise en Algérie. EDITION 2009.p27

1. Mise en place d'un cadre juridique efficace qui définit clairement les droits et les obligations d'une société relatives à la divulgation des l'information et prévoir un cadre de mise en application effective de la loi
2. Déploiement d'efforts visant à asseoir une culture de bonne gouvernance des entreprises. Les services des associations professionnelles peuvent être sollicités pour élaborer les principes de bonne gouvernance des entreprises.
3. Mise en place d'un environnement favorable à une gouvernance des entreprises efficaces. Cela peut notamment se faire par la promotion de règles relatives à la divulgation d'informations financières de haute qualité et par des structures d'appropriation adéquates.
4. Mise en place de mécanismes de supervision appropriés et efficaces qui encouragent l'adoption de solide pratiques de gouvernance des entreprises.
5. Renforcement des capacités de gouvernance des entreprises à travers des programmes de formation bien conçus et destinés à tous les niveaux, y compris les directeurs, les cadres supérieurs, les organismes de surveillance des sociétés financières, en vue d'améliorer la performance et la gestion des petites entreprises

### **SECTION 2 : PME en Algérie : quelle gouvernance**

#### **2.1. Le contexte algérien**

La gouvernance d'entreprise est à l'ordre du jour en Algérie. Plusieurs considérations contribuent à ce qu'elle le soit. La raison la plus directe et la plus importante qui en fait une priorité stratégique nationale réside, à l'évidence, dans les besoins pressants des entreprises de consolider les conditions endogènes de leur performance et de leur pérennité. Sont visées, en particulier, les PME privées. De par leur poids déterminant, actuel et projeté, dans la création de richesse hors hydrocarbures et dans l'emploi national, cette catégorie d'entreprise se retrouve en charge de devoir relever un double défi : celui économique de la préparation de l'après pétrole, et celui, systémique, de la transition vers une économie de marché moderne et compétitive par la qualité des entreprises qui constituent son tissu. Tel est l'enjeu majeur de la gouvernance d'entreprise en Algérie.

Apparu initialement dans les pays industrialisés, la bonne gouvernance d'entreprise s'affirme aujourd'hui partout dans le monde comme une condition essentielle de la croissance des entreprises et de leur survie dans les contextes de crise.

Dans son sens le plus générique, le concept renvoie à une démarche libre et volontaire de l'entreprise en vue d'introduire plus de rigueur et de transparence dans sa gestion, son administration et son contrôle.

Dans cette optique, la vision même de l'entreprise est originale : les intérêts qu'elle doit faire siens dépassent très nettement le cercle restreint de ses propriétaires pour intégrer plus

largement celui des acteurs clés de sa gestion et de son développement, en l'occurrence ses administrateurs et ses équipes exécutives et, au-delà, les parties prenantes externes de son développement. S'agissant des équipes exécutives, loin d'être de simples mandataires qu'il faudrait seulement intéresser et motiver, leur positionnement au sein de l'entreprise en fait des parties prenantes internes qu'il convient d'impliquer pleinement sur une base qui reflète avec transparence les rôles de chacun

L'entreprise est considérée comme un système ouvert sur les entités de son environnement spécifique, celles avec lesquelles elle interagit de manière étroite et permanente. Il s'agit, notamment, des banques et autres institutions financières dont elle est tributaire pour ses financements, des administrations publiques avec lesquelles elle entretient des contacts étroits, des ressources humaines qu'elle recrute sur le marché du travail, et des autres entreprises qui activent au sein de son espace concurrentiel immédiat : clients, fournisseurs, concurrents. Ces parties prenantes externes doivent être intégrées dans une dynamique relationnelle « gagnant-gagnant ». Par l'amélioration de ses relations avec son environnement, l'entreprise ne manque pas d'accroître sa crédibilité et son attractivité, de modifier positivement le regard des tiers à son égard et, ainsi, de transformer favorablement son environnement au lieu de le subir.

Cette vision relativement nouvelle de l'entreprise a montré, de par le monde, qu'elle est pleinement tournée vers les impératifs de compétitivité, de performance et de profit. Elle est à la base de sa bonne gouvernance et lui permet à la fois de mieux gérer les crises et de s'assurer une croissance durable. Il est établi que les échecs récents enregistrés par bon nombre d'entreprises aussi bien grandes que PME sont liés aux problèmes de non conformité avec les règles de bonne gouvernance. Dans une économie de marché moderne, la logique technico économique et l'exigence éthique et citoyenne de l'entreprise sont complémentaires et s'auto entretiennent de manière indissociable.

Cette approche de l'entreprise focalise sur les droits, les obligations et les responsabilités respectifs de ses parties prenantes internes et externes et sur leurs relations réciproques. Par leur caractère préventif, les dispositions prises dans ce sens sont de nature à diminuer, pour l'entreprise, nombre de risques évitables. Par leur contenu normatif, elles astreignent cette dernière à mettre en place ou à consolider, chacune dans son domaine de compétence, les facteurs qui conditionnent sa performance et sa pérennité.

Lorsque la pratique de la gouvernance d'entreprise se généralise dans le monde des affaires, elle ne manque pas de favoriser la diffusion à grande échelle des conditions d'une économie de marché saine et dynamique dotée d'un tissu d'entreprises de qualité.

Les enjeux de la gouvernance d'entreprise sont donc bel et bien de nature stratégique et vont bien au-delà de l'échelle micro économique de l'entreprise elle-même et de son environnement, pour toucher à la qualité du modèle d'économie de marché.

Les entreprises algériennes doivent se convaincre qu'elles ont intérêt à s'y engager. La PME privée est en particulier interpellée pour, à la fois, s'immuniser contre des difficultés graves mais évitables auxquelles elle est exposée, et mettre de son côté les avantages de la transparence, de la stabilité, de la rigueur et de la bonne image.

Au vu de tous ces avantages, il y a lieu d'escompter qu'un nombre conséquent d'entreprises adhèrera à la démarche, ce qui permettra, par un effet de masse, d'améliorer l'image de l'entreprise algérienne et l'attractivité de l'économie nationale en matière de capitaux et de compétences, et, partant, de diversifier les sources d'accumulation de celle-ci.

La prise de conscience sur les enjeux de la gouvernance d'entreprise en Algérie a rapidement progressé, en étroite relation avec la question de la transition vers une économie de marché moderne et performante permettant de relayer, à terme, le secteur des hydrocarbures.

L'acuité de ce double défi est davantage accrue par celle du contexte international dans lequel il se situe. La poursuite accélérée des mutations planétaires et les interpellations qui en découlent pour la destinée nationale rendent urgent le saut qualitatif du monde des affaires et de l'entreprise vers l'excellence.

L'économie algérienne renferme un potentiel de croissance et de développement hors hydrocarbures considérable. Dans le but de le libérer, des réponses robustes sont nécessaires, certaines ayant commencé à se mettre en place ces dernières années, tels les importants investissements publics lancés en vue de renforcer les infrastructures, et certaines mesures réglementaires favorables à l'entreprise.

Il reste que les entreprises doivent elles-mêmes se mettre en position de garantir les conditions internes de leur performance, de drainer les financements et autres ressources rares dont elles ont besoin pour leur développement et de se donner la visibilité et la stabilité nécessaires à leur pérennité.

Toutes ces exigences passent par leur bonne gouvernance.

### **2.2. PME algérienne Confrontée à un environnement de plus en plus complexe**

En Algérie, la situation des petites et moyennes entreprises n'est pas brillante. Sous encadrées et peu organisées, elles ont du mal à mettre en place des formes de management offensif. Confrontées à un environnement de plus en plus complexe, ces entreprises devraient être plus performantes en matière d'organisation, de maîtrise des coûts, de qualité des produits, de capacités de créativité et d'innovation pour faire face à la rapidité des changements.

C'est dans ce cadre ils y'a plusieurs des études et des recherches sur la problématique de gouvernance et du développement de la petite et moyenne entreprise en Algérie.

La question est d'autant importante que l'Algérie peine à sortir des réflexes hérités de 30 ans d'économie dirigiste. Bouyakoub Ahmed, chercheur au (CREAD), dans sa communication, affirme que "les mécanismes globaux de la gouvernance ne sont pas adéquats".

La qualité de la gouvernance des entreprises d'un pays dépend de la qualité du système de gouvernance institutionnelle qui prévaut dans ce pays. Il ne peut pas y avoir de bonne gouvernance à un niveau microéconomique sans une bonne gouvernance à un niveau macroéconomique.

D'aucuns estiment que les instruments d'une économie du marché sont soit inexistantes, soit embryonnaires. Pourtant, l'économie algérienne est quasiment privatisée, sans que les entreprises publiques le soient. Le secteur privé participe à hauteur de 80% dans la création de la valeur ajoutée. Il représente plus de 50% de la production intérieure brut. Mais, ce secteur privé ne fonctionne pas normalement.

À quelques exceptions, la majorité des petites et moyennes entreprises est organisée en Eurl, de type familiale. Pour Bouyakoub Ahmed, les petites et moyennes entreprises sont insaisissables statistiquement, économiquement et sociologiquement. Preuve en est, les statistiques varient selon les sources.

Selon lui, sur une enquête qui a touché plus de 800 PME, 20% ont disparu ou bien changé d'adresse et d'activité. Une autre étude a relevé que les petites et moyennes entreprises sont caractérisées par l'informel. Sur 7 600 PME, 41% des salariés ne sont pas déclarés. Ce constat est intimement lié à l'environnement général de l'entreprise et aux espaces de rente qui existent toujours dans l'économie algérienne. En tout état de cause, la situation à laquelle sera confrontée l'Algérie dans un contexte de libéralisation des échanges (entrée en vigueur de la zone de libre échange et adhésion prochaine à (l'OMC) rendra encore la situation du secteur problématique. Du coup, un système d'information et de guidage s'impose afin de mieux cerner le secteur et de faciliter son développement. En outre, la PME algérienne est mise en demeure de développer une nouvelle culture managériale et d'adapter son mode de fonctionnement et d'organisation aux exigences de son environnement.

### **SECTION 3 : la bonne pratique de la gouvernance dans les PME algériennes**

#### **3.1. PME : Un nouveau code algérien pour la bonne gouvernance**

Les opérateurs économiques commencent ces derniers temps à parler de la bonne gouvernance d'entreprise. Ce concept est largement répandu de par le monde. Il est associé à l'économie de marché mais aussi à la survie de l'entité dans son environnement. La première action initiée en Algérie en vue de vulgariser les principes de cet ensemble de règles est intervenue l'année

dernière en 2009. Il s'agit de l'édition du code de la bonne gouvernance dont la préparation a été effectuée par le Club Care (Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise) et le FCE (Forum des chefs d'entreprise).

Le Code algérien de gouvernance d'entreprise (Goal), le premier de l'histoire de notre pays, Le Goal est inspiré de ce qui se fait à travers le monde mais il a été adapté au contexte économique algérien.

Le Goal trace les grandes lignes des «standards de gouvernance qui visent à améliorer le respect des principes" « d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité». Il est considéré comme un document de base pour les entreprises algériennes, publiques et privées, qui veulent améliorer leurs performances et leur compétitivité sur le marché intérieur et extérieur, ont expliqué ses initiateurs, à leur tête le Forum des chefs d'entreprises (FCE). Ce nouveau code constitue aussi un moyen pour les PME qui souhaitent opérer leur mise à niveau. «Le Goal est surtout destiné aux PME privées qui aspirent à sauvegarder leur part de marché sur le plan national pour faire face à la concurrence étrangère qui va s'intensifier dans le cadre des différents accords d'association que l'Algérie a ratifiés», indiquera le président du FCE, M. Réda Hamiani. Le Code algérien de gouvernance d'entreprise est vu par M. Mustapha Benbada comme «une base pour développer la ressource humaine qui reste l'un des principaux moyens d'aller de l'avant et faire sortir l'économie algérienne d'une économie rentière à une économie productive ». Le ministre espère que le nouveau code pourra participer à l'émergence de plus d'entreprises «championnes» dans le secteur de l'industrie notamment. Il avouera que «malgré les efforts déployés par l'Etat pour soutenir et accompagner les PME, il reste en core des points qu'il faudrait améliorer». Mustapha Benbada évoque, en fait, le problème de la fiscalité et des contraintes douanières qui créent d'importants obstacles pour l'essor des PME. La modernisation du secteur des assurances et la levée du blocus imposé par les établissements publics sur certaines PME, en matière de crédits à l'investissement, sont considérées par le ministre comme un point nodal sur lequel il faut se pencher. Réda Hamiani ne manquera pas d'évoquer les pertes engendrées par le marché informel qui exerce une concurrence déloyale aux PME qui peinent à vendre leurs produits. Soulevée par certains intervenants, la question de l'ouverture du capital des PME, dont la plupart sont des entreprises familiales, a occupé une grande partie des débats. Pour certains, l'ouverture du capital des petites et moyennes entreprises peut aider à leur épanouissement et assurer ainsi leur pérennité. A noter que l'adhésion au Goal demeure libre et volontaire mais ses initiateurs souhaitent voir les PME l'adopter et l'enrichir si elles le peuvent. Dans sa première version, le Goal énumère, d'une manière non exhaustive, quelques points sur la bonne gouvernance des entreprises algériennes.

Ce code permettra la création de nouvelles PME car quand les banques constateront que ces PME fonctionnent selon des normes universelles de bonne gouvernance elles n'hésiteront pas à les financer

L'Association des producteurs algériens de boissons, le FCE et le Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise ont été les précurseurs de cette idée de code que le ministère de la PME et de l'Artisanat a soutenue en participant à sa concrétisation. Le défi majeur est celui du respect et de l'adoption de ce nouveau code qui n'est pas facile dans un pays où le tissu industriel est quasi inexistant et où les politiques gouvernementales de relance du secteur de l'industrie ont toutes échoué.

### **3.2. Les entreprises concernées par les principes de la bonne gouvernance**

D'une façon générale, toutes les entreprises algériennes sont concernées par les principes de bonne gouvernance. Cependant, le présent Code n'intègre pas les entreprises dont les capitaux sont intégralement étatiques et dont la problématique renvoie à une approche spécifique relevant notamment du bon usage des deniers publics.

Ce Code s'adresse de manière très particulière<sup>1</sup> :

- à la grande masse des PME privées. Celles-ci sont en quête de pérennité et ambitionnent de s'imposer comme base d'une économie de marché moderne et performante, et moteur du développement national ;
- aux entreprises cotées en bourse, ou se préparant à l'être.

### **3.3. La PME privée comme cible prioritaire**

De par sa population, sa contribution au PIB hors hydrocarbures et son poids dans l'emploi national, la PME privée algérienne occupe une position privilégiée dans l'économie nationale. L'attention qui lui est portée depuis quelques années par les pouvoirs publics témoigne de la place et du rôle qui lui sont dévolus dans le contexte des réformes actuelles.

#### **• Les caractéristiques générales de la PME privée algérienne**

La PME privée algérienne recouvre des réalités très différentes. Toutefois, en dépit de son hétérogénéité, le secteur présente un certain nombre de caractéristiques communes:

- malgré leur croissance rapide et soutenue en termes de créations nouvelles, les PME privées algériennes se heurtent, dans leur très grande majorité, à des difficultés de survie dues à diverses raisons endogènes et exogènes ;
- elles présentent une caractéristique sociologique tenace et largement répandue, celle d'être des entreprises familiales dotées de statuts juridiques privilégiant très largement l'Entreprise

<sup>1</sup> Voir le code de gouvernance d'entreprise en Algérie. EDITION 2009.p19

personnelle, l'EURL, et dans une moindre mesure, la SARL. Quant à la SPA, elle demeure très peu répandue, quoique l'on note depuis quelques années une progression de ce statut juridique ;

- leur gestion reste soumise à un modèle familial : le propriétaire unique ou principal, entouré de personnels recrutés dans le giron familial, assure lui-même la gestion et concentre entre ses mains la quasi-totalité du pouvoir décisionnel, des responsabilités et des prérogatives. La maîtrise des méthodes modernes de management y demeure insuffisante et le recours au conseil et à l'expertise extérieurs ne s'effectue que très exceptionnellement.

### **3.4. Les PME en proie à des difficultés de survie**

L'écrasante majorité des entreprises privées algériennes. Dans la quasi-totalité des cas, leur gestion, de type familial, est assurée directement et intégralement par leurs propriétaires qui parviennent, tant bien que mal, à les maintenir, au jour le jour, en état de fonctionnement. Ces entreprises se caractérisent par :

- une capitalisation insuffisante qui ne leur permet ni de financer leurs activités, ni d'être éligibles à des crédits bancaires ;
- une faiblesse et, souvent, l'absence de règles de gestion, ce qui compromet leur compétitivité et dissuade les banques de leur accorder des financements ;
- une culture de fermeture sur l'expertise externe et les partenariats possibles, favorisée sans doute par une culture de l'autarcie due à leur structure familiale voire unipersonnelle ;

La difficulté à pérenniser leur existence au cours du processus de succession ou de transmission.

Pour peu que le fondateur, qui cumule à la fois le statut d'actionnaire unique ou principal et le rôle de manager disposant de tout le pouvoir décisionnel, décède ou doive prendre sa retraite, c'est toute l'entreprise qui est perturbée.

### **3.5. Les PME en phase avec les défis de la croissance**

Ces entreprises sont confrontées non pas à des problèmes de survie, mais à des problèmes de croissance. Elles sont parvenues à :

- se hisser à des niveaux de capitalisation suffisant qui leur permettent de financer leurs activités et, au besoin, de lever des crédits auprès du système bancaire ;
- mettre en place des standards et des règles de gestion formalisés, se traduisant par une transparence de leurs activités et une surveillance satisfaisante de leurs performances ;
- faire passer la gestion à une « deuxième génération familiale » succédant aux fondateurs, faisant volontiers appel à de l'expertise externe, à des partenariats divers, et même à des actionnaires externes au premier noyau familial ;
- atteindre des niveaux de compétitivité comparables ou proches de ceux qui prévalent à l'échelle internationale dans le secteur d'activité concerné ;



- se doter d'une vision stratégique souvent consignée dans un business plan, et projeter leurs activités sur plusieurs années, indépendamment des changements possibles induits par des problèmes de succession ou de transmission.

#### SECTION 4 : Les problèmes de la gouvernance d'entreprise en Algérie

L'état des lieux sur la gouvernance d'entreprise en Algérie mériterait d'être scientifiquement cerné par une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises. Cependant, la situation en la matière est suffisamment connue pour qu'on puisse pointer d'emblée les principaux problèmes qui se posent en la matière.

##### 4.1. Les problèmes globaux

La PME algérienne, dans son ensemble, est confrontée au spectre des quatre questions classiquement couvertes par la gouvernance. Mais elle les vit différemment selon qu'elle soit préoccupée par sa survie ou par sa croissance.

**Tableau 14: Les problèmes globaux de la gouvernance selon les deux grandes générations de PME**

	<b>PME en proie avec des difficultés de survie</b>	<b>PME en phase avec les défis de la croissance</b>
<b>Les relations entre les parties prenantes</b>	les propriétaires de l'entreprise étant eux-mêmes ses gestionnaires, les deux positions se trouvent souvent confondues et l'opacité qui en résulte s'étend naturellement aux relations avec les tiers.	La différenciation entre propriétaire et gestionnaire est relativement mieux cernée, même si les deux fonctions sont cumulées. La qualité des relations avec les autres parties prenantes en découle.
<b>La véracité des résultats de l'entreprise</b>	La faiblesse des règles de gestion ne permet pas d'établir avec certitude l'exactitude du résultat de l'entreprise.	L'existence de règles de gestion permet de mieux cerner le résultat de l'entreprise, mais la question de la véracité de ce résultat peut se poser.
<b>Les situations de transmission et de succession</b>	Les problèmes de transmission et de succession ne sont pas, en général, anticipés et lorsqu'ils surgissent, l'entreprise se retrouve engluée dans des situations inextricables qui peuvent aller jusqu'à la mettre en péril.	Les problèmes de transmission et de succession sont mieux anticipés mais leur traitement, ne manque pas de perturber le fonctionnement de l'entreprise.
<b>L'articulation stratégie - intérêts de l'entreprise</b>	L'entreprise n'est pas en mesure de se projeter dans le futur. Son intérêt se résume à assurer sa survie au jour le jour.	L'entreprise est en mesure de se doter d'une stratégie, mais l'articulation étroite avec ses intérêts mérite d'être confortée et affinée.

Source : Voir le code de gouvernance d'entreprise en Algérie. EDITION 2009.p23

#### **4.2. Les problèmes spécifiques**

Ces problèmes concernent à des degrés divers l'ensemble des PME<sup>1</sup> :

- **Comment améliorer la relation banque entreprise ? :**

Il s'agit d'un problème très général. De nombreuses entreprises se plaignent d'accéder difficilement au crédit bancaire. Pour leur part, les banques déplorent le plus souvent une faiblesse des fonds propres de l'entreprise ou des comptes (historiques ou prévisionnels) ne reflétant pas sa réalité économique. La gouvernance d'entreprise met l'accent sur la sincérité des comptes, leur correspondance à une réalité économique, et un accroissement de la lisibilité de l'entreprise par le partenaire banquier, que se soit de manière historique ou prévisionnelle.

- **Comment attirer des investisseurs externes au noyau initial souvent familial ?**

La recherche de partenaires externes au noyau d'actionnaires initial, souvent familial, pose le plus souvent un problème de méfiance réciproque. Il n'y a pas encore en Algérie une accumulation suffisante d'expériences réussies d'ouverture de capital et de sociétés plurielles au sens du capital. Cette méfiance se pose en particulier pour les potentiels actionnaires minoritaires qui se méfient de ne pouvoir disposer de droits de contrôle suffisants sur la gestion de la société. Les propriétaires des entreprises se doivent de définir les conditions adéquates de mise en confiance des investisseurs externes et de préservation de leurs droits.

- **Comment établir une relation de confiance avec l'administration fiscale ?**

L'entreprise algérienne, privée en particulier, a vu se développer au cours du temps, une relation de méfiance avec l'administration fiscale. De nombreux chefs d'entreprises sont cependant convaincus de la nécessité d'une relation assainie et sereine avec cette administration. L'effort de transparence et de sincérité des comptes en est un élément primordial et permettra à l'entreprise de construire son avenir de manière plus sereine, en contrepartie des mesures d'appui que peuvent prendre les pouvoirs publics.

- **Comment clarifier les relations entre actionnaires ?**

De nombreuses entreprises connaissent des conflits internes entre actionnaires, donnant à la notion « d'association » une connotation négative. Pourtant, l'association, acte de société, est un passage obligé pour l'entrepreneur qui veut grandir. Il est vital pour la croissance de l'entreprise de définir les règles de conduite entre les actionnaires et notamment en matière de droits, obligations, et de protection des actionnaires minoritaires.

---

<sup>1</sup> Voir le code de gouvernance d'entreprise en Algérie. EDITION 2009.p24, 25

- **Comment clarifier les relations entre actionnaires et managers non actionnaires ?**

L'admission de managers exécutifs, non actionnaires, et de surcroît non membres du noyau familial fondateur, crée une situation nouvelle dans de nombreuses entreprises. Cette situation pose des problèmes de confiance, de prérogatives, de rémunérations, et se caractérise par une instabilité relativement importante de l'encadrement dirigeant non actionnaire ou non issu du noyau familial. La clarification des relations entre les actionnaires et les dirigeants nécessite de définir des structures : conseil d'administration ou de surveillance, comités directeurs et autres.

- **Comment clarifier les responsabilités dans l'équipe exécutive ?**

De nombreuses entreprises souffrent de la dilution des responsabilités ou de leur excessive concentration : ces situations portent les germes de crises internes et de conflits, autant au sein de l'équipe exécutive qu'entre cette dernière et les actionnaires (que ces derniers occupent des postes exécutifs ou non). L'adoption de règles de gouvernance doit permettre une meilleure définition des responsabilités exécutives, notamment par la mise en place d'une organisation, d'un organigramme, la précision des prérogatives et le partage judicieux des fonctions.

- **Comment régler les problèmes de succession ?**

De nombreuses entreprises ne peuvent pas dépasser l'écueil de la disparition du fondateur, pour diverses raisons dont<sup>1</sup> :

- le manque de préparation des héritiers ;
- des situations patrimoniales floues ;
- l'absence de structures internes permanentes et la concentration des pouvoirs.

Il s'agira de prévoir un certain nombre de mécanismes écrits et non écrits portant sur :

- l'intégration et la responsabilisation progressive des propriétaires de seconde génération appelés à prendre les rênes de l'entreprise ;
- prévoir les mécanismes de transmission les plus à même de préserver le patrimoine de l'entreprise ;
- pérenniser les structures opérationnelles et stratégiques, notamment par l'introduction de compétences externes au noyau familial ;
- définir des modalités de cession de l'entreprise à l'extérieur du noyau familial.

Toute entreprise est susceptible de vivre de manière originale et unique des problèmes de gouvernance. Il appartient à chacune de procéder à son auto évaluation en la matière et de prendre les dispositions nécessaires, en s'inspirant des dispositions proposées dans la seconde partie du présent Code et de la boîte à outils figurant en annexe.

---

<sup>1</sup> Voir le code de gouvernance d'entreprise en Algérie. EDITION 2009.p25

## SECTION 5 : Importance et rôle des PME/PMI pour le développement économique algérien

Nul ne peut nier le rôle et l'importance de la PME/PMI dans toutes les économies, car elle permet et contribue à la croissance et au développement économique, par<sup>1</sup>:

- La création d'emplois ;
- La création de la valeur ajoutée ;
- La participation à la distribution des revenus.

### 5.1. La création d'emploi

La tendance constatée ces dernières années dans l'évolution du taux de chômage en Algérie continue à s'inscrire globalement à la baisse, en raison de la contribution du secteur PME/PMI à créer de l'emploi, plus particulièrement par le secteur privé et les artisans. Ainsi, les données des taux de chômage en Algérie ont connus un déclin durant les deux années successives 2005/2006 de 15.3% à 12.3%, par contre ce taux a enregistré une légère augmentation de 1.5% en 2007.

Le dynamisme économique est dû principalement à des investissements dans le domaine de l'industrie, il se trouve devant plusieurs contraintes à savoir le manque de ressources financières, coûts élevés, centralisation de l'industrie, etc. Pour surmonter ces difficultés, il est judicieux de créer de petites filiales liées aux grandes entreprises, et faire appel à la sous-traitance, cette opération permettra de construire plusieurs unités pouvant répondre à la demande progressive de l'emploi, en créant des postes permanents à moindre coût. L'Algérie comme beaucoup d'autre pays, a pris conscience de l'importance des PME/PMI et son apport important pour l'emploi, et a réalisé des parts considérables sur ce plan comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 15: Evolution des emplois/PME/PMI en Algérie durant 2004/2010**

Entreprises	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Privées	225 449	245 842	269 806	293 946	392 013	408 155	606 737
Publiques	778	874	739	666	626	598	560
Artisans	86 732	96 072	106 222	116 347	126 887	126 085	-----
TOTAL	312 959	342 788	376 767	410 959	519 526	570 838	607 297

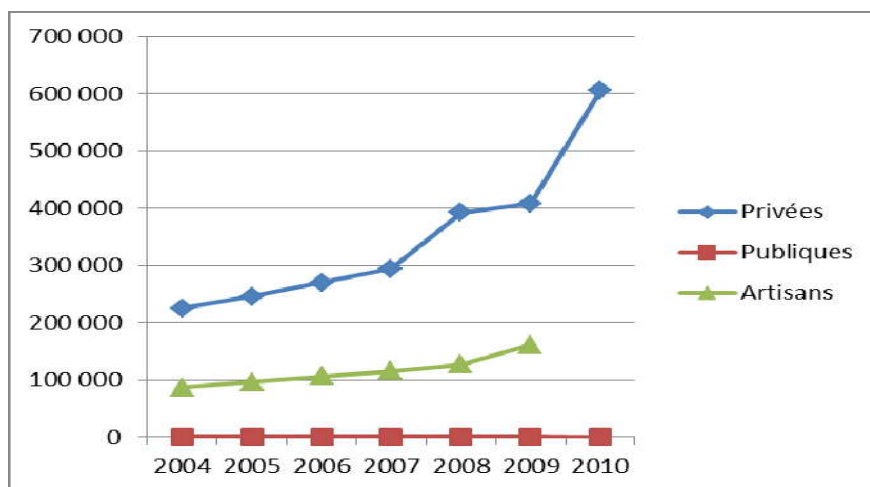
**Source** : direction des systèmes d'information et des statistiques, ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, 2010

Les chiffres présentés dans le tableau montrent clairement une hausse remarquable et une croissance des postes d'emplois générés par le secteur privé, et les artisans, contrairement au secteur public qui a enregistré tout au long de la période 2004/2010 une particulière diminution, dû en premier lieu à la privatisation dictée par la loi de l'économie de marché.

<sup>1</sup> Samia GHARBI.op.cit

Pour bien illustré l'évolution d'emplois créés par le secteur des PME/PMI, on a opté pour le graphique suivant:

**Schéma 2: Evolution des emplois PME/PMI en Algérie durant 2004-2010**



### **5.2. La création de la valeur ajoutée**

La valeur ajoutée se mesure par la différence des biens qu'elle vend et ce qu'elle a dû acheter pour produire ces ventes. En 1994, la valeur ajoutée du secteur public était de 617.4 milliards de dinars représentant 53.5 % du total national, alors que celle dégagée par le secteur privé avec 1 178 milliards de dinars soit 46.5 % du total national.

A partir de 1998, les parts respectives se sont inversées faisant passer en tête le secteur privé avec 1 178 milliards de dinars soit 53.6 % et 1 019.8 milliards de dinars soit 46.4 % pour le secteur public. Par ailleurs, Il est à noter que plus de 65 % de la valeur ajoutée et de l'emploi des pays développés provient des PME/PMI. Une politique économique en vue de la constitution, de la promotion et des redéploiements des PME/PMI est incontournable dès lors que l'on aspire au développement.

### **5.3. La distribution des revenus**

La valeur ajoutée créée par chaque PME/PMI recouvre l'ensemble des rémunérations des services qui ont été rendus au cours du processus de production et au fonctionnement des administrations. La valeur ajoutée servira à :

- Rémunérer les services, force de travail, capital, moyens financiers (il s'agira alors des salariés, de dividendes ou d'intérêts).
- Contribuer au fonctionnement des administrations en particulier en versant des impôts.

Il est clair donc que l'entreprise quelle que soit sa taille, en créant de la valeur ajoutée et en redistribuant ce surplus sous des formes diverses aux autres agents, remplit un rôle essentiel dans l'activité d'un pays. Il faut aussi préciser que ses fonctions de nature strictement économique ne sont pas les seules que l'on attribue à cette catégorie d'entreprise, de plus en

plus, et du fait de son importance dans les sociétés modernes, d'autres missions lui sont attribuées : sociales, humaines et culturelles...

## **SECTION 6 : Les contraintes de développement de la PME en Algérie**

### **6.1. Contraintes courantes pour la création et l'expansion des PME**

Des nombreuses institutions commencent à s'intéresser au développement de la PME qui également devenue un objet de recherche important dans les sciences sociales et économiques, alors que jusqu'en 1995 la PME a fait l'objet de très peu publications

Les institutions et notamment le Ministère charge de la PME et le Conseil National Economique et Social (CNES) ont produit des études identifiant les différents facteurs de blocage de la PME. Deux groupes de facteurs semblent expliquer les difficultés de développement du tissu des PME<sup>1</sup>.

Le premier groupe de facteurs concerne l'environnement économique et social en général. Ces dernières années ont été marquées par des taux de croissance économique relativement réduits, et le CNES souligne dans son rapport relatif à la PME que « la régression de l'activité des entreprises du secteur public, en sa qualité de donneur d'ordre pour nombre de PME, a contribué à ce marasme ». Ainsi, pour cette institution, la régression du secteur public industriel explique en partie la faiblesse de développement de la PME. Cette approche semble se fonder sur l'idée, déjà très ancienne, que la PME est principalement un appoint de secteur public. Sous un autre angle, l'idée est également présente dans la nouvelle loi sur les PME, qui considère dans son article 20 que « la sous-traitance est l'instrument privilégié de diversification du tissu des PME ».

La PME donc conçue principalement comme un type d'entreprise qui articule aux grandes entreprises.

Le deuxième groupe de facteurs concerne les mécanismes de fonctionnement de l'économie en pleine transition. A ce stade des réformes, il y a une sorte de coexistence de mécanismes et de règles parfois contradictoires qui produisent sur le terrain l'effet inverse à l'objectif projeté, plusieurs éléments sont identifiés

Parmi les contraintes les plus significatives qui ont été à la base de cette situation, il y a lieu de citer<sup>2</sup> :

- - l'insuffisante visibilité de l'activité économique compte tenu des multiples interventions intervenues au niveau de la réglementation.
- - l'absence d'une politique de formation en direction des dirigeants et du personnel des entreprises privées.

---

<sup>1</sup> Ahmed Bouyacoub.op.cit .p121

<sup>2</sup> Ahmed Bouyacoub.op.cit .p122

- - les difficultés d'accéder à la propriété foncière en particulier dans les zones dites industrielles.
- - la pression fiscale et les charges sociales.
- - l'incohérence de la tarification douanière pénalisant la fonction de production au profit du commercial.
- - la complexité et l'ambiguïté des textes à caractère législatif et réglementaire.
- - la méconnaissance des mécanismes bancaires et financiers.

L'étude conclut que « à l'ensemble de ces contraintes, viennent se greffer les comportements des administrations et agents économiques générateurs de fraude et d'évasion fiscales ». En fait, il s'agit de la faiblesse des institutions adéquates sans lesquelles le marché ne se développe pas et les entreprises non plus.

Généralement, les chefs d'entreprise considèrent que les structures d'assistance, de soutien et de conseils sont totalement inefficaces en direction des PME. Pourtant, il existe en Algérie un grand nombre d'organisations comme les chambres de commerce et d'industrie, les associations professionnelles, les agences relevant de l'Etat ou même des structures de l'Etat assurant traditionnellement l'assistance, l'aide et le conseil aux créateurs d'entreprises. Pour certaines d'entre elles, cela constitue l'objet principal de leur existence

L'étude du CNES souligne 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 les obligeant à la prudence, reste décevante.

L'environnement économique et social reste fortement marqué par une lourde bureaucratie sans cesse dénoncée par tous les acteurs économiques et sociaux.

Les contraintes restent importantes, et une faible partie des projets de création d'entreprises arrive à se concrétiser sur le terrain. Les difficultés inhérentes aux PME/PMI (financement, innovation, productivité et compétitivité) sont plus pénalisantes dans une économie émergente et en développement où l'initiative privée n'a pas été suffisamment valorisée et accompagnée. Les faiblesses des PME/PMI algériennes trouvent certainement leur source de cet état de fait et leur nécessaire mise à niveau selon les standards et les normes internationaux de gestion et de management.

De multiples entraves à l'investissement peuvent être rencontrées, nous citerons particulièrement <sup>11</sup>:

- La gouvernance locale, le foncier, la lourdeur des procédures administratives.

---

<sup>11</sup> Samia GHARBI.op.cit

- La lenteur des financements bancaires ; les banques ne connaissent pas suffisamment leurs clients, ainsi elles apprécient mal la solvabilité des entreprises.
- La maîtrise de l'ingénierie bancaire est inexistante et la corruption administrative est de plus en plus généralisée.
- Insuffisances des infrastructures de base, du réseau bancaire, des structures hôtelières, des restaurants et lieux de détente, des parkings, etc.

Et selon la Banque Mondiale les contraintes sont présentes par ordre de décroissant

### **Liste des contraintes rencontrées par les PME**

1. compétition de l'informel
2. accès au crédit
3. cout du crédit
4. taux d'imposition
5. incertitude su la politique économiques
6. délais bancaire
7. corruptions
8. administration fiscales
9. accès au foncier
10. accès aux devises étrangères
11. douanes-réglementation
12. enregistrement de l'entreprise
13. pénurie de main d'œuvre qualifiée
14. service pétroliers
15. accès aux moyens de communications (téléphone...)
16. législation du travail
17. accès à l'énergie

### **6.2. Un cadre institutionnel inadéquat**

Les contraintes freinant le développement des PME en Algérie peuvent être résumées par ce qu'on appelle « un cadre institutionnel inadéquat ». Pendant longtemps, une planification centralisée jouait le rôle de régulation à la place du marché avec des entreprises publiques comme agents économiques principaux, dont les relations n'étaient pas régies par des contrats mais par des impulsions. Les dysfonctionnements de ce système centralise et bureaucratique ont été bien analysés par J.Kornai (1984) qui montre comment, dans un système pareil, l'excédent de ressources génère en même temps des pénuries. L'Algérie a connu ce type de système, et les réformes lancées en 1989 devaient réhabiliter le marché comme mécanisme de régulation, susceptible de réduire les couts de transaction, et l'entreprise comme agent économique



principal. C'est dans ce cadre que le secteur prive a été encouragé et s'est développé dans la plupart des activités. Mais ce développement reste contraint par un grand nombre de facteurs de blocage que les institutions nationales et également internationales ont identifiées. Les solutions sont connues et le programme de réformes que les pouvoirs publics déploient vise à libérer le champ économique de ces contraintes. Mais il ne suffit pas de produire du droit pour aboutir au changement des règles, surtout quand il s'agit de l'organisation économique d'ensemble.

Comme le notait R.Coase (1997) à propos de l'instauration du marché, « le consentement des parties et l'entrée en vigueur de ces règles sont les principaux problèmes soulevés dans l'élaboration des textes ». ce qui signifie que l'organisation du marché génère un coût que les agents économiques essaient d'éviter ou tout au moins de réduire au maximum.

Pour l'économie institutionnelle, et particulièrement O. Williamson, les principales institutions de l'économie de marché/ le marché, la firme et les contrats, sont au cœur du système économique. Ces trois types d'institutions fonctionnent sur la base d'une recherche d'économie en matière de coûts de transactions. Ces coûts ne sont pas relatifs à la production et autres activités de transports et distribution, ils concernent ce que K.Arrox (1973) appelle « les coûts de fonctionnement du système économique ». il s'agit en fait de ce que O. Williamson « l'équivalent économique des frictions dans le système physique »

Les défaillances du marché et l'absence de règles de droit ou les difficultés de les faire respecter quand elles existent, pour ne citer que ces deux types de grosses contraintes que rencontrent les entrepreneurs, constituent « des frictions » importantes qui peuvent casser une activité, entraîner la faillite d'une PME, générer des coûts exorbitants et dans le meilleur des cas freiner la croissance économique d'ensemble.

De ce fait les PME fonctionnent en Algérie dans un environnement marqué par des frictions qui se manifestent dans la plupart des rouages institutionnels et économiques. Ces frictions expliquent le mode de gouvernance qu'elles adoptent, basé sur des pratiques informelles que les pouvoirs publics ne cessent également de dénoncer. Mais si ces pratiques sont une stratégie de contournement des coûts de transactions élevés, elles constituent un frein objectif au développement des PME, dans la mesure où les entrepreneurs peuvent se contenter d'un seuil d'activité et ne pas réinvestir les profits accumulés. Bien entendu, ce comportement ne cadre pas du tout avec le comportement traditionnel d'un entrepreneur en économie de marché.<sup>1</sup>

### **6.3. Un environnement administratif inadapté**

L'environnement institutionnel présente certes des points forts, grâce aux différents « aides » à la création d'entreprise, mais la complexité et la lenteur des procédures administratives qui le caractérisent, sont franchement " rédhibitoires ".

Selon certains points de vue, l'Algérie continue à cheminer deux réalités contradictoires : une, issue du discours officiel et faite de grandes décisions encourageant sans ambiguïté l'investissement, y compris dans les secteurs jusque là fermés, et l'autre, reflétant les pratiques d'un terrain truffé d'obstacles qui découragent les meilleures volontés. Autrement dit, l'Etat se trouve bloqué par ses propres structures chargées de mettre en œuvre sa politique. Ce phénomène qui n'est pas inconnu, tolérable dans des faibles proportions, qu'on appelle, par euphémisme bureaucratie, a atteint malheureusement des niveaux alarmants.

Notre administration, surtout organisée pour remplir des fonctions économiques et donc de décisions se voit progressivement évoluer dans un environnement où, à ce titre', elle n'a plus place.<sup>1</sup>

Il ne s'agit donc pas de simples réminiscences qui vont disparaître avec le temps, mais d'une forte rémanence d'un dysfonctionnement intolérable dont le coût est insupportable pour la société.

Excédé, un représentant du patronat a parlé de mépris et a fini par déclarer dans la presse : « nous ne voulons plus d'avantages, nous voulons simplement moins d'obstacles ».

La combinaison de l'ensemble de ces facteurs font que l'environnement de l'entreprise en Algérie est resté jusque là peu favorable et peu attractif à la production et à l'investissement.

La PME et la Banque : une forte dépendance, d'une part, et une prudence excessive d'engagement d'autre part.

Par insuffisance de fonds propres, les PME sont obligées de se tourner vers les banques, lesquelles, à cause de la fragilité de ces clientes, souvent, s'en détournent. Ceci est particulièrement intolérable pour les PME à forte croissance qui se voient contraintes de restreindre leurs investissements, leur niveau d'emploi et tout projet à long terme. C'est en cela que les PME considèrent les banques comme sources de difficultés.

Les difficultés des relations qui existent accentuent les problèmes de financement des PME, ce qui les fragilise davantage et incite le système bancaire à une prudence encore plus appuyée à leur égard.

En d'autres lieux, ces difficultés sont résorbées par l'existence de banques locales plus proches de la PME, par une attitude proactive, empathique ou simplement professionnelle des banquiers à l'égard de la PME et de ses dirigeants<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> CNES (2002), rapport « pour une politique de développement de la PME en Algérie », avril 2002, 75 pages

C'est cette relation étroite qui est à la base de la réussite et de la prospérité, aussi bien, de la PME que la banque.

Or, chez nous, la banque publique et la PME privée sont deux mondes différents et éloignés qui n'entretiennent des relations que par voie formelle, ce qui leur ôte tout rôle de partenaires actifs.

Dés lors, les incompréhensions dominent ; la rupture est souvent très tôt consommée ; et la relation conflictuelle devient presque inévitable et irréversible, attisée par l'environnement suspicieux, dans lequel évolue cette relation, qui décourage les bonnes volontés de rapprochement fut-il fécond aux deux parties.

Sachant que l'intervention des banques privées est pour le moment négligeable, n'est-ce pas là l'un des aspects qui explique bien la crise de l'investissement en Algérie

### **6.4. La problématique de l'investissement en Algérie**

De façon générale, les investissements directs étrangers ou en partenariat (selon différentes formules) n'ont toujours pas atteint les niveaux escomptés aussi bien en valeur absolue qu'en valeur relative. Cette question, qui a fait à ce jour l'objet de nombreux débats, reste encore largement controversée. Même si en matière d'opportunités d'investissement, le marché algérien reste très attractif, l'instabilité du cadre juridique et réglementaire n'incite ni les étrangers ni les nationaux à prendre le risque d'investir. L'épargne nationale est insuffisante pour financer l'investissement et l'épargne extérieure qui peut prendre de s formes d'aides et de crédit se fait de plus en plus rare d'où la rareté de ressources financières pour les entreprises et plus particulièrement la PME.

La situation des investissements hors hydrocarbures présente pratiquement la même symptomatique que la situation des exportations hors hydrocarbures.

Sur un plan technique, la crise de l'investissement est révélatrice de nombreux dysfonctionnements qui se situent principalement au niveau administratif.

Sur un plan économique, il y a davantage lieu d'évoquer les asymétries qui existent entre champs économiques (au niveau des secteurs et au niveau de la rémunération des facteurs de production particulièrement).

Sur un plan financier et si l'investissement peut être appuyé par l'épargne extérieure, il reste que l'importance de l'épargne drainée est fonction du développement des circuits bancaire et financier ainsi que des mécanismes internes d'allocation des ressources. A cet égard, la pauvreté des instruments et des mécanismes de financement de l'investissement ne peut que laisser perplexe.

---

<sup>1</sup> CNES (2002), rapport sur la PME, op.cit.

En dépit des mesures incitatives mises en place, la crise de l'investissement national qui a également souffert des effets de l'ajustement structurel et de ceux des déficits publics successifs, est liée à de multiples paramètres, avec entre autres<sup>1</sup> :

- la restauration de la confiance dans l'acte d'investir en Algérie;
- la rémunération du capital entre les sphères productives et commerciales ;
- la cohérence des politiques de sauvegarde et de protection de la production nationale;
- la stabilisation du cadre institutionnel et la prise en charge effective des difficultés administratives de l'entrepreneur délai de traitement des dossiers, assiette foncière, coûts de transaction, délais de réalisation des projets, ...

### **6.5. Les contraintes de fonctionnement**

Ainsi, au plan du fonctionnement, le réseau PME existant subit l'ensemble des contraintes sur lesquelles se heurte toute l'activité économique nationale, mais avec beaucoup plus d'intensité compte tenu de sa vulnérabilité.

En ce qui concerne le financement de l'exploitation des PME, jusqu'aux années 1980, le secteur financier algérien a été un instrument au service du financement des investissements du secteur public. La loi 1990 sur la monnaie et le crédit a permis quelques réformes qui ont eu des impacts peu significatifs sur l'investissement ; en sa forme actuelle, elle est plutôt perçue comme une entrave par les investisseurs. Les relations banques-entreprises sont souvent caractérisées par une incompréhension mutuelle :

- d'un côté, les banques reprochent à ces entreprises la faiblesse de leur organisation, de leur gestion et de leur manque de transparence ;
- de l'autre côté, les entreprises reprochent aux banques leur peu d'intérêt pour la PME et l'absence de structure spécifique d'accueil, de traitement et d'instrument de financement.

En outre, les crédits accordés sont souvent non accompagnés d'un mécanisme de couverture de risque (risque de change, des taux d'intérêt, ...).

Si le système bancaire a fait quelque progrès dans le domaine du commerce extérieur pour enfin être parvenu à couvrir les lettres de crédit dans des conditions plus ou moins satisfaisantes, il reste à souligner son attitude empreinte de pusillanimité voire réfractaire à l'égard de tout investissement qui n'est pas garanti par les pouvoirs publics. Les dossiers d'investissement restent problématiques et longs à finaliser.

Les difficultés liées au financement se situent au moins au niveau :

- de l'accès au crédit auprès des banques pour couvrir les besoins de fonctionnement et d'investissement (les conditions d'accès au crédit difficiles quand elles existent) ;

---

<sup>1</sup> CNES (2002), rapport sur la PME, op.cit.

- du mode d'organisation bancaire qui se distingue par un pouvoir décisionnel centralisé et concentré dans la capitale ;
- de l'absence d'institutions financières spécialisées et de produits de financement (leasing, gestion du risque de change...);
- des procédures d'exécution des virements de fonds souvent trop longues.

## **SECTION 7: DEMOGRAPHIE ENTREPREURIALE**

Du point de vue théorique, la démographie d'entreprises se trouve fortement marquée par la plus ou moins grande facilité avec laquelle les entreprises sont capables de s'adapter aux modifications de leur environnement concurrentiel. Les développements récents de la théorie de la firme et des théories en management stratégique fournissent un soubassement conceptuel riche pour l'analyse des conditions d'adaptation et de la survie concurrentielles.

La théorie économique est intervenue pour analyser le rôle et le comportement des PME. Elle va donc tenter sur cette base de préconiser un ensemble d'instrument pour stimuler la création et le développement des ces entreprises.

### **7.1. LA CREATION D'ENTREPRISE**

Le phénomène de création d'entreprises constitue faut-il le rappeler, une démarche risquée ; les acteurs en sont conscients. Le processus de création dépend de beaucoup des facteurs liés à la personne même de l'entrepreneur (son passe, son expérience, sa situation personnelle). Les acteurs ne sont donc pas égaux face à ce phénomène.

L'environnement socioculturel semble jouer un rôle important dans la motivation à devenir entrepreneur ; mais plus que la législation en vigueur, ce sont les systèmes de valeurs véhiculés par la société, les relations sociales, les croyances religieuses et l'évolution socio-politique qui représentent des facteurs puissants qui poussent à la création d'entreprises ; à l'inverse, une intervention étatique encombrante, une administration trop compliquée, une fiscalité étouffante peuvent limiter l'entreprenariat.

### **7.2. CROISSANCE LIMITEE ET RISQUE DE DISPARITION DES ENTREPRISES**

Pour un ensemble de raison, les PME restent des PME, c'est-à-dire ne connaissent pas un mouvement de croissance, preuve de leur réussite sur le marché. Ce phénomène de frigidité des PME devant les opportunités qu'offre le marché est observé dans de nombreux pays aussi différents que l'Italie et Taiwan. On peut raisonnablement penser qu'une telle attitude serait observée dans le PME algériennes. Il serait utile de dégager les raisons de ce comportement qui n'est pas sans conséquences sur les risques de défaillance et de disparition des entreprises.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Koudri Ahmed. « Démographie entrepreneuriale et vitalité économique ».l'harmattan.2006.p108

### **7-3 DÉFAILLANCES ET DISPARITION DES ENTREPRISES**

#### **a)-Disparition et création d'entreprises : deux phénomènes liés**

On estime que 50 à 70 % des nouvelles entreprises ne dépassent pas le cap des huit ans. Ce taux de disparition (ou de mortalité) se révèle plus élevé durant les premières années de la création que durant les dernières années. Le phénomène est particulièrement amplifié en période de crise.

Si le phénomène reste mal connu en Algérie. L'observation empirique montre qu'il n'est pas négligeable. La principale raison tient à l'état de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises, caractérisé par une stagnation certaine des revenus, de l'épargne et des goûts des consommateurs.

Mais le taux de disparition (ou en corollaire le taux de survie) varie selon les secteurs d'activité ; il semblerait que les secteurs du bâtiment et travaux publics, celui du commerce et celui des services qui sont des secteurs ou les barrières à l'entrée sont faibles, soient ceux où le taux de défaillance soit le plus élevé. Du reste c'est également dans ces mêmes que l'on observe statistiquement les créations les plus nombreuses.

Ainsi l'on pourrait dire que le phénomène de disparition d'entreprises et celui des créations d'entreprises sont corrélés.

#### **b)- La disparition d'entreprise est-elle un phénomène inéluctable**

Si en Algérie, on ne dispose pas de données statistiques sur le phénomène au Maroc, par contre, ce dernier est particulièrement élevé : en effet, sur 9000 entreprises créées entre 1980 et 2001, 40% d'entre elles auraient disparues au cours de la même période. Ce taux de mortalité particulièrement élevé a conduit les pouvoirs publics à créer, avec le concours de l'USAID (organisme américain d'aide) un crédit « oxygène », pour financer le cycle d'exploitation sans recours à l'hypothèque<sup>1</sup>

## **SECTION 8 : LE DEVELOPPEMENT DE LA PME EN ALGERIE**

### **8.1. LA PROBLEMATIQUE DE DEVELOPPEMENT DE LA PME EN ALGERIE**

- **L'hétérogénéité du système entrepreneurial**

Durant la période de la planification centrale l'économie algérienne était complètement étatisée et caractérisée par un interventionnisme étatique très élevé. La grande entreprise publique occupait une place importante dans la stratégie de développement. La PME (les PME privées étaient minoritaires) a été reléguée au second rang et cantonnée dans des activités périphériques. C'est un système hyper-centralisé non flexible à l'opposé d'une économie qui permet la « destruction créatrice » dont parlait Schumpeter (Julien, 1994). Les plans de développement étaient planifiés par l'administration centrale (ministère de la planification). Cette représentation

<sup>1</sup> Koudri Ahmed.op.cit p 109

de l'industrialisation du haut vers le bas s'est distinguée par une faiblesse de la dynamique entrepreneuriale favorisant des entreprises à très faible productivité, assistées par la rente pétrolière. Alors que dans certains pays à croissance rapide tels que les nouveaux pays industriels, « l'industrialisation a été conçue comme un processus long de transformation sociale, procédant d'un foisonnement d'activités et de cheminements détournés, avec un souci constant d'amélioration de la productivité » (Hernandez, 2002).

Les pouvoirs publics ont tenté de repenser le secteur public de manière à ce que d'une part, les entreprises privées ne se trouvent pas en situation juxtaposée aux entreprises publiques et d'autre part, pour que le secteur public de son côté, soit capable d'exiger sa logique de fonctionnement au secteur privé tout en préservant sa position de monopole. La PME se voit promue -surtout à partir de 1982-, dont le but principal est la recherche d'une certaine complémentarité avec le secteur public. Elle a été utilisée comme moyen pour faire face à la crise d'endettement. Sa reproduction était « l'expression de la réappropriation d'une certaine logique marchande » (Bernard, 1991). Elle s'est développée dans un modèle à prépondérance familiale, généralement petit, car elle était fortement contrariée dans sa croissance.

Durant cette période d'économie dirigée, l'État n'a pas joué un rôle actif, il était « proscripteur » (Hernandez, 2002). Favorisant la réglementation au lieu de l'incitation. D'ailleurs, les politiques incitatives et/ou dissuasives pour orienter la PME étaient insuffisantes, pour la faire déplacer tant dans l'espace que dans la branche. Du reste, ces programmes en limitant son développement dans les sphères productives, l'ont dirigé de façon indirecte vers les sphères spéculatives, lui assurant des gains considérables. Bien que l'État était programmeur et prospecteur en publiant des plans de développement quadriennaux et même quinquennaux, il n'est pas parvenu à leur réalisation par manque de souplesse, en conséquence il était incapable de s'adapter aux situations conjoncturelles. Et malgré qu'il était le premier investisseur et le principal promoteur, il n'a pas pu être producteur vu que les entreprises publiques étaient dans leur majorité défaillantes et les PME privées soutenues se sont orientées vers la spéculation.

- **LES ACTIONS EN COURS**

Toutes les entreprises industrielles, privées et publiques, sont aujourd'hui confrontées au même défi. Pour assurer leur survie et leur expansion développement, l'action des pouvoirs publics est déterminante quant au renforcement de leur compétitivité et leur accompagnement dans leurs efforts d'adaptation.

· A ce titre, un «Programme d'appui au développement des PME en Algérie" est actuellement engagé ; son objectif premier est de mettre à niveau et améliorer la compétitivité des PME privées algériennes pour une plus grande contribution de leur part à la croissance économique et sociale.

Les objectifs spécifiques du programme visent à <sup>1</sup>:

- améliorer les capacités des PME pour une meilleure adaptation aux évolutions imprégnées par l'économie de marché,
- améliorer l'accès à l'information professionnelle des Chefs d'Entreprise et des opérateurs économiques publics et privés,
- contribuer à une meilleure satisfaction des besoins financiers des PME,
- améliorer l'environnement entrepreneurial par un appui aux institutions et organismes directement concernés par le secteur de la PME.

## **8.2. LA QUESTION DU FINANCEMENT**

La question du financement, a été de tout temps, au centre de la problématique de développement de la PME. Ainsi, au plan de la mobilisation des ressources financières, l'Etat, au moyen de mesures fiscales incitatives adaptées, pourrait favoriser le développement de sociétés d'investissement régionales mixtes ou privées dotées d'un statut particulier qui leur permettrait de mobiliser l'épargne locale et de l'investir sur place.

En outre, les capacités et politiques bancaires en faveur de la PME doivent être développés pour s'adapter aux problèmes spécifiques de celle-ci ; les banques publiques pourraient prévoir la spécialisation de cadres bancaires dans les problèmes spécifiques aux PME et ouvrir des guichets spéciaux dirigés par ces spécialistes afin de conseiller les entrepreneurs dans le montage financier de leur projet.

Des politiques de financement doivent aussi être élaborées pour tenir compte des insuffisances des PME notamment en matière de garantie ; les pouvoirs publics peuvent définir en collaboration avec les institutions financières, une stratégie en la matière profitant de l'expérience des pays tiers.

« Le financement du secteur privé, généralement des PME, exige l'intervention de l'Etat pour compenser au moins partiellement l'écart de risque entre grande et petite entreprise du point de vue bancaire. Le financement du secteur privé doit être repensé ; l'importance des capitaux propres doit être soulignée mais le risque spécifique de la PME appelle l'intervention de l'Etat, en particulier par l'instauration de fonds de garantie, la dotation par l'Etat, en particulier d'un ou plusieurs fonds de garantie n'implique pas que leur gestion soit obligatoirement publique... »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> CNES (2002), rapport sur la PME, op.cit.

<sup>2</sup> CNES (2002), rapport sur la PME, op.cit.



### **8.3. LA SOUS-TRAITANCE**

La sous-traitance est une fonction économique dont la naissance et le développement sont étroitement liés à l'existence et au dynamisme d'entreprises importantes jouant le rôle de moteur. C'est le lieu technologique qui induit la fonction de sous-traitant et donne la possibilité à la petite entreprise sous-traitante de s'intégrer dans le programme de production d'une plus grande entreprise tout en restant indépendante.

Cette forme de structure économique mérite d'être abordée pour deux raisons essentielles. La première est liée à la participation du sous-traitant d'une manière efficace à la compétition par la réduction des coûts de production des entreprises entraînant, ce qui représente un objectif à court terme, pour ne pas dire à impacts immédiats. La deuxième raison est que le sous-traitant met à profit au maximum des effets par l'entreprise entraînant pour se développer, se spécialiser et même réussir une intégration technologique intelligente et complexe, ce qui constitue un objectif à plus long terme.

Face à l'ouverture du paysage économique vers une zone de libre échange, la sous-traitance doit occuper une place de choix en matière de développement industriel. La sous-traitance est un instrument de développement technologique, de développement d'un secteur aussi important que celui de la PME identifié comme porteur de relance économique et de progrès social.

### **8.4. LES EXIGENCES DU REDEPLOIEMENT DE LA PME**

De nombreux pays ont résolu et dépassé les situations de crise économique ou ont amorcé de manière vigoureuse leur développement grâce essentiellement aux PME.

Le cas des économies européennes depuis les années 1970 est assez instructif à cet égard, et l'Italie en est peut être un exemple intéressant avec cette kyrielle de très petites entreprises de moins de 10 salariés qui dominent souvent des secteurs entiers y compris à l'exportation et qui assurent une grande stabilité à l'économie dans un environnement politique pourtant réputé instable. Les micros entreprises et les PME sont de grands gisements d'emplois et de valeur ajoutée. En Italie ce type d'entreprises participe à raison de 81% en matière de création d'emplois et de 58,8% en matière de valeur ajoutée.<sup>1</sup>

La France, avec 2.300.000 PME estime être en deçà du seuil souhaitable pour imprimer un plus grand dynamisme et une plus grande flexibilité à son économie. 117.00 PME ont été créées durant l'année 2000. Avec 3.500.000 PME, elle atteindrait le taux entrepreneurial de l'Angleterre. L'Union Européenne compte 18 millions de PME tandis qu'aux USA, il existe 22.000.000 entreprises du genre.

---

<sup>1</sup> CNES (2002), rapport sur la PME, op.cit.

En effet, dans la conjoncture de crise et de mutation économique et sociale qui caractérisent notre société, il est désormais établi que la PME constitue l'élément indispensable à l'intégration et à la diversification économique comme elle peut constituer la principale source de richesses d'emplois ainsi que le facteur essentiel de promotion des exportations hydrocarbures.

De plus, les PME contribuent au développement régional et se révèlent un instrument efficace pour l'équilibre régional et la stabilisation des flux migratoires d'une population. Les USA en ont fait, au cours des dernières années, un instrument primordial dans leur politique de développement du Middle-west et de lutte contre le chômage. Concernant ce dernier point, des études ont montré que les PME créent cinq fois plus d'emplois par unité de capital investie que les grandes industries.

Pour l'Algérie, l'objectif introduit par la récente loi sur la PME, indique que pour couvrir les besoins nationaux, il faudrait créer 600.000 PME à moyen terme dans les différents secteurs d'activités économique ; ceci va générer quelques six millions d'emplois en dix ans.

### **SECTION 9: LA MODERNISATION DES PME ENTRE LA GOUVERNANCE ET MODERNISATION DES INSTITUTIONS**

Si la gouvernance est un concept relativement ancien, il a surtout été développé pour mettre à jour les facteurs qui permettent d'expliquer la nature de la firme et particulièrement de la grande firme de l'économie de marché. L'interrogation de départ, dans ce point, concerne la nature des petites et moyennes entreprises et leur capacité à développer une forme de gouvernance plus performante.

Dans les pays en transition vers l'économie de marché, comme l'Algérie, cette question revêt un aspect particulier à un double titre.

Toit d'abord, la problématique de gouvernance est considérée, depuis des nombreuses années, comme un facteur déterminant des modes et rythmes de développement. Les travaux de BM et du PNUD s'appuient de plus en plus sur cette thèse.<sup>1</sup>

En Algérie comme ailleurs, pour accompagner ce mouvement global de transformation de système économique, politique et juridique, les pouvoirs publics ont concentré leur efforts en vue de reformer l'environnement l'entreprise, étapes indispensable pour instaurer des pratiques de bonne gouvernance. Au plan économique, il y a eu promulgation de nombreux textes et dispositifs réglementaires d'accompagnement de la libération de l'économie visant l'instauration d'une plus grande transparence dans les mécanismes de marché. Au plan politique, le choix de la voie démocratique est en soi un signe fort garantissant un climat sain

---

<sup>1</sup> Abderrahmane Abedou. « La modernisation des PME entre gouvernance et modernisation des institutions ». « DE LE GOUVERNANCE DES PME-PMI » regard croisés France –Algérie. L'Harmattan, 2006.p333

des affaires. Au plan juridique, la réforme de la justice, au centre de la formation de l'Etat de droit, devra garantir le droit de propriété et la libre circulation des capitaux. Enfin, au plan institutionnel, l'Etat a opté pour la modernisation de l'administration, à travers l'abandon du système bureaucratique en place, fondé sur les pratiques de clientélisme et la prééminence des relations interpersonnelles, et son remplacement par un système fondé sur les règles d'efficacité et d'efficience.

### **9.1. LA PROBLÉMATIQUE DE LA GOUVERNANCE DES PME**

Les travaux du colloque d'Alger sur « gouvernance et développement de la PME » ont permis de valoriser cette problématique de gouvernance en tant que champ de recherche et d'investigation appliquée à la PME. En effet, les chercheurs ont pu débattre des résultats de leurs recherches sur la gouvernance au sein de la PME, dans des environnements institutionnels et économiques différents. L'interrogation sur la définition de la taille, notamment pour la TPE, est présente dans de nombreux travaux et ne semble pas trouver de réponses définitives. De même que l'impact de la taille sur l'organisation et donc le mode de gouvernance. Ces questions sont d'autant plus importantes qu'en Algérie, on en est encore au point de l'identification statistique et naturellement économique, juridique et organisationnelle de ces acteurs, dont une partie importante semble échapper au recensement, ou tout au moins, changer de catégorie, à l'occasion des recensements de différentes institutions. De ce point de vue cet acteur (PME) reste, en Algérie, un objet de recherche encore très insuffisamment exploré et inconnu au vu des travaux menés en France et ailleurs et des disciplines qui s'y sont intéressées.<sup>1</sup>

### **9.2. LA QUALITÉ DES INSTITUTIONS DANS LE DÉVELOPPEMENT DES PME**

Cette problématique a été présente dans de nombreuses communications particulièrement celle qui ont traité de la qualité des institutions, du point de vue des organismes internationaux comme la Banque Mondiale, et de leur impact sur le développement économique. Au plan macroéconomique comme dans les territoires locaux, l'importance des PME comme un moteur de développement semble être une hypothèse largement partagée. Cependant le développement des PME reste, l'avis général, conditionné par la qualité des institutions. Celle-ci sont toujours considérées comme inadéquates voire improductives de PME. Les débats entre les responsables de ces institutions et les patrons des PME sont assez instructifs. Les premiers considèrent que les entreprises ne jouent pas le jeu de la transparence et évoluent dans la sphère informelle. Echappant ainsi à, leurs multiples obligations légales, et les seconds considèrent

que ce comportement relève d'une stratégie de suivre. Mais s'agit-il seulement d'un jeu de stratégies d'acteurs protégeant leurs intérêts ?<sup>1</sup>

### **9.3. LA MODERNISATION DE LA GOUVERNANCE DES PME**

En matière de management, la question qui se pose est de savoir si le modèle de gouvernance propose une alternative en vue de la modernisation des pratiques au sein des PME ? L'idée sous-jacente qui a émergé des travaux de cette recherche, plaide en faveur d'une nouvelle approche ou la bonne gouvernance dans les cas des PME est d'abord une affaire interne de modernisation des pratiques de gestion et de commandement au sein de l'entreprise qui pourrait engendrer de meilleures performances économiques et une meilleure écoute de l'environnement.

Partant de ces postulats, nombreux sont aujourd'hui les économistes et sociologues qui soutiennent que le secteur de la PME ne doit pas être ignoré et que les principes de gouvernance jouent un rôle déterminant dans son développement. L'argument qu'ils utilisent pour justifier l'usage de ce concept de gouvernance est le fait que les PME doivent abandonner les règles informelles et interpersonnelles de gestion des affaires pour se consacrer désormais aux pratiques fondées sur des règles. L'importance de la gouvernance des PME est vitale parce qu'elle pèse sur l'ensemble de l'économie. Un bon climat des affaires est la meilleure garantie pour drainer les investissements, le respect des règles démocratiques est un gage de bon fonctionnement des marchés et des institutions de gouvernance. Tous ces éléments, qui relèvent de l'environnement externe et qui mobilisent fortement les principes de gouvernance, sont indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise. Mais quel contenu peut avoir cette modernisation de la PME dans un pays en développement où le secteur informel participe pour plus de 30% à la production de la richesse nationale ?

### **9.4. L'INFORMEL**

L'objectif de la mise en place des règles de gouvernance au sein du secteur de la PME consiste à chercher les conditions qui donneraient confiance aux dirigeants des PME pour enclencher le processus de sortie de l'informel, vers des pratiques informelles, vers des pratiques modernes de transparence et de formalisation des structures de l'entreprise.

Une des caractéristiques de pays sous-développés, c'est la cohabitation de deux types de PME intervenant dans deux univers différents

---

<sup>1</sup> Abderrahmane Abedou.op.cit.p335

D'un côté, il ya des PME qui interviennent dans le secteur moderne c'est-à-dire des PME organisées qui disposent d'installations permanentes, de biens d'équipements importants, des stocks de produits leur permettant de faire face à d'éventuelles pénuries pour des périodes assez longues, utilisent une main d'œuvre relativement qualifiée, sous contrat et recrutée le plus souvent par l'intermédiaires d'agence de l'emploi. En terme de gestion, elles respectent les règles élémentaires de comptabilité, de déclaration fiscale, de tenue de registre de gestion personnel, etc. en un mot, ces PME sont reconnue et identifiées par les services administratifs et bénéficient d'action de soutien initiées par les pouvoirs publics pour les aides à conforter et à développer leur position sur le marché.<sup>1</sup>

A l'opposé, il existe des PME qui fonctionnent à la marge du secteur moderne. Elles sont en majorité de type familial, de très petites tailles, avec des structures organisationnelles très peu formalisées. La main d'œuvre utilisée est recrutée selon les critères de solidarité familiale et le pouvoir concentré entre les mains d'une seule personne. Le capital est détenu par la famille et il n'y a pas d'actions qui circulent en dehors de la sphère familiale

Le seul « actionariat » qui pourrait exister est celui de la famille. De plus, le système managérial est fermé et très opaque et ces entreprises familiales font tout pour contourner le contrôle fiscal et le contrôle administratif. Toutes ces raisons laissent penser que dans ce type de PME, à la différence de la situation de l'actionariat des grandes entreprises, les relations d'actionnaires (famille) – dirigeants (membre de la famille) ne sont pas une source de conflits, par ce que dans les faits il n'y a pas de séparation entre la fonction de propriété et celle de direction.

Cette réalité très ambiguë des PME impose des stratégies différenciées d'implantation de pratiques de bonne gouvernance. Si au niveau de celles qui interviennent dans le secteur moderne et donc fonctionnant selon des critères d'entreprise moderne, l'implantation des règles de gouvernance ne présuppose pas des contraintes majeures de fonctionnement, au contraire dans les PME familiales, peu formalisées le statut de l'entreprise constitue le principal frein à l'implantation de règles de gouvernance. Le principe de base de fonctionnement de ces entreprises à savoir la transparence n'est pas réunie. Les pratiques de gestion restent souvent à la limite de la légalité se traduisant par les routines de gestion marquées pas des sous déclarations pour payer moins d'impôts, des sollicitations fréquentes des circuits informels pour financer les opérations de fonctionnement, par une faible couverture sociale des travailleurs, etc.

---

<sup>1</sup> Abderrahmane Abdou.op.cit.p336

Le passage des pratiques informelles aux pratiques modernes de gestion et de gouvernance d'entreprise ne peut être possible que si le dirigeant a confiance envers les institutions de gouvernance qui lui sont proposées. Ce qui paraît d'ailleurs très probable dans l'explication du phénomène évolution des pratiques de gestion basées sur la méfiance vers un climat de confiance, c'est l'émergence d'un véritable esprit d'entrepreneuriat chez les dirigeants d'entreprise, certes cette transformation dans le comportement des dirigeants n'est pas sans engendrer des coûts supplémentaires pour les entreprises mais à long terme, elles peuvent se traduire par un meilleur enracinement dans le marché, un accroissement de la productivité, un attrait de main-d'œuvre qualifiée, un accès plus facile aux sources de financement et de soutien institutionnel, etc. en somme, la bonne gouvernance dans les PME n'est elle pas synonyme d'une bonne gestion de l'entreprise et ou une bonne gestion des affaires ?.

### **9.5. PME en quête de nouvelles perspectives**

L'application des réformes économiques (réformes fiscales, réformes bancaires, libéralisation des prix, libéralisation du commerce extérieur). Ces dernières convergent vers un certain libéralisme réclamant "davantage d'État facilitateur" et accompagnateur de l'initiative privée. La PME s'est vue reconnaître un rôle essentiel dans la relance de l'économie nationale. Les pouvoirs publics ont sensiblement élargi le cadre institutionnel (Décret législatif, 1993) qui avantage ses 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<sup>2</sup>. Cette volonté est confirmée par le nouveau rôle de l'État facilitateur et accompagnateur de l'initiative privée et par les moyens mis en œuvre pour atteindre des objectifs qualitatifs.

Dans ce sens, dès le début de la décennie 2000 le cadre législatif et réglementaire a été renforcé dans l'objectif de relancer de l'investissement. Il précise toutes les garanties attribuées aux investisseurs en mettant en place un dispositif d'incitation qui change selon la localisation et la nature de l'investissement. La loi d'orientation sur la promotion de la PME promulguée le 12 décembre 2001, définit les PME. Elle élimine toute différenciation entre investissement public et investissement privé. Elle étend le concept d'investissement à ceux réalisés en concession et/ou en licence, aux prises de participation dans une entreprise lorsqu'il y a apport en numéraire ou en nature, et aux reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation. Cette loi fixe les mesures d'aide et de soutien à leur développement<sup>3</sup>. Elle détermine et établit, les mesures de facilitation administrative qui sont susceptibles d'être mises en œuvre dans la phase de création d'entreprises. Pour éviter l'attribution automatique des avantages, elle prévoit un

régime général relatif aux investissements courants en dehors des zones dont le développement nécessite une intervention particulière de l'État et un régime dérogatoire pour les investissements dans les zones à Développer et ceux soumis à convention. Des fonds de garantie sont constitués pour assurer les prêts octroyés par les banques au profit des PME. Dans le cadre de la coopération internationale, des organismes sont chargés de la coordination et la mobilisation des financements et des crédits alloués aux PME, afin de les stimuler à diversifier leurs activités. En plus, pour stimuler les exportations hors hydrocarbures, les entreprises ayant pour principale activité l'exportation exploitent le régime des achats en franchise pour parvenir à satisfaire leurs besoins d'exploitation sous certaines conditions d'exonération d'impôt et taxe. Cette loi réserve au volet sous-traitance une place considérable, dans la mesure où elle est considérée en tant qu'outil efficace pour élargir le tissu des PME et appuyer leur insertion dans le domaine de la sous-traitance internationale. A cet effet, un Conseil National de la Promotion de la Sous-traitance a été instauré. Également, elle prend en charge l'information économique et statistique par l'établissement d'un système d'information. Elle vise le développement de la recherche dans le domaine de la PME (Protocole d'accords du 23 juillet 2001), ainsi que l'élargissement de la concertation avec le mouvement associatif du monde de l'entreprise. Le bilan contrasté du processus des PME qui est encore dans un état déficient ne permet pas une parfaite étude pouvant déboucher sur des résultats tangibles. En effet, ce bilan apparaît du genre à formuler la question de la place qui doit être celle des PME dans la transition, sachant que la petite taille se trouve au centre des politiques de restructuration et de transition vers l'économie de marché, dans la plupart des pays qui ont longtemps privilégié la grande taille au détriment de la petite. En effet, on assistait à un renoncement de l'intervention étatique. Mais les réformes économiques n'ont pas produit les effets escomptés. Le développement des PME au cours de cette période a été entravé par le décalage entre ces réformes déjà engagées et les réformes administratives. De plus, les politiques de stabilisation à travers le programme d'ajustement structurel, étaient insuffisantes pour placer ces entreprises dans une position compétitive, qui leur permet de faire face au marché mondial. Elles se sont développées dans le sillage du secteur public, en exploitant son affaiblissement, en s'orientant vers les filières de production précédemment investies par ce secteur complètement ou dans sa majorité à savoir : la transformation des céréales, la production des boissons, la production laitière et les activités d'import. Par ailleurs, l'ouverture de l'économie n'a pas permis à l'Algérie de consolider son système productif et protéger les industries naissantes. De ce fait, les PME se sont fragilisées. L'effort de stabilisation doit se poursuivre durant toute la période de transition qui consiste à l'instauration de la zone de libre-échange en 2017, afin d'arrêter les effets déstabilisants de l'élimination des barrières commerciales.

## **SECTION 10 : Stratégies et mesures de développement des PME/PMI en Algérie**

Des stratégies et des mesures ont été prises, afin d'améliorer l'environnement dans lequel la petite et moyenne entreprise opère, souvent ces entreprises affirment que les pratiques administratives (fiscales, banques, ... etc.) constituent des entraves à leurs créations, développement et leurs croissances, comme on l'a déjà signalé précédemment.<sup>1</sup>

### **10.1. Institutions de soutien et d'accompagnement**

Conscients de l'importance et des enjeux qui l'entourent, les pouvoirs publics ont créé des structures de promotion, de soutien et d'accompagnement des PME/PMI, pour mieux cerner les points de faiblesses qui entravent la survie et le bon fonctionnement de ces entreprises, des centres de facilitation, des pépinières d'entreprises, des sociétés financières spécialisées, ainsi que la mise en place de multiples instruments fiscaux et financiers, parmi ces diverses institutions et organismes notant :

#### **a/ Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC - 1994)**

La caisse vise les chômeurs de la tranche d'âge entre 35 et 50 ans, qui investissent dans des activités industrielles et/ou des services, sauf la revente en l'état. La caisse assure également les tâches suivantes :

- Propose un crédit sans intérêt entre deux (2) et cinq (5) millions de Dinars;
- Accompagnement personnel aux porteurs de projets;
- Franchise de la TVA pour l'acquisition de biens d'équipement et de services entrant directement dans la réalisation de l'investissement;
- Exemption du droit de mutation à titre onéreux sur l'acquisition immobilière effectuée dans le cadre de la création de l'activité;
- Application du taux réduit de 5% en matière de droits de douane pour les biens d'équipements entrant directement dans la réalisation de l'investissement.

#### **b/ Agence Nationale de Soutien de l'Emploi des Jeunes (ANSEJ - 1996)**

L'ANSEJ se charge de:

- Le soutien, l'orientation et l'accompagnement des jeunes entrepreneurs;
- Aide sous différentes formes (financières et non financières);
- Le suivi des investissements et le suivi de l'application des cahiers des charges;
- L'encouragement de toute initiative visant la création et la promotion de l'emploi;
- Joue le rôle d'intermédiaire entre les banques et les différents organismes et institutions financiers et les entrepreneurs investisseurs.

#### **c/ Agence de Développement Social (ADS - 1996)**

L'agence assure le développement des microcrédits précisément pour les citoyens sans revenus.

---

<sup>1</sup> Samia GHARBI.op.cit



**d/ Agence Nationale de Développement des Investissements (ANDI - 2001)**

Le rôle principal de cette agence est:

- La promotion, le développement et le suivi des investissements nationaux et étrangers;
- L'accueil et l'orientation des jeunes investisseurs;
- La facilitation de toute procédure administrative pour la création des entreprises;
- La garantie de bénéficier des avantages (exonération des droits et taxes);
- La sensibilisation des investisseurs étrangers potentiels.

**e/ Fond de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises (FGAR - 2002)**

Le fond revêt une importance particulière car sa mission principale est la facilitation d'accès aux crédits bancaires à moyen terme sous forme de garanties;

Pour pouvoir bénéficier de cette garantie le projet doit être:

- Soit la création d'une nouvelle activité économique;
- Soit le développement et l'extension d'une activité économique existante;
- Soit le renouvellement des équipements de l'entreprise.

**f/ Agence Nationale de Gestion des Microcrédits (ANGEM - 2004)**

L'agence octroie des crédits sans intérêts destinés à l'achat de matières premières, pour des projets dont le coût ne dépasse pas les 30 000 dinars. Les aides accordées sont le soutien, le conseil, et l'accompagnement dans la mise en œuvre de l'activité.

**g/ Fond National de Promotion des Activités Artisanales (FNPAAT)**

Le fond subventionne l'acquisition des équipements et outils qui sont utilisés dans l'artisanat et l'art, il vise à:

- Renouveler les équipements afin d'élargir la production et améliorer sa qualité;
- Soutenir les actions de promotion;
- La formation et apprentissage pour les jeunes;
- Sauvegarder les activités en voie de disparition.

**h/ Bourse de Sous-traitance et de Partenariat (BSTP – 1993)**

La bourse est une association à but non lucratif créée en mai 1993 par des industriels pour les industriels, elle bénéficie de l'appui des pouvoirs publics et de l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel), la bourse est une banque de données industrielles et représente une forme de rencontres professionnelles, son rôle est le rapprochement des PME/PMI ainsi qu'entre les PME/PMI et les grandes entreprises.

L'efficacité de ces différentes mesures reste en pratique limitée et relève un certain nombre d'insuffisances, il s'agit en particulier d'améliorer l'environnement des affaires, de développer des infrastructures et de donner une plus grande attention au capital humain puisqu'il représente une source de croissance très importante à développer et à soutenir. Et pour ce faire, la création

d'autres institutions de facilitation et d'accompagnement a été nécessaire pour l'accomplissement d'une mission entourée d'entraves. Ces organismes sont:

- Pépinières d'entreprises<sup>1</sup>: sont des structures d'accompagnement des nouvelles entreprises dans les premières années de leurs existences;
- Incubateurs d'entreprises: en collaboration avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et notamment l'agence nationale pour la recherche et le développement technologique;
- Centres de facilitations: il s'agit de la création de 14 centres de facilitation pour accompagner les porteurs de projets:
- Caisse de promotion de la compétitivité industrielle;
- Programme d'encouragement de l'investissement qui projette la création de 200 000 PME/PMI en 2012.
- Caisse nationale d'assurance chômage;
- Caisse nationale de développement des régions du sud algérien;
- Caisse nationale de la recherche scientifique et le développement technologique;
- Caisse nationale de formation et d'apprentissage professionnel;
- Caisse nationale de garantie des crédits des PME/PMI ;
- Création d'un ministère chargé des PME/PMI en vue de promouvoir le secteur (1991).

Face aux obstacles rencontrés par les PME/PMI, des mesures ont été formulées et prises pour appuyer les stratégies d'accompagnement et de suivi, dans le but de sauvegarder et valoriser le tissu industriel et le secteur des PME/PMI, parmi ces mesures :

- L'allégement fiscal, réduction de la TVA, l'IRG et Les BIC, pour encourager les exportations hors hydrocarbures ;
- La facilitation d'accès aux crédits bancaires et aux autres modalités de financement pour la création de nouvelles entreprises, la reprise des entreprises existantes, et l'élargissement et l'extension des activités et en particulier celles optant pour l'innovation,
- La réduction substantielle des taux d'intérêt ;
- Recul des pratiques administratives et bureaucratiques et de corruption ;
- Création des services d'informations et des infrastructures de formation et d'accompagnement adéquates aux besoins du marché.
- Assainissement du foncier industriel dans les zones d'activité et les zones industrielles, et achèvement de leur aménagement;
- Création de nouvelles zones d'activité, elles devront être des modèles du genre en ce qui concerne leur aménagement et devront faire l'objet d'une campagne publicitaire afin d'attirer des investisseurs nationaux mais aussi étrangers. Les activités des bénéficiaires devraient

respecter un cahier des charges préalablement établies et feront l'objet, dans ce cadre, d'un suivi par les autorités compétentes;

- Réalisation de nouvelles structures, d'hôtels, de parkings, d'agences bancaires ;
- Veiller à une meilleure coordination entre les différentes administrations impliquées dans les autorisations relatives au lancement de projets de manière à accélérer les procédures et la réalisation des investissements;
- Création d'un observatoire du marché du travail national dont la mission serait de suivre les changements dans le domaine de l'offre et de la demande des différentes catégories et qualifications. Il pourrait aussi fournir les indications nécessaires dans l'orientation des effectifs en formation professionnelle et universitaire;
- Améliorer les relations entre les universités et les secteurs socio-économiques en donnant la possibilité aux cadres des entreprises de participer en tant que formateurs dans le domaine de la formation professionnelle ;
- Permettre aux cadres des administrations et des entreprises de compléter leur formation ou de se recycler;
- « Vendre » la nouvelle image du pays dans les différentes manifestations telles que foires, salons d'exposition, en utilisant les différents moyens de communications et de publicité.

### **SECTION 11 : Les PME face à la mondialisation**

Les PME algériennes sont de création relativement récente, et n'ont pas donné lieu à beaucoup d'études et de recherches en sciences de gestion. Il n'est de ce fait pas aisé de se faire une idée précise sur la réalité du secteur privé. «Quelle typologie pour les PME ? Quels sont les profils des entrepreneurs des PME-PMI en Algérie ? Que dire de leur esprit d'entreprise ? Quels sont les processus de création d'entreprise ? Comment évoluent les entrepreneurs et les entreprises dans l'environnement algérien ?» Autant de questions qui interpellent les chercheurs et qui méritent des études et des recherches pour éclairer la réalité de phénomène entrepreneurial algérien.

À la lumière de quelques recherches (Gillet 2003, Hamed 2003, Melbouci2004) nous pouvons mettre en évidence quelques caractéristiques et singularités des PME algériennes, qui sont le produit de la triple décennie d'économie socialiste et qu'on peut résumer dans les points suivants:

- Les PME sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés, ce qui leur a donné des positions confortables de monopole, elles sont de ce fait rentières et peu génératrices d'innovation jusque la.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Khalil ASSALA.op.cit

- Les entreprises sont plutôt familiales et peu enclines à l'ouverture du capital aux étrangers. Une partie des activités de l'entreprise se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement).
- Le marché des entreprises est principalement local et national, très rarement international.
- La collaboration entre entrepreneurs et avec les autorités publiques n'est pas assez développée.
- Les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement..) sont non maîtrisées et non utilisés.
- les PME algériennes possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement propice aux affaires.

Si les caractéristiques des entreprises ont été dictées par un environnement institutionnel particulièrement rigide qui ne les poussait pas à prendre des risques à être compétitives, la mutation du système économique (passage de l'économie centralisée à l'économie de marché) fait passer les PME d'un environnement stable et contraignant (économie centralisée et bureaucratique) à un environnement turbulent où l'entreprise brusquement se retrouve dans un marché de plus en plus concurrentiel.

En l'espace d'une dizaine d'années, les contraintes de l'économie administrée ont laissé place aux contraintes de l'économie de marché. Les entreprises se retrouvent en concurrence les unes avec les autres à l'échelle nationale, mais aussi à l'échelle internationale depuis que les autorités ont précipité l'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale par la signature d'un accord d'association et de libre échange avec l'Union Européenne et par l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce.

Le nouveau contexte économique ébranle les assises traditionnelles de la performance. L'Etat et les entreprises commencent à prendre conscience que la nouvelle économie nécessite des changements radicaux. Depuis quelques années, l'Etat déploie de plus en plus d'efforts pour soutenir la création d'entreprise et met en place de nombreux programmes de soutien et de mise à niveau des firmes afin d'améliorer leur compétitivité et de promouvoir le produit national. Les entreprises se retrouvent dans une marche forcée vers la performance et la compétitivité.

La mutation profonde de l'environnement fait sortir les anciennes PME/PMI des stratégies de niches et rentes, et les met sur un pied d'égalité avec les nouvelles firmes face à un marché global qui les menace sérieusement tout en leur permettant de profiter de l'ouverture des marchés pour internationaliser les approvisionnements et la production.

Le concept de d'internationalisation signifie pour une entreprise l'extension de son marché à l'échelle mondiale. L'internationalisation se définit alors à partir du cadre des frontières nationales. C'est la vente de produits et services en dehors du terrain national qui donne une

dimension internationale à une entreprise. Le premier stade de l'internationalisation concerne le marché de l'entreprise qui devient mondial par l'exportation de ses produits.

Une extension de l'internationalisation à l'espace de travail et de fonctionnement de l'entreprise, à travers la dispersion géographique de l'appareil productif et des activités de l'entreprise fait passer l'entreprise au stade ultime de l'internationalisation : la globalisation.

L'internationalisation conjointe de l'espace de marché et de l'espace de travail définit l'entreprise comme étant une entreprise « mondialisée » ou « globale » (Joffre et Koenig 1985, Porter 1986).

Une entreprise « mondialisée » peut alors adopter différentes stratégies internationales et différents scénarios sont possibles selon la répartition géographique de ses activités comme le montre Tarrondeau (1993). Cela donne lieu à différentes formes et peut englober des aspects internationaux très différents (investissements directs, alliances stratégiques, délocalisations...). Pour l'entreprise le phénomène de la mondialisation est dû à l'évolution des grandes firmes qui sont passées d'entreprises nationales à des multinationales intégrées puis diversifiées pour muter aujourd'hui en entreprises mondiales. Si les grandes entreprises dominent les marchés mondiaux, c'est pour elles une stratégie nécessaire en raison des capacités limitées des marchés nationaux à soutenir leur croissance et un rythme d'investissement élevé (Bekkar 2002).

Les recherches sur l'internationalisation montrent que le phénomène n'est pas l'apanage des seules grandes entreprises ; les PME participent aussi à la dynamique entrepreneuriale mondiale et à l'essor du commerce extérieur (Marchesnay 1993, Torrès 1994).

Fernandez et Noël (1994) expliquent le succès des PME mondialisées par l'existence de marchés hyper-segmentés de produits spécifiques, difficiles à atteindre par les grandes entreprises qui investissent plutôt des marchés standardisés et homogénéisés. Ces micromarchés qui n'offrent pas un grand potentiel de croissance peuvent constituer des opportunités très intéressantes pour les entreprises de petite et moyenne taille. C'est l'agrégation et l'exploitation de ces petits marchés spécifiques qui permet aux PME d'avoir une croissance importante et de devenir mondiales, ou baby-multinationale au sens de Joffre (1994).<sup>1</sup>

Les PME locales des pays cibles de l'internationalisation se retrouvent dès lors en concurrence avec les multinationales et les PME mondialisées. Selon Fernandez et Noël (1994) la PME locale est nettement défavorisée devant la concurrence internationale, et perd ses avantages concurrentiels sur presque tous les facteurs stratégiques, même si elle est sur son propre terrain. Les auteurs envisagent alors trois possibilités pour les entreprises qui doivent obligatoirement composer avec la présence d'une entreprise mondialisée ; être fournisseur, distributeur ou concurrent.

---

<sup>1</sup> Khalil ASSALA.op.cit

Dans un contexte d'ouverture et de mondialisation, quelle est la place de la petite et moyenne entreprise algérienne ? Et quelle stratégie adopter pour se développer compte tenu d'une concurrence mondiale?

A l'image des tous les pays émergents l'Algérie connaît des transformations institutionnelles importantes depuis une dizaine d'année, sur fond de crise sécuritaire qui a largement pénalisé l'essor des PME algériennes. Mais si le cadre institutionnel instable, voir chaotique a retardé l'essor des entreprises, il a en même temps freiné et découragé les investissements directs étrangers, qui restent à un niveau très faible et concentrées principalement dans le secteur des hydrocarbures, secteur particulièrement encadré et protégé par l'Etat.

Depuis 2000, le pays profite d'une conjoncture économique favorable en raison de l'envol du prix des hydrocarbures, et l'Etat en profite pour réaliser une politique de grands travaux à travers un plan de relance économique et de soutien à la croissance, ainsi que divers programmes promotion de la PME/PMI.

La politique de promotion de la PME qui se fixe comme objectifs la sauvegarde, le renforcement et la modernisation des entreprises viables, mais aussi l'encouragement à la création de nouvelles entreprises sur des bases saines. Mais cette stratégie globale ne peut donner ses fruits que si elle s'appuie au préalable, comme le recommande le Conseil National Economique et Social (CNES) sur :

- l'étude approfondie du secteur de la PME afin d'identifier avec précision les forces et les faiblesses susceptibles de guider efficacement l'assistance et l'accompagnement ;
- l'étude des opportunités d'investissement tant au niveau territorial que sectoriel afin d'identifier les avantages compétitifs internationaux et de mieux orienter la création de PME.
- l'identification des missions de l'ensemble des acteurs à impliquer dans la promotion de la PME ainsi que la définition de la nature de l'interaction qu'il y a lieu d'établir entre eux.

Ce n'est qu'à travers les résultats d'un audit clair et approfondi sur la situation des PME/PMI qu'une réflexion précise sur les stratégies entrepreneuriales est possible.

Mais nous pouvons toutefois à la lumière de recherches sur les stratégies de PME face à la mondialisation (Fernandez et Noël 1994, Bourcieu 2005) et grâce aux modèles d'analyse stratégique (Boston Consulting Group, A.Little, Mc Kinzy) comme le suggère Bekkar (2002) retrouver les scénarios possibles selon les trois options envisageables pour les entreprises algériennes : le maintien, la croissance ou le retrait.

Ces trois options génériques adaptées aux petites et moyennes entreprises offrent neuf options. En raison des particularités des PME algériennes certaines options ne sont pas envisageables (entreprises de création trop récente, familiales et peu enclines à l'ouverture, connaissant des difficultés d'accès aux ressources). Les fusions et acquisitions sont alors difficilement

envisageables sauf pour les PME les plus performantes et aux ressources inexploitées très importantes. Dans une logique de développement et de croissance, nous n'envisageons pas maintien et le retrait comme des solutions optimales pour un secteur aussi juvénile.<sup>1</sup>

Parmi les solutions envisageables (hormis le maintien et le retrait), Fernandez et Noël (1994) recommandent dans tous les cas une « alliance stratégique » avec le concurrent, quel que soit la position de la PME locale vis-à-vis de l'entreprise mondiale : être fournisseur ou distributeur. Il apparaît que dans une logique de développement et de croissance, l'alliance stratégique avec les entreprises internationales est une condition de survie pour les PME algériennes face à la mondialisation.

Dans une étude sur les stratégies d'internationalisation des PMI dans les pays en transition Bourcieu (2001) démontre que la problématique de la stratégie du point de vue des firmes internationalisées ne relève pas uniquement du positionnement par rapport à la concurrence, car les besoins et les attentes dans des pays en reconstruction dépassent la simple compétitivité des produits et services. Dans un environnement où les facteurs institutionnels prennent le pas sur les aspects concurrentiels (Donckels et Lambrecht 1995, Khanna et Palepu 1997), les entreprises doivent dépasser la stratégie classique de spécialisation pour proposer des offres plus larges dans les filières où elles évoluent en raison des besoins importants en amont et en aval dans l'activité.

L'extension des activités et le recours au partenaire local est alors une solution pour réduire les coûts d'investissement et s'assurer une bonne intégration et pérennité de l'internationalisation. Le partenaire permet d'assurer une main d'œuvre bon marché d'une part, mais aussi d'avoir accès à l'information pertinente grâce à une meilleure connaissance des réseaux institutionnels locaux (Bourcieu 2001), notamment informels.

Du point de vue de l'entreprise locale, le partenaire étranger offre une réponse adéquate aux problèmes et au danger de la mondialisation. L'alliance permet aux entreprises de défendre leurs positions stratégiques contre des forces auxquelles elles ne peuvent pas résister, tout en ayant accès à des ressources auxquelles elles n'avaient pas accès (notamment financières et technologiques).

Il apparaît que l'avènement de produits et de concurrents étrangers sur le marché national va contraindre les dirigeants locaux à collaborer et à nouer des alliances stratégiques pour survivre. En termes de pratiques entrepreneuriales, la collaboration et le partenariat constituent une rupture avec les modèles de gestion produits par la triple décennie d'économie planifiée. La forme de la collaboration et de l'action commune peut prendre des formes diverses (accords et contrats entre entreprises, partenariat et coentreprises, filiales...), selon les types d'alliances

---

<sup>1</sup> Khalil ASSALA.op.cit

stratégiques. Si l'orientation stratégique principale des PME internationalisées est la spécialisation et si la modalité principale d'engagement est l'exportation, les marges et les solutions deviennent très limitées pour entreprises locales. Une réflexion sur les antécédents et les déterminants des alliances stratégiques à l'international, du point de vue des entreprises locales, est certainement une piste de réflexion féconde pour déterminer les conditions et les mesures à prendre pour développer un partenariat intéressant et réussi.



### CONCLUSION

Suite à deux décennies de réformes, l'Algérie n'a pas su encore instaurer une économie de marché performante. Les PME algériennes sont confrontées, par conséquent, à un environnement turbulent freinant leur développement. Cet environnement est caractérisé par la formation des prix hors du marché et les entraves à la concurrence et au libre entrepreneuriat.

L'économie de marché en tant que mécanisme de gestion et de coordination de l'activité économique n'est pas exempte de défauts, ce qui nécessite une politique publique de soutien à l'économie nationale. Dans ce contexte, il ressort que la politique publique de promotion de l'innovation en Algérie est peu efficace. Des lacunes ont été constatées au niveau de la formation, du soutien à l'investissement et de l'innovation. Les ajustements nécessaires au développement du tissu de PME/TPE en Algérie supposent une batterie de mesures à court et long terme. Les mesures de court terme concernent l'amélioration de la collecte des statistiques, de la coordination entre les différentes institutions publiques, de la gestion de l'ANEM, et du financement des PME/TPE. Ils devraient permettre aussi de stimuler la croissance de l'artisanat, de développer la Bourse d'Alger, et de lutter contre l'informel par la diminution des charges fiscales et des cotisations obligatoires.

Les mesures de long terme sont à caractère stratégique et concernent l'amélioration de la formation des entrepreneurs et des demandeurs d'emplois, de la disponibilité du foncier industrielle, et de l'applicabilité des lois. Ils contribuent aussi à la lutte contre la corruption, le clientélisme, l'informel et les positions dominantes, à dépasser la lourdeur des banques publiques, et à protéger d'avantage les entrepreneurs en favorisant une justice plus souple et plus rapide. Enfin, c'est mesures permettront de promouvoir l'émergence d'entrepreneurs innovateur qui seront la conséquence de l'édification de passerelles entre les universités et les PME/TPE.

**Chapitre 04 :**

**Étude de cas « TRANS-CANAL/OUEST- SPA- UNITE II OUED-RHIOU  
RELIZANE »**

**Chapitre 04 : étude de cas « TRANS-CANAL/OUEST- SPA- UNITE II OUED-RHIOU  
RELIZANE »**

**1. Présentation générale de la filiale :**

Trans Canal ouest (Société Nationale de canalisation hydraulique et de support d'électrification, en béton précontraint) est une filiale du groupe Hydro- Canal /SPA, issue de sa restructuration par Assemblée Générale Extraordinaire AGEX du 17.12.1997 par acte notarié, ayant comme statut juridique une société par action (SPA), au capital social constitutif de 50.000.000 DA, lequel a été recapitalisé par Assemblée Générale

Extraordinaire en date du 28/12/2002 pour un capital social de 200.000.000 DA.

A l'origine, les unités composant cette société étaient rattachées directement à la même entreprise Nationale de canalisation hydraulique en l'occurrence Hydro canal laquelle a été issue successivement des différentes restructurations à savoir ;

- En 1968, rattachement de toutes les unités à la SNMC (Société Nationale des Matériaux de Construction).
- En 1978, création de l'ONAMHYD (Office Nationale du Matériel Hydraulique).
- En 1982, restructuration et création de l'ENATUB (Entreprise National des Tuyaux en Béton).
- En 1986, nouvelle dénomination, Hydro-Canal (entreprise Nationale des canalisations hydrauliques).
- En 1991, passage à l'autonomie et la création de la société par action ;
- En 1996, restructuration et création de trois régions EST - CENTRE- OUEST ;
- Et enfin, en 1997 filialisation du groupe Hydro-Canal et création de trois (03) filiales EST-CENTRE-OUEST.

**Dénomination** : TRANS –CANAL/OUEST société par action issu de restructuration du Groupe Hydro-Canal

**Capital social** : deux cent million de dinars (200 000 000.00 da)

**Actionnaire unique** : Groupe Hydro-Canal

**Siege social** : Oued-Rhiou

## 2. LES ACTIVITES DE TRANS- CANAL/OUEST

A présent, la société Trans-canal ouest/SPA, regroupe quatre unités de production et de commercialisation de produit en béton armé et béton précontraint, à savoir

- **Unité Oued-Rhiou 1( w.Relizane) :**

Spécialisée dans la fabrication des tuyaux d'assainissement en béton armé coup franche (CAO) (Q 600-800-1000-1200-1500-1800-2000 mm) et canaux parabolique (Q 350-2450) et pièces spéciales.

- **Unité Oued-Rhiou 2 (w.Relizane)**

Spécialisée dans la fabrication des tuyaux d'adduction (FB) d'une pression de 06 à 20 bars et des tuyaux d'assainissement en béton armé précontraint (CAP) (Q 400-1500 mm) et les canaux semi-circulaires (Q 350-1550 mm). Ainsi que les pièces spéciales.

- **Unité Chaabat el-leham (W.Ain Témouchent)**

Spécialisée dans la fabrication des tuyaux en béton armé précontraint (CAP) destinés à l'assainissement diamètres (du Q500 au Q 1250 mm) et du support d'électrification en béton armé (type trosadé et classique)

- **Unité Souani Mouillah (W.Tlemcen)**

Spécialisée dans la fabrication des tuyaux d'adduction (FB) et des tuyaux d'assainissement en béton armé précontraint (CAP) des différents diamètres (du Q600 et Q 600 ET 1250 mm). Ainsi que la fabrication des pièces spéciales.

Ces produit contribuent d'une manière importante dans la chaîne hydraulique et ses infrastructures en matière d'adduction, d'assainissement et d'irrigation d'une part, et d'une manière non négligeable à la politique d'électrification du pays d'autre part, lesquels se caractérisent comme suit :

- a. Tuyaux en béton armé précontraint destinés à l'adduction type FB/JK, à emboîtement male et femelle avec joint d'étanchéité pour des pressions de 2 à 20 bars.
- b. Tuyaux en béton armé ordinaire et précontraint destinés à l'assainissement, Type CAP/JK (conduite armé précontraint avec emboîtement male et femelle. Type CAO/CF (conduite armé ordinaire à coup franche).
- c. Poteaux en béton armé précontraint destinés à l'électrification type monolithique (rectangulaire creux et carré creux).
- d. Pièces spéciales et accessoires en béton armé destinés au raccordement, remplacement et autres.
- e. A cela s'ajoute, l'exploitation d'une carrière (gravier et sable).

Notre recherche et spécialement étude le cas d'unité 2 (Trans-Canal)

### **2-1 Trans –Canal (unité2) : unité de production**

- **Implantation** : Oued-Rhiou wilaya de Relizane, (unité « clefs en main » relaissée par CASAGRANDE Italie. Démarrage des essais en Novembre 1990, entrée en production janvier 1991)

L'unité s'entend sur une superficie de : 86 992 M2

- **Adresse** : route de Mazouna B.P 81 Oued-Rhiou
- **Statut juridique ; société par action (SPA)**
- **Nature de production ;**
  - Canaux d'irrigation semi-circulaires.
  - Tuyaux CAP et CAO
  - Tuyaux adduction
  - Pièces spéciales
- **Capacité théorique installée ; travail sur un plans de groupes (3\*8)**
  - Canaux ½ circulaires : 100km/an
  - Tuyaux adduction : 25km/an.
  - Tuyaux d'assainissement (CAP) :25km/an
- **Effectif arrêter au 28/11/2011 : 246 dont :**
  - Permanent : 86
  - Temporaire : 160

- **Effectif par catégorie - professionnelles :**

- Cadre dirigeants : **01**
- Cadre : **13**
- Maîtrise : **16**
- Exécution : **216**

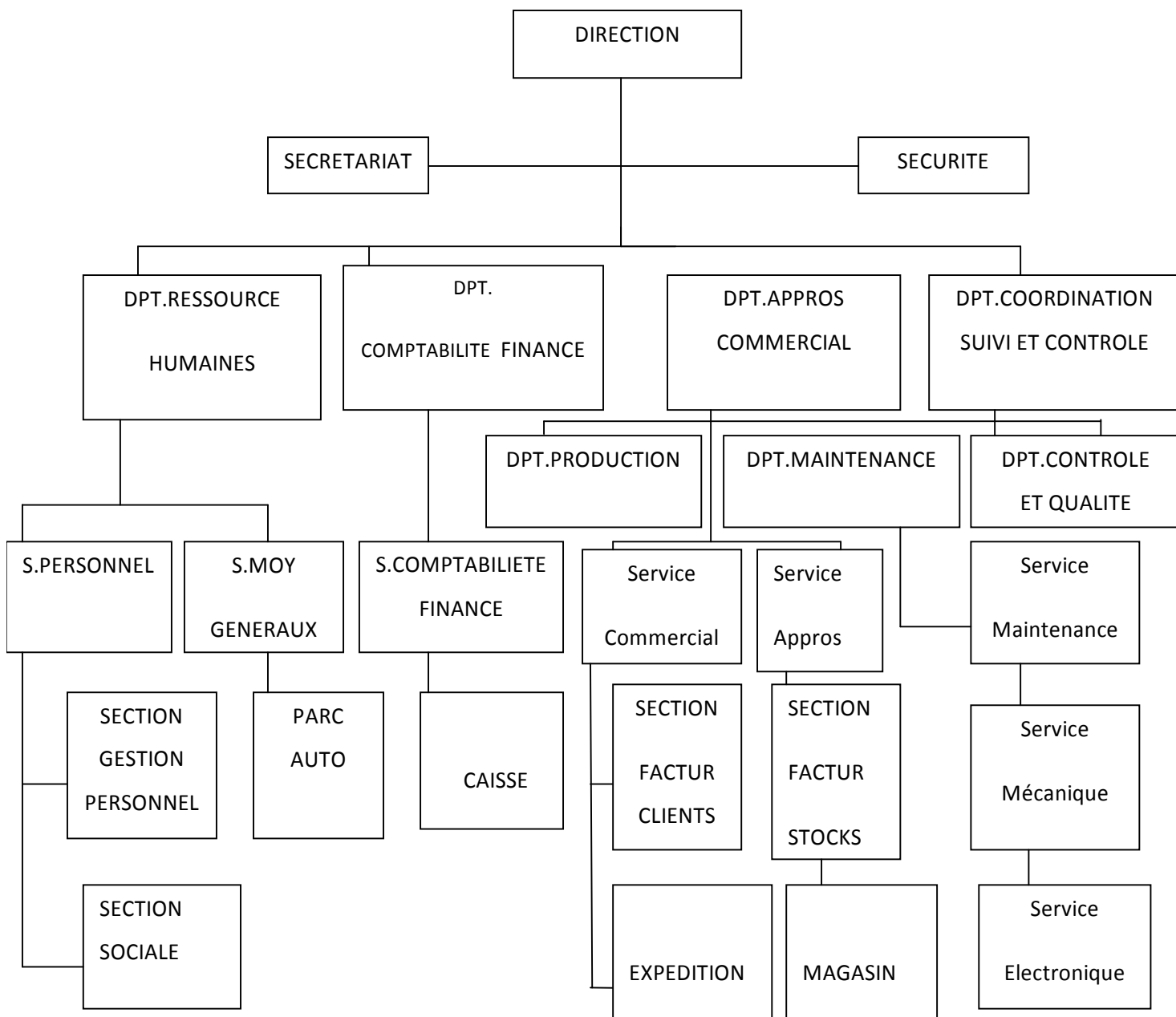
**3. POLITIQUE QUALITE DE L'ENTREPRISE**

Pour faire face au large développement des infrastructures hydrauliques et de l'électrification rural et notamment la compétitivité du marché national et même international, la société Trans Canal ouest /SPA, a initié et maturée sa politique stratégique principalement sur la maîtrise et le développement de ses unités à court et moyen terme, afin d'assurer un meilleur rendement de qualité des produits et de compétitivité sur le marché et la demande.

Pour se faire la société Trans Canal ouest/SPA a inscrit les actions suivantes comme axes de développement et d'adaptation prioritaires pour les années à venir :

1. La mise en place d'une organisation flexible et dynamique à tout besoin ;
2. Actionner le système de communication et d'information;
3. Engager des cycles de perfectionnements et de formation continu pour assurer l'adéquation du niveau compétence et des besoins techniques ;
4. Adaptation du système IFRS par des cycles de perfectionnement et de formation au profit du personnel ;
5. Adaptation de l'outil de production par rénovation progressive de son matériel et de ses équipements ;
6. L'amélioration de la qualité en garantissant la conformité des produits;
7. redynamisation et prise en charge des laboratoires par la création d'une cellule centrale ;
8. offrir de nouveaux produits compétitifs ;
9. utilisation rationnelle et optimale de ses capacités humaines et matérielles.

ORGANIGRAMME GENERAL DE L'UNITÉ 2



Source ; document de l'unité

#### **4- DESCRIPTION DES DIFFERENTES STRUCTURE DE UNITE 2 TRANS-CANAL/OUEST**

##### **4.1 DIRECTION :**

\* **DIRECTEUR D'UNITÉ** : est chargé de:

- La réalisation des objectifs de production dans les meilleures conditions de délai, de coût. Et de qualité.
- L'utilisation rationnelle, et optimale des ressources.

\* **SECRETARIAT** : son rôle est la réception des agents, des messages téléphonique et veiller sur les rendez-vous du directeur d'unité

**Sécurité** : sous la prise en charge de directeur d'unité et son rôle est d'assurer la sécurité totale de l'entreprise et des travailleurs

**4.2. Département Ressources Humains** : est chargée de la gestion du personnel, de la formation et de l'administration.

Ce département est composé de deux services : **personnel et moyens généraux**

- **Service personnel** : le rôle de ce service c'est le recrutement, conformation ou information. Charge personnel et la rupture. Ce service est compose de deux section
- **Section gestion personnel** : gère les effectifs de l'unité (recrutement, affectation, réintégration...etc.) .ainsi gère la paie des effectifs de l'entreprise.
- **Section social** : sont rôle est la présentation des fais médicaux, les allocations familiales

**4.3. Département appro - commercial** : est chargée en plus de la prospection du marché, des recouvrements et de l'écoute client depuis la consultation jusqu'à la livraison du produit.

Ce département est composé de deux services :

- **Service commercial** : charge par la gestion des ventes et la facturation des clients, ainsi expédition
- **Service approvisionnement** ; chargé par la gestion des stocks et les différents achats soit les fournitures ou la matière premier



**4.4. Département comptabilité et finance** : est chargée de la gestion des ressources financières en adéquation avec le budget de fonctionnement et de l'enregistrement des opérations comptable.

Son rôle est :

- La gestion du compte principal
- Le suivi de ce compte
- L'attribution des chèques et leurs suivis
- L'arrêt de brouillard et le suivi de position bancaire.
- L'arrêt des états de rapprochement bancaires.
- L'établissement du virement du fond.

**4.5. Département de coordination suivi et contrôle** : il est composé de trois départements

- **Département de production** : chargé par la fabrication des différents produits finis qui effectue par quatre équipes (équipe A ET B, C et équipe de surface)
- **Département de maintenance** : son rôle est d'intervention dans les cas de en panne soit mécanique ou d'électricité ou électronique
- **Département contrôle et qualité** : le rôle de ce département est de contrôle de fabrication des produits finis, ainsi d'assurer la qualité.

**La clientèle de trans-canal unité 2 :**

Celle –ci est constituée exclusivement d'organismes et institutions étatique, telles qu'office national de l'irrigation et du drainage (ONID) les directions hydrauliques des willayas (DHW) et SOTHYL et autres Différents Privée.

- **La concurrence de trans-canal unité 2** :

Cette concurrence est répartie sur tout le territoire national et compte plusieurs des entreprises privé dans le domaine de la fabrication des tuyaux et des canaux d'irrigation et d'assainissement, sur tout dans les dernières années qui caractérisent par émergence des PME privé. Ainsi le développement et évolution des secteurs hydraulique.

Et parmi les concurrents les plus importants dans le marché de fabrication des canaux tels entrepris privé HADAD.

## 5. La composition et évolution des travailleurs

Le nombre des effectifs de l'unité 2 Trans-Canal vu une baisse dans les dernières années, car dans l'année 2008 enregistre une régression du total des employés de 280 par rapport au 2007 que le nombre des effectifs enregistre dans le chiffre de 287

Le tableau suivant résume l'évolution dans les cinq dernières années

**Tableau 16 ; évolution des salaires**

Année	2007	2008	2009	2010	2011
Nbr des effectifs	287	280	268	246	246

Source ; statistique de l'entreprise

Le nombre des effectifs dans l'année 2007 est élevé a cause de l'entre dans un grand plan de charge (réalisation de projet de l'extension de périmètre bas-Cheliff (ONID) et aussi périmètre (MINA).

Cette diminution à cause de différentes factures :

- L'entreprise n'est pas recruter de nouveaux postes et cela est dû au manque de ressources financières
- Le nombre des salaires qui a été enregistré en 2007 est très élevés par apport a l'année 2011 et à cause de réalisation des grands projets qui ont besoin des nouvelles employés
- Il y a une stabilisation des nombres des salaires dans l'année 2010 et 2011 vis-à-vis au niveau de production de l'unité.
- Cette régression à cause du manque de renouvellement des salaires qui ont sortie (retraites)

### 5.1. Répartition des effectifs par catégorie - professionnelles

Le tableau suivant détermine cette répartition arrêté au 28/11/2011

**Tableau 17 ; répartition des salaires par catégorie-professionnelles**

Catégorie professionnelle	Nombre des effectifs	%
Cadre dirigeant	01	0.41
Cadres	13	5.28
Maitrise	16	6.50
Exécution	216	87.80
Total	<b>246</b>	<b>100</b>

Source : statistique de l'entreprise

La majorité des effectifs de l'unité sont des exécuteurs et cette catégorie représente de 87.80% dans le total des employés, cette répartition est logique car l'activité de l'unité et la production.

## **5.2. La création de l'emploi dans l'unité 2 Tans-Canal**

Grâce à l'entrevue que j'ai eue avec le chef département des ressources humaines et les questions que nous lui avons demandé ce qui concerne la création d'emplois, nous avons trouvé que l'unité, ces dernières années ne peut être recruté, et ce que nous avons observé à travers les informations sur l'évolution du nombre de travailleurs. La raison voir le manque de ressources financières et des coûts élevés ainsi que la centralisation de l'industrie.

Pour surmonter ces difficultés, l'État en créant des emplois à moindre coût grâce au travail de différents formats, y compris Un dispositif pour aider à l'insertion professionnelle d'intégration professionnelle Alors que l'Etat assume le salaire du travailleur. Et par contre l'unité bénéficier d'avantages fiscaux.

La politique de créer de petites filiales liées aux grandes entreprises, et faire appel à la sous-traitance, cette opération permettra de construire plusieurs unités pouvant répondre à la demande progressive de l'emploi, comme notre exemple Trans-Canal/ouest regroupe (04) unités et chaque filiale regroupe certaines unités. (EST ET CENTRE)

Dans cette année l'unité a fait une demande d'offre d'emplois qui contient 50 postes de travail à l'agence nationale d'emplois (ANEM).

## **6. La création de la valeur ajoutée dans l'unité Trans-Canal**

Pouvons pas oublier le rôle des petites et moyennes entreprises et leur contribution au développement économique et par la création de valeur ajoutée qui est l'un des critères importants qui reflètent le succès de l'organisation et sa capacité à assurer la compétitivité et la durabilité, et ainsi leur pérennité.

Grâce à l'interview que nous avons fait avec le chef de la comptabilité et de finances de l'unité et les questions que nous lui avons demandé et a partir des résultats réalisés dans le tableau des comptes des résultats, et en comparant la valeur ajoutée réalisée chaque année, nous avons acquis les éléments suivants :

**Tableau 18 : évolution de valeur ajoutée**

Année	2007	2008	2009
<b>La valeur ajoutée en (KDA)</b>	<b>23 976.53</b>	<b>27 907.82</b>	<b>27 365.44</b>

Source ; TCR .unité 2 Trans-Canal

A partir de ce tableau on voit que'il y a une évolution dans la valeur ajoutée observé dans l'année 2008 à cause que le chiffre réalisé dans les ventes est augmenté par rapport à l'année 2007. Grâce à un plan de charge (réalisation des grands projets (extension des périmètres (MINA ET BAS - CHELIF) .ainsi le montant qui a été enregistré dans la consommation (production stocks, matières fournitures consommables et les services) aussi augmenté en parallèle avec les ventes.

Et le tableau suivant résume les évolutions des produits vendus.

**Tableau 19 : évolution de la production vendue**

Année	2007	2008	2009
<b>Production vendue en (KDA)</b>	<b>44 408.91</b>	<b>50 406.78</b>	<b>45 323.31</b>

Source : TCR .unité 2 Trans-Canal

Mais dans l'année 2009 la valeur ajoutée est diminuée par rapport des années précédentes à cause d'une régression dans les ventes.

### **6.1. La distribution des revenus de Trans-Canal (unité 2)**

Cette valeur ajoutée qui a été réalisée par l'unité est orientée vers l'ensemble des salaires de l'entreprise (recouvre les rémunérations), ainsi services qui ont été rendus au cours du processus de production et au fonctionnement des administrations.

- **La rémunération des salaires ;**

Le processus de la distribution des salaires par type de travail et de compter le nombre de jours travaillés en plus de la répartition des profits, les bénéfices, Cela se fait en suivant la grille des salaires

- **Versement des impôts :**

Cette valeur ajoutée crée par l'unité sera aussi distribuer vers les autre agents et particulièrement vers les imports, soit « (moral (IRG) ou phtisque (IBS) » à partir des déclarations qui sont réglementaire.

### **7. Le développement de l'unité 2 Trans-Canal/ouest : les problèmes et les défis**

La société Trans-Canal/ouest est confortée aujourd'hui plusieurs défis pour assurer leur survie et leur pérennité dans le marché national (secteur de l'industrie) et parmi ces défis la situation des PME industriels public en Algérie cette situation est très dure a cause de la régression des nombre des entreprises nationale a l'échelle national. Ainsi l'émergence de secteur privé et particulièrement dans le secteur BTP ET BTH .selon au large développement des Infrastructures hydrauliques et de l'électrification rural et notamment la compétitivité du marché national et même international.

Face à cette situation l'unité 2 Trans-Canal/ouest est doit être obligé d'améliorer la compétitivité et mettre des objectifs a long terme pour assure leur continuité, et leur part dans le marche national.

Et selon le président directeur général de Trans-Canal/ouest pour arrive a ces objectifs et gagne, le entreprise et leur responsable et l'ensemble des travailleur engagé à mettre tout leur énergie au service de l'unité pour répondre au mieux aux attente de nos clients .

Si l'engagement de chaque membre de l'équipe est nécessaire pour assure un fonctionnement optimal de l'entreprise, une dynamique d'ensemble portera plus d'efficacité.

La société Trans Canal ouest/SPA, a initié et maturée sa politique stratégique principalement sur la maîtrise et le développement de ses unités à court et moyen terme, afin d'assurer un meilleur rendement de qualité des produits et de compétitivité sur le marché et la demande.

Sa politique qualité consiste la satisfaction des es clients, et du maître de l'ouvrage (administrations et autres) avec lesquelles elle collabore.

A cet effet, l'obtention de la certification du système de management de la qualité ISO 9001 :2000 ; impulsera une nouvelle dynamique de développement et affirmera d'avantage l'orientation et la confiance client de **Trans Canal Ouest/SPA**. Cette dernière n'est pas une fin en soi, mais reste un levier permanent du système qualité, nécessaire à la bienveillance des acteurs et l'application continue des outils de gestion matériels et immatériels adaptés à la nouvelle culture.

Afin de répondre aux axes de sa politique qualité, la Direction Générale de la société **Trans Canal OUEST/SPA** continu et s'engage à :

- Promouvoir le produit;
- Respecter la politique qualité qu'elle a adoptée;
- Maintenir, ET respecter les objectifs qualité;
- Assurer les ressources nécessaires pour le maintien du SMQ
- Offrir UN espace libre de communication ET d'information à tous les niveaux de la société à satisfaire les exigences des clients, réglementaires ET légales;

Cette certification a donné à l'entreprise une perfection de ces produits dans le marché national et mondial, et un avantage concurrentiel.

La société Trans Canal ouest/SPA a travers le représentant du système de management de la qualité et l'ensemble du personnel veillera à l'application du SMQ et du maintien de la certification nécessaire au développement et à la pérennité de la société.

Ce système répond aux exigences de la norme ISO 9001 version 2000.

Il permet de donner la confiance appropriée aux clients de Trans Canal/Ouest conformément aux exigences de la norme

A partir de ces stratégies l'unité Unité Oued-Rhiou II a réalisé des chiffres d'affaires très importants.

**7.1. REALISATIONS PERIODE 2001 A 2009 Unité Oued-Rhiou II**

Le tableau suivant résume les différentes évolutions de chiffres d'affaire dans la période (2001 - 2007).

**Tableau 20 ; évolution de chiffre d'affaire réalisé (CA)**

Exercices	Chiffre d'affaires (KDA)
2001	202.015
2002	226.673
2003	251.392
2004	201.179
2005	412.949
2006	359.190
2007	447.845
2008	504.607
2009	465.335

**Source** ; donnes de l'unité

A partir de ce tableau il y a une progression de chiffre d'affaire et cette augmentation a cause de plan de charge très élevé et aussi les ventes sont développées selon la demande des produits. Sauf quelques années 2006 et 2009 le chiffre d'affaire a diminué par rapport des autres périodes.

**8. La relation de Trans-canal/ouest avec les différentes parties prenantes.**

Pour être une entreprise dite gouvernée il faut reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels que définis par le droit, en vigueur et encourager une coopération active entre la société et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité d'entreprises.

**8.1. La relation avec les clients****8.1.1. ORGANISATION DE L'ECOUTE CLIENT :**

Un des axes fondamentaux sur lequel repose la politique de Trans-Canal/Ouest est

L'écoute client.

Pour cela, Trans-Canal/Ouest a mis en place les dispositifs nécessaires, afin de s'assurer que les exigences formulées par ses clients sont claires et comprises partout les personnels.

Cette écoute se fait à différents niveaux.

### **8.1.2. AU NIVEAU DE LA DIRECTION COMMERCIALE ET LES DIRECTEUR D'UNITE:**

La direction commerciale et les directions des unités ont l'obligation de cette écoute, depuis l'élaboration de l'offre jusqu'à la livraison du produit et cela pour toutes informations et réclamations relatives aux :

- Traitement des consultations, offres ou des commandes, contrats et avenants,
- Informations relatives au produit,
- Retour d'information des clients,
- Traitement des réclamations)

Pour réaliser cette écoute, Trans Canal/Ouest a mis les moyens nécessaires pour communiquer avec le client : (Téléphone, Fax, courrier, questionnaires et prospectus).

Le contact direct reste le mode privilégié, pour assurer un meilleur niveau d'écoute et d'évaluation de la satisfaction client.

### **8.2. La relation avec les Ressources Humaines.**

La direction des ressources humaines fixe, organise et contrôle les activités des services ressources humaines des unités et les sections hygiène et sécurité, qui sont placées sous autorité des directeurs d'unités

Les missions de la DRH et des RH des unités c'est de concrétiser le budget et mettre en œuvre les orientations du PDG dans les domaines recrutement, formation.

Gérer les affaires administratives et le patrimoine de l'entreprise

- **Formation :**

Trans Canal/Ouest accorde, une importance particulière, à la formation du personnel pour assurer que les compétences acquises du personnel répondent aux besoins, évolutive de Trans Canal/Ouest en compétences.

Un budget formation est alloué à la formation chaque année.

Le processus ressource humaine, décrit les dispositions mises en place, pour l'identification des besoins en formation, réalisation des actions et l'évaluation de leur efficacité.

- **Entretien d'évaluation**

Dans le but, de s'assurer des compétences et de la qualification du personnel de Trans Canal /Ouest un entretien annuel d'évaluation a été mis en place pour l'ensemble du personnel. Les fiches d'évaluation, émise après chaque entretien comporte l'évaluation de réalisation et les objectifs d'amélioration, à atteindre pour l'année suivante.

Et pour atteindre des objectifs (croissance et développement et assurer la pérennité) il faut embaucher du nouveau personnel compétent et créatif et entretenir ses réseaux sont nécessairement les nouveaux défis qui attendent les PME au prochain tournant.



### **8.3. La relation avec les fournisseurs principaux :**

Les fournisseurs sont parmi les principales parties parentes de l'entreprise, donc à cette importance il faut bien mettre en œuvre des mécanismes pour bien diriger cette relation .

#### **• Evaluation des fournisseurs :**

L'évaluation de nos principaux fournisseurs et prestataires de service permettent de garder systématiquement sous contrôle leur niveau de qualité. Cette évaluation est réalisée pour chaque commande à la réception.

Le système d'évaluation des fournisseurs est basé sur quatre critères, à savoir

- La qualité
- Le prix
- Délais
- Service

Et tous ces relations il faut obliger de présenter la confiance entre les différentes parties prenantes de l'unité.

### **9. Environnement de travail**

La détermination et la gestion de l'environnement de travail sont établies par la direction des ressources humaines.

Celui-ci a mis en place des sections hygiène et sécurité qui fonctionnent sous la responsabilité du chef de section.

Pour s'assurer du bon fonctionnement, des réunions sont organisées avec le médecin et les représentants des travailleurs.

L'environnement de travail, est également régi par le règlement intérieur de Trans-Canal/ouest.

### **10. Le rôle de l'État dans le soutien et accompagnement de l'industrie**

Malgré tous les difficultés qui rencontre les PME étatique algériennes soit la lourdeur administratif et bureaucratique. et la chute remarquable dans le nombre d'entreprise dans le secteur public.

Le gouvernement a essayé depuis trois ans de mettre de l'ordre dans le secteur industriel public"

a indiqué le ministre algérien de l'Industrie, M. Mohamed Benmeradi, alors que le poids de ce secteur dans l'économie a chuté ces dernières années à moins de 5% du PIB,

L'Etat algérien devrait consacrer 1100 milliards de dinars, soit 16 milliards de dollars, pour restructurer et relancer le secteur industriel public.

La Trans-Canal/ouest sera bénéficié à ce programme pour développer leur capacité de production, Et assure leur survie dans le marché et leur pérennité.

L'ensemble des dossiers ont été revus et les entreprises "qui ont un potentiel et un marché ont bénéficié d'un soutien financier très important".

Le travail est en cours d'achèvement et au total "plus de 1100 milliards de dinars, soit l'équivalent de 16 milliards de dollars, auront été investis dans le secteur public", a souligné le ministre.

Le secteur privé n'est pas en reste puisqu'il a aussi bénéficié d'un nouveau programme de mise à niveau de 386 mds de dinars pour 20.000 PME à l'horizon de 2014, a-t-il encore indiqué.

L'économie algérienne repose essentiellement sur les hydrocarbures qui représentent 98% de ses recettes extérieures et mène le pays à importer nombre de produits faute d'industries efficaces.

Les grandes institutions financières internationales pressent les autorités algériennes de développer le secteur privé et surtout industriel pour diversifier l'économie du pays

### **11. LES PERSPECTIVES DE TRANS CANAL/OUEST**

La société Trans Canal Ouest/SPA s'est fixé une démarche rationnelle avec des actions de revitalisation lui assurant une continuité durable dans les améliorations de ses indicateurs économiques.

Cette démarche, vise l'immédiat, le court terme, puis des mesures épousant plutôt le moyen et le long terme.

Le large développement des infrastructures hydrauliques en adduction, d'assainissement, d'irrigation et de la politique d'électrification conduit la société à s'organiser afin de prendre en charge les besoins nationaux et à redonner confiance aux clients.

Aujourd'hui, la certification de son système de management de la qualité, impulse la société à une nouvelle dynamique de développement et de perfectionnement.

C'est pourquoi, la société Trans Canal /Ouest/SPA, a pris des mesures et des décisions à même d'optimiser ces capacités de production par le renouvellement et l'acquisition de nouveaux équipement tel que :

- D'enrichir sa gamme de production de tuyaux d'assainissement de 3m50 à emboîtement male et femelle.
- Le démarrage d'un nouveau châssis de centrifugation pour l'accroissement des capacités actuelles.
- L'acquisition d'une nouvelle centrale à béton avec un système de distribution, dans le but d'améliorer la qualité de béton et du produit par conséquent.
- D'enrichir le parc moule tuyaux et tendre vers son unification pour répondre aux besoins géographique des clients.

Par ailleurs, la société s'appuie sur une volonté d'adaptation et d'ouvertures aux standards internationaux de management et de compétitivité par

- L'Amélioration de son SMQ ;
- Son ouverture à communiqué vers le monde par son site web : [trans-canal-ouest.dz](http://trans-canal-ouest.dz) ;
- La mise en place d'une structure de développement ;
- La mise en place d'un système de communication et information ;
- La mise à niveau de la comptabilité aux normes internationales (IFRES).

## Conclusion Générale

La gouvernance est un concept relativement ancien, il surtout été développe pour mettre à jour les factures qui permettent d'explique la nature de la firme et particulièrement la grande firme de l'économie de marché. Et le point de départ de notre recherche concerne la nature de la petite et moyennes entreprises et leur capacité à développer une forme de gouvernance plus performante.

Dans les pays en voix de développement comme l'Algérie la problématique de la gouvernance est considérée comme un facture déterminant des modes et rythmes de développement.

L'Algérie a connu une mutation économique très importante en raison du passage de l'économie administrée à l'économie de marché à partir de la fin des années 80. C'est dans un contexte politico-économique très difficile, marqué par une instabilité institutionnelle et une crise sécuritaire grave qu'une série de réformes -encore inachevées – ont permis au secteur privé de voir jour. Sitôt né, le jeune secteur privé doit évoluer dans un cadre institutionnel instable, et en même temps faire face au phénomène de mondialisation qui le menace sérieusement.

L'Objet de notre thèse consistait à analyser le secteur de PME et particulièrement en Algérie pour comprendre les spécificités de ce secteur et la capacité de ce model d'entreprise à adopter les conditions de la bonne gouvernance pour réaliser leurs buts.

Pour cela, nous avons formulé quatre hypothèses qui nous avons tenté de vérifier sur la base des donnes do notre travaille de terrain, qui nous avons réalisé au niveau de entreprise Trans Canal unité 2 de la willaya de Relizane, qui parmi les plus importantes PME publics en Algérie dans le domaine de industrie hydraulique.

La première hypothèse considère que la gouvernance d'entreprise joue un rôle primordial dans le développement des PME

La deuxième hypothèse relative a la bonne gouvernance comme un outil de base pour les entreprises algériennes, publiques et privées, qui veulent améliorer leurs performances et leur compétitivité sur le marché intérieur et extérieur.

La troisième et la quatrième hypothèse postule le rôle de la PME qui constitue l'élément indispensable à l'intégration industrielle et à la diversification économique et un moyen d'impulsion du développement économique, et de décentralisation industrielle, et da la résorption du chômage et la création de la richesse .

Notre recherche est structurée autour de quatre chapitres.

Dans le premier chapitre nous avons essayé au début de présenter la définition et historique de la notion de gouvernance d'entreprise, et les différentes théories qui traitent le sujet de gouvernances, allant de la théorie de droit de propriété, la théorie de l'agence, la théorie de l'enracinement, la théorie de la valorisation sur le marché du travail des dirigeants, la théorie de la dépendance envers les ressources.

Ainsi dans ce chapitre nous allons nous pencher sur la gouvernance et particulièrement la gouvernance des PME, et présenter leur spécificité et les différents mécanismes applicables au sein des PME soit interne ou externe, et en va essayer de clarifier la relation actionnaire-dirigeant et entreprise-crédancier entreprise – salariés.

Dans le deuxième chapitre nous avons présenté une définition des PME et particulièrement en Algérie qui a été adoptée la charte de Bologne en juin 2000 pour leur définition et ainsi traité les évolutions des PME en Algérie depuis l'indépendance à ce jour, allant des différentes périodes et chaque période à des caractéristiques particulières, nous avons aussi représenté la nature de gouvernance des PME dans une économie en transition vers l'économie de marché qui reste caractérisée par la centralisation des processus de décision, ainsi de consacrer à la description du cadre institutionnel dans lequel évoluent les firmes, ce qui conduira à analyser le comportement des PME dans l'environnement national qui est caractérisé par une fiscalité restée inachevée et trop lente pour répondre aux impératifs de la nouvelle structure du marché. La lourdeur et la complexité des formalités administratives rebutent encore un bon nombre d'entrepreneurs qui sont confrontés à de nombreux problèmes pratiques. (Rapatriement des gains pour les étrangers, l'accès au foncier, accès au financement, etc.).

Dans le troisième chapitre nous allons essayer d'interroger sur la bonne gouvernance d'entreprise et leurs principes concernés (l'équité, transparence, responsabilité, imputabilité) ainsi leur conséquence sur le développement des PME en Algérie, qui jouent dans un environnement très complexe et de montrer que la bonne gouvernance est indispensable pour le succès du développement à long terme des économies de croissance. Et l'Algérie comme les autres pays annonce un code de bonne gouvernance qui est un outil de base pour les PME algériennes privées ou publiques qui veulent améliorer leurs performances et leur compétitivité sur le marché intérieur et extérieur, ainsi d'exposer le rôle des PME dans le développement économique algérien et la contribution du secteur PME/PMI à créer de l'emploi, plus particulièrement par le secteur privé et les artisans. Ainsi, les données des taux de chômage en Algérie ont connus un déclin durant les deux années successives 2005/2006 de 15.3% à 12.3%, par contre ce taux a enregistré une légère augmentation de 1.5% en 2007, mais dans l'année 2010 en vue d'une progression dans le nombre des PME qui enregistre une hausse remarquable plus de 607 297 PME et une croissance des postes d'emplois générés par le secteur privé, et les artisans, contrairement au secteur public qui a enregistré tout au long de

la période 2004/2010 une particulière diminution, dû en premier lieu à la privatisation dictée par la loi de l'économie de marché. Ainsi le rôle des PME dans la création de la valeur ajoutée que la part de secteur privé est en tête avec 1 178 milliards de dinars soit 53.6 % et 1 019.8 milliards de dinars soit 46.4 % pour le secteur public. Que leur rôle dans la distribution des revenus (rémunération des salaires, impôts).

Les PME algériennes rencontre plusieurs contraintes et des factures de blocages qui freinant leur développement soit qui relative à l'environnement économique ou sociale, et le deuxième groupe de facteurs concerne les mécanismes de fonctionnement de l'économie en pleine transition, Les contraintes freinant le développement des PME en Algérie peuvent être résumées par ce qu'on appelle « un cadre institutionnel inadéquat ».

La situation des investissements en Algérie hors hydrocarbures présente pratiquement la même symptomatique que la situation des exportations hors hydrocarbures.

Sur un plan technique, la crise de l'investissement est révélatrice de nombreux dysfonctionnements qui se situent principalement au niveau administratif.

La crise de l'investissement national qui a également souffert des effets de l'ajustement structurel et de ceux des déficits publics successifs, est liée à de multiples paramètres, avec entre autres, (la restauration de la confiance dans l'acte d'investir en Algérie, la rémunération du capital entre les sphères productives et commerciales, la cohérence des politiques de sauvegarde et de protection de la production nationale,

La stabilisation du cadre institutionnel et la prise en charge effective des difficultés administratives de l'entrepreneur délai de traitement des dossiers, assiette foncière, coûts de transaction, délais de réalisation des projets).

Les phénomènes de la création et la disparition de l'entreprise sont liés, puisque On estime que 50 à 70 % des nouvelles entreprises ne dépassent pas le cap des huit ans, et ce phénomène de disparition reste mal connu en Algérie et la raison principale tient à l'état de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises, caractérisé par une stagnation certaine des revenus, de l'épargne et des goûts des consommateurs.

La réalité de développement des PME en Algérie vue des plusieurs problèmes, qui concernent l'hétérogénéité du système entrepreneuriale caractérise par une mutation passé par le monopole des pme publics à la prédominante des pme privées que jouent un rôle de complémentarité avec le secteur public.

Toutes les PME soit privées ou publics sont aujourd'hui confrontées au même défi pour assurer leur survie et leur expansion et aussi leur compétitivité, et leur accompagnement dans leurs efforts d'adaptation.

Concernant le problème de financement a été de tout le temps au centre de la problématique de développement de la PME en Algérie, Etat joue un rôle très important dans l'accompagnement et l'aide des PME pour trouve des solutions dans le sujet de financement, les banques aussi jouent leur rôle dans cette opération (donne des crédits et facilite les procédures de financement des projets). Le financement des PME en générale doit exiger une intervention de l'Etat pour compenser l'écart de risque .

Concernant la sous-traitance qui est une fonction économique très important dans le développement, elle joue un rôle très efficace liée a la participation et la compétition par la réduction des couts de production (objectif a court terme), et essaye de maximiser des profits ainsi de entre dans intégration technologique (objectif a long terme). Donc la sous-traitance doit occupe un place en matière de développement industriel et technologique et dans la relance économique et social.

De plus, les PME contribuent au développement régional et se révèlent un instrument efficace pour l'équilibre régional et la stabilisation des flux migratoires d'une population. Les USA en ont fait, au cours des dernières années, un instrument primordial dans leur politique de développement du Middle-west et de lutte contre le chômage. Concernant ce dernier point, des études ont montré que les PME créent cinq fois plus d'emplois par unité de capital investie que les grandes industries.

Pour l'Algérie, l'objectif introduit par la récente loi sur la PME, indique que pour couvrir les besoins nationaux, il faudrait créer 600.000 PME à moyen terme dans les différents secteurs d'activités économique ; ceci va générer quelques six millions d'emplois en dix ans.

Concernant la qualité des institutions qui reste une condition pour le développement des PME, mais sont toujours considérées comme inadéquates, et les débat entre les responsables des institutions et les patrons des PME sont assez instructifs et cheque responsable vue que l'autre seulement joue pour leur intérêts .

Les principes de gouvernance jouent un rôle déterminant dans le développement des PME, qui doivent abandonner les regèles informelles et interpersonnelles de gestion pour se consacrer aux pratique fondées sur des règles et ce rôle est vital, le bon climat des affaires est le meilleurs garantie pour drainer les investissements, le respect des règles démocratique toutes ces éléments sont indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Mais comment on peut avoir cette modernisation dans un pays ou le secteur informel participe plus de 30% de production.

Pour améliorer l'environnement dans lequel la PME opère, des stratégies et des mesures ont été prises pour dépasser les entraves qui bloquer leur création et leur développement et leur croissance. L'Algérie et le pouvoir publics ont crée des structures de promotion, de soutien et d'accompagnement des PME/PMI pour moins cerner les points de faiblesse qui entravent la survie et la bon fonctionnement des ces entreprises, des centres de facilitation des pépinières d'entreprises , des sociétés financières spécialisées,

ainsi que la mise en place des multiples instruments fiscaux et financiers, parmi ces institutions ( CBAC , ANSEJ, ANGEM, ANDI).

Concernant le travail de terrain qui été effectuer au niveau de PME Trans -Canal Unité 2 ont vue que le développement de cette PME et les PME et les PME publics en générale reste très loin a les objectifs de ce secteur malgré tous les efforts et l'aide de Etat. Mais n'oublié pas que PME trouve des difficultés soit les problèmes qui relative aux financements, et les problèmes qui concerne les ressources financiers.

Etat joue un rôle très important dans le soutien et l'accompagnement des PME publics pour graniter leur survie et leur compétitive dans le marché national, et dans ce cadre Trans -Canal à bénéficie d'un soutien dans le programme de relance le secteur public et encourage l'industrie.

En fin les PME algériennes doivent d'adopter les principes de gouvernance qui visent à améliorer le respect des principes d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité un document de base soit pour les entreprises algériennes, publiques et privées, qui veulent améliorer leurs performances et leur compétitivité sur le marché intérieur et extérieur.



## BIBLIOGRAPHIE

### Les ouvrages :

- Abderrahmane Abedou, Ahmed Bouyacoub, Michel Lallement, Mohamed Madoui (eds). (2006). DE LA GOUVERNANCE DES PME-PMI. Regards croisés France-Algérie. L'Harmattan
- Brahim Lakhlef, 2009, « LA BONNE GOUVERNANCE », éd dar EL Khaldounia, Alger
- Frédéric Parrat. (2003). « LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ». DUNOD. Paris
- Franks Bancel. (1997) . « LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ». ed ECONOMICA. PARIS
- Charreaux.G, (1996). « VERS UNE THEORIE DU GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES ». CREGO WORKING PAPER .N°9603
- Jean-Michel Plane, « Théorie Des Organisations » 3 éd DUNOD, Paris
- Peter Wirtz. 2003. « Les Meilleures Pratique De Gouvernance D'entreprise ». Ed La DÉCOUVERTE. Paris
- Robert Wtterwulge, 1998, « LA P.M.E Une entreprise humaine », paris
- Roland Perez. 2003. « La Gouvernance D'entreprise ». Ed La DÉCOUVERTE. Paris
- “La PME algérienne et le défi de l'internationalisation”, ouvrage collectif d'André Joyal, Mohamed Sadeq et Olivier Torrès, paru chez L'Harmattan, mars 2010

### Les articles et revues :

- Abderrahmane Abedou. « La modernisation des PME entre gouvernance et modernisation des institutions ». « DE LE GOUVERNANCE DES PME-PMI » regard croisés France –Algérie. L'Harmattan
- Abdou A, Ahmed Bouyacoub, Michel Lallement, Mohamed Madoui, (eds), 2004, « entrepreneurs et pme », approche algéro-françaises, L'Harmattan.
- Benissad H., 1993, La PME privée en Algérie : environnement administratif et contribution à une politique de promotion, PNUD, Alger.
- Delphine IRAC, Contribution des PME à la croissance, Revue de la littérature
- François BROUARD & Jackie DI VITO. 2008, « IDENTIFICATION DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE APPLICABLES AUX PME ». Belgique.
- Gérard CHARREAUX. « LA GOUVERNANCE DES PME-PMI ». Université de Bourgogne, Dijon
- Gérard Charreaux, « LE GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE »

- HUREL F, 2002, « rapport sur le développement de l'initiative économique et de la création d'entreprises », documentation françaises, juillet 2002.
- Khalil ASSALA. *octobre 2006*, « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », *Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse*
- Lyazid Kichou. 2006, « Une analyse institutionnaliste de la PME en Algérie ». DE LA GOUVERNANCE DES PME-PMI Regards croisés France-Algérie. ED.L'Harmattan.
- MENASRIA Nabil. 2008, « La gouvernance des entreprises à travers le cas de l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications (ARPT) ». *Revue économie et management. Université de Tlemcen. Algérie.*
- Moati P. Loire S. et Medan P. (1997), « démographie des entreprises ; une revue de littérature », cahiers de recherche du CREDOC N° 108. OCTOBRE
- Mohamed BOUKHARI. 2009, « Rôle de l'État vis-à-vis des TPE/PME dans un pays nouvellement adhérent à l'économie de marché : cas de l'Algérie ». Mai 2009. *INRPME*, Trois-Rivières, Canada
- MOULOUD Abdenour & Matouk BELATTAF, « Climat institutionnel de l'investissement des PME Maghrébines : Etude comparative : Algérie, Maroc et Tunisie ».
- Rachid MOULAY KHATIR & Mohamed BENBOUZIANE. 2008, « La bonne gouvernance : un préalable à la modernisation et au développement du système bancaire ». *Revue économie et management. université de Tlemcen.*
- *Revue Economie et Management. 2008. Gouvernance d'Entreprise Ethique des Affaires ET Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), université de Tlemcen*
- Samia GHARBI. 2011, « LES PME/PMI EN ALGERIE : ETAT DES LIEUX ». *DOCUMENTS DE TRAVAIL. N°238. Mars 2011*
- Sultana DAOUD, 2009, « Les nouvelles stratégies d'intervention vis-à-vis de la PME au Maghreb : cas de l'Algérie », mai 2009
- M. Ziar Nabil, 2002, « Le Développement de la Petite et Moyenne Entreprise en l'Algérie »

### **Documents :**

- Code Buisse II, Corporate governance, Recommandations à l'attention des entreprises non cotées en bourse
- CNES (2002), rapport « pour une politique de développement de la PME en Algérie », avril 2002
- LE code de gouvernance d'entreprise en Algérie. EDITION 2009

- Ministère de la PME-PMI, 2002, rapport sur l'état des lieux du secteur de la PME-PMI ? RADP, Alger, 2000.
- Rapport du Groupe de travail Sur la gouvernance des PME au Québec, « "Pour développer des entreprises championnes" », Mai 2008

### Les thèses :

- TAHIR Née BENAHEB RIM, « la gouvernance d'entreprise et la performance » cas « EPE SEROR TLEMCEN SPA », mémoire de magister en MANAGEMENT .TLEMCEN 2009.

### Les sites internet :

- « Enjeux et perspectives pour un développement durable de la PME algérienne », juillet 2008. Ministère de la PME et de l'Artisanat – Site : [www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org) – Contact : [info@pmeart-dz.org](mailto:info@pmeart-dz.org)

- **Liste des tableaux :**

<b>Numéro</b>	<b>Tableau</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	les composants de la gouvernance d'entreprise	<b>21</b>
<b>02</b>	Mécanismes externes de gouvernance	<b>35</b>
<b>03</b>	Mécanismes internes de gouvernance	<b>36</b>
<b>04</b>	définition de la PME par la loi du 12/12/2011	<b>49</b>
<b>05</b>	Evolution des PME/PMI en Algérie durant 2004-2010	<b>55</b>
<b>06</b>	évolutions de la part du secteur privé dans la va total	<b>58</b>
<b>07</b>	répartition des entreprises par taille	<b>58</b>
<b>08</b>	répartition des entreprises privées en 2003	<b>59</b>
<b>09</b>	répartition des entreprises par secteur en 2002	<b>59</b>
<b>10</b>	répartition des entreprises par secteurs d'activité en 2003	<b>60</b>
<b>11</b>	évolution de la densité de la PME en Algérie	<b>61</b>
<b>12</b>	structure des nouvelles créations en 2004	<b>62</b>
<b>13</b>	évolution des PME dans 11 wilayas	<b>63</b>
<b>14</b>	Les problèmes globaux de la gouvernance selon les deux grandes générations de PME	<b>83</b>
<b>15</b>	Evolution des emplois/PME/PMI en Algérie durant 2004/2010	<b>86</b>
<b>16</b>	évolution des salaires	<b>124</b>
<b>17</b>	répartition des salaires par catégorie-professionnelles	<b>124</b>
<b>18</b>	évolution de valeur ajoutée	<b>126</b>
<b>19</b>	évolution de la production vendue	<b>126</b>
<b>20</b>	évolution de chiffre d'affaire réalisé	<b>129</b>

- **Liste des schémas**

<b>Numéro</b>	<b>schéma</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Evolution des PME/PMI en Algérie durant 2003-2010	<b>56</b>
<b>02</b>	Evolution des emplois PME/PMI en Algérie durant 2004-2010	<b>87</b>

## **Annexes**

## **Annexe 1**

### **QUESTIONNAIRES PENDANT L'ETUDE CAS**

Quelques questions qui ont été pose aux cadres et les cadres dirigeants de l'unité 2

TRAN-CANAL/OUEST. Oued Rhiau .Relizane .

#### **Questions de base sur identification de l'entreprise :**

- La création de l'entreprise ?
- L'évolution de l'entreprise ?
- Quelles sont les activités de l'unité ?
- Quelles sont les différentes structures de l'entreprise ?
- Combien t-ils les nombres des effectifs de l'unité ?
- La clientèle de l'unité (potentielle et occasionnelle) ?
- Les concurrents de l'unité ?

#### **Questions sur la politique et l'activité de l'entreprise**

- La création de l'emploi et les évolutions de cette opération dans les dernières années ?
- La création de la valeur ajoutée dans l'unité ?
- La contribution de la valeur ajoutée réalisée dans les différentes activités de l'unité ?
- La rémunération et la distribution des revenus ?
- Le chiffre d'affaire réalise et leur évolution ?
- La part de l'entreprise dans le marché nationale ?
- Les différents projets réalisent ?
- Actualité de développement de l'entreprise ?

#### **Questions sur la gouvernance dans l'unité et la relation avec les parties prenantes**

- La relation avec les différents services d'unité ?
- la relation avec vos clients et quelles sont les stratégies pour assurer la satisfaction ?
- la relation avec les différents salaries et les stratégies de développement les ressources humaine de l'unité ?
- La relation avec vos fournisseurs et comment évaluent-t-ils ?
- Y a-t-il un environnement de travail qui encourage les travailleurs ?

**Question sur les problèmes et les objectifs de l'unité**

- Quelles sont les contraintes qui freinent le développement de l'unité ?
- Quelles sont les défis majeurs de l'unité ?
- Obtention de certification ISO 9001 (parmi les objectifs de l'entreprise), quelles sont les démarches pour arriver à ce but ?
- Le rôle de l'État dans le soutien et l'accompagnement de l'unité et situation de l'industrie publique ?
- Quelles sont les perspectives de l'unité sous les variables mondialisation ?

## Table des matières

<b>Liste des abréviations</b> .....	5
<b>INTRODDUCTION GENERALE</b> .....	7
<b>CHAPITRE 01 « LA GOUVERNANCE D’ENTREPRISE ET PME »</b> .....	14
<b>Introduction</b> .....	14
<b>SECTION 1 : Histoire et définition de la gouvernance d’entrepris.</b> .....	14
1-1 gouvernance.....	1 4
1-2 gouvernance d’entreprise .....	15
<b>SECTION 2 : Les grandes théories de la gouvernance d’entreprise</b> .....	17
2-1 la théorie des droits de propriété .....	17
2-2 la théorie de l’agence .....	18
2-3 la théorie de l’enracinement .....	19
2-4 la théorie de la valorisation sur la marche du travail des dirigeants .....	20
2-5 la théorie de la dépendance envers les ressources .....	20
<b>SECTION 3 : Les composants de la gouvernance d’entreprise</b> .....	21
<b>SECTION 4 : la gouvernance des PME</b> .....	22
4-1 La gouvernance dans une PME, pour qui et pourquoi.....	22
4-2 une définition de la gouvernance pour les PME.....	24
4-3 conflits d’agence différents.....	26
<b>4-4 les spécificités du système de gouvernance des PME</b> .....	27
4-4-1 spécificités des PME .....	27
4-4-2 mécanismes de gouvernance applicable aux PME .....	29
4-4-2-1 <b>Les mécanismes externes de gouvernance</b> .....	30
a)- Le marché des produits .....	30



b)- Le système légal de protection des investisseurs .....	30
c)- Le marché des prises de contrôle des sociétés .....	31
d)- Le marché des dirigeants .....	31
e)- L'éthique et la morale de la société (environnement externe) .....	32
<b>4-4-4-2 Les mécanismes internes de gouvernance .....</b>	<b>32</b>
a)- Les croyances et les valeurs .....	32
b)- Les conseils d'administration .....	32
c)- Les conseils consultatifs .....	3 3
d)- Les conseils de famille .....	33
e)- Les régimes de rémunération .....	33
f)- Les systèmes de gestion .....	34
g)- La structure de propriété .....	34
<b>SECTION 5 : La relation actionnaires-dirigeants .....</b>	<b>38</b>
<b>SECTION 6 : Les relations entreprise-créanciers et entreprise-salariés .....</b>	<b>38</b>
<b>SECTION 7 : Importance de la gouvernance d'entreprise pour les PME .....</b>	<b>40</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>43</b>
<b>CHAPITRE 02 « PME/PMI EN Algérie» .....</b>	<b>45</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>45</b>
<b>SECTION 1 : Critères de classification des Petites Entreprises .....</b>	<b>46</b>
<b>1-1 définition de la PME-PMI.....</b>	<b>47</b>
<b>1-2 statut de la PME en Algérie .....</b>	<b>47</b>
<b>1-3définition plus précise de la PME en Algérie .....</b>	<b>48</b>
<b>1-4 Identité de la Petite et Moyenne Entreprise.....</b>	<b>49</b>

<b>SECTION 2 : Analyse institutionnaliste de la place PME-PMI en Algérie</b> .....	51
2-1 l'analyses du dispositif sur les trois phases .....	51
a). Les caractéristiques de la période 1963-1980.....	51
b). Les caractéristiques de la période 1980-1995.....	51
c). Les caractéristiques de la période depuis 1995 : la question de privatisation.....	52
<b>SECTION 3 : évolutions des PME/PMI en Algérie</b> .....	53
3-1 La période 1962-1982.....	53
3-2 La période 1982-1988 .....	54
3-3 A partir de 1988 .....	54
<b>SECTION 4 : Aperçu sur les PME Algériennes</b> .....	56
4-1 Prédominance du secteur privé .....	57
4-2 Une répartition diversifiée entre les différents secteurs .....	60
4-3 Une évolution importante des la densité d'entreprises .....	61
4-4 Une forte concentration économique autour de quelques secteurs .....	62
4-5 Une concentration territoriale .....	62
4-6 Le système d'information statistique des PME .....	63
<b>SECTION 5 : L'environnement des affaires</b> .....	65
<b>SECTION 6 : La pratique des affaires</b> .....	68
<b>Conclusion</b> .....	70
<b>CHAPITRE 03 « PME ALGERIENNE ET BONNE GOUVERNANCE »</b> .....	77
Introduction .....	72
<b>SECTION 1 : Bonne gouvernance d'entreprise</b> .....	73
1-2 Principaux standards de Gouvernance d'Entreprise .....	75

<b>SECTION 2 : PME en Algérie : quelle gouvernance</b> .....	76
2-1 le contexte algérien .....	76
2-2 PME algérienne Confrontée à un environnement de plus en plus complexe .....	78
<b>SECTION 3 : la bonne pratique de la gouvernance dans les PME algériennes</b> .....	79
3-1 PME : Un nouveau code algérien pour la bonne gouvernance .....	79
3-2 les entreprises concernées par les principes de la bonne gouvernance .....	81
3-3 La PME privée comme cible prioritaire .....	81
3-4 Les PME en proie à des difficultés de survie .....	82
3-5 Les PME en phase avec les défis de la croissance .....	83
<b>SECTION 4 : Les problèmes de la gouvernance d’entreprise en Algérie</b> .....	83
4-1 Les problèmes globaux .....	83
4-2 Les problèmes spécifiques .....	84
<b>SECTION 5 : Importance et rôle des PME/PMI pour le développement économique algérien</b> .....	86
5-1 La création d’emploi .....	86
5-2 La création de la valeur ajoutée .....	87
5-3 La distribution des revenus .....	87
<b>SECTION 6 : les contraintes de développement de la PME en Algérie</b> .....	88
6-1 contraintes courantes pour la création et l’expansion des PME .....	88
6-2 un cadre institutionnel inadéquat .....	90
6-3 Un environnement administratif inadapté .....	92
6-4 la problématique de l’investissement en Algérie .....	93
6-5 les contraintes de fonctionnement .....	94

<b>SECTION 7 : Démographie entrepreneuriale</b> .....	95
7-1 la création de l'entreprise.....	95
7-2 Croissance limitée et risque de disparition des entreprises .....	95
7-3 Défaillance et disparition des entreprises .....	96
<b>SECTION 8 : Le développement de la PME en Algérie</b> .....	96
8-1 la problématique de développement de PME en Algérie .....	96
8-2 la question de financement .....	98
8-3 la sous-traitance .....	99
8-4 les exigences du redéploiement de la PME .....	99
<b>SECTION 9 : La modernisation des PME entre la gouvernance et modernisation des institutions</b> ...	100
9-1 la problématique de la gouvernance des PME .....	101
9-2 la qualité des institutions dans le développement des PME .....	101
9-3 la modernisation de la gouvernance des PME .....	102
9-4 l'informel .....	102
9-5 PME en quête de nouvelles perspectives.....	104
<b>SECTION 10 : Stratégies et mesures de développement des PME/PMI en Algérie</b> .....	106
10-1 Institutions de soutien et d'accompagnement .....	106
<b>SECTION 11 : Les PME face à la mondialisation</b> .....	109
Conclusion .....	115
<b>Cas pratique</b> .....	117
<b>Conclusion générale</b> .....	134
<b>Références Bibliographie</b> .....	139
<b>Annexes</b> .....	144

## Résumé :

L'Algérie vit une transformation radicale de son environnement économique, depuis l'année 1990, l'engagement résolu du pays dans la voie de l'économie de marché libère les énergies entrepreneuriales et donne une importance importante au secteur des petites et moyennes entreprises.

Le développement du secteur des PME en Algérie dépend d'une large mesure du climat des affaires, c'est dans cette optique, qu'apparaît le rôle primordial que les PME sont appelées à accomplir dans la conduite d'un développement économique national.

Objectif est donc de déterminer que, le développement des PME algérienne est besoin de passer par le respect des principes de la bonne gouvernance, les principes d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité, et l'adoption de ces principes est une condition essentielle pour ces entreprises qui veulent améliorer leurs performances et leur compétitivité sur le marché intérieur et extérieur, qui aspirent à sauvegarder leur part de marché sur le plan national pour faire face à la concurrence étrangère.

**Mots Clés :** Algérie, environnement économique, PME, développement, bonne gouvernance.

## الملخص:

الجزائر تشهد تحولات جذرية في البيئة الاقتصادية منذ عام 1990، التزام البلاد في طريق اقتصاد السوق الحر والطاقت المشاريع يعطي أهمية كبرى لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يعتمد بشكل كبير على مناخ الأعمال، وأنها في ضوء ذلك يظهر الدور الأساسي الذي من خلاله تدعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إكمال في طريق القيام بتحقيق تنمية اقتصادية وطنية الراشد الهدف هو تحديد أن تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بحاجة إلى المرور عبر احترام مبادئ الحكم الإنصاف والمسؤولية والشفافية والمساءلة، واعتماد هذه المبادئ هي شرط أساسي لتلك المؤسسات التي ترغب في تحسين أدائها وقدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والأجنبية و الذين يرغبون في الحفاظ على حصتها في السوق على المستوى الوطني لمواجهة المنافسة الأجنبية.

**الكلمات المفتاحية:** الجزائر، المحيط الاقتصادي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التطوير، الحكم الراشد

## Abstract

Algeria lives a radical transformation of its economic environment, since the year 1990, the solved commitment of the country in the way of the market economy releases entrepreneurial energies and gives importance to the sector small and medium-size companies. The development of the sector of SME in Algeria depends a broad measurement on the climate of the business, it accordingly, which the central role appears that SME have to achieve in the control of a national economic development.

Objective is thus to determine that, the development of Algerian SME is need to pass by the respect of the principles of the good governance, the principles of equity, transparency, responsibility and imputability, and the adoption of these principles is an essential condition for these companies which want to improve their performances and their competitiveness on the interior market and outside, which aspire to safeguard their market share on the national plan to face foreign competition.

**Key Words :** Algeria, economic environment, SME, development, good governance.