

CHAPITRE 2.
GESTION DE LA PME :
GENERALITÉS ET SPECIFICITÉS DE
LA PME ALGERIENNE

Nous allons tout d'abord mettre en évidence les particularités de l'entreprise familiale puis nous verrons les éléments permettant de caractériser le fonctionnement d'une PME. Ensuite, nous nous intéresserons aux études, peu nombreuses, traitant plus particulièrement du contrôle de gestion en PME.

Section 1. La gestion interne de la PME

1. Caractéristiques et spécificités de la PME

Allouche et Amann ont recensé dans la littérature 3 catégories de définition de l'entreprise familiale¹ : certaines s'intéressent au degré de détention du capital par la famille, d'autres au degré d'implication de la famille dans le management ou enfin à l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante. L'entreprise familiale est habituellement définie comme une entreprise dont le pouvoir et la propriété sont concentrés dans les mains d'une famille dont les membres cherchent à maintenir des liens sociaux et des influences au sein de l'organisation². Ce type d'entreprise a trois caractéristiques essentielles: la multiplicité des rôles joués par les membres de la famille ; l'influence de l'institution familiale sur la vie de l'entreprise ; l'intention de continuité inter générationnelle. Le rôle particulier joué par le dirigeant est également au cœur des travaux sur la PME : « *Dans l'entreprise familiale, le patron incarne l'entreprise ; sa personnalité, les rapports directs qu'il entretient tant avec l'encadrement qu'avec ses employés font qu'il intervient directement dans les difficultés sociales et organisationnelles sans que des procédures soient indispensables à l'efficacité* »³, « *une caractéristique essentielle de la petite entreprise est le rôle très particulier que joue son dirigeant* »⁴.

La définition qui sera retenue sera celle de Davis et Tagiuri (1982) : « *une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital* ».

Il semble démontré dans la littérature que la performance des entreprises familiales est supérieure à celle des firmes non familiales (Charreaux, 1991 ; Allouche et Amann, 1995). Pour tenter d'expliquer cela, Habbershon et Williams (1999) ont listé toutes les particularités susceptibles d'être à la source de la supériorité des firmes familiales en les structurant selon quatre axes (avantages stratégiques, financiers, de ressources humaines et organisationnels)⁵.

¹ Allouche J., Amann B. (1998), « Le second marché au coeur de l'aventure entrepreneuriale », *Cahiers du Larego*, avril.

² Litz R. (1995), « The Family Business Toward Definitional Clarity », *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp. 100-104.

³ Kalika M. (1988), *Structure d'entreprise : réalités, déterminants, performances*, Economica Gestion, 428 p., Paris.

⁴ Fallery B. (1983), « Un système d'information pour les PME », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 70-76.

⁵ Cindy Zawadzki, Enjeux et difficultés de l'introduction du contrôle de gestion: Une étude de cas en PME, Thèse de Doctorat, Université Paul Verlaine-Metz, 2009, p71.

Dans le cadre de la théorie du capital social, Habbershon et Williams ont essayé d'expliquer la relation entre la sur-performance des entreprises familiales et les liens sociaux structurels existants entre la famille et l'entreprise en faisant référence au concept de *familiness*, traduit par Arrègle, Durand et Very par « familiarisme », qui caractérise les ressources uniques que possède une entreprise suite aux systèmes d'interactions entre la famille et l'entreprise. L'entreprise procure à la famille fondatrice une sécurité financière, une opportunité d'emploi et assouvit leur soif entrepreneuriale. On voit clairement qu'il s'agit d'un avantage pour la famille mais on peut se demander si pour l'entreprise, cela ne présente pas des inconvénients non négligeables¹.

Ce ne sont pas seulement les entreprises familiales qui ont un fonctionnement particulier. Les auteurs qui travaillent dans le champ de la PME ont en effet développé un ensemble de travaux autour de la spécificité de l'entreprise de petite taille. Ainsi Julien (1987) a mis en évidence les attributs de la PME : petite taille, centralisation, faible spécialisation, stratégie intuitive et peu formalisée, systèmes d'information interne et externe peu complexes et peu organisés². Torres met l'accent sur la notion de proximité, jugée comme centrale dans la PME, que cette proximité soit hiérarchique, fonctionnelle, spatiale ou temporelle³. Les entreprises étudiées par les auteurs de ce courant sont indépendantes (donc pas des filiales opérationnelles dirigées par des managers salariés qui sont de simples centres de profit contrôlés au sein de groupes plus importants) et les travaux portent sur :

- Les micro-entreprises (projection d'un homme) ;
- Les petites entreprises stabilisées sans vocation spécifique à la croissance, de type artisanal par exemple ou relevant du modèle PIC (Pérennité-Indépendance-Croissance) dans la classification de Julien et Marchesnay ;
- Les entreprises momentanément petites mais ayant vocation à devenir des entreprises conséquentes, ce qui est le cas des entreprises moyennes en forte croissance ou des PME du modèle CAP (Croissance-Autonomie-Pérennité) dans la classification de Julien et Marchesnay.

Nous allons nous intéresser aux entreprises de la troisième catégorie, pour lesquelles la petite taille est un moment dans une dynamique (une étape dans une volonté entrepreneuriale centrée sur le développement capitaliste) plutôt qu'à celles pour lesquelles la petite taille est une nature (une situation recherchée pour elle-même car source d'équilibre satisfaisant et stable). Notre problématique sur l'implémentation du contrôle de gestion, appliquée au contexte de recherche qu'est la PME, fait émerger une nouvelle question de recherche : Quand introduire le contrôle de gestion en PME ? Nous cherchons ici à savoir comment l'entreprise grandit, ajuste et organise son activité au fil de sa croissance. Nous allons pour ce faire suivre l'évolution de la PME, dans une approche dynamique, en analysant les différents stades de croissance qui surviennent après sa création⁴.

¹ Cindy Zawadzki, Enjeux et difficultés de l'introduction du contrôle de gestion: Une étude de cas en PME, Thèse de Doctorat, Université Paul Verlaine-Metz, 2009, p 72.

² Julien P.A. (1987), Pour une définition des PME, in *Les PME : bilan et perspectives*, Economica, Paris, pp. 1-43.

³ Torres O. (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », *Actes du 6ème CIFPME*, novembre, Montréal.

⁴ Cindy Zawadzki, Enjeux et difficultés de l'introduction du contrôle de gestion: Une étude de cas en PME, Thèse de Doctorat, Université Paul Verlaine-Metz, 2009, p 73.

Entre la fin des années 60 et le début des années 90 de nombreux travaux ont insisté sur l'importance des séquences successives dans le développement de la PME. Notre travail s'inscrit dans une perspective métamorphique de l'évolution de la PME. Nous analysons les évolutions (métamorphoses) que connaît l'entreprise dans son fonctionnement au cours de sa croissance et l'approche longitudinale par une immersion prolongée en entreprise apparaît de ce fait la plus appropriée. Le parallèle entre les cycles de vie de l'entreprise et l'introduction du contrôle de gestion est d'ailleurs repris par des études américaines (Moore et Yuen (2001), Chenhall (2003), Davila (2005))¹ dans une approche dynamique du contrôle de gestion. Habituellement, on identifie un premier stade de développement de la PME où celle-ci est quasi exclusivement dirigée par le fondateur-proprétaire. La petite (voire très petite) entreprise est d'abord très largement la projection de son dirigeant-fondateur : les modes de fonctionnement informels et la supervision directe sont essentiels. L'entreprise n'a pas de structure précise, pas de budget ; il n'existe ni organigramme, ni fonction, ni hiérarchie. La centralisation est extrême et l'opérationnalité du dirigeant est importante.

Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, le recrutement dépend davantage des circonstances que d'une procédure formelle. Il n'existe pas de service de paye, les réunions sont très rares et les promotions dépendent des volontés du dirigeant, de l'état des finances, ainsi que du résultat obtenu, notamment pour les opérationnels. L'entreprise est ainsi caractérisée par une priorité donnée à l'action ainsi que l'absence de planification et de structure. Les modes de gestion sont informels et très personnels : on fonctionne par ajustement mutuel empirique. A un moment donné, dans sa croissance, l'entreprise multiplie les dysfonctionnements internes en raison de l'inadaptation de plus en plus criante entre, d'une part, sa taille et les problèmes de gestion auxquels elle doit faire face et, d'autre part, son type de management intuitif et extrêmement personnalisé. La croissance de la PME provoque une surcharge de travail du dirigeant-homme à tout faire et des dysfonctionnements apparaissent qui imposent un ajustement organisationnel (Steinmetz, 1969 ; Perry, 1987 ; Gasse et Carrier, 1992)². La formalisation des procédures dans l'organisation devient donc indispensable. C'est là le premier seuil dans la vie de la PME : l'étape de la formalisation qui intervient souvent quand l'entreprise doit gérer une cinquantaine de salariés (le nombre de personnes à gérer semblant un critère assez central) mais avec une grande variance liée à l'activité et à une multitude de facteurs de contingence³. Des spécialistes sont embauchés et les tâches sont plus formalisées mais le fonctionnement reste toujours très centralisé autour du propriétaire-dirigeant.

La moyenne entreprise est confrontée, si elle poursuit son développement, à la nécessité d'embaucher des spécialistes, de circonscrire et répartir les fonctions. Le management formalisé, mais toujours polarisé sur le dirigeant-fondateur, est alors décentralisé.

¹ Cindy Zawadzki, Enjeux et difficultés de l'introduction du contrôle de gestion: Une étude de cas en PME, Thèse de Doctorat, Université Paul Verlaine-Metz, 2009, p 74.

² Idem.

³ Si pour Brac de la Perrière (1978) ce premier seuil organisationnel se situe aux alentours de 50 salariés, pour Steinmetz (1969) et Basire (1976) il est plus bas, à environ 30 salariés, et pour Gélénier et Gaultier (1974) ou Kalika (1985) il est plus élevé, à environ 100 salariés.

C'est là le deuxième seuil dans la vie de la PME : l'étape de délégation qui semble intervenir quand l'entreprise doit gérer de l'ordre de 250 salariés mais avec là encore une grande variance dans la taille déclenchant ce changement¹. Gasse recense les causes d'échecs et de difficultés suite à la croissance des entreprises : manque de planification et de budgétisation, perte de clientèle due à une détérioration de la qualité et du service, mauvaise comptabilité, mauvaise gestion des stocks et des comptes clients (gonflement inutile), absence de délégation, endettement excessif². C'est pour prévenir ces risques que le contrôle de gestion est introduit dans les organisations. L'entreprise doit alors se doter d'un système de pilotage avec des outils de contrôle de gestion, des instruments d'intéressement et de GRH, des dispositifs de *reporting*, etc. (Basire, 1976 ; Tashakori, 1980 ; Hofer et Charan, 1984 ; Flamholtz, 1986). Mahé de Boislandelle (1998) fait également référence à ces stades de développement dans la vie de l'entreprise et précise que 77% des entreprises embauchant entre 150 et 500 salariés ont un service ressources humaines, et que les entreprises de 200 à 500 salariés ont une tendance à la formalisation avérée³. Une fois le recours aux spécialistes effectué et les tâches attribuées, l'entreprise doit s'assurer de la convergence des comportements, de la cohérence de son action et du suivi de ses performances. Un système global de pilotage doit donc être mis en place à l'occasion du second seuil.

On ne peut concevoir de délégation des responsabilités sans modalités de *reporting* ou système d'*accountability*. On doit donc avoir un contrôle de gestion qui assure la maîtrise de la gestion interne : comptabilité de gestion, budgets, tableaux de bord, etc. Les résultats de l'étude de Moores et Yuen confortent les observations de Simons (le contrôle diagnostic émerge lors de la phase de croissance de l'entreprise) : dans la phase de naissance de l'entreprise, le besoin en contrôle formalisé est faible et c'est dans sa phase de croissance que l'entreprise fait le plus appel aux outils de contrôle de gestion. Nous voyons donc que la mise en place d'un système de contrôle formel est une étape cruciale dans le développement de la PME. L'introduction du contrôle de gestion lors du second seuil organisationnel est, à l'évidence, une étape pivot, fondatrice de la nouvelle identité de l'entreprise, qui de moyenne se transforme en entreprise classique, très souvent encore mono-produit et principalement nationale. La phase d'introduction du contrôle de gestion est présentée comme une phase critique dans le développement de l'entreprise : frein à son développement pouvant conduire à son échec, phase vitale du succès de l'entreprise⁴.

Après cette transition, la PME possède une structure formalisée avec délégation et elle adopte les modes de fonctionnement habituels des grandes entreprises. Elle a atteint un stade adulte où les spécificités liées à la taille s'estompent et où elle relève des mêmes problématiques que les entreprises classiques. On retrouve d'ailleurs des seuils analogues dans les délimitations administratives officielles de quasiment tous les pays et l'Union Européenne a défini la moyenne entreprise ainsi : « *La catégorie des micros-, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250*

¹ Les travaux sur ce deuxième seuil sont nettement moins nombreux que pour le premier seuil, ce en justifie davantage son étude.

² Gasse, Y. (1996), Croissance et gestion de l'entreprise nouvelle, *Actes du 3ème Congrès International Francophone sur la PME, Trois-Rivières*, octobre, Université du Québec à Trois Rivières.

³ Cindy Zawadzki, Enjeux et difficultés de l'introduction du contrôle de gestion: Une étude de cas en PME, Thèse de Doctorat, Université Paul Verlaine-Metz, 2009, p75.

⁴ Idem.

Généralités et spécificités de la PME Algérienne

personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros »¹. Les autres étapes dans la vie de l'entreprise sont plus liées aux choix stratégiques qualitatifs (la diversification ou l'internationalisation) qu'à des facteurs quantitatifs liés à la taille. Toute cette évolution par étapes identifiées n'est toutefois qu'une tendance générale et les idéaux-types de référence peuvent dans la pratique être beaucoup moins purs.

2. Le contrôle de gestion en PME

Le Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), en 1995, souligne l'intérêt de mener des études en contrôle de gestion en contexte PME puisque la nature, l'ampleur et la spécificité de ses risques nécessitent une fonction contrôle de gestion particulièrement efficiente, d'autant que les travaux sur le contrôle de gestion en PME sont peu nombreux. Le fait que la fonction contrôle de gestion doit être efficiente prend tout son sens en contexte PME, là où on n'a pas toujours forcément les moyens humains et financiers à allouer à la fonction. On y recherchera donc d'autant plus son efficience. On peut citer certaines recherches qui se focalisent sur la taille comme facteur de contingence en matière de contrôle de gestion.

Une étude assez ancienne mais sur un échantillon important, menée en France par Bajan-Banaszak en 1993 (par questionnaires auprès de 893 entreprises ayant à 95 % une taille inférieure à 50 salariés) montre que seulement environ un quart d'entre elles dispose d'outils de gestion autres que la comptabilité financière².

Une étude par questionnaires menée au Québec par Lavigne en 2002 auprès de 282 PME manufacturières (ayant entre 10 et 250 salariés et avec un effectif moyen de 60 personnes) indique que la taille représente le facteur essentiel de contingence structurelle de l'usage des outils de contrôle de gestion³.

Une étude par questionnaires menée en Belgique par Van Caillie auprès de 100 PME manufacturières ayant entre 20 et 100 salariés cherche à mesurer l'importance des différents outils du contrôle de gestion dans les perceptions des dirigeants et l'organisation des fonctions ... mais ses résultats semblent très difficiles à interpréter en raison du fait que l'on ne prend en compte que les intentions⁴.

Certains travaux s'intéressent à d'autres facteurs de contingence. Une étude de Chapelier auprès de PME de 10 à 100 salariés montre le lien entre le profil des dirigeants et les types de pratiques en matière de comptabilité de gestion et de contrôle de gestion : l'instrumentation de gestion semble fortement corrélée au profil du dirigeant de la PME⁵.

¹ Extrait de l'article 2 de l'annexe à la recommandation 2003/361/CE.

² Bajan-Banaszak G. (1993), « L'expert-comptable et le conseil en gestion », *Revue Française de Comptabilité*, n° 249, octobre, pp. 95-101.

³ Lavigne B. (2002), « Contribution à l'étude de la genèse des systèmes d'information comptables des PME : une approche empirique », *Actes du 23ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, mai, Toulouse.

⁴ Van Caillie D. (2002), « Enquête sur les pratiques et les besoins en matière de contrôle de gestion dans les PME wallones », *Cahier de recherche, Collection du département de gestion de l'Université de Liège*.

⁵ Chapelier P. (1997), « Profils de dirigeants et données comptables de gestion », *Revue Internationale PME*, vol. 10, n° 1, pp. 9-41.

Une étude de Fernandez et *al.* Auprès d'une centaine de PME, ayant pour les 2/3 d'entre elles un effectif inférieur à 50 salariés, s'intéresse à l'impact du facteur de contingence « espace concurrentiel » sur les méthodes et les outils du contrôle de gestion¹.

Ceci permet aux auteurs de proposer deux modèles de contrôle de gestion liés chacun à un type d'espace concurrentiel.

Dans tous les cas la population étudiée est plutôt constituée de petites entreprises ayant en général moins de 50 salariés et l'enquête s'effectue par questionnaires ou exploitation de bases de données. On peut s'interroger sur la réalité du contrôle de gestion dans beaucoup de ces entreprises de très faible taille : On utilise probablement quelques outils ou méthodes « basiques » de calcul et analyse des coûts ou d'élaboration d'un tableau de bord mais la présence d'un véritable contrôle de gestion au sens de système d'information et d'animation cohérent n'est pas pour autant démontrée.

Dans son étude sur le pilotage de la performance dans les PME, Germain montre d'ailleurs que les tableaux utilisés dans les PME sont largement orientés vers la performance financière et ne permettent pas d'exercer à eux seuls un contrôle réel : « *Dans les entreprises familiales, les tableaux de bord sont peu utilisés pour suivre les actions qui se déroulent en amont des résultats financiers. Cette fonction incombe plutôt à des mécanismes de contrôle informels proches de la supervision directe pour ce qui est de la coordination verticale et de l'ajustement mutuel pour ce qui relève de la coordination horizontale* »².

Nobre (2001 a,b) a réalisé une enquête sur les méthodes et outils du contrôle de gestion par interviews d'une durée d'une heure en moyenne auprès de 86 entreprises ayant entre 50 et 500 salariés et produisant des biens ou des services (pas d'activité purement commerciale). Ce travail porte donc sur les entreprises moyennes (où un réel contrôle de gestion peut se développer). L'auteur montre que dans ces entreprises la comptabilité de gestion est fondée essentiellement sur les méthodes traditionnelles de coûts complets (dans les 2/3 des cas) mais avec parfois recours aussi au *direct costing* (dans 1/4 des cas). Dans les entreprises orientées produits et process (fabrication pour stocks en monoproduction) on calcule les coûts complets et/ou le *direct costing*. Les prix sont élaborés à partir du coût complet plus une marge ou à partir du marché³.

Dans les productions orientées clients (fabrication à la commande donc pluri production) on recourt souvent à la méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes et on fixe les prix sur la base de ce coût de revient plus une marge. La comptabilité par activités (*Activity Based Costing*) semble inexistante dans ces PME. Le facteur taille est peu discriminant à l'intérieur de l'échantillon en matière d'outils de calcul et analyse des coûts.

¹ Fernandez V., Picory C. et Rowe F. (1996), « Outils de gestion et espaces concurrentiels des PME », *Revue Internationale PME*, vol.9, n°1, pp. 79-102.

² Germain C. (2006), « Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques des entreprises familiales et des filiales », *Revue Internationale PME*, vol. 19, n° 1, pp. 69-94.

³ Nobre T. (2001, a et b), « Le contrôleur de gestion en PME », *Comptabilité Contrôle Audit*, mars, tome 7, volume 1, pp. 129-146, « Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME », *Finance – Contrôle – Stratégie*, vol. 4, n°2, juin, pp. 119-148.

Généralités et spécificités de la PME Algérienne

C'est très différent pour les pratiques de pilotage. L'usage d'outils comme les tableaux de bord, la formalisation d'objectifs, la démarche budgétaire ou le calcul d'écarts est généralisé dans les entreprises de plus de 100 salariés de son échantillon. Il semble que la taille ne soit pas un facteur de contingence pour les outils de comptabilité de gestion mais le soit en matière d'outils de pilotage.

Nobre termine son travail en revenant sur les limites de sa méthodologie et en prônant l'usage d'approches complémentaires : « *Il s'agit d'une démarche exploratoire (...). La nature déclaratoire des données, même si elles ont été recueillies de vive voix, doit conduire le chercheur à une grande prudence. Il peut exister un décalage important entre les discours et les pratiques effectives. D'autres modes d'appréhension du réel seront nécessaires pour confirmer les résultats obtenus* »¹. C'est ce que nous avons entrepris en mettant en œuvre une démarche de recherche action longitudinale dans une entreprise familiale moyenne en forte croissance fin d'y étudier les modalités de formalisation et d'instrumentation de sa gestion interne et les caractéristiques de son contrôle de gestion. Dans le même ordre d'idée, Davila termine son travail sur l'émergence du contrôle de gestion dans l'entreprise par des pistes de recherche : « *How do growing firms identify their need to adopt MCS²? Is it due to process breakdowns? Is it through managers past experiences? Do customers and partners require them? Is it prompted by the need to prepare for an event like IPO³ ?* ». Il préconise d'ailleurs une approche longitudinale pour compléter les études déjà existantes dans la littérature. Notre travail étudie l'implémentation du contrôle de gestion et contribue donc à répondre aux questions soulevées par Davila⁴.

Notre intervention est prévue dans une entreprise se lançant dans une démarche de formalisation et d'implémentation d'un contrôle de gestion. L'étudiante est immergée dans l'entreprise d'accueil – tout en respectant certaines conditions à ce type de démarche – ce qui offre une connaissance approfondie et longitudinale de l'objet d'étude. Nous nous intéressons à l'introduction du contrôle de gestion, notamment dans les entreprises moyennes en croissance, étape fondamentale dans la vie de l'entreprise en ce qu'elle concrétise son basculement d'un mode de fonctionnement de PME à celui d'une entreprise de type standard. L'entreprise d'accueil est une PME familiale. On retrouve deux types de définition de la PME : celles basées sur des critères quantitatifs, facilement mobilisables, même sans une connaissance particulière de l'entreprise et celles fondées sur des critères qualitatifs, reposant sur une analyse du fonctionnement de l'entreprise en détail. Julien (1984) identifie six caractéristiques qualitatives associées à la PME :

- Une personnalisation de la gestion ;
- Une faible spécialisation de la direction et du personnel ;
- Une stratégie intuitive et peu formalisée ;
- Un système d'information interne peu complexe ;
- Un circuit décisionnel court ;

¹ Nobre T. (2001, b), « Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME », *Finance – Contrôle – Stratégie*, vol. 4, n°2, juin, pp. 119-148.

² *Management Control Systems*.

³ *Initial Public Offering*.

⁴ Davila T. (2005), « An Exploratory Study on the Emergence of Management Control Systems: Formalizing Human Resources in Small Growing Firms », *Accounting, Organizations and Society*, avril, pp. 223-248.

Généralités et spécificités de la PME Algérienne

- Un système d'information externe simple puisque l'entreprise est en contact direct avec son marché¹.

Il convient de noter la place accordée aux critères qualitatifs dans les définitions de la PME : « Ces caractéristiques constituent ainsi des critères qualitatifs de définition de la PME largement mobilisés par les spécialistes de ces entreprises au-delà des critères quantitatifs classiques (effectif, montant du CA ou total du bilan) »². Nous avons volontairement caractérisé cette entreprise de PME car d'un point de vue qualitatif, elle répond aux critères de définition. Selon nous, c'est par l'implémentation du contrôle de gestion et donc la mise en place d'un système de pilotage formel que l'entreprise abandonne ses caractéristiques de PME pour devenir une entreprise avec un fonctionnement « classique ». C'est pourquoi l'entreprise MAM Plastique est considérée comme une PME tout au long de ce travail.

Dans ce type d'organisation, la priorité est donnée à l'opérationnalité et le pragmatisme des dirigeants transmis aux salariés rend difficile la conduite d'entretiens, d'interviews. Il n'y est pas courant de dialoguer, expliquer ou réfléchir sur la gestion interne de l'entreprise puisque la priorité de chacun est la réalisation des activités quotidiennes. Il est par conséquent très difficile de demander à un salarié de vous consacrer quelques heures pour réfléchir au cours d'un entretien sur le contrôle de gestion à mettre en œuvre. Notre intégration de l'étudiante dans l'entreprise paraissait donc la méthodologie la plus appropriée pour accéder aux données nécessaires à la réalisation du travail de recherche.

Les recherches sur le contrôle de gestion en PME demeurent rares. Le processus d'implémentation du contrôle de gestion qui intervient au cours du deuxième seuil de croissance reste inconnu et des auteurs recommandent de mettre en place une approche longitudinale permettant de l'étudier de façon dynamique et approfondie. C'est ce que nous allons faire au cours de ce travail de recherche. Nous ne négligeons cependant pas le fait que cette évolution par étapes identifiées n'est toutefois qu'une tendance générale et que les idéaux-types de référence peuvent dans la pratique être beaucoup moins purs.

Section 2. Spécificités de la PME Algérienne

Au terme du premier semestre 2011, la population globale des PME, dans notre pays est de 642 913 entreprises tous secteurs d'activité et secteurs juridiques confondus. Les grandes tendances qui se dégagent ces dernières années permettent de constater que 96 % du tissu de ces entreprises est constitué de TPE privées, de moins de 10 personnes, qui ont du mal à se développer. En effet, leur taille semble être figée et ne peuvent accéder à la catégorie des « moyennes entreprises ». Parmi les TPE, une très forte proportion est enregistrée sous le statut de « personnes physiques »³.

¹ Cindy Zawadzki, Enjeux et difficultés de l'introduction du contrôle de gestion: Une étude de cas en PME, Thèse de Doctorat, Université Paul Verlaine-Metz, 2009, p79.

² Villesèque-Dubus F. et Courrent J.-M. (2008), « Recherches en contrôle de gestion et PME: évolution et logiques de structuration », *Actes du 29ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, mai, Cergy.

³ Ministère de la PME et de l'artisanat, Bulletin d'information statistique des PME /PMI 2011.

Ces dernières entités sont des microstructures au même titre que les TPE. Le nombre de ces microstructures ne cessent d'augmenter et leur prolifération au fil des ans est caractérisée par un taux de présence qui a dépassé la barre des 90 % depuis une longue période.

S'agissant du secteur de l'industrie, les PMI de l'industrie manufacturière totalisent quant à elles 62 860 entreprises. C'est une partie qui représente seulement 16,39% de l'ensemble des PME¹.

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. L'expérience algérienne dans le domaine des PME/PMI a démontré que les obstacles les plus influençables dont souffre ce type d'entreprises sont cités dans les points suivants:

- Difficultés d'accès aux différents moyens de financement, et aux différentes possibilités de crédits et de garanties;
- Difficultés d'accès au foncier en raison de la complexité et de la lourdeur des procédures administratives et par le manque de transparence;
- Pratiques administratives et bureaucratiques lourdes et manque d'organisation;
- Baisse remarquable sur un plan d'encadrement, de suivi, d'accompagnement et de gestion concernant la création des PME/PMI.

Dans de telles conditions, comment prendre en considération la vraie valeur des PME/PMI? Quelles mesures faut-il prendre et quelles stratégies à adopter pour faire face à une concurrence vive? Quels sont les moyens adéquats devraient permettre aux PME/PMI de créer la valeur ajoutée et être un véritable outil de promotion socio-économique? Nous aborderons donc dans un premier lieu, la définition des PME/PMI selon la loi algérienne afin d'adopter un langage commun et précis, puis dans un second temps, nous exposerons l'historique du secteur industriel comme force motrice de l'économie algérienne, nous essayerons également d'enrichir le contenu par des statistiques et des données sur l'évolution des PME/PMI depuis l'indépendance, pour arriver enfin dans une dernière partie à exposer les contraintes puis les opportunités du développement du secteur au sein de l'industrie algérienne ainsi que les solutions et les stratégies envisageables afin d'atténuer les obstacles qui nuisent au bon fonctionnement de ces entreprises.

La petite et moyenne entreprise/petite et moyenne industrie est définie quel que soit son statut juridique; comme étant une entreprise de production de biens ou/et de services²: Employant une (01) à (250) personnes; dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 02 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars; et qui respecte les critères d'indépendance. Au titre de la présente loi, il est entendu par :

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.

¹ Ministère de la PME et de l'artisanat. Bulletin d'information statistique des PME /PMI 2011.

² La loi d'orientation sur la promotion de la PME n° 01-18 du 12.12.2001, Ministère de PME et de l'Artisanat.

Généralités et spécificités de la PME Algérienne

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 une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME/PMI.¹

1 - Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise, et de la Promotion de L'investissement, bulletin d'information, statistiques n° 17, 1er semestre 2010.

2 - La loi d'orientation sur la promotion de la PME n° 01-18 du 12.12.2001, Ministère de PME et de l'Artisanat.

Art. 5- La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 02 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de dinars.

Art. 6- 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 annuel n'excède pas 100 millions de dinars.

Art. 7- La très petite entreprise (TPE), ou micro entreprise est une entreprise employant de 01 à 09 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions de dinars.

Le tableau suivant récapitule les caractéristiques de chaque type selon la taille de l'entreprise.

Tableau 5 : La typologie des PME/PMI

Entreprise	Effectifs	Chiffre d'affaires (D.A)	Total bilan (D.A)
Très petite	1 - 9	< 20 millions	< 10 millions
Petite	10 - 49	< 200 millions	< 100 millions
Moyenne	50 – 250	200 millions – 2 milliards	(100 – 500) millions

Source : Loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise/petite et moyenne industrie; décembre 2001.

1. L'industrie Algérienne et la place des PME/PMI

1.1. L'industrie : force motrice de l'économie algérienne

Les PME/PMI en Algérie sont nées à partir de la fin des années 1980, ce type d'entreprises avant cette date n'avait qu'un rôle secondaire dans l'économie algérienne. En 1963 l'industrie algérienne représentait 5% de la production intérieure, puis elle a atteint les 29% en 1969, quand à l'investissement industriel passait aux mêmes délais de 23 à 51% de l'investissement total. En 1969, plus de 45% de cet investissement total (13% de la production intérieure) vont aux seuls secteurs des hydrocarbures, de la pétrochimie, de la sidérurgie et de la mécanique. Le plan quadriennal 1970-1973 a prévoyait un investissement total de 27,7 milliards de dinars soit 35% de la production intérieure dont 45% pour l'industrie². Les PME/PMI algériennes ont passées par trois périodes dans leurs évolutions depuis l'indépendance (1962).

¹ Conseil National Economique et Social Rapport: Pour une politique de développement de la PME en Algérie.

² Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, Actes des assises nationales de la PME, janvier 2004.

1.1.1. Genèse de développement de PME en Algérie¹.

. 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 proposaient 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 noté 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 dirigé vers les créneaux de services et de commerce, et même ces 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.

. 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.

¹ Samia Gharbi, Les PME/PMI en Algérie : Etat des lieux, Université du littoral cote d'opale, Mars 2011, pp 06-05.

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 de responsabilité limitée (SARL).
- L'interdiction de posséder plusieurs investissements par un seul entrepreneur.

. 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.

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 promulguer 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 2009¹. En matière de densité, le secteur enregistre un taux de dix PME/PMI pour mille habitants (10/1000), un taux qui reste très loin des normes internationales ou le taux le plus faible est de l'ordre de quarante-cinq PME/PMI pour mille habitants (45/1000). Des statistiques plus détaillées sur l'évolution du secteur PME/PMI sont mentionnées dans le tableau suivant :

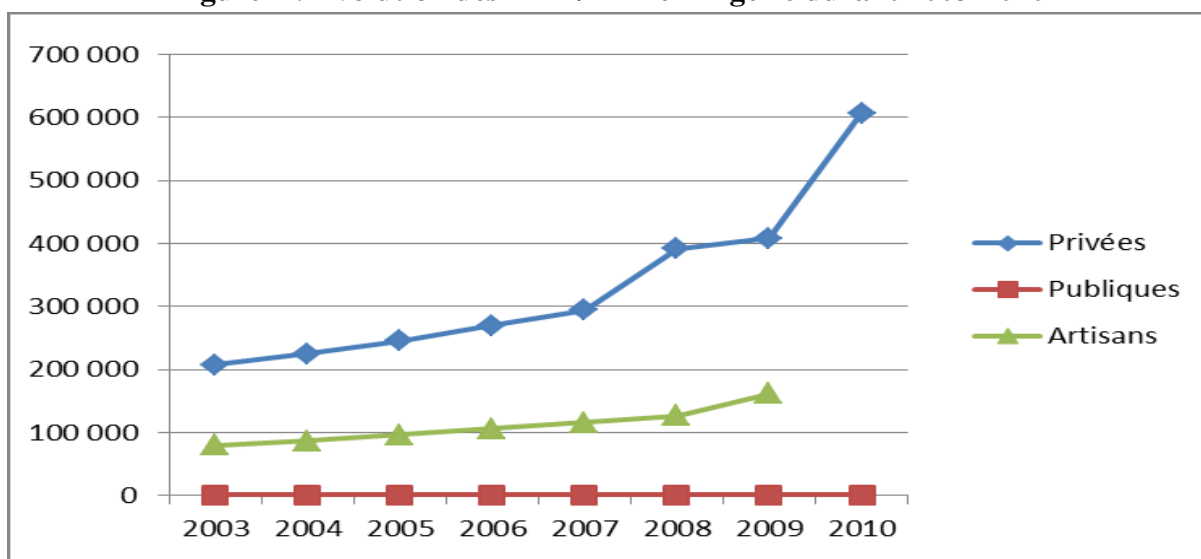
Tableau 6 : Evolution des PME/PMI en Algérie durant 2003-2010

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Privées	207 949	225 449	245 842	269 806	293 946	392 013	408 155	606 737
Publiques	788	778	874	739	666	626	598	560
Artisans	79 850	86 732	96 072	106 222	116 347	126 887	162 085	---
TOTAL	288 587	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.

1 - Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise, et de l'Artisanat, bulletin d'information, statistiques n° 15, 1er semestre 2009.

Figure 2 : Evolution des PME/PMI en Algérie durant 2003-2010



¹ Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise, et de l'Artisanat, bulletin d'information, statistiques n° 15, 1er semestre 2009.

. Les données relatives au 1^{er} semestre 2011

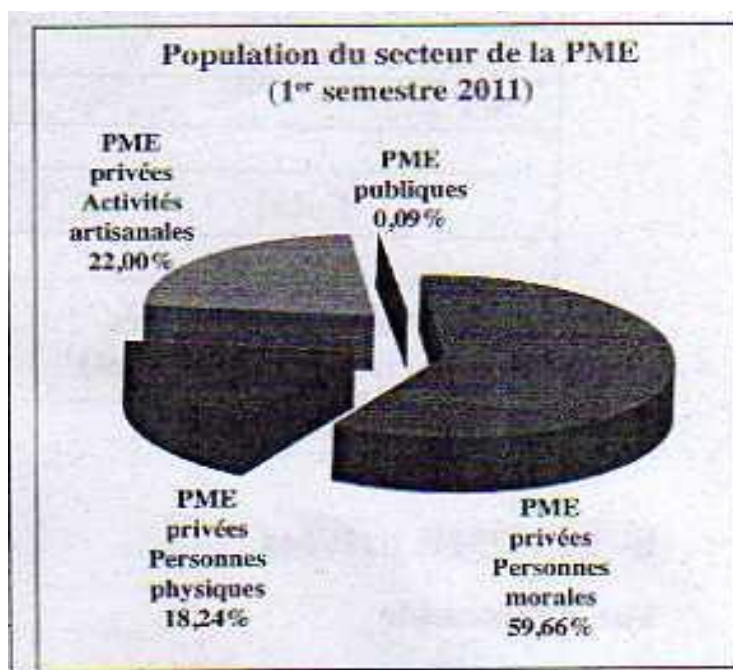
D'après les données statistiques du ministère de la PME et l'artisanat, la population globale des PME, dans ses principales composantes à la fin du 1^{er} semestre 2011, s'élève à 642 913 entités dont près de 60% sont constituées en personnes morales, le reste des entreprises sont soit personnes physiques (18,24 %), soit relevant des activités artisanales (22%). Il ya 599 PME qui relèvent encore du giron étatique (Tableau n°7).

Tableau 7. Population globale des PME

Nature des PME	Nombre des PME 1 er semestre 2011	Part (%)
1. PME privées		
Personnes morales	383 594	59,66%
Personnes physiques	117 260	18,24%
Activités artisanales ¹	141 460	22,00%
S/Total 1	642 314	99,91%
2. PME publiques		
Personnes morales	599	0,09%
S/Total 2	599	0,09%
Total	642 913	100%

Source : Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

Figure 3 : Population du secteur de la PME (1 er semestre 2011)



¹ La population des artisans déclarés auprès de la CASNOS doit être suivie sur le plan statistique car elle représente un potentiel d'activités industrielles, notamment susceptible de faire émerger de futures PME dans le cadre du cycle de vie des entreprises

. Evolution comparée du nombre de PME

a- Le trend général

La croissance entre les deux semestres (1^{er} semestre 2010 /1^{er} semestre 2011) du nombre de PME est de **5,86%**, tous secteurs juridiques confondus, représentant **35616 entités**. Par catégorie de PME, on note que la population des personnes morales a évolué plus vite (+6,15%) que la population globale de PME (+5,86%). Notons aussi qu'au 1^{er} semestre 2011, Le nombre des PME de secteur public a augmenté de 6,96 % par rapport au 1^{er} semestre 2010.

Tableau 8. Evolution des PME (1^{er} semestre 2010 - 1^{er} semestre 2011)

Evolution				
Nature des PME	1^{er} semestre 2010	1^{er} semestre 2011	En nombre	en %
Personnes morales ¹	361 368	383 594	22 226	6,15
Personnes physiques	112 114	117 260	5 146	4,59
Activités artisanales	133 255	141 460	8 205	6,16
S/T 1	606 737	642 314	35 577	5,86
Personnes morales	560	599	39	6,96
S/T 2	560	599	39	6,96
Total	607 297	642 913	35 616	5,86
dont : Personnes morales (privées et publiques)	361 928	384 193	22 265	6,15

Source : Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

b- Les PME privées

Vue d'ensemble : À fin du 1^{er} semestre 2011, le nombre de PME privées déclarées s'élève à **642.314** PME, réparties :

- Personnes morales : 383 594 PME [représentant 59,66% du total]
- Personnes physiques : 117 260 [représentant 18,24% du total]

Par rapport au 1^{er} semestre 2010, les PME privées ont progressé de 5,86% marquant ainsi une augmentation nette de 35 577 entités se répartissant en 22 226 PME sous la forme de personnes morales et 5 146 PME sous la forme de personnes physiques.

S'agissant des Personnes morales

Pour cette catégorie, les enregistrements au niveau de la CNAS durant le 1^{er} semestre 2011, permettent de relever que les créations nettes s'élèvent à 14 399 **nouvelles PME**.

Quant aux radiations, au nombre de 2 615, elles sont bien plus faibles en quantité que les créations d'entreprise.

¹ Une personne morale est le groupement de personnes formant une association, société ou une fondation ou autre ; jouissant de même qu'une personne physique d'une personnalité juridique, un patrimoine collectif. Sur le plan économique, une personne morale est à une entreprise avec un statut juridique.

S'agissant des Personnes physiques

Dans les personnes physiques, on retrouve, notamment, les notaires, les avocats, les huissiers de justice, les médecins, les architectes et les agriculteurs, etc. Ce sont des entités relevant des professions libérales généralement non astreintes à l'inscription au Registre du Commerce. Les PME relevant des professions libérales¹ dont le nombre total est de 117 260 exercent notamment dans l'Agriculture (62,31%) et la Santé (27,41%). Pour cette catégorie, les enregistrements pour le 1^{er} semestre 2011 au niveau de la CASNOS s'élèvent à 3 687 entités, réparties comme suit par secteurs d'activité : Santé : 1 403; Justice : 769; Exploitations agricoles : 1 515 [Tableau 10].

Tableau 9. Données relatives aux professions libérales par secteur d'activité

	Santé	Justice	Exploitation agricoles	Total
Nombre au 1^{er} semestre 2011	32 137	12 057	73 066	117 260
Part en %	27,41	10,28	62,31	
Créations 1er semestre 2011	1 403	769	1 515	3 687

Source : Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

c- Les PME publiques²

Les PME du secteur public ne représentent qu'une partie minime de la sphère des PME algériennes. Au 1^{er} semestre 2011, leur nombre a augmenté de 6,96 % par rapport à la même période de l'année écoulée. Il passe de 560 à 599 PME³. Leur effectif passe de 48 783 à 50 467 salariés. Ces PME publiques exercent dans tous les secteurs d'activité de l'économie nationale, mais interviennent surtout dans les secteurs des Services (31,22% des EPE/PME), industriel (29,55%) et agricole (30,72%).

¹ Elle est caractérisée par :

1) Le Caractère Intellectuel.

2) Profession Indépendante Cette particularité trouve son origine dans l'appellation «libérale ». Ainsi le titulaire exerce son activité en toute liberté, dans la mesure où il n'est attaché à aucun contrat de subordination. Toutefois cette spécificité ne l'épargne pas d'une responsabilité déontologique dans tous ses actes professionnels.

3) Participation Personnelle : Outre les deux caractéristiques sus citées, une profession libérale se justifie si son titulaire exerce personnellement cette activité sans recourir à une tierce personne de même qualité et pour le même objet.

² Source: ECOFIE

³ SGP SGDA a bénéficié de 70 exploits agricoles qui sont passé d'EPIC a EPE. SGP INTAB a opéré une restructuration qui a réduit le nombre d'EPE.

A noter que les PME industrielles qui représentent près de 30 % en nombre, fournissent par contre près de 43% des effectifs du SPM de type PME (Tableau 11).

Tableau 10. Répartition des PME publiques

Secteurs d'activités	Nombre de PME	%	Effectifs	%
Industrie	177	29,55	21 716	43,03
Services	187	31,22	13 496	26,74
Agriculture	184	30,72	9 061	17,95
BTPH	39	6,51	4 492	8,90
Mines et carrières	12	2,00	1 702	3,37
TOTAL	599	100,00	50 467	100,00

Source : Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

1.2. 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:

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

1.2.1. 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 2007¹.

1 - Nations Unies, Commission Économique pour l'Afrique, Bureau pour l'Afrique du Nord, XXIIIème réunion du Comité Intergouvernemental d'experts (CIE), Rabat (Maroc), 10-13 mars 2008.

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.

¹ Nations Unies, Commission Economique pour l'Afrique, Bureau pour l'Afrique du Nord, XXIIIème réunion du Comité Intergouvernemental d'experts (CIE), Rabat (Maroc), 10-13 mars 2008.

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 :

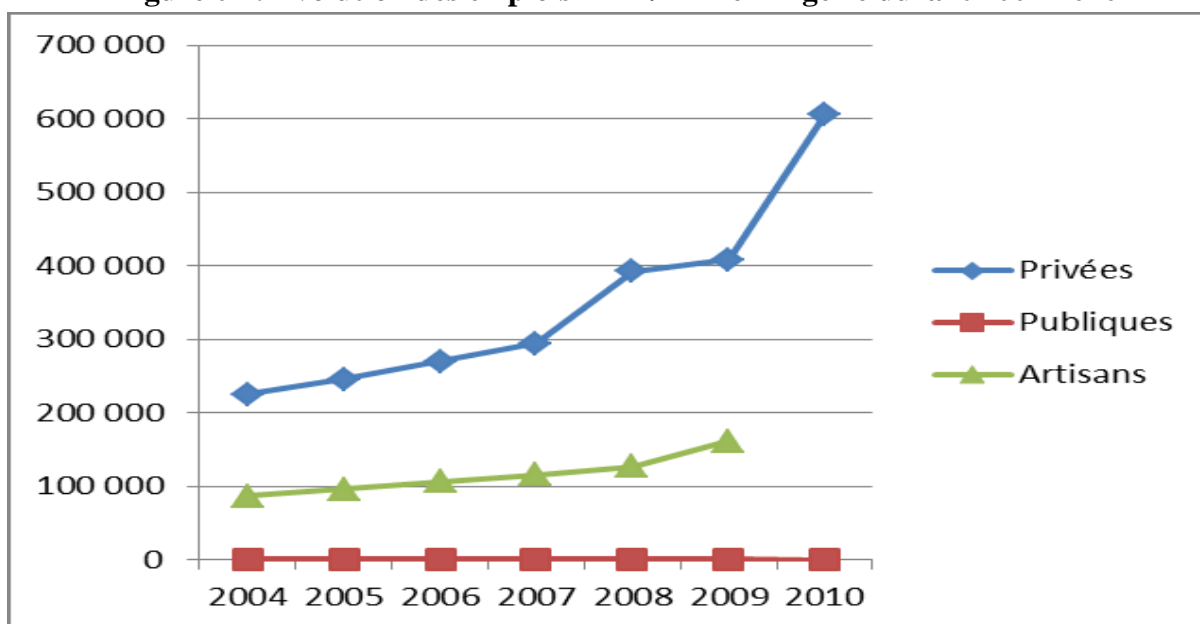
Tableau 11 : Evolution des emplois/PME/PMI en Algérie durant 2004/2010

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

Figure 04 : Evolution des emplois PME/PMI en Algérie durant 2004-2010



L'emploi cumulé dans les PME tous types confondus, au 1^{er} semestre 2011, est de 1676196 individus (tableau n°13). Ce chiffre inclut les employeurs des entreprises des PME privées (personnes morales) et les chefs d'entreprises privées relevant des fonctions libérales ainsi que les artisans.

On note que le taux de croissance de l'emploi dans les PME a progressé de 5% entre le 1^{er} semestre 2010 et le 1^{er} semestre 2011, l'emploi salariés dans les PME privées évoluant avec 4,53%, et par contre dans le secteur public évoluant de 3,45 %¹.

Tableau 12. Evolution des emplois déclarés par type de PME

Types de PME	1 ^{er} semestre 2010		1 ^{er} semestre 2011		Evolution
	Nombre	Parts (%)	Nombre	Parts (%)	
PME Privées					
Salariés	940 788	58,94	983 415	58,67	4,53%
Employeurs	606 737	38,01	642 314	38,32	5,86%
S/Total	1 547 525	96,94	1 625 729	96,99	5,05%
PME Publiques					
	48 783	3,06	50 467	3,01	3,45%
Total	1 596 308	100	1 676 196	100	5,00%

Source : Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

Il convient de noter à cet égard la catégorie des employeurs inclut les chefs d'entreprise des PME privées (Personnes morales) ainsi que les chefs d'entreprise exerçant dans les *fonctions libérales*. Le chiffre y afférent est calculé sur la base du référentiel CASNOS suite au changement du système de collecte de données concernant le secteur de l'artisanat.

Mouvements des PME privées par tranches d'effectifs

Les entreprises créées au 1^{er} semestre 2011, au nombre de 14 275 entités, sont constituées à 96,60 % d'entités très petites ne dépassant pas 9 salariés. La création de véritables moyennes entreprises dont l'effectif est supérieur à 50 salariés est assez faible, seules 43 entreprises relèvent en fait de cette catégorie dont 23 actives dans le secteur BTPH.

Au niveau du secteur industriel, il est enregistré la création de 1 661 entreprises dont 1 616 sont des TPE et 45 ont un effectif de plus de 10 salariés (6 d'entre elles ont un effectif supérieur à 50 agents)².

¹ Ministère de la PME et de l'artisanat. Bulletin d'information statistique des PME /PMI 2011.

² Idem.

Tableau 13. Mouvements des PME privées par tranches d'effectif

Secteurs d'activité	Très petite entreprise privée [1 à 9 salariés]	Petite entreprise privée [10 à 49 salariés]	Moyenne entreprise privée [50 à 250 salariés]	Nombre de PME
Services ¹	8 093	146	11	8 250
En %	98,10%	1,77%	0,13%	
BTPH	3 930	254	23	4 207
En %	93,42%	6,04%	0,55%	
Industries ²	1 616	39	6	1 661
En %	97,29%	2,35%	0,36%	
Agriculture et pêche	121	2	1	124
En %	97,58%	1,61%	0,81%	
Services liés aux industries ³	29	2	2	33
En %	87,88%	6,06%	6,06%	
Total	13 789	443	43	14 275
En %	96,60%	3,10%	0,30%	

Source : Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

1.2.2. 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 développement⁴.

¹ **Services:** Transport et communication-Commerce-Hôtellerie et restauration-Services fournis aux entreprises-Services fournis aux ménages-Etablissements financiers-Affaires immobilières-Services pour collectivités.

² **Industries:** Mines et carrières-ISMME-Matériaux de construction-Chimie, plastique-Industrie agroalimentaire-Industrie du textile-Industrie du cuir-Industrie du bois et papier-Industries diverses.

³ **Services liés aux industries :** Services et travaux pétroliers - Eau et énergie – Hydrocarbures.

⁴ Ministère de la PME et de l'artisanat. Bulletin d'information statistique des PME /PMI 2011.

1.2.3. 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...

2. Evolution des PME privées par secteur d'activité

Les PME privées (personnes morales) sont présentes en force dans les Services qui concentrent près de la moitié des PME de statut privé, suivies en cela par le secteur du BTPH et les industries manufacturières. En raison de leur vulnérabilité, les PME privées ont tendance à *s'abriter* dans les secteurs où la concurrence n'est pas rude et où le contrôle du respect de la législation du travail est plus délicat leur offrant ainsi des marges de dérobade largement exploitées notamment dans les **Services** (le transport en particulier) et le **BTPH** (le bâtiment en particulier).

Tableau 14. Evolution des PME privées par secteurs d'activité

Secteurs d'Activité	1er semestre 2010	Parts %	1er semestre 2011	Parts %	Evolution (%)
I Agriculture	3 774	1,04	3 930	1,02	4,13
II Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés	1 837	0,51	1 932	0,50	5,17
III BTPH	127 513	35,29	133 969	34,92	5,06
IV Industries manufacturières	60 480	16,74	62 860	16,39	3,94
V Services	167 764	46,42	180 903	47,16	7,83
Total Général	361 368	100	383 594	100	6,15

Source : Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

On note à cet égard dans cette même logique, que les secteurs où la création d'entreprise a été la plus forte restent ceux des Services [7,83 % entre les deux semestres], les Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés [5,17 %] et le BTPH [5,06 %].

Les PME à caractère industriel sont au nombre de 62 860 entités au 1^{er} semestre 2011, contre 60 480 au 1^{er} semestre 2010, soit une progression de 3,94%, croissance bien en deçà du niveau global de croissance des PME [6,15 %]¹.

Par secteur industriel, les PME activent principalement comme suit :

- Industries agro-alimentaires**, avec 18 868 PME [30,02% du total de PMI] ;
- Industries du bois et du papier**, avec 13 457 PME [21,41 % du total de PMI] ;
- ISMME**, avec 9 797 PME [15,59% du total de PMI] ;
- Matériaux de construction**, avec 8 045 PME [12,80% du total de PMI],

On notera par rapport à la mortalité des PME, la création effective de 14 399 PME dont 1 657 PMI, les radiations ayant touché 2 615 PME dont 329 PMI.

Implantation territoriale des PME dans le pays

Vue d'ensemble

Le pays, en raison de sa géographie, présente une répartition inégale des PME et reste marqué par la prédominance d'une douzaine de wilayas (sur les 48) qui concentre plus de 52% des PME implantés dans le pays. Quatre Wilayas, à savoir Alger (11,66 % du total), Tizi-Ouzou, Oran et Bejaia, accueillent près de 27% de la population de PME dans le pays.

Tableau 15. Part des 12 premières wilayas dans la répartition des PME

N°	Wilaya	1 ^{er} semestre 2010	1 ^{er} semestre 2011	Part en %	Evolution
1	Alger	42 443	44 719	11,66	5,36
2	Tizi ousou	20 844	22 669	5,91	8,76
3	Oran	16 928	17 922	4,67	5,87
4	Bejaia	16410	17 443	4,55	6,29
5	Sétif	15 711	16 748	4,37	6,60
6	Tipaza	13 846	15 000	3,91	8,33
7	Boumerdes	12 533	13 477	3,51	7,53
8	Blida	11 713	12 602	3,29	7,59
9	Constantine	11 477	12 319	3,21	7,34
10	Annaba	9 258	9 781	2,55	5,65
11	Chief	9 194	9 632	2,51	4,76
12	Batna	8 881	9 607	2,50	8,17
S/Total		189 238	201 919	52,64	6,70
TOTAL					
		361 368	383 594	100	6,15

Source : Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

¹ Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

En termes d'évolution, les wilayas de Tizi-Ouzou (+8,76%), Tipaza (+8,33%) et Batna (8,17%) enregistrent les taux de croissance les plus élevés, dépassant en cela sensiblement le taux de croissance global à l'échelle nationale. Suivent à un degré moindre, les wilayas de Boumerdes, Blida et Constantine. Par région, le Nord concentre l'écrasante majorité de PME comparativement au Sud du pays.

Dans la région Nord, le Centre abrite la part la plus importante des PME, les wilayas concernées se trouvant du reste dans le groupe des 12 les mieux loties en matière de démographie des PME. La région de Nord regroupe, à cet égard, 227 482 PME, soit un taux de 59,19% des PME du pays. Suivie par la région des Hauts-Plateaux avec 116 869 PME (30,65%), alors que la région du Sud et du Grand Sud accueille 39 243 PME (environ 10,15 % du total)¹.

3. Données relatives aux dispositifs d'appui aux PME

3.1. Bilan de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI)

Tableau 16. Répartition des projets d'investissement déclarés par Secteur d'activité regroupé (au 30/06/2011)

Secteur d'activité regroupé	Nombre de projets	%	Montant : millions de DA			
			Montant	%	Nombre d'emplois	%
Transport	2 190	55,19%	42 545	4,42%	9 499	16,32%
BTPH	751	18,93%	48 993	5,09%	11 714	20,13%
Industries	500	12,60%	338 070	35,13%	19 701	33,86%
Services	456	11,49%	109 875	11,42%	5 357	9,21%
Santé	37	0,93%	28 13	0,29%	600	1,03%
Tourisme	29	0,73%	419 522	43,59%	11 151	19,16%
Agriculture	5	0,13%	620	0,06%	169	0,29%
Total	3 968	100%	962 438	100%	58 191	100%

Source : Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

Au 1^{er} semestre 2011, la majorité des projets est réalisée dans le secteur des transports avec plus de 55 % de nombre total des projets déclarés par l'ANDI, ce secteur gère 9 499 emplois soit 16,32 % d'emplois global. Par contre le secteur de l'industrie représente 12,60 % des projets et gère 33,86 % d'emplois global déclaré.

¹ Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

Figure 5 .Répartition des projets d'investissement par secteur d'activité

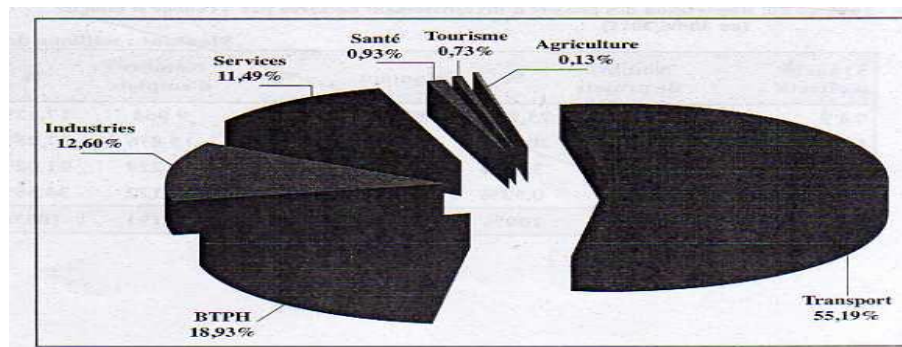


Tableau 17. Etat Récapitulatif des projets d'investissement déclarés (au 30/06/2011)

Montant : millions de DA

projets d'investissement	Nombre de projets	%	Montant	%	Nombre d'emplois	%
Investissement locaux	3 953	99,62 %	526 738	54,73 %	46 756	80,35 %
■ Partenariat	8	0,20 %	15 249	1,58 %	1 112	1,91 %
■ Investissement direct étranger	7	0,18 %	420 497	43,69 %	10 323	17,74%
Total investissement étranger	15	0,38 %	435 745	45,27 %	11 435	19,65 %
Total Général	3 968	100 %	962 484	100 %	58 191	100 %

Source : Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

3.2. Garanties consenties par le Fonds de Garantie des Crédits aux PME (FGAR) Durant le 1^{er} semestre 2011, un montant additionnel de **1875 millions de DA** en garanties ont été accordés par le FGAR en offres et un montant de **403 millions de DA** en certificats. Ces montants représentent, en moyenne, **25 millions de DA par offre de garantie¹** et **15 millions de DA par certificat de I garantie²**. Les projets garantis, durant le 1^{er} semestre 2011, ont été à 60% des projets neufs (création). Le FGAR a ainsi soutenu la **création de 50 PME pour 759 millions de DA** et l'**extension de 26 PME pour 1116 millions de DA**. Durant le 1^{er} semestre de l'exercice 2011, les engagements cumulés du FGAR ont augmenté de 17% en offres de garantie et 9% en certificats de garantie. Le montant global cumulé des garanties octroyées d'avril 2004 au juin 2011, avoisine les **13 Mds de DA** dont **4,4 Mds de DA** en engagements définitifs. La majorité des projets d'investissement garantis depuis 2004 ont été de type extension représentant un taux de 62% des projets garantis par le FGAR.

¹ **Offre de garanti:** Accord de principe d'octroi de la garantie financière.

² **Certificat de garantie:** Offre de garantie accomplie en financement bancaire et devient un engagement définitif du FGAR.

Le Fonds a garanti 258 projets de PME en création pour 4,56 Mds de DA et 272 autres PME en extension pour 8,42 Mds de DA. Il est souligné que 53% du nombre cumulé des projets garantis depuis avril 2004 ont été domiciliés dans la région Centre. La région Est vient en 2^{ème} position avec 27% des projets d'investissement garantis. Alger domine avec 31%.

**Tableau 18. FGAR : Situation globale des dossiers traités
durant le 1^{er} semestre 2011**

Offres de garantie Certificats de garantie		
Nombre des garanties accordées	76	28
Coût total des projets (DA)	5 924 526 853	1 761 826 714
Montant des crédits sollicités (DA)	3 402 006 260	817 739 700
Taux moyen de financement sollicité	57 %	46 %
Montant des garanties accordées (DA)	1 874 577 156	402 959 060
Taux moyen de garantie accordée	55 %	49 %.
Montant moyen de la garantie (DA)	24 665 489	14 391 395
Nombre d'emplois à créer	2 318	771
Impacts par emploi créé (DA)		
Investissement par emploi	2 555 879	2 285 119
Crédit par emploi	1 467 647	1 060 622
Garantie par emploi	808 705	522 645

Source : Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

**Tableau 19. FGAR : Situation des dossiers traités par type de projet durant
le 1^{er} semestre 2011**

	Création	Extension	Total
Nombre des garanties accordées	50	26	76
Coût total des projets (DA)	2 400 513 924	3 524 012 929	5 924 526 853
Montant des crédits sollicités (DA)	1 476 025 301	1 925 980 959	3 402 006 260
Taux moyen de financement sollicité	61 %	55 %	57 %
Montant des garanties accordées DA	758 740 481	1 115 836 675	1 874 577 156
Taux moyen de garantie accordée	51 %	58 %	55 %
Montant moyen de la garantie DA	15 174 810	42 916 795	24 665 489
Nombre d'emplois à créer	756	1 562	2 318
Impacts par emploi créé DA			
Investissement par emploi	3 175 283	2 256 090	2 555 879
Crédit par emploi	1 952 414	1 233 022	1 467 647
Garantie par emploi	1 003 625	714 364	808 705

Source : Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

Tableau 20. FGAR : Situation cumulée des dossiers traités depuis 2004 jusqu'au 1^{er} semestre 2011

Offres de garantie		Certificats de garantie
Nombre des garanties accordées	530	209
Coût total des projets (DA)	54 915 939 985	20 808 176 206
Montant des crédits sollicités (DA)	31 259 842 935	10 420 971 467
Taux moyen de financement sollicité	57 %	50 %
Montant des garanties accordées (DA)	12 986 334 509	4 399 814 862
Taux moyen de garantie accordée	42 %	42 %
Montant moyen de la garantie (DA)	24 502 518	21 051 746
Nombre d'emplois à créer	26 991	10 312
Impacts par emploi créé		
Investissement par emploi (DA)	2 034 602	2 017 860
Crédit par emploi	1 158 158	1 010 567
Garantie par emploi	481 136	426 669

Source : Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

Tableau 21. FGAR : Situation cumulée des dossiers traités par projets en création et extension depuis 2004 jusqu'au 1^{er} semestre 2011

	Création	Extension	Total
Nombre des garanties accordées	258	272	530
Coût total des projets (DA)	22 805 721 653	32 110 218 332	54 915 939 985
Montant des crédits sollicités (DA)	12 144 365 259	19 115 477 676	31 259 842 935
Taux moyen de financement sollicité	53 %	60 %	57 %
Montant des garanties accordées (DA)	4 560 835 092	8 425 499 418	12 986 334 509
Taux moyen de garantie accordée	38 %	44 %	42 %
Montant moyen de la garantie (DA)	17 677 655	30 976 101	24 502 518
Nombre d'emplois à créer	6 410	20 581	26 991
Impacts par emploi créé (DA)			
Investissement par emploi	3 557 835	1 560 187	2 034 602
Crédit par emploi	1 894 597	928 792	1 158 158
Garantie par emploi	711 519	409 382	481 136

Source : Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

**Tableau 22. FGAR : Dossiers traités par secteur d'activité depuis 2004 jusqu'au
30/06/2011**

Secteur d'Activité	Nombre de projet	%	Montant de la garantie	%	Nombre d'emplois	%
Industrie						
Mines et carrières	9	1,7	258 884 309	2,0	364	1,3
Industrie Sidérurgique Métallique, Mécanique et Electrique	47	8,9	1 174 771 779	9,0	3 299	12,2
Matériaux de construction et Verre	42	7,9	1 480 461 477	11,4	1 164	4,3
Chimie. Caoutchouc et Plastique	67	12,6	2 131 534 587	16,4	3 551	13,2
Agroalimentaire Tabacs et Allumettes	104	19,6	2 979 152 832	22,9	6 586	24,4
Textile bonnet et confection	14	2,6	204 471 108	1,6	605	2,2
Industrie cuir et chaussures	2	0,4	91 595 400	0,7	105	0,4
Bois, Liège, Papier et Imprimerie	32	6,0	768 510 121	5,9	1 798	6,7
Industries diverses	16	3,0	358 857 216	2,8	2 036	7,5
S/Total	333	63	9 448 238 829	73	19 508	72
BTPH						
Travaux publics	99	18,7	1 818 492 830	14,0	4 368	16,2
Bâtiment	14	2,6	172 787 222	1,3	535	2,0
Hydraulique	3	0,6	77 175 000	0,6	72	0,3
S/Total	116	22	2 068 455 052	16	4 975	18
Agriculture et pêche						
Agriculture	3	0,6	58 844 600	0,5	254	0,9
pêche	2	0,4	53 900 000	0,4	105	0,4
S/Total	5	1	112 744 600	1	359	1
Services						
Santé	22	4,2	645 438 075	5,0	856	3,2
Transport	35	6,6	318 874 187	2,5	410	1,5
Maintenance industrielle	6	1,1	62 856 100	0,5	50	0,2
Tourisme	3	0,6	116 953 000	0,9	172	0,6
NTIC	10	1,9	212 774 666	1,6	661	2,4
S/Total	76	14	135 6896 028	10	2 149	8
Total	530	100	12 986 334 509	100	26 991	100

Source : Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

3.3. Bilan de la Caisse de Garantie des crédits d'investissements-PME (CGCI-PME)

Tableau 23. CGCI-PME : Situation globale par secteur d'activité (au 30/06/2011)

Secteur d'Activité	Nombre de dossier	%	Montant investissement(DA)	%
BTPH	196	34	5 305 757 212	32
Transport	173	30	1 931 113 353	12
Industrie	162	28	8 431 420 756	51
Santé	19	3	720 594 000	4
Service	24	4	294 231 000	2
Total	574	100	16 683 116 321	100

Source : Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

Tableau 24. CGCI-PME : Situation globale par région (au 30/06/2011)

Région	Nombre de dossier	%
Centre	186	32
Est	254	44
Ouest	78	14
Sud	56	10
Total	574	100

Source : Ministère de la PME et l'artisanat. Bulletin d'information statistique de la PME 2011.

2.4. Contraintes et opportunités du développement des PME/PMI au sein de l'industrie Algérienne

2.4.1. Entraves du secteur PME/PMI en Algérie

Les difficultés inhérentes aux PME/PMI (financement, innovation, productivité et compétitivité) sont plus pénalisantes dans une économie émergente et en développement ou 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 :

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

4.2. Stratégies et mesures de développement des PME/PMI en Algérie

4.2.1. Les services d'appui¹ :

Un ensemble d'institutions, d'organismes et de programmes est mis en place depuis le début des années 1990, en vue d'assurer la promotion et le développement de la PME en Algérie.

❖ **Ministère des petites et moyennes entreprises**

Le Ministère chargé des PME a été créé en 1991 en vue de promouvoir les petites et moyennes entreprises. Il est chargé des fonctions suivantes:

- Développement des petites entreprises et de promotion.
- Fournir des mesures d'incitation et de soutien pour le développement des petites et moyennes entreprises.
- Contribuer à la recherche de solutions pour les problèmes du secteur des PME.
- La préparation de statistiques nécessaires, et la fourniture des informations nécessaires pour les investisseurs de ce secteur.
- Adopter une politique pour la promotion du secteur et la mise en place du programme de redressement économique des petites et moyennes entreprises.

Il convient de noter, qu'il a eu création sous l'égide du Ministère de la PME de nombreuses institutions spécialisées dans la promotion du secteur, nous y trouvons entre autres :

a. Pépinières et incubateurs d'entreprises

Ces institutions publiques, de caractère industriel et commercial ont pour buts d'aider les petites et moyennes entreprises. Elles prennent trois formes, à savoir:

Atelier: c'est une structure de soutien aux détenteurs de projets dans le secteur de l'industrie et de l'artisanat.

Pépinière: elle prend en charge les promoteurs des petites et moyennes entreprises activant dans le secteur des services.

Les pépinières d'entreprises sont chargées de :

- Accueillir et accompagner les entreprises nouvellement créées pour une période déterminée ;
- Gestion location des magasins ;
- Donner des orientations et des conseils dans le domaine de la comptabilité, le droit, le commerce et la finance ;
- Assistance pour la formation sur les principes et les techniques de gestion au cours de la phase de maturation du projet.

b. Centres d'aides

Les Centre d'aides sont des institutions publiques à caractère administratif dotant d'une personnalité morale et d'une autonomie financière. Ils cherchent à développer un guichet qui s'adapte aux besoins des propriétaires d'entreprises et les entrepreneurs, réduire la durée de création d'entreprises et la gestion des dossiers qui ont bénéficié du soutien des Fonds créés au sein du Ministère concerné. En outre, ils visent à développer un tissu économique local et accompagner les petites et moyennes entreprises à s'intégrer dans l'économie internationale. Ces Centres ont pour fonctions:

¹ Farid marzouk, *PME et compétitivité en Algérie*, université de Bouira – Algérie.

- L'étude des dossiers et leur suivi, ainsi que l'aide des entrepreneurs à surmonter les obstacles au cours de la phase de la création.
- Accompagner les entrepreneurs dans les domaines de la formation et de la gestion ; et la diffusion de l'information sur les possibilités d'investissement.
- Soutenir le développement des capacités concurrentielles, le déploiement de nouvelles technologies et la présentation des services de conseil dans le domaine de l'exploitation des ressources humaines, marketing, technologie et innovation. (MPMEA 2007, 2008, 2009).

c. Conseil National Consultatif

Le Conseil National Consultatif est un organisme consultatif jouissant d'une personnalité morale et d'une indépendance financière. Il a pour mission la promotion du dialogue et de concertation entre les petites et moyennes entreprises et les associations professionnelles, d'une part et les organismes et les autorités publiques, de l'autre part. Ses fonctions résument comme suit :

- Assurer un dialogue permanent et la concertation entre les autorités et les partenaires sociaux pour permettre l'élaboration de politiques et de stratégies pour le développement du secteur de la PME ;
- Encourager et promouvoir la création d'associations professionnelles et la collecte des informations qui concernent les employeurs et les associations professionnelles, ... etc.

❖ Organismes et institutions spécialisées dans le soutien et la promotion des petites et moyennes entreprises

En outre le Ministère des petites et moyennes entreprises, il y a des organismes gouvernementaux et des institutions spécialisées qui jouent un rôle actif dans le développement des petites et moyennes entreprises.

a. Agence Nationale de Soutien pour l'Emploi des Jeunes (ANSEJ)

Il s'agit d'un organisme national dotant d'une personnalité morale et d'une autonomie financière. Elle vise à encourager toutes les formules menant à la reprise de l'emploi des jeunes à travers la création de micro-entreprises. Elle a été créée en 1996 et représentée à l'échelle régionale à travers des antennes. Elle est sous l'autorité du Premier ministre. En gros au modo, l'ANSEJ est chargée de :

- Mettre à la disposition des jeunes porteurs de projets toutes les informations d'ordre économique, technique, législatif et réglementaire relatives à l'exercice de leurs activités.
- Fournir des aides à l'investissement pour les jeunes porteurs de projets dans le cadre du montage financier et le suivi des prêts.
- Établir des relations permanentes avec les banques et les institutions financières dans le cadre du montage financier des projets.

Cette Agence offre son soutien financier sous différentes formes : subventions financières, fiscales et par-fiscales. Les subventions financières prennent la forme de prêts sans intérêt, à long terme accordés par l'Agence exonérée de paiement des intérêts.

En ce qui concerne les subventions fiscales et parafiscales, elles sont destinées aux micro entreprises durant la période d'exploitation, y compris l'exonération de taxe sur la valeur ajoutée, sur les frais de transfert de propriété, l'exonération des droits contractuels, de la taxe d'enregistrement et sur l'immobilier. L'exonération totale des impôts sur les bénéfices des sociétés et sur le revenu.

b. L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Investissement (APSI) et l'Agence Nationale du Développement de l'investissement (ANDI)

1. APSI : L'APSI a été créée dans le cadre de la promulgation de décret législatif N° 93-12 du 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement.

C'est une agence publique chargée de l'assistance et de l'encadrement des investisseurs. Il a créé un guichet unique regroupant toutes les administrations et services concernés par les investissements dans l'objectif de réduire les délais et les procédures administratives et juridiques relatives à la mise en place des projets sur le terrain, de manière à ne pas dépasser 60 jours.

L'APSI a pour fonctions principales :

- Le suivi des investissements ;
- L'évaluation des investissements et la présentation des décisions concernant l'octroi ou le refus des avantages ;
- La prise en charge de toutes ou une partie des dépenses relatives à la réalisation des projets ;
- L'octroi des avantages liés à la promotion des investissements.
- Fournir des facilités douanières.

Vu les résultats médiocres réalisés par cette agence, elle a été révisée dans le cadre de la promulgation en 2001, de deux textes législatifs, comme nous l'avons mentionné dans les sections précédentes : l'ordonnance relative au développement de l'investissement et la loi sur la promotion de la PME donnant naissance à l'Agence Nationale du développement de l'Investissements (ANDI).

2. ANDI : L'Agence Nationale du Développement de l'Investissement est un établissement public dotant d'une personnalité morale et d'une autonomie financière. Elle a remplacé l'APSI, pour accomplir les missions suivantes :

- Réduire la durée d'octroi des licences à 30 jours au lieu de 60 jours ;
- Assurer la promotion, le développement et le suivi des investissements ;
- Accueillir, informer et assister les investisseurs résidents et non résidents ;
- Fournir les prestations administratives à travers un guichet unique ;
- L'octroi des avantages liés à l'investissement dans le cadre du système existant ;
- Gérer le Fonds d'Appui à l'Investissement ;
- Assurer le respect des engagements pris par les investisseurs au cours de la période d'exemption.

c. Les organismes complémentaires pour l'Agence Nationale du Développement de l'investissement

Un groupe d'organismes accompagne l'ANDI dans la réalisation de ses tâches, à savoir:

- **Le Conseil National de l'Investissement (CNI):** Il est placé sous l'autorité du Premier Ministre, chargé de proposer la stratégie et les priorités pour le développement des investissements ainsi que l'identification des avantages et des formes d'assistance pour ces derniers ;
- **Le Guichet Unique:** Il est créé au sein de l'ANDI un guichet unique regroupant les administrations et organismes concernés par l'investissement.

Il a pour mission la vérification de la réalisation des facilités de procédures et des formalités pour la création des entreprises et la réalisation des projets d'investissement à travers l'entretien des relations permanentes avec les organismes concernés : la Direction des impôts, la Direction de l'Emploi, Département du Trésor, les municipalités concernées...

- **Fonds d'Appui à l'Investissement:** Il est destiné à financer la prise en charge la contribution de l'Etat dans le coût des avantages octroyés aux entreprises et de la couverture partielle ou intégrale des travaux d'infrastructures de ces dernières.

d. Fonds de Garantie des Prêts (FGAR)

Ce Fonds a été créé par le décret exécutif N° 02/373 du 11/11/2002. C'est un établissement public, sous l'autorité du Ministère des petites et moyennes entreprises et l'artisanat, ayant une personnalité morale et une autonomie financière. Le Fonds a entamé officiellement ses activités, le 14 mars 2004. L'objectif de ce Fonds est de faciliter l'accès des investisseurs aux prêts bancaires de moyen terme, à travers la présentation des garanties pour les entreprises, exigées par les banques. La proportion de la garantie de prêt peut aller jusqu'à auteur de 70 %. En ce qui concerne les types de prêt garantis, on trouve les prêts d'investissement ou les fonds de roulement. Ces garanties sont prévues uniquement pour les entreprises adhérentes au Fonds et qui paient une prime annuelle de 2 % du montant du prêt et pendant toute la durée du prêt.

e. Comités d'Assistance, de Localisation et de Promotion de l'Investissement (CALPI), l'Agence pour le Développement Social et l'Agence Nationale pour la Gestion du microcrédit Comités d'Assistance, de Localisation et de Promotion des investissements (CALPI): ces comités ont été mises en place à l'échelle locale en 1994, en vue d'assister les porteurs de projets dans le domaine du foncier industriel.

o **Agence de Développement Social:** c'est un établissement public avec une personnalité morale et une autonomie financière. Elle a été créée en 1994, dans le but de fournir des microcrédits pour atténuer toutes les formes de pauvreté et de privation. Parmi ses fonctions : la promotion et le financement des activités des agents économiques et sociaux, qui garantissent l'utilisation intense de la main-d'œuvre ; le développement des micro et petites entreprises activant dans l'artisanat, les petits travaux ménagers et les industries traditionnelles, grâce au microcrédit, afin de réduire la pauvreté et améliorer le niveau de vie.

o **Agence Nationale pour la Gestion du microcrédit:** elle est entrée en vigueur en 2004. Elle est destinée à garantir les prêts accordés par les banques et les institutions financières pour les bénéficiaires de microcrédits.

f. Fonds de soutien : Les PME sont également ciblées indirectement par le biais de plusieurs fonds de soutien sectoriels : dans les domaines du développement agricole et rural, de l'énergie, de l'emploi et de la formation professionnelle, de la recherche et de l'environnement.

- Fonds spécial de Développement des régions du sud ;
- Fonds spécial de développement économique des hauts plateaux ;
- Fonds national de l'environnement et de la dépollution ;
- Fonds de régulation et de développement agricole ;
- Fonds national pour la maîtrise de l'énergie ;
- Fonds pour la promotion des exportations ;
- Fonds pour la promotion de la compétitivité industrielle ;
- Fonds national pour la préservation de l'emploi ;
- Fonds pour l'aménagement du territoire ;
- Fonds national de la recherche scientifique et du développement technologique ;
- Fonds pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage.

g. Les organismes professionnels et financiers

o **Chambre Nationale de Commerce (CNC):** La Chambre Nationale de Commerce est une forme de noyau de l'information et lieu de rencontre pour les opérateurs économiques locaux et étrangers. Elle est devenue par le décret exécutif 96/94 du 3 Mars 1996 la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI). Elle a pour fonctions: mettre à la disposition des opérateurs économiques une banque pour les données économiques ; fournir des conseils économiques, financiers et juridiques pour les entreprises ; ratification des documents commerciaux tels que factures et certificats et la recherche de partenaires étrangers, en particulier avec l'Union Européenne.

o **Associations professionnelles:** la loi N ° 90/31 du 04/12/1990 relative aux associations professionnelles a permis la création de nombreuses associations et organisations professionnelles. Les objectifs de ces associations sont:

la négociation avec les pouvoirs publics, le développement des relations entre les banques et les entreprises privées, se rapprocher des autres organisations d'employeurs des autres pays ; développer le partenariat avec l'Union européenne, (programme MEDA) ; proposer des solutions aux problèmes quotidiens de l'entreprise privée ; contribuer à l'intégration des professionnels de

diverses branches d'activité à travers l'échange d'expériences et d'informations entre les entreprises. Raviver la discussion sur le rôle du secteur des. On distingue parmi ces organisations :

CAP: la Confédération Algérienne des promoteurs ; Confédération des industriels et des producteurs d'Algériens. **CNP:** la Coordination Nationale des promoteurs ; la Confédération générale des employeurs algériens, le Conseil supérieur du patronat algérien (CSPA)...

o **Les sociétés financières:** on trouve entre autres la société financière algéro-européenne (FINALEP) et la société des services financiers et d'investissement (SOFIN). L'aboutissement de cette option de venir en aide aux PME est la création récente d'une programme national pour la Promotion de la PME doté d'un budget de 4 milliards de DA pour la période 2005-2009 inscrit dans le cadre du programme de soutien à la relance économique (2005- 2009).

❖ Les programmes d'appui à la compétitivité des entreprises

L'Algérie a mis à la disposition de ses PME un ensemble de programmes d'appui destinés à booster leur compétitivité. Il s'agit des programmes suivants : le Programme National de l'Amélioration de la compétitivité industrielle, le Programme EDPme (MEDA) et le Programme National de Mise à Niveau de la PME.

a. Programme National pour l'Amélioration de la Compétitivité Industrielle

Ce programme est piloté par le Ministère de l'Industrie. Il a pour objectifs d'améliorer le potentiel de l'entreprise industrielle de plus de 20 salariés et de renforcer sa compétitivité. Il comporte deux phases, la phase Diagnostic et la phase Plan. Pour la période janvier 2002 au 31 décembre 2005, ce programme a réalisé le bilan suivant :

- La phase Diagnostic : il a reçu 324 demandes, il a traité 317 en retenant 218 et en rejetant 99 ;

- La phase Plan : il a soumis 110 dossiers et traité 96 dont 93 ont bénéficié de la réalisation du Plan de Mise à Niveau.

Ce programme a été corrélé par 4 certifications ISO 14000 pour 4 entreprises. (ONUDI, 2006 ; Boughadou, 2006).

. Programme d'Appui au Développement des PME (Euro Développement PME)

Le programme EDPme a été lancé à partir de 2002 et a pris fin en fin 2007. Il est le projet d'appui le plus important en termes de ressources mobilisées, avec un budget de 62,9 millions d'euros. Il vise la mise à niveau des entreprises privées industrielle ainsi que les entreprises qui sont liées au secteur de l'industrie dont la taille est comprise entre 20 et 250 salariés. Le projet est domicilié auprès du Ministère de la PME et de l'Artisanat et financé par ce dernier conjointement avec la Commission Européenne. Il est dirigé par une Unité de Gestion de Projet (UGP)¹ qui a pour missions, la coordination et la gestion opérationnelle des activités du projet. Il dispose d'un siège à Alger et de cinq antennes dans les régions : Alger, Annaba, Ghardaïa, Oran et Sétif. Il est constitué de trois volets :

- **Volet 1 : Appui direct aux PME** : il s'agit entre autres la réalisation de pré diagnostic, d'actions de mise à niveau dans les entreprises et l'organisation de séminaires de formation. À fin décembre 2007, ce programme a fait bénéficier 445 entreprises d'actions de mise à niveau.
- **Volet 2 : Appui financier** : le projet a fourni un appui à la création d'un Fonds de Garantie des Crédits aux PME (FGAR) et a permis la formation d'analystes des banques algériennes aux techniques d'appréciation des risques entreprise.
- **Volet 3 : Appui à l'environnement institutionnel des PME** : le projet a permis la création d'un Conseil National Consultatif de la PME. Il a aussi financé des formations destinées aux associations patronales et professionnelles ainsi qu'aux chambres de commerce et d'industrie et aux cadres du Ministère de la PME et de l'Artisanat. (Boughadou, 2006 ; ONUDI, 2006 ; MPMEA, 2007a).

Une étude d'impact du programme EDPme a été réalisée au deuxième trimestre 2006 a révélé que :

- La mise à niveau intéresse toutes les entreprises ;
- L'impact du programme est jugé en majorité, satisfaisant sur l'évolution de l'entreprise ;
- Pour beaucoup de patrons, la compétitivité de leurs entreprises reste difficile à corrélérer avec les actions de la mise à niveau ;
- Certaines entreprises considèrent que le programme de mise à niveau ne satisfait pas leurs principales préoccupations. (MPEA, 2007a).

c. Le Programme National de Mise à Niveau de la PME

Afin d'améliorer l'environnement des entreprises de petite taille² et de promouvoir leur développement, étant données qu'elles ne sont pas prises dans le cadre des programmes précédents, les pouvoirs publics par l'intermédiaire du Ministère de la PME et de l'Artisanat ont mis en place un programme de mise à niveau co-financé par l'Union Européenne en l'année 2000. Le but de ce programme est d'améliorer les capacités de production de ces entreprises, une meilleure compétitivité au niveau des prix/qualité et innovation ainsi qu'une insertion dans le marché mondial. Le financement de ce programme est de l'ordre de 1 milliards DA annuellement.

Pour piloter ce programme, l'Etat a créé l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) par le décret exécutif N° 05-165 du 3 mai 2005. (Boughadou, 2006, MPEMA, 2007a)

¹ Composée d'une équipe mixte d'experts européens et algériens.

² Avec un effectif de moins de 20 salariés, et qui constituent 97% de l'ensemble des PME privées.

5. Politique de la concurrence :

L'ouverture de l'économie algérienne sur l'extérieur via les Accords d'association avec l'Union Européenne, de libre échange avec d'autres pays et la future adhésion à l'OMC, ont accentué la concurrence sur le marché national. Ceci exige une harmonisation du régime juridique de la concurrence.

L'Algérie a mis en place un régime de concurrence régit par l'ordonnance 03-03 du 19 juillet 2003 qui abroge l'ordonnance N° 95-06 du 25 janvier 1995. Ce régime est largement inspiré de la législation européenne de la concurrence. Il a pour objectif la protection de la libre concurrence et la garantie de la transparence et la loyauté dans les pratiques commerciales. Pour ce faire, il détermine des règles strictes contre les pratiques déloyales des acteurs économiques contre d'autres notamment les PME.

L'abus de position dominante est également interdite par ce régime, qui consiste à ce que une grande entreprise utilise sa position dominante sur le marché pour étouffer des concurrents de moindre taille, ainsi que l'interdiction des actions concertées qui créent ou renforcent ces positions dominantes. L'Algérie surveille aussi d'éventuels accords sur les prix entre les grandes entreprises qui risquent d'entraver la concurrence. Cependant, le régime sur la concurrence est vu par les opérateurs privés comme étant répressif, notamment la persistance du favoritisme du secteur public. En effet le Gouvernement demandent aux opérateurs publics (administrations et collectivités, organismes d'Etat et entreprises publiques) d'acheter leurs biens et services d'abord et en priorité auprès d'autres institutions de l'Etat.

D'ailleurs l'ensemble des pratiques dénoncées relève de la pratique d'abus de position dominante par les entreprises du secteur public. Et ceci paraît paradoxal qu'on sait que le secteur public ne participe qu'à moins de 13 % de la valeur ajoutée totale. (OCDE, 2004 ; Banque Mondiale, 2005). Un autre aspect qui marque la concurrence en Algérie, c'est bien le secteur informel qui représente aujourd'hui plus de 34 % du PIB. L'existence de ce secteur exerce, au moyen des pratiques déloyales, une pression sur le libre jeu de la concurrence et affecte la compétitivité des entreprises privées notamment de petite taille.

6. Les PME face à la mondialisation¹

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.

¹ Khalil ASSALA, *PME en Algérie : de la création à la mondialisation*, Université du Sud Toulon-Var, France.

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.
- 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 développée¹.
- 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 des plus en plus concurrentiel.

En l'espace d'une dizaine d'année, 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 Européenne² et par l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce³. 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.

¹ Même si nous notons sur ce point une évolution très positive ces dernières années ou les associations d'entrepreneurs et d'hommes d'affaires sont de plus en plus nombreuses et actives. La plus célèbre organisation est sans doute le « Forum des chefs d'entreprises », qui regroupe plus d'une centaine d'entreprises parmi les plus grandes du pays, et qui réussi à être la voix du patronat algérien aussi bien au niveau national qu'international (Rencontres fréquentes avec le MEDEF ces derniers mois par exemple). Site web : <http://www.fcetz.org>

² Accord de libre échange entre l'Algérie et l'UE, mis en oeuvre depuis le 1er septembre 2005, et dont les effets commencent à se faire sentir (baisse des recettes douanières, baisses des prix de quelques produits, invasion de produits étrangers, etc.)

³ L'Algérie est aux négociations finales pour son adhésion avant la fin de l'année 2006.

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).

Les PME locales des pays cibles de l'internationalisation se retrouvent dès lors en concurrence avec les multinationales et les PME mondialisés. 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. 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/PMI¹.

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 3 options envisageables pour les entreprises algériennes : le maintien, la croissance ou le retrait. Ces trois options génériques² adaptées aux petites et moyennes entreprises offrent neuf options³.

¹ Programme de mise à niveau des PME/PME MEDA (2003-2006) prolongé jusqu'au 2007.

- Programme MEDA II prévu en 2008.

- Programme de d'appui au développement des PME en Algérie.

- Dispositif de modernisation de l'outil industriel avec l'assistance du PNUD/ONUDI et création d'un fonds de promotion de la compétitivité industrielle.

- Création de diverses institutions d'accompagnement et de fonds spéciaux (d'appuis à l'investissement, de Promotion de la compétitivité industrielle, de partenariat, de garantie de crédit aux PME...).

La diversité des programmes et des dispositifs ne permet cependant pas de se faire une idée claire des actions concrètes car les bilans précis tardent à être publiés. Cette même diversité des programmes au sein de différents ministères (Commerce, Industrie, PME/PMI et Artisanat..) donne une impression de redondance et de chevauchement des programmes et actions.

² Les stratégies génériques sont développées avec plus de détail par Paturel (1997), elles recouvrent l'expansion horizontale (domination par les coûts, différenciation, focalisation), l'intégration verticale, la diversification, la stratégie de filière et le désengagement.

³ Options possibles selon Fernandez et Noël (1994)

Maintien : 1. de la taille et de l'activité de l'entreprise.

Croissance : 2. Augmentation des PDM sur les marchés ou l'entreprise est déjà présente.

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 le maintien et le retrait comme des solutions optimales pour un secteur aussi juvénile.

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 distributeur¹. 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

3. Développement de nouveaux marchés.

4. Expansion des activités.

5. Croissance par fusion.

6. Croissance par acquisitions reliées

7. Diversification non reliée.

Désengagement : 8. Retrait avec démarrage d'une autre activité.

9. Retrait définitif

¹ La troisième position envisagée est celle de l'affrontement de la multinationale ou de la PME mondiale. Cela conduirait inévitablement à la disparition de l'entreprise selon les auteurs, ce n'est donc pas une option envisageable dans une logique de développement et croissance.

contrats entre entreprises, partenariat et coentreprises, filiales..), selon les types d'alliances 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.

La méthodologie de la recherche est de type qualitatif : on s'oriente vers une étude de cas *in situ*, avec une visée transformative. Notre intervention se fait dans une PME familiale en forte croissance, c'est pourquoi nous allons analyser comment ces entreprises, au cours de leurs développements, formalisent leurs fonctionnements et y introduisent un contrôle de gestion. Ensuite, nous présenterons dans le détail l'entreprise MAM Plastique en retraçant son historique afin de mieux suivre son développement et les enjeux de la mise en place d'un contrôle de gestion.