

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de Gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**Les processus de management utilisés
dans les petites et moyennes entreprises**

ETUDE DE CAS : TIMGADE MARBRE

Elaboré par :

SEBAA FAROUK

Encadreur :

Pr. DJEDDI FARIDA

Lieu de stage : TIMGAD MARBRE (Alger)

Période du stage : de 25 Avril au 28 Mai

2022/2023

Remerciement

Tout d'abord, je remercie **ALLAH** tout puissant pour m'avoir donné le privilège d'étudier et de suivre le chemin de la science et pour sa bénédiction.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à ma directrice de mémoire, Madame **DJEDDI FARIDA**. Je la remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé, conseillé.

Je remercie, ensuite tous les professeurs et intervenants, tous les membres de l'équipe pédagogique de l'école supérieure de commerce d'avoir contribué à ma collecte de données. Je les remercie également pour la qualité des enseignements dont j'ai bénéficié tout au long de formation.

Je voudrais également remercier les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail et pour toutes leurs remarques et critiques.

J'exprime mon reconnaissance à Monsieur **HADDOUCHE RIAD** le responsable de la société **TIMGAD Marbre** pour leur disponibilité.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciement à tous mes proches qui m'ont toujours soutenue et encourager au cours de la réalisation de cette mémoire.

Table des Matières

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I :	5
Généralités des PME	5
Introduction	6
Section1 : concepts et définitions sur les PME	6
1.1. Définition de la PME	6
1.2. Les classifications et les caractéristiques des PME :	10
1.3. Rôle et l'importance des PME :	14
Section 2 : les PME en Algérie :	16
2.1. Définition de la pme en Algérie :	16
2.2. L'évolution des PME :	17
2.3. Les caractéristiques des PME en Algérie :	20
2.4. Importance et rôle des PME pour le développement économique algérien :	21
2.5. L'impact des PME en Algérie :	22
2.6. Les contraintes des PME en Algérie :	25
Conclusion :	27
Chapitre II :	29
Les processus de management et outils des PME	29
Introduction :	30
Section 1 : introductions sur les processus de management :	30
1.1. Le concept du management :	31
1.2. Les processus du management :	31
1.2.1. Le Management stratégique :	32
1.2.2. Le management des organisations :	37
1.2.3. Le management des opérations :	40
Section 2 : les processus de management interne dans les PME	41
2.1. La planification stratégique :	41
2.2. Ressource humaine :	43
2.3. Les achats :	44
2.4. La finance :	44
2.5. La communication :	45
2.6. Le contrôle de gestion :	45
2.7. Le leadership :	48
Section 3 : le management externe dans les PME	50
3.1. Le model PESTEL :	51

3.2. La gouvernance d'entreprise :	51
3.3. Le système d'information :	54
3.4. Le marketing :	56
Conclusion :	58
Chapitre III : étude empirique sur l'entreprise TIMGAD Marbre	59
Introduction :	60
Section1 : Présentation de l'entreprise TIMGAD MARBRE :	60
1.1. Localisation :	60
1.3. Histoire :	61
1.4. Les travailleurs de TIMGAD MARBRE :	61
1.5. Le métier de l'entreprise TIMGAD Marbre :	61
1.6. L'organigramme de la société TIMGAD Marbre :	62
Section 2 : les processus du management dans Timgad Marbre :	63
2.1. Managements stratégiques :	63
2.2. Management des organisations :	70
2.3. Management des opérations :	72
Section 3 : les indicateurs de performances de TIMGAD MARBRE	75
3.1. Les bilans financières en U : DA (2021-2022)	75
3.2. Les indicateurs mesurent les ressources financière :	76
3.4. Le tableau de bord prospectifs comme un outil de mesure la performance au sein de TIMGAD Marbre :	81
3.4.1. Définition des indicateurs :	81
Conclusion :	87
Conclusion Général	88
Bibliographie	92

Liste des abréviations

BFR : Besoin en fonds de roulement

BTPH : Société de bâtiments, travaux public et hydraulique

CAF : La capacité d'autofinancement

CAS : Centre d'Analyse Stratégique

CNES : Centre national d'études spatiales

CP : capitaux propre

CPA : Coût Par Action

DG : Directeur général

EBE : Excédent brut d'exploitation

EPIC : Etablissement public à caractère industriel ou commercial

EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée

FMI : Fonds monétaire international

FRN : Fonds de roulement net

GRH : Gestion des Ressources humaines

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

PC : passif courants

PDG : Président-directeur général

PESTEL : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal

PME : Petite et moyenne entreprise

PMI : Petite ou moyenne entreprise industrielle

PNB : Produit national brut

PODC : Planifier, organiser, diriger et contrôler

RGPH : Recensement général de la Population et de l'Habitat

RH : Ressources humaines

ROI : Retour sur investissement

SARL : Société responsable limitée

SAS : Société par action simplifiée

SBA : Small Business Administration

SPA : Société par actions

SVA : Service à valeur ajoutée

SWOT : strengths, weaknesses, opportunities et threats (en français : forces, faiblesses, opportunités et menaces)

TCR : Tableau de compte de résultat

TIC : Technologies de l'information et de la communication

TPE : très petite entreprise

TQM : Total Quality Management (management de la qualité totale)

UNO : Organisation des Nations unies

USD : United States dollar (dollar des États-Unis)

UTA : unité de travail annuel

VA : Valeur ajoutée

VAR : Value At Risk (Valeur Risquée)

Liste des Figures

FIGURE 1: CLASSIFICATION DES PME	11
FIGURE 2 :L'ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE TIMGAD MARBRE	62
FIGURE 3: LES CINQ FORCES CONCURRENTIELLES AFFECTANT TIMGAD	69
FIGURE 4: ANALYSE SWOT DE L'ENTREPRISE TIMGAD MARBRE	70

Liste des tableaux

TABLEAU 1: TABLEAU DE LA DEFINITION DES PME SELON LA COMMISSION EUROPEENNE	8
TABLEAU 2: LA DEFINITION DES PME SELON LA BANQUE MONDIALE	10
TABLEAU 3 : TABLEAUX DE LA CLASSIFICATION DES ENTREPRISES SELON LE JOURNAL	17
TABLEAU 4:L'EVOLUTION DU SECTEUR PME EN ALGERIE :	20
TABLEAU 5: EVALUATION DES PME PAR TAILLE	22
TABLEAU 6: EVALUATION DE L'EMPLOI DE PME	24
TABLEAU 7: EVALUATION DES PME PAR REGION	25
TABLEAU 8: LES OBJECTIFS STRATEGIQUE ET LES COMPOSANTES DE SUCCES	64
TABLEAU 9: LES CONCURRENTS DE L'ENTREPRISE TIMGAD MARBRE	66
TABLEAU 10: BILAN ACTIF DE L'ENTREPRISE TIMGAD 2021-2022	76
TABLEAU 11: BILAN PASSIF DE L'ENTREPRISE TIMGAD 2021-2022	76
TABLEAU 12: LES INDICATEURS MESURENT LA STABILITE FINANCIERE	76
TABLEAU 13: COMPTE DES RESULTATS	78
TABLEAU 14: LES RATIONS DE RENTABILITE	78
TABLEAU 15: LES RATIONS DE SOLVABILITE	80
TABLEAU 16: CALCUL LA CAPACITE D'AUTO FINANCEMENT	80
TABLEAU 17: TAUX DE RETOUR SUR INVESTISSEMENT (ROI)	81
TABLEAU 18: EVOLUTION DU CA CHEZ TIMGAD	82
TABLEAU 19: EVOLUTION DES CHARGES PERSONNELLES	83
TABLEAU 20: EVOLUTION DE LA RENTABILITE COMMERCIALE ET DE TAUX DU CA	84
TABLEAU 21: EVOLUTION DE LA VA ET LA PRODUCTION	85
TABLEAU 22: EVOLUTION DE LA PRODUCTIVITE INDIVIDUELLE U : DA	85
TABLEAU 23: EVOLUTION D'EFFECTIFS DANS TIMGAD MARBRE	86

Liste des Graphes

N°	intitulé des Graphe	page
1	évaluation des PME par taille	24
2	l'évolution du Retour sur investissement (ROI)	81
3	Evolution du chiffre d'affaire chez TIMGAD	82
4	Evolution des charges personnelles	83
5	Evolution d'effectif	86

Résume :

Malgré l'importance des PME et leur rôle dans l'économie locale et mondiale, leur viabilité sur le marché dépend toujours de leur compétitivité. Cette capacité est influencée par la qualité et le modèle de gestion suivi, par conséquent, ces institutions doivent avoir la volonté et la vision pour leur permettre d'adopter une approche de gestion stratégique. Ainsi, cette étude considère les conditions dans lesquelles les PME appliquent divers processus de gestion comme un lien entre l'entreprise et son environnement en réponse à divers changements et leurs invariants. Cette étude propose également les indicateurs les plus importants pour mesurer la performance et l'efficacité des PME, améliorant ainsi leur compétitivité.

Mots clés : les processus de Management, la stratégie, les petites et moyennes entreprises.

المخلص:

على الرغم من أهمية الشركات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاد المحلي والعالمي، إلا أن قدرتها على الاستمرار في السوق لا تزال تعتمد على درجة قدرتها التنافسية. تتأثر هذه القدرة بجودة ونموذج الإدارة المتبعة؛ لذلك، يجب أن تمتلك هذه المؤسسات الإرادة والرؤية للمستقبل لتمكينها من تبني نهج إداري استراتيجي. لذلك، تأخذ هذه الدراسة في الاعتبار الظروف التي تطبق بموجبها الشركات الصغيرة والمتوسطة العمليات الإدارية المختلفة كحلقة وصل بين الشركة ومحيطها من أجل التعامل مع التغيرات المختلفة وعواملها المستمرة. كما تقترح هذه الدراسة أهم المؤشرات لقياس أداء وفعالية الشركات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: العمليات الإدارية، الاستراتيجية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Introduction générale

Introduction générale

Les défis auxquels les entreprises sont confrontées aujourd'hui ont des précédents dans divers domaines, et ce sont les défis que l'environnement changeant leur présente.

Parallèlement aux grandes entreprises, des millions de PME sont également actifs, qui à leur tour font face à l'environnement lui-même et cherchent à atteindre des objectifs de croissance et de survie.

Les petites et moyennes entreprises requièrent des critères de gestion spécifiques, qui tiennent compte de la très grande diversité de ces entreprises. Cette spécificité résulte tout d'abord du caractère global du système de gestion, qui exige d'analyser ensemble les buts, l'environnement, l'organisation et les activités, en dégagant des concepts reliant ces pôles. La spécificité est également due au rôle prédominant de l'entrepreneur.

Les processus de management sont les méthodes utilisées pour gérer les activités et les opérations d'une entreprise et, dans une petite et moyenne entreprise (PME), peuvent différer de ceux utilisés par les grandes entreprises en raison de la taille de l'entreprise, des ressources disponibles et de la culture organisationnelle.

Par rapport aux grandes entreprises, les PME ont tendance à avoir des structures organisationnelles plus simples et une gestion plus informelle. Les processus de gestion utilisés par les PME sont généralement plus flexibles, plus rapides et mieux à même de s'adapter aux changements de l'environnement des affaires. Jouer un rôle plus direct dans l'entreprise conduit à une prise de décision plus rapide et plus efficace. Le développement de processus de management écrit crucial pour la croissance et la réussite d'une PME bien gérer peuvent aider à améliorer l'efficacité, à réduire les coûts et améliorer la qualité et à renforcer la compétitivité de l'entreprise.

L'Algérie est un de ces pays qui a accordé une grande importance au secteur des PME, surtout après l'échec des grandes institutions publiques en raison de la crise du pétrole, c'est pourquoi l'état a soutenu le secteur des PME et apporté de nombreux changements de ces institutions afin d'obtenir de meilleures performances, Étant donné que le processus du management est l'un des mécanismes modernes utilisés pour améliorer le rendement des organisations

, afin d'atteindre l'efficacité les institutions nationales doivent se réjouir de l'utilisation des processus modernes dans le managements.

Ce mémoire s'intéresse à étudier l'ensemble des processus de management qui peuvent impliquer sur les PME pour améliorer la rentabilité et confronte les bouleversements et les changements extérieurs afin de garantir la pérennité et d'atteindre ces objectifs.

a) Problématique :

Les processus de management et considérer comme un outil indispensable dans la création des pme en raison des caractéristiques et des avantages qu'ils ajoutent par la capacité à guider l'entreprise à son objectif , sur la base de ce qui précède, les problèmes de l'étude peuvent être formulés dans la question suivante :

➤ Quels sont les processus de management qui peuvent s'appliquer dans une PME pour la rendre performante ?

Pour répondre à cette problématique en distingue des questions secondaires :

- Quels sont les processus de Management et de direction ?
- A Quoi servent-ils ?
- Quel est leur impact sur la performance de l'entreprise (une PME) ?

Parmi les sous-questions soulevées ci-dessus, les hypothèses suivantes peuvent être invoquées comme une tentative de donner des réponses préliminaires aux questions précédentes :

Hypothèse 1 :

Les processus de management et de direction pour une entreprise (PME ou autres) sont : Le processus de pilotage de la stratégie ; Management des processus organisationnels ; Management des processus opérationnels.

Hypothèse 2 :

- Le processus de pilotage de la stratégie sert à montrer le cap, et à diffuser la vision stratégique ;
- Le processus organisationnel sert à faire évoluer l'entreprise en fonction de sa stratégie ;
- Le processus opérationnel sert à animer l'entreprise au quotidien afin d'atteindre les objectifs fixés.

Hypothèse 3 :

Un meilleur pilotage de ces processus mène l'entreprise vers une position de leadership.

Les objectifs de recherche :

- A. Clarifier les différents concepts des PME et souligner leur pertinence dans les économies avancées et en développement
- B. l'impact des différents processus du management dans les PME
- C. le rôle du management dans les PME

L'intérêt du choix de thème :

La plupart des PME ont peu de succès et un positionnement acceptable sur le marché qui leur permet de soutenir et de réaliser leurs aspirations, car la plupart des entreprises elles-mêmes conduisent à la faillite et à la difficulté de générer des rendements en raison du manque d'expertise et des contraintes externes auxquelles elles ne peuvent pas faire face, et de la difficulté à concurrencer. «Depuis 2011, nous avons recensé quelque 70% de petites entreprises financées par notre dispositif, en défaut de paiement ou ayant des difficultés»¹

À cet égard, peut-on considérer que les différents processus du management ont une place fondamentale pour assurer la survie et le renforcement de ces institutions ?

Méthodologie d'approche :

Pour mieux cerner notre travail, nous avons adopté la méthodologie d'approche suivante qui comporte deux niveaux d'analyse :

-Une partie théorique qu'est basée sur une recherche bibliographique et documentaire (livres, thèses mémoires, articles scientifique, sites internet,... etc.). Pour préciser les différents concepts et éléments théoriques en rapport avec notre problématique.

Plan du travail :

Cette recherche s'effectue suivant un plan de travail théorique et pratique qui se présente sous forme de trois (03) chapitres (deux théoriques et une pratique) dont chacun regroupe trois sections

¹ Le directeur général de l'Agence nationale de soutien du développement de l'entrepreneuriat (Anade, ex-Ansej – Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes), Mohamed Cherif Bououd lors de son passage au Forum du quotidien Echaâb le 6 février 2021

Le premier chapitre est consacré sur les PME et ses différentes caractéristiques et le cadre conceptuel de ce dernier

Dans le deuxième chapitre je vais aborder sur les processus de management et outil des PME

Enfin, le troisième chapitre consacrera à un cas pratique où on va présenter le milieu de l'étude et la démarche méthodologique et essayer de répondre à la problématique par le traitement du terrain et analyser ces données.

CHAPITRE I :

Généralités des PME

Introduction

Les PME et leur mode de fonctionnement sont les principales préoccupations de nombreux gouvernements et organisations internationales, en tant que moyens appropriés pour atteindre le développement et la capacité d'être des moteurs d'investissement de premier plan.

Elles peuvent être des entreprises familiales, des start-ups, des entreprises artisanales, des commerces de détail, des prestataires de services ou des entreprises de fabrication. Elles peuvent être établies dans n'importe quel secteur d'activité et avoir des structures juridiques variées, telles que des sociétés anonymes, des sociétés à responsabilité limitée, des entreprises individuelles ou des coopératives.

Bien que les petites et moyennes entreprises (PME) soient répandues dans tous les pays du monde, le concept de PME continue de susciter une controverse considérable, ce qui rend difficile la définition d'une définition convenue parce que les caractéristiques économiques des PME diffèrent.

Dans ce premier chapitre, on va centrer sur les différentes définitions données pour ce type d'entreprises ainsi que leurs importances et particularités et éclairent les processus de management.

Section1 : concepts et définitions sur les PME

Dans cette section je vous propose en premier lieu, la problématique de définition des petites et moyennes entreprises ainsi que les différentes définitions des petites et moyennes entreprises dans le monde et les caractéristiques de cette catégorie d'entreprises, et enfin j'évoquerais l'importance économique et le rôle des PME.

1.1. Définition de la PME

Malgré la prolifération des petites et moyennes entreprises et leur contribution à l'activité économique dans tous les pays du monde, et malgré l'abondance de la littérature sur la recherche et l'analyse dans ce secteur, pour de nombreuses raisons, aucune définition précise n'a encore été communiquée entre les chercheurs et ceux qui s'intéressent aux petites et moyennes entreprises.

1.1.1. La problématique de définition de la PME

La définition des PME reflètent les dimensions économiques mais aussi sociales et culturelles d'un pays. Il n'est donc pas surprenant d'observer que les définitions des PME et les

pratiques observées varient dans le temps et selon l'espace géographique considéré mais la plupart des pays se sont attachés à distinguer les entreprises selon leur taille mesurée le plus souvent en termes d'effectif ou en montant de chiffre d'affaires et en terme d'activité économique

1.1.1.1. En termes d'effectif :

« Etats-Unis, une entreprise de 500 salariés est encore considérée comme une PME, en Belgique le seuil est fixé à 200 et seulement à 100 en Suisse. En ce qui concerne la France, la PME a été longtemps définie comme une entreprise de moins de 500 salariés. La mesure de la taille à l'aide du critère de l'effectif n'est pas non plus universelle ».¹

1.1.1.2. En termes de chiffre d'affaire :²

En Nouvelle-Zélande : certaines administrations utilisent les taxes sur les salaires. Au Brésil par exemple où des critères et des seuils différents sont utilisés aux fins juridiques, fiscales et des échanges internationaux

- Le Japon connaît aussi ce phénomène de juxtaposition de critères puisque le montant total de l'investissement et le capital sont utilisés concurremment avec l'effectif pour définir les PME mais les seuils qui s'appliquent varient selon le secteur et le critère, ce qui, sur la base des critères « effectif » et « capital/investissement » donne les possibilités de définition suivantes :

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Fabrication, construction et transport : 300 personnes et 300 millions de yens- Commerce de gros : 100 personnes et 100 millions de yens- Industrie de services : 100 personnes et 50 millions de yens- Commerce de détail : 50 personnes et 50 millions de yens |
|---|

1.1.1.3. En termes d'activité économique :

Chaque activité économique (secteur) se ramifie en un groupe de branches économiques. En conséquence, la classification de l'établissement économique peut différer en petite, moyenne ou grande d'une branche à l'autre, en raison de la différence dans le volume des investissements et la technique utilisée, ainsi que l'intensité de la main- d'œuvre. Dans le domaine des industries lourdes telles que la sidérurgie peuvent ne pas avoir la même classification s'il s'agit d'une activité dans une autre branche, comme l'industrie alimentaire par exemple. Et ceci malgré le fait que les deux branches appartient à un secteur, qui est le secteur industriel.

¹ (TORRÈS, 1999)

² Levratto, N. (2006, January). La PME objet frontière : une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché. In Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours ; Pouvoir, représentation, action Université de Paris 1 Panthéon/Sorbonne P4

C'est précisément pour cette raison que la commission des communautés européennes a décidé d'harmoniser la définition de la PME à l'échelle des pays membres comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 1: tableau de la définition des PME selon la commission Européenne

Entreprises	effectif	Chiffre d'affaire annuel (en euro)	Total de bilan annuel (en euros)	Autonomie
Micro- entreprise	De 1 à 9	< 2 millions	< 2 millions	25 % ou plus du capital ou des droits de vote d'une autre entreprise
Petite entreprise	De 10 à 49	< 10 millions	< 10 millions	
Moyenne entreprise	De 50 à 249	< 50 millions	< 43 millions	
Grande entreprise	Plus de 250	> 50 millions	> 43 millions	

Source : Commission européenne, 2003.

1.1.2. Quelques définitions de la PME :

Comme je l'ai expliqué dans le passé, la définition des PME varie d'un pays à l'autre, alors On peut distinguer plusieurs approches, selon le type d'intérêt qu'on porte aux PME, qui donne lieu à plusieurs types de définitions.

1.1.2.2. Définition selon l'approche quantitative :

La définition quantitative permet de fixer des limites entre la petite, la moyenne et la grande entreprise, comme nombre d'effectif, total de chiffre d'affaire.

La définition la plus achevée de la (PME) est proposée par la commission européenne en 1996 et en a succédé une nouvelle, datée du 6 Mai 2003, qui n'en modifie pas les critères mais a seulement procédé à l'actualisation des seuils financiers.

Selon cette nouvelle recommandation, « la catégorie des micros, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le

chiffre d'affaires annuel n'excède pas 43 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros ».¹

1.1.2.3. Définition selon l'approche qualitative :

L'approche qualitative rejoint plus la réalité socio-économique, elle permet de mieux cerner la spécificité de la petite dimension, par rapport à la grande dimension, elle met l'accent sur les éléments distinctifs et caractéristiques d'une entreprise de petite ou moyenne dimension.

La définition donnée aux PME, selon les résultats du rapport de BOLTON² résulte sur 3 critères :³

- **Le fait que l'entreprise soit dirigée par ses propriétaires d'une manière personnalisée** : Ce critère traite les éléments liés à la personnalité du dirigeant de PME. Ainsi selon cette analyse, la PME est dirigée par ses propriétaires d'une manière personnalisée et non par le biais d'une structure managériale formalisée.

- **Une part de marché relativement restreinte** : Le rapport Bolton insistait sur le fait que la PME est une entreprise qui, en termes économiques, ne possède qu'une part relativement petite d'un marché. En d'autres termes, ces entreprises ont à faire face à de nombreux concurrents. Selon le rapport, la plupart de ces entreprises n'ont pas une part suffisante de leur marché pour leur permettre d'influencer de manière significative sur leur prix de vente en modifiant les quantités qu'elles produisent. Selon WITTERWULGHE, « dans certains cas, une définition basée sur pareil concept est clairement influencée par la théorie de la concurrence parfaite, et néglige toutes les PME qui occupent une position de quasi-monopole sur les marchés particuliers, c'est-à-dire des niches », (WITTERWULGHE, 1998 : p. 15-16).

- **L'indépendance de la société** : Il implique qu'une société de taille réduite, qui fait partie d'un groupe plus important, est exclue de la classe des PME

1.1.2.4. Définition selon la Banque mondiale :

Pour être considérée comme une micro entreprise, une petite entreprise ou une moyenne entreprise selon la classification de la banque mondiale, une entreprise doit satisfaire deux des trois critères retenus, à savoir nombre d'employés, actifs, ou chiffre d'affaires annuel (tableau 1) :

¹ Le cadre conceptuel des petites et moyennes entreprises : diversité et Spécificité, Dr DEBBAHI Yamina

² Le rapport Bolton, publié en 1971, démontra la diminution du nombre des petites entreprises et de leur contribution productive à l'économie britannique à partir de 1935.

³ ADALA Ladjal. L'innovation en PME

Tableau 2: la définition des PME selon la Banque mondiale

Taille de l'entreprise	Nombre d'employé	actifs	Chiffre d'affaire annuel
Micro	<10	<USD 100 000	<USD 100 000
Petite	<50	<USD 3 millions	<USD 3 millions
moyenne	<300	<USD 15 millions	<USD 15 millions

Source : Le Guide des services bancaires aux PME -SERVICES-CONSEIL DE L'IFC | ACCÈS AU FINANCEMENT

1.1.2.5. Définition des PME aux États-Unis :

Aux États-Unis, la Small Business Administration (SBA) classe les petites entreprises en fonction de leur structure de propriété, du nombre de leurs employés, de leurs revenus et de leur secteur d'activité. Par exemple, dans le secteur manufacturier, une PME est une entreprise de 500 employés ou moins. En revanche, les entreprises qui extraient du minerai de cuivre et du minerai de nickel peuvent avoir jusqu'à 1 500 employés et être tout de même identifiées comme des PME.

1.1.2.6. Définition des PME au Japon :

Au Japon, les critères de base pour définir la petite et moyenne entreprise sont : le capital ou le portefeuille de l'investissement est/ ou les effectifs. De même que ce la dépend du secteur d'activité. Ainsi en industrie minière, transport et autre branche d'activité, est une entreprise dont l'effectif des employés est inférieur ou égale à 300 personnes, et le montant d'investissement est de moins de 300 millions de Yens, Alors que dans le commerce de détail, l'effectif est de moins de 50 personnes et l'investissement est de moins de 10 millions.

1.1.2.7. Définition des PME au Canada :

Selon la confédération générale des petites et moyennes entreprises, les PME se répartissent selon la manière suivante :

- Petites entreprises : effectif de 5 à 50 salariés
- Moyennes entreprises : se définissent de manière variable selon les provinces et le secteur d'activité, avec un plafond fixé à 500 employés. Pour toutes les entreprises considérées comme PME, le total des actifs ne doit pas excéder 25 millions de dollars canadiens et, à l'instar de l'Union Européenne, elles ne doivent pas être détenues de plus de 25% par une entreprise de taille supérieure¹.

1.2. Les classifications et les caractéristiques des PME :²

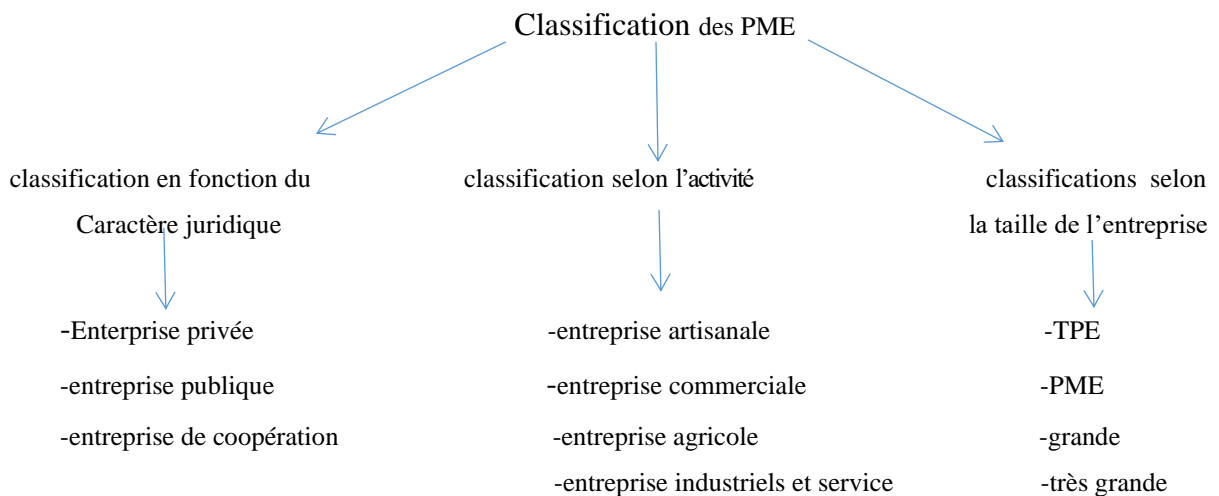
¹ <https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:89944ee4-11d0-39b1-922a-1a490b7a3a7d>

² Yamina, D. E. B. A. H. I. Le cadre conceptuel des petites et moyennes entreprises: diversité et spécificité. P488

1.2.1. Classification des PME :

Les pme peuvent être classifiées à partir de ce schéma :

Figure 1: Classification des PME



1.2.1.1. Classification en fonction du caractère juridique :

a) les entreprises privées : Les entreprises privées se caractérisent juridiquement par la propriété du capital qui relève d'une famille, d'une personne ou d'une association de personnes. Le chef d'entreprise aura, sauf cas particulier, principalement à choisir entre :

-L'entreprise individuelle : C'est une entreprise qui est la propriété exclusive d'une personne physique. L'entrepreneur exerce son activité sans avoir créé de personne juridique distincte, et il est personnellement et indéfiniment responsable des biens, et des dettes de l'entreprise : commerçant, artisan, profession libérale, agriculteur

- L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée : « Une entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée est une société à responsabilité limitée qui comporte la particularité d'être créée par un seul individu qui devient associé unique ».

- La société à responsabilité limitée (SARL) : C'est une structure idéale pour développer une petite ou moyenne entreprise. Sa caractéristique principale est de limiter la responsabilité des associés : chacun d'entre eux ne supporte les pertes éventuelles de la société qu'à hauteur de son apport. Une SARL compte entre 2 et 100 associés (si elle n'est constituée que d'une personne, c'est une EURL).

- Une société en nom collectif : La société en nom collectif est un regroupement de personnes que l'on appelle les « associés » qui ont décidé d'exercer une activité commerciale commune dans un esprit de collaboration ; mise en commun des connaissances, des biens ou des activités ; et partage entre des bénéfices financiers et les pertes qui en découlent.

- **Une société par actions simplifiées** : La SAS est la résultante de la création décidée par un ou plusieurs associés, qu'elles soient personnes physiques ou morales

-**Société anonyme** : La société est désignée par une dénomination sociale qui doit être immédiatement précédée ou suivie des mots « société anonyme » ou du sigle« SA », et administrée par un conseil d'administration et un président ou un conseil de surveillance et un directoire

b) les entreprises publiques : Une entreprise publique est une entreprise qui appartient en totalité ou en majorité à l'Etat ou à des collectivités territoriales et sur laquelle ils peuvent exercer une influence prépondérante. On distingue : Les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC), Les sociétés nationales ; les sociétés d'économie mixte

c) Les entreprises coopératives : Les entreprises coopératives sont des entreprises dont les associés contribuent volontairement à part égale en droits et en obligations dont l'objectif est la satisfaction des aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels des membres, comme, par exemple, la réduction de coûts de revient ou le coût d'achat de certains produits

1.2.1.2. Classification selon l'activité :

Classification par secteur économique : A ce niveau de classification, on parle d'une répartition classique et d'une répartition moderne

- **La répartition classique** : En répartition classique trois secteurs peuvent être distingués :

- Le secteur primaire : Ce secteur regroupe l'ensemble des activités dont la finalité consiste en une extraction ou l'exploitation des ressources naturelles (agriculture, pêche, forêts...etc.)
- Le secteur secondaire : Ce secteur regroupe l'ensemble des activités liées à la transformation des matières premières issues du secteur primaire en biens productifs ou de consommation (agroalimentaire, automobile, industrie, chimique, pharmaceutique.... Etc.).
- Le secteur tertiaire : Ce secteur est défini par exclusion des deux autres secteurs : il recouvre toutes les activités de services et à son tour, il comprend toutes les entreprises dont la fonction principale consiste à fournir des services à destination des entreprises ou des particuliers.

-**La répartition moderne** : Comparativement à la classification précédente, Certains économistes évoquent aussi l'existence d'un quatrième secteur :

- **Secteur quaternaire** : Appelé aussi nouvelle économie, Ce secteur regroupe les entreprises de production de haute technologie (spatial, aéronautique, l'énergie, télécommunication ...etc.).

1.2.1.3. Classification selon la taille ou dimensionnelle de l'entreprise :

Ce point a été évoqué précédemment dans la définition des petites et moyennes entreprises.

1.2.2. Les caractéristiques des PME :¹

Les PME se personnalisent par un certain nombre de caractéristiques, on en cite :

A. Caractéristiques universelles :

- La concentration de la gestion et de la décision : c'est la centralisation de la plupart des décisions chez un seul individu, le patron» assumant entièrement la responsabilité technique et financière, c'est à dire contrôle le développement de son entreprise. Pour les entreprises de petite dimension, les décisions peuvent être assimilées à celles des seuls dirigeants
- Un nombre réduit de niveaux hiérarchiques : Ce nombre réduit et la polyvalence élevée des personnes font que la prise en compte simultanée des diverses dimensions de l'innovation par un individu ou par une équipe se trouve ainsi favorisée. De plus, la décision de mise en œuvre du projet, ainsi que la mobilisation et l'organisation des ressources, peuvent se réaliser rapidement à partir de l'engagement du chef d'entreprise. La fonction de décision se fait alors de la manière suivante : Intuition- Décision- Action.
- Une diffusion plus rapide de l'information : Les informations sont diffusées rapidement entre les membres de l'entreprise au niveau interne d'une part, et d'autre part, on trouve un système d'information au niveau externe, qui est simple, dû essentiellement à la proximité du marché.
- L'entreprise de petite taille possède une faible capacité de financement : Il existe plusieurs sources de financement pour les petites entreprises, et on sait que ces sources sont limitées pour le démarrage, à cause du risque supérieur et du caractère conservateur du milieu financier par rapport à ce risque. Toutefois le nouvel entrepreneur, en plus de sa propre mise de fonds, peut trouver des fonds de parents et d'amis qui lui font confiance,

¹ Khaled, A. Z. Z. A. O. U. I. (2016). Le financement des PME et les mécanismes de garantie en Algérie. Revue des réformes économiques et intégrations dans l'économie mondiale, P72

on appelle cela le capital amical. Ainsi, les apports de capitaux sont en général de type familial, de voisins, et fait moins recours aux capitaux extérieurs.

B. Caractéristiques propres aux pays en développement :

Les PME des pays en développement font face à l'insuffisance de compétence humaines et de qualité institutionnelle mises à leur disposition. Les difficultés auxquelles elles sont confrontées notamment sont :

- Leur faible capacité de faire entendre leur voix dans le sens d'une action gouvernementale confortant leur situation et l'absence de dialogue entre les secteurs public et privé ;
- Des préjugés défavorables à propos du secteur privé et une défiance réciproque entre les secteurs public et privé ;
- Le manque d'informations (sur les marchés, les normes, les barrières à l'entrée et à la sortie et les obstacles interdisant l'accès aux marchés), de données statistiques pertinentes et d'institutions de soutien ;
- Le poids du secteur informel et la complexité des réglementations, qui s'ajoutent à l'absence d'incitations pour les entreprises du secteur informel à rejoindre le secteur forme.

1.3. Rôle et l'importance des PME :¹

1.3.1. Dans la création d'emplois :

Dans la zone de l'OCDE, les PME jouent un rôle majeur dans la croissance économique et ce sont elles qui créent la plupart des emplois nouveaux. Plus de 95% des entreprises de cette zone sont des PME, qui représentent 60 à 70% de l'emploi dans la plupart des pays.

1.3.2. Dans la mobilisation d'épargne :

Les PME sont considérées comme un secteur qui attire le capital épargné et le transforme en investissements qui contribuent à augmenter le produit intérieur brut du pays, comme la stimulation du taux de croissance économique du pays. L'épargne d'une grande partie de la société qui préfère gérer ses investissements directement sous forme de prises de participation.

1.3.3. Contribution au développement de l'exportation :

1 جامعة الجزائر3: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم (Doctoral dissertation, مبانى محمد). (2017). سبل دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (التجارية و علوم التسيير)

Les PME peuvent jouer un rôle important dans l'amélioration de la balance commerciale en contribuant à la production de biens hautement concurrentiels sur les marchés internationaux, ou en produisant des produits qui se combinent pour remplacer les biens importés, ce qui contribue à réduire les importations du pays.

Et Les facteurs qui permettent aux PME de tirer parti de l'exportation de leurs produits comprennent :

- Ces produits affichent généralement le talent artistique et le savoir-faire caractéristiques des œuvres faites à la main, ce qui les rend très populaires sur les marchés étrangers ;
- Adopter la méthode de production basée sur l'intensité de travail pour réduire le coût unitaire ce qui contribue à donner à ses produits un avantage concurrentiel leur permettant d'accéder aux marchés étrangers ;
- Les petites entreprises peuvent adapter leurs plans de production aux besoins des marchés extérieurs, grâce à leur flexibilité représentée par de modestes investissements en capital, pouvant ainsi répondre aux besoins des marchés d'exportation ;
- Les petites entreprises peuvent contribuer à la croissance des exportations directement ou indirectement en s'intégrant aux grandes entreprises, en leur fournissant les besoins de production de produits finis ou semi-finis, que ces dernières utilisent pour produire leurs produits finis à un prix compétitif pour être compétitifs à l'étranger. la croissance du marché et donc la croissance des exportations et l'amélioration de la position de la balance commerciale de votre pays.

1.3.4. Réussir l'intégration industrielle :

Les petites et les grandes entreprises contribuent à la réalisation du développement économique, car les grandes entreprises se caractérisent par un modèle de production qui dépend d'une forte intensité de capital, tandis que les activités des petites et moyennes entreprises sont concentrées dans des activités qui ne montrent pas beaucoup d'importance pour les économies d'échelle.

Les deux types d'entreprises travaillent côte à côte de manière complémentaire, car les entreprises à production massive et à large activité ont besoin des produits des petites et moyennes entreprises par le biais de la sous-traitance par exemple.

Dans le cadre d'une intégration directe, les petites entreprises et les grandes institutions, quant à elles, au motif que l'une de ces industries utilise régulièrement d'autres industries

comme intrant dans le processus de fabrication, lorsque les petites industries reçoivent leurs intrants de grandes industries, cette relation est appelée fabrication ultérieure, et dans le cas inverse appelée relation de sous-traitance.

La sous-traitance est le processus par lequel un établissement confie à un autre établissement la réalisation d'une partie de ses opérations de production pour des considérations et des raisons économiques, juridiques ou stratégiques, permettant ainsi aux petites et moyennes entreprises et à la capacité de réaliser une intégration économique entre grands groupes. Livraison de composants et de pièces à incorporer dans des produits finaux.

Ainsi, le processus de sous-traitance contribue de manière significative à élever le niveau de productivité des entreprises, et il est considéré comme l'un des avantages des petites et moyennes entreprises dans les pays développés.

1.3.5. Contribuer à la création de valeur ajoutée et augmenter le produit intérieur brut :

Là où ces institutions contribuent substantiellement à la production manufacturière, elles contribuent à la création de plus de 50 % de la valeur ajoutée dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), par exemple..

C'est aussi l'un des effets positifs des petites entreprises entrepreneuriales, en particulier l'augmentation du revenu moyen par habitant et le changement des structures commerciales et communautaires où elles sont actives dans plusieurs endroits, et ce changement s'accompagne d'une croissance et d'une augmentation des sorties. , qui permet la formation de richesses pour les individus en augmentant le nombre de participants Aux gains du développement, qui réalise la justice dans la répartition de ces gains.

Section 2 : les PME en Algérie :

La création de la PME occupe une position de premier plan dans le processus de développement algérien, ce qui explique un phénomène démographique important ,“D’autant plus que l’activité économique des PME en Algérie, a fortement augmenté durant ces dix dernières années, suite aux nouvelles politiques appliquées progressivement par l’Etat en vue d’encourager la création d’entreprises, et, de renforcer le tissu économique fragilisé auparavant par les crises économiques qui ont touché le pays“ (Benchikh, Fekir, & Mrabet, 2019)..

Dans cette section je concerne le cadre conceptuel de la PME en Algérie, ces caractéristiques, ces défis,....etc.

2.1. Définition de la pme en Algérie :

Les PME ne se caractérisent par aucune définition unique et varie d'un pays à l'autre. En effet l'Algérie à donner une définition d'une PME selon sur le nombre de salariés, le chiffre d'affaires annuel et l'indépendance de l'entreprise,

«La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services :

- employant une (1) a deux cent cinquante (250) personnes ;
- dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel n'excède pas un (1) milliard de dinars algériens ;
- qui respecte le critère d'indépendance tel que défini au point 3, ci-dessous :

1. **Personnes employées** : le nombre de personnes correspondant 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.
2. **Seuils pour la détermination du chiffre d'affaires ou pour le total du bilan** : ceux afférents au dernier exercice culture de douze mois.
3. **Entreprise indépendante** : 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 ». ¹

Dans la même page du journal l'article 8 ,9 ,10 donnent des configurations claires sur les TPE, MO, PT, dans l'ordre selon les tableaux suivants :

Tableau 3 : tableaux de la classification des entreprises selon le journal

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

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

2.2. L'évolution des PME :²

¹ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N°2, ART5, P5, 11 janvier 2017

² Merzouk, F. (2009). PME et compétitivité en Algérie. *Revue économie et management*, (09), P281.

La majorité des PME en Algérie sont nées à partir de la fin des années 1980. La PME avant cette date n'a joué qu'un rôle secondaire. Majoritairement, on peut distinguer trois périodes de l'évolution de la PME depuis l'indépendance.

2.2.1. La période 1962-1982 :

Cette période est caractérisée également par l'adoption d'une économie planifiée à prédominance publique et d'une industrialisation basée sur des industries de biens d'équipements et des produits intermédiaires.

Le premier Code des Investissements qui a été promulgué en 1963 n'a pas eu d'effets notables sur le développement du secteur des PME, et ce, malgré les garanties et les avantages qui comptait accorder aux investisseurs nationaux et étrangers.

Le nouveau Code des Investissements N° 66/284 qui a été promulgué le 15/09/1966 a essayé de faire jouer au secteur privé son rôle dans le développement économique tout en prévoyant une place prédominante pour le secteur public sur les secteurs stratégiques de l'économie.

Ce code a obligé les entrepreneurs privés d'obtenir l'agrément de leurs projets auprès de la Commission Nationale des Investissements (CNI). La complexité des procédures d'obtention d'agrément ont fait dissoudre la CNI en 1981.

A vrai dire, la PME a été considérée durant toute cette période comme appoint au secteur public, car toutes les politiques sont concentrées sur le développement de ce dernier laissant en marge le secteur privé se débrouiller comme il peut.

2.2.2. La période 1982-1988 :

Durant cette période, de grandes réformes ont été amorcées sous toujours le système de l'économie administrée. Les deux plans quinquennaux (1980/1984) et (1985/1989) sont l'exemple de ces réformes entamées en faveur du secteur privé. Il y a eu parallèlement une promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement privé (loi du 21/08/1982) qui a dicté un ensemble de mesures favorables aux PME telles que :

- Le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières ;
- L'accès, même limité, aux autorisations globales d'importations (A.G.I) ainsi qu'au système des importations sans paiement. (CNES, 2002).
- Cette période est caractérisée également par certains obstacles aux PME tels que :

-
- Le financement par les banques ne dépasse pas 30% du montant total de l'investissement ;
 - Les montants investis sont limités à 30 millions de DA pour la société à responsabilité limitée (SARL) ou par actions et 10 millions de DA pour l'entreprise individuelle ou au nom collectif ;
 - L'interdiction de posséder plusieurs affaires.

2.2.3. A partir de 1988 :

L'Algérie a connu à partir de 1988 une phase de transition vers l'économie de marché, c'est ce qui lui a dicté la privatisation de nombreuses entreprises publiques, et a contribué au développement des petites et moyennes entreprises dans certaines activités de l'économie, ce changement l'a conduit à établir des relations avec des institutions internationales telles que le Fond 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 commercial.

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

- 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.

Suite à la loi d'orientation sur les PME de 2001, le poids de la PME a nettement augmenté et le nombre a plus que doublé, et la densité a presque quadruplé

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

Tableau 4:l'évolution du secteur PME en Algérie :

2019

	PME privées			PME publiques			Total		
	Nombre	Evolution annuel	Taux d'évolution	Nombre	Evolution annuel	Taux d'évolution	Nombre	Evolution annuel	Taux d'évolution
2008	518900	/	/	626	/	/	519526	/	/
2009	586903	+68003	13,11	591	-35	-5,6	587494	+67968	13,08
2010	618515	+31612	5,39	557	-34	-5,75	619072	+31578	5,38
2011	658737	+40222	6,5	572	+15	2,69	659309	+40237	6,5
2012	711275	+52538	7,98	557	-15	-2,62	711832	+52523	7,97
2013	777259	+65984	9,28	557	0	0	777816	+65984	9,27
2014	851511	+74252	9,55	542	-15	-2,69	852053	+74237	9,54
2015	934037	+82526	9,69	532	-10	-1,84	934569	+82516	9,68
2016	1022231	+88194	9,44	390	-142	-26,69	1022621	+88052	9,42
2017	1074236	+52005	5,09	267	-123	-31,54	1074 503	+51882	5,07
2018	1141602	+67366	6,27	261	-6	-1,87	1141 863	+67360	6,26
30 / 06 /2019	1171701	+30099	2,6	244	-17	-6,65	1171 945	+30082	2,6

Source:RAHMANI, Y., & BENYAHIA-TAIBI, G. Les PME privées; Un levier pour le développement économique en Algérie Private SMEs; A lever for economic development in Algeria.

2.3. Les caractéristiques des PME en Algérie :

Les PME algériennes ont des caractéristiques, qui ne sont pas homogènes et varient d'un secteur d'activité à un autre, selon la dimension de l'entreprise et la région de son implantation. Grosso modo, on peut résumer les caractéristiques des PME dans les points suivants :¹

- Une structure financière souvent fragile et la prédominance du capital amical (familial) ;
- Une concentration relative dans les secteurs de la production des biens de consommation et des services ;
- Prépondérance des micros-entreprises (96,15 % des PME en Algérie (2009) appartiennent à la catégorie des TPE avec moins de 10 salariés) ;
- Compétence et qualification professionnelles des dirigeants des PME sont souvent non justifiées (faible capacité managériale)
- Faiblesse de l'accumulation technologique ;
- absence de l'innovation et manque d'inventivité ;
- Manque d'informations fiables, pertinentes et actualisées ;
- Une grande souplesse structurelle et un manque de spécialisation.

2.4. Importance et rôle des PME pour le développement économique algérien :

Le rôle et l'importance de la PME elle permet et contribue à la croissance et au développement économique par :²

- ✓ La création d'emplois ;
- ✓ La création de la valeur ajoutée ;
- ✓ La distribution des revenus

2.4.1. La création d'emplois :

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

¹ Lekhal, K. S., Korichi, Y., & Gaboussa, A. (2013). Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives. Algerian Business Review, 2(2), P39

² Gharbi, S. (2011). Les PME/PMI en Algérie : Etat des lieux. DOCUMENTS DE TRAVAIL, 238.

2.4.2. La création de la valeur ajoutée :

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

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

2.4.3. 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.

2.5. L'impact des PME en Algérie :¹

2.5.1. Évolution par taille :

Durant l'Année 2021, le nombre des PME est composé de 97,58% de Très Petite Entreprise TPE (effectif de moins de 10 salariés), soit 53 952 TPE qui demeurent fortement dominante dans le tissu économique, suivie par la Petite Entreprise PE avec 2,15% et la Moyenne Entreprise ME avec 0,27% .

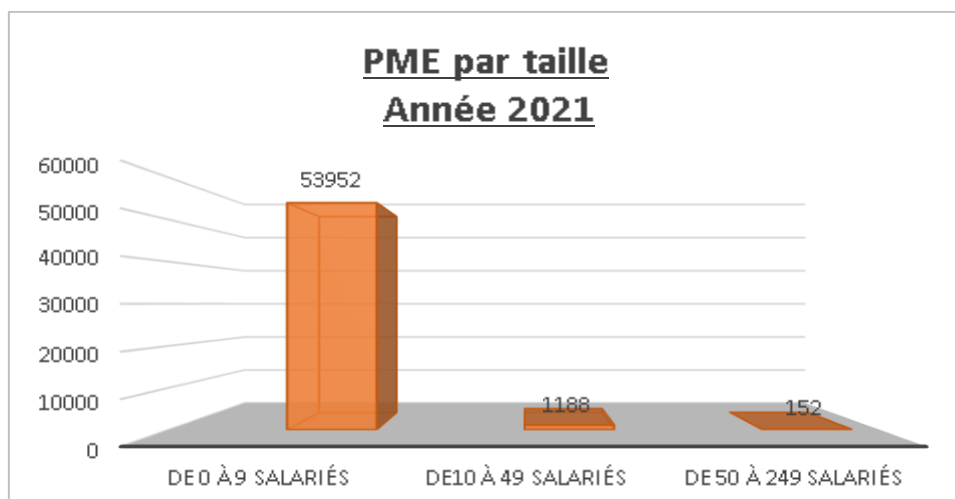
Tableau 5: évaluation des PME par taille

Secteurs d'activités	Année 2021

¹ Bulletin d'information statistiques de la pme Edition mars 2022

	A la fin 2020	de 0 à 9 sa- lariés	de 10 à 49 salariés	de 50 à 249 sala- riés	Total PME	A la fin 2021
					de 0 à 250 salariés	
Agriculture	3 115	313	7	0	320	8 010
Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés	193 964	113	14	1	128	3 243
BTPH	106 121	4835	463	69	5367	199 331
Industries manufac- turières	7 690	3671	162	37	3870	109 991
Services y compris les professions libé- rales	631459	30139	542	45	30726	662 185
Artisanat	288 724	14881			14881	303 605
Total	1 231 073	53952	1188	152	55292	1 286 365
%		97,58	2,15	0,27	100,00	

Graphe N°01 : évaluation des PME par taille



Source : Bulletin d'information statistiques de la pme Edition mars 2022

2.5.2. Evolution de l'emploi par type de PME :

L'effectif global des PME, à la fin de l'année 2021, est de 3 134 9681 agents, dont seulement 20 108 relèvent des PME publiques. A noter que l'effectif global des PME a progressé de 4,78% entre 2020 et 2021.

Tableau 6: évaluation de l'emploi de PME

Types de PME	Année 2020		Année 2021		Evolution (%)
	Nombre	Parts (%)	Nombre	Parts (%)	
Salariés	1 737 774	58,13	182 8720	58,33	5,23
Employeurs	1 230 844	41,17	128 6140	41,03	4,49
S/Total	2 968 618	99,30	3 114 860	99,36	4,93
PME Publiques	20 898	0,70	20 108	0,64	-3,78
Total	2 989 516	100,00	3 134 968	100,00	4,87

2.5.3. Densité

En termes de densité, selon les dernières statistiques de l'ONS sur la démographie (la population résidente totale atteindrait 45,4 millions au 1er janvier 2022, selon les prévisions de l'ONS) la moyenne nationale des PME est de l'ordre de 28 PME (tout statuts confondus) pour 1.000 habitants, et présente un écart important d'une région à l'autre du pays :

- 32 PME privées pour 1000 habitants au Nord du pays,
- 22 PME privées pour 1000 habitants dans la région des Hauts Plateaux.
- 25 PME privées pour 1000 habitants dans la région du Sud.

Ce ratio national diminue à 16 pour 1.000 habitants pour les PME privées de type « personnes morales » et présente un écart important d'une région à l'autre du pays :

- 18 PME privées pour 1000 habitants au Nord du pays,
- 12 PME privées pour 1000 habitants dans la région des Hauts Plateaux.
- 14 PME privées pour 1000 habitants dans la région du Sud.

Tableau 7: évaluation des PME par région

Région	Nbre de PME 2021*	Population par Wilaya (RGPH 2008) **	Population par Wilaya au 1er janvier 2022
Nord	501 036	21075874	28057200
Hauts-Plateaux	158 981	9765202	13029800
Sud	60 478	3238954	4313000
Total Général	720 495	34080030	45400000

2.6. Les contraintes des PME en Algérie :

En dépit de l'atout des PME présentent aujourd'hui des structures économiques, financières et organisationnelles fragiles laissant suggérer que les efforts de promotion de la PME

entrepris par l'État, depuis le début des années 90, n'ont pas abouti à un décollage significatif de ces entreprises en Algérie

2.6.1 Les contraintes relatives au marché de travail :¹

En Algérie, le marché de travail est encore instable et sujet à tous les dépassements possibles. Les contraintes qu'il subit sont multiples. On peut citer les plus importantes :

- Le manque accru des experts en management, des gestionnaires, des techniciens qualifiés... ;
- L'existence de fortes contraintes dans la gestion des ressources humaines (la gestion des contrats, des procédures et des coûts de licenciement...)
- L'inexistence d'Instituts de formations spécialisées et la faiblesse de la qualité des programmes assurés ;
- L'inadaptation des formations dispensées par les universités avec les besoins réels des entreprises et en matière des techniques modernes de management, gestion et de marketing ;
- Difficultés de la pratique des langues étrangères chez la plupart des nouveaux diplômés

2.6.2 Un environnement administratif inadapté :²

La complexité et la lenteur des procédures nécessaire pour la préparation des dossiers de demande soit de crédit soit d'autorisation d'exercer ou même de contrat de bail,... découragent l'initiative privée et limitent, par conséquent, la volonté des entrepreneurs débutants. Ces derniers finissent également par se trouver devant une multiplicité des pièces à fournir et dont la préparation ou l'obtention suppose aussi et à nouveau la sollicitation auprès d'une autre administration publique, ce qui nous amène dans un cercle vicieux sans issue

2.6.3. Faible d'investissement :³

L'état du secteur financier en Algérie est également, un facteur négatif très important dans la faiblesse des investissements étrangers. De nombreux investisseurs potentiels étrangers (et même ceux qui ont pris le risque d'investir) citent le mauvais état du secteur financier comme l'un des plus importants facteurs décourageant, ainsi que l'instabilité du cadre juridique et réglementaire n'incite ni les étrangers ni les nationaux à prendre le risque d'investir. L'épargne nationale est insuffisante pour financer l'investissement et l'épargne extérieure qui peut prendre des formes d'aides et de crédit se fait de plus en plus rare d'où la rareté de ressources financières pour les entreprises et plus particulièrement la PME.

¹ Mémoire en magister LE DÉVELOPPEMENT DES PME ET LA BONNE GOUVERNANCE

² BERRAH, K., & BOURIF, M. (2015). La problématique de la création des petites et moyennes entreprises en Algérie.

³ HASSANI, H. (2012). Impact des réformes économiques sur l'emploi: cas des privatisations en algérie 2006.

2.6.4. Les contraintes d'informations :

Le manque d'information constitue, aux yeux des experts un des principaux obstacles que doivent affronter les dirigeants des PME désireux de se porter à la conquête d'un marché extérieur. Or la réalité de l'économie algérienne est caractérisée par un manque flagrant en matière de disponibilité de l'information (MADOUI. M et BOUKRIF. M, 2009). Un déficit d'information fiable et actualisée, à caractère économique, financier et commercial, est à souligner :

- Absence de banques de données statistiques et d'un système d'informations national ;
- Manque de données et des études de marché (national, régional et local) ;
- difficultés d'accès aux sources d'informations spécialisées et à Internet qui est jusque- là peu utilisé dans le monde des affaires ;
- indisponibilité de données et d'orientations sur les opportunités d'investissement.

Conclusion :

D'après ce chapitre, Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle vital dans l'économie et considérer comme l'épine dorsale du développement économique de nombreux pays.

Et en raison de la diversité des activités économiques et même de la diversité des lois et réglementations, il existe de nombreuses tendances dans la recherche des PME, ce qui entrave l'unification de la définition des PME, de sorte que la définition des PME apparaît également diversifiée, pour cela j'ai défini la PME selon les pays dans lequel il est fortement stationné ainsi deux approches ont été évoquées : une qualitative et l'autre quantitative, j'ai encore parlé dans la première section sur les caractéristiques des PME, sa classification (selon la taille, statut juridique, secteur économique,...), et son importance.

Dans la deuxième section j'ai évoqué sur les processus de management qui sont des éléments indispensable pour garantir la pérennité des organisations :

Le management stratégique est une approche de gestion qui cherche à définir les objectifs et les actions à long terme d'une organisation pour aligner les ressources et les compétences d'une entreprise avec les opportunités et les défis du marché. C'est une démarche proactive qui consiste à anticiper les évolutions du marché et à y répondre de manière appropriée en mettant en œuvre une stratégie cohérente et adaptée aux besoins de l'entreprise.

Le management des organisations est une discipline qu'il s'agit de mettre en place des processus, des structures et des systèmes qui permettent à une organisation de fonctionner de manière efficace et efficiente, tout en atteignant ses objectifs stratégiques.

Le management des opérations cherche à définir les objectifs à court terme à partir des activités quotidiennes vise à gérer efficacement les processus de production et de prestation de services dans une entreprise.

Les PME algériennes sont affectées par la mondialisation et concurrencent à l'échelle mondiale dans un environnement changeant et plus complexe, ce qui leur confère des avantages liés à la gestion, notamment en termes de croissance et de survie. et avec le développement et l'impact des petites entreprises sur l'économie algérienne seront une source de financement pour l'économie proche du secteur pétrolier. L'Etat algérien devrait donc développer une politique et des mécanismes efficaces pour promouvoir ce type d'institution.

En somme, les PME sont un moteur important de l'économie et leur succès dépendra de la qualité de leur gestion, de leur capacité à innover et de l'environnement dans lequel elles opèrent, et les processus de management utilisés dans les PME sont très importants pour assurer leur succès à long terme. Les dirigeants de PME doivent s'efforcer de mettre en place des pratiques de gestion efficaces qui encouragent la croissance de l'entreprise.

Chapitre II :

Les processus de management et outils des PME

Introduction :

Il est devenu difficile pour les institutions de réagir uniquement dans un cadre qui ne laisse même pas le temps de réagir, et il est devenu nécessaire pour les institutions qui veulent survivre de tourner leur attention sur les préoccupations futures de l'environnement afin qu'ils puissent suivre son évolution rapide et une grande volatilité.

Dans ce contexte, les petites et moyennes entreprises (PME) sont l'un des domaines d'intérêt croissant dans diverses économies et ont sans aucun doute une place importante dans l'activité économique nationale et régionale, en particulier. D'où le rôle de gestion de ce type d'institution.

Les PME sont l'un des domaines qui suscitent un intérêt croissant dans diverses économies et qui occupent sans aucun doute une place importante dans l'activité économique locale et régionale. D'où le rôle de gestion de ce type d'institution.

Les processus du management sont aussi importants dans les PME que dans les grandes entreprises, les PME ont récemment proliféré à un rythme sans précédent et commencent à obtenir un succès significatif en les gérant de manière stratégique, d'autant plus que de nombreux universitaires et praticiens sont exposés à la gouvernance dans Son développement joue ensuite un rôle important, tout comme le succès des PME dans la gestion des candidatures, même de manière informelle.

Puisqu'il existe certaines différences dans la nature des grandes entreprises et des petites et moyennes entreprises, on ne peut ignorer certaines caractéristiques de ces dernières, Dans ce chapitre, nous discutons des processus interne et externe,¹ et des outils de management sur lesquels les PME s'appuient.

Section 1 : introductions sur les processus de management :

Les processus de management est l'un des moyens les plus importants de la gestion moderne, les organisations s'y fient pour mener leurs activités et l'utilisent comme base de la stratégie et de la gestion quotidienne. La gestion quotidienne pour prendre des décisions sur la conception du système d'exploitation afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. C'est ce que nous tenterons d'éclaircir dans cette étude.

¹ Du travail de l'étudiant basé sur ce qu'il a étudié au cours des deux années

Dans cette section nous avons couvert les éléments suivants : le management, le processus de management et ces 3 pillées qui peuvent être définis comme l'épine dorsale du management

1.1. Le concept du management :

Le terme "management" est dérivé d'un vieux mot français « ménagement » qui jusqu'au XVIIIème siècle signifiait « avoir la responsabilité de quelque chose dont on n'est pas propriétaire ». Le terme moderne management est actuellement défini dans la langue française comme conduite, direction d'une entreprise. Le verbe manager est dans les dictionnaires de Français synonyme de diriger, gérer, organiser.

- **To Manage** : diriger, administrer, gérer, mener, conduire, maîtriser, dompter, gouverner, mater, tenir, venir à bout, arranger, manier, manœuvrer.
- **To Manage** : S'y prendre, se tirer d'affaire, s'en tirer, s'arranger, se débrouiller, trouver moyen de, parvenir à...

Les autres termes modernes les plus couramment utilisés sont gérer, gestion et administrer **Gérer et gestion** : proviennent du verbe latin *gerere* qui signifie, conduire (au sens large de mener ou mener à bien), diriger et même gouverner.

Administrer et administration : proviennent du verbe *administrare* qu'on peut définir comme gérer un bien, gérer en défendant les intérêts de ceux qui nous confient leur patrimoine.

Les sens et nuances entre les termes manager, gérer, administrer, sont très proches. C'est tout à la fois arranger, aménager, prendre soin de, conduire, gouverner, manier, etc. Ainsi les définitions les plus classiques du management se rapportent toujours à des activités ou des tâches en série que doit continuellement assurer le manager : Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler (PODC).¹

Koontz et O'Donnell, de leur côté, ne donnent pas de définition du management mais introduisent dans leur ouvrage le rôle de la gestion et du gestionnaire. Ce dernier a la mission de « créer ou maintenir un environnement où les individus qui travaillent en groupe sont encouragés à collaborer de façon efficace et dynamique à la réalisation d'objectifs communs pré-établis ».²

1.2. Les processus du management :

Un processus s'agit d'un ensemble d'activités qui sont interdépendantes par le biais de flux matériels ou d'informations partagés pour fournir un produit matériel ou immatériel bien défini.

¹ Cf. Chapitre III : Processus de management.

² Koontz H, O'Donnell C., (1980). Management principes et méthodes de gestion, Mac Graw Hill.

Le processus est également défini comme chaque activité ou groupe d'activités qui utilisent des ressources pour convertir les intrants en extrants, et les extrants de tout processus interne qui peut être considéré comme les intrants de processus suivants.¹

YVON l'a défini les processus du management comme : « Un système de gestion basé sur l'entrée du système, composé d'un ensemble de sous-systèmes appelés processus qui interagissent les uns avec les autres pour réaliser le produit physique ou moral d'un utilisateur et diviser les activités commerciales en processus et contrôles pour les aligner sur les objectifs stratégiques. ».²

Les processus du management et donc une moyenne de comprendre, mesurer l'efficacité et améliorer les activités restrictives de la gestion à tous les niveaux de l'organisation par rapport aux principes de fonctionnement nécessite la création d'une institution axée sur les processus.

Ainsi pour assurer la réussite et la pérennité d'une organisation. Ensemble, ils constituent le fondement sur lequel repose toute entreprise ou organisation, qu'elle soit petite ou grande.

Le fonctionnement du management au sein d'une organisation repose sur 3 piliers indispensables : le management stratégique, le management des organisations, et la management des opérations.

1.2.1. Le Management stratégique :

Le concept de stratégie est pris dans son acception la plus noble, c'est-à-dire pour la firme le choix de ses objectifs à long terme et des moyens les plus appropriés pour les atteindre. Cette définition essentiellement dynamique présuppose de la part des dirigeants une volonté d'action pour le futur, une décision ou un ensemble de décisions visant à assurer la survie de l'entreprise et surtout à organiser son développement futur, au travers d'un environnement changeant.

Pour I.ANSOFF la stratégie "consiste à piloter les modifications de relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui"³,

A.CHANDLER la définit comme "la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre des objectifs"⁴.

K. Andrews, qui contribua à la mise en place des enseignements de stratégie à la Harvard Business School, complète ces définitions en ajoutant : "la stratégie d'entreprise est le système

¹ Philippe Lorino, méthodes et pratiques de la performance, le Pilotage Par les Processus et les compétences 3ème édition, 2003, Paris, p.53.

² Yvon Mougin, La cartographie des processus, 2ème édition, AFNOR, Paris, 2006, P.334.

³) Ansoff I., Stratégie du développement de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, 1989

⁴ Chandler A., Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MIT Press, 1962, P1

de buts et d'objectifs, des politiques essentielles et des plans pour atteindre ces objectifs, exprimé de telle façon qu'ils contribuent à définir le secteur d'activités dans lequel la firme se situe ou accepte d'entrer et le type d'entreprise qu'elle est ou souhaite devenir"¹,

Ainsi que le management stratégique consiste à fixer les grands objectifs d'une entreprise ou plus largement d'une organisation. Il en découle un ensemble de décisions qui auront un impact à moyen et long terme dans le but de garantir la performance et la pérennité de l'entreprise ou de l'organisation.

1.2.1.1. L'importance du management stratégique :

Avec les nouveaux défis auxquels les institutions sont confrontées ces derniers temps, notamment la mondialisation et le passage des sociétés industrielles aux sociétés du savoir, les changements technologiques et l'intensification de ceux-ci pour s'adapter à la concurrence entre les institutions, un travail de gestion stratégique est devenu nécessaire pour s'adapter face à ces changements, L'importance du management stratégique peut être expliquée comme suit :²

- Aide les organisations à anticiper les problèmes et opportunités futurs ;
- clarifie les objectifs et les orientations liés à l'avenir de l'institution et les perspectives de son développement ;
- il aide à définir plusieurs priorités et objectifs qui se chevauchent, puis orienter les ressources vers des objectifs importants liés à l'avenir de l'institution ;
- Permettre d'identifier les différentes opportunités que produit l'environnement et de travailler à les exploiter en parallèle avec les éléments de force que possède l'organisation, et de réduire les effets des menaces de l'environnement et des faiblesses à l'intérieur de l'établissement ;
- Conduit à l'efficacité et à de meilleure performance grâce à l'interaction et l'intégration et à la coopération.

1.2.1.2. Les éléments de la stratégie :

L'analyse des différentes définitions de la stratégie, fait ressortir qu'elles comportent plusieurs éléments, par lesquels toutes stratégies reposent. Autrement dit, la compréhension de la définition de la stratégie s'appuie sur la compréhension de cet ensemble d'éléments que sont la mission (métier, vision, vocation), le choix du portefeuille d'activités (produits et services), la recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergies), les moyens d'actions (les ressources mobilisées), le mode de développement (croissance interne ou externe),

¹ Andrews K., The Concept of Corporate Strategy, Dow-Jones Irwin, 1971,p. 28

²) Charles MARTINET organisation et politique (management stratégique) paris, 1994, P34

les compétences distinctives (les atouts), les priorités (choix), la préparation à l'imprévu(les scénarios).

- **La mission** : (métier, vision, vocation) elle est un guide de choix à faire toutefois ce guide ne peut être ni trop flou, ni trop rigide. Une fois la mission définie, il s'agit de choisir son champ de bataille. Que va faire l'organisation de manière précise ? Que va-t-elle produire ? Où va-t-elle écouler ses produits ? Et en conséquence, à quelle concurrence va-t-elle être confrontée ?

Pour mieux éclairer cet élément il faut définir ce qui suit :

-**Le métier** : lequel se fonde sur le savoir-faire technologique, commercial, administratif, dérivant d'une culture d'entreprise.

-**La vocation** : correspond au rôle que les dirigeants entendent faire jouer à l'entreprise pour répondre aux besoins de l'environnement d'une part et à ses aspirations d'autre part.¹

-**Le choix du portefeuille d'activités (les produits et services)** : il représente un choix primordial qui permet de focaliser les efforts de l'entreprise sur un domaine privilégié, ainsi l'entreprise tente de sélectionner ses activités de manière que les activités déclinantes. Soient compensées par celles de croissance, et que les activités profitables supportent celles qui le sont moins ou dont le développement nécessite l'apport des ressources importantes.²

-**La recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergie)** : ce phénomène a été illustré par A.Osborn par une formule devenue célèbre : « $2+2=5$ »³, elle représente le fait que l'effet de complémentarité donne des résultats plus élevés que la somme de chacun des effets pris séparément.

-**Les moyens d'actions :(les ressources mobilisées)** : qui sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre par l'entreprise pour accomplir sa mission.⁴

- **Le mode de développement** : il existe deux modes de développement, la croissance interne et externe. Croissance interne ou croissance organique, elle consiste en la création, par la firme, d'une capacité nouvelle, il s'agit souvent d'une chaîne de production, capacité de recherche ou capacité de commercialisation. Le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises et entraîne un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre, il s'agit en effet du regroupement intégral ou partiel de deux ou plusieurs entreprises.⁵

¹ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, Stratégie et organisation », 6e éd, Vuibert, Paris, 2006, p 49

² R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. Cit, P27

³ M. GERVAIS, op. Cit. P.56

⁴ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. P 115

⁵ J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. 2006, PP 232-233

- **Les priorités** : (choix) il n'existe pas un seul chemin qui mène à atteindre les objectifs de l'entreprise mais plusieurs.¹

- **La préparation à l'imprévu** : dont se fait par la formation des scénarios, qui sont des visions de l'évolution de l'environnement qui reposent sur des futures possibles des hypothèses faites sur les tendances que vont suivre quelques variables clés caractérisant le secteur.

1.2.2.3. Les Dimensions du management stratégique :

L'application de cette stratégie dépend de la disponibilité d'un éventail de conditions, y compris celles pertinentes pour l'institution elle-même, y compris celles liées à l'océan, qui peuvent être résumées dans les dimensions suivantes :

A. Dimension économique :

Chaque entreprise cherche à atteindre ses objectifs économiques dans un cadre concurrentiel pour analyser les facteurs économiques afin de comprendre les forces et les faiblesses.

Illustrez cette analyse en tentant de répondre à diverses questions, dont l'une des plus importantes est de savoir quel type d'entreprise veut-elle être ? que fait-elle ? Faire ? Qu'est-ce que tu vas faire ?²

B. Dimension politique :

L'entreprise est considérée comme une présence politique avec une série d'alliances déclarées. Les parties non déclarées travaillent dans leur propre intérêt, se font concurrence pour les ressources à leur disposition et influencent de nombreux groupes ayant un intérêt dans leurs activités. Ces groupes sont appelés parties prenantes. Afin de prendre des décisions stratégiques appropriées, les agences doivent coordonner ces intérêts opposés des partis politiques.

Afin de formuler la stratégie en fonction de la dimension politique, la Fondation tente de poser un ensemble de questions et d'y répondre :³

- Quelles sont les parties prenantes ?
- Que peuvent faire ces groupes ?
- Que peut-on faire avec ou contre ces groupes ?
- Que décidera l'institution ?

¹ R-A. THIETART, J-M. XUEREB, 2005, op. Cit, PP 31-32

² Alain Charles MARTINET, management stratégique (organisation et politique), edi science, Paris, 1994, P34.

³ Raymond-Alain THIETART, la stratégie d'entreprise, edi science, 2eme édition, Paris, 1993, P21-24

C. Dimension bureaucratique (organisationnelle) :

Le processus organisationnel est le groupe d'activités ou de forces personnelles consciemment coordonnées et l'organisation joue un rôle important dans la définition des stratégies de l'entreprise. Le type d'organisation adopté par l'entreprise permet d'appliquer efficacement sa stratégie, créant et améliorant des avantages concurrentiels.

Martinet croit que la réglementation permet à une entreprise d'avoir d'excellentes variables, comme les comportements souhaités, ou pour l'organisation dans son ensemble, selon un environnement très changeant.

Et Pour activer cette dimension, l'institution devrait essayer de répondre à de nombreuses questions, dont les plus importantes sont :

Quel type d'organisation l'entreprise adopte-t-elle ? Et comment prendre des décisions ? Quel est le modèle d'activité administrative ? Quelles sont les procédures de contrôle ?¹

D. Dimension de l'information :

L'entreprise vit dans un environnement complexe caractérisé par de nombreux changements et des fluctuations rapides qui ont accru la compétitivité des entreprises, et rester sur le marché dépend de la compétitivité, et l'information exprime des données qui ont été exploitées et placées dans un contexte significatif et utile pour un utilisateur particulier, de sorte qu'elle apporte une valeur ajoutée aux données. À la suite du processus de conversion ou d'opération entrepris et la source principale pour fournir des informations utiles et influentes dans la prise de décisions dans l'entreprise est son système d'information.²

Avec l'intensification de la concurrence entre les entreprises, l'information est considérée comme une ressource stratégique, la source d'un avantage concurrentiel permanent et le pilier d'une prise de décision stratégique efficace pour assurer sa pérennité ; c'est ainsi qu'est né le Système d'Information Stratégique (SIS) qui sert de capteurs pour divers changements ambiants.

Les systèmes d'information stratégiques jouent un rôle important et vital dans la définition de la stratégie de l'entreprise, dans la mesure où elle atteint cette stratégie et dans l'évaluation de ses conséquences, l'entreprise tente donc de répondre aux questions suivantes :

- Dans quel domaine l'entreprise devrait-elle opérer ?

¹ Alain Charles MARTINET. Management strategique(organisation et politique). op.cit, P25-26. *(SIS) Système d'Information Stratégiques

² Doctoral dissertation, الطاهر, مصطفىاوي, & سفيان/مؤطر. (2016). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الإستراتيجي في المؤسسة (2) , جامعة أحمد دراية-ادار

-Dans quels secteurs du marché pouvez-vous être concurrentiel ?

-Quels produits devraient être offerts sur le marché ?

1.2.2. Le management des organisations :

1.2.2.1. Notion d'organisation :

Le mot "organisation" est ambivalent. Il désigne tout à la fois une entité créée pour conduire une action collective (par exemple : une entreprise, une association à but non lucratif, un hôpital, un parti politique...), la façon selon laquelle cette entité est agencée (notamment : la définition et la répartition des tâches entre les acteurs participant à l'action collective) et les processus qui produisent à la fois l'entité et son agencement.

Les définitions du mot organisation sont nombreuses et varient en fonction du cadre théorique dans lequel on se place. Dans leur tentative de définir les organisations, les théoriciens ont mis l'accent successivement sur différents aspects des relations entre l'individu et sa tâche. Dans un premier temps, l'accent a été mis sur les rapports entre l'Homme et les conditions physiques et administratives de son travail. Dans un deuxième temps, l'accent a été mis sur les relations des Hommes au travail entre eux.

Dans son examen de la théorie des organisations W.R.Scott¹ repère trois définitions caractéristiques de l'organisation : « Une collectivité axée sur la poursuite de buts relativement spécifiques et manifestant une structure sociale hautement formalisée », « une collectivité qui partage un intérêt commun à la survie du système organisationnel et s'engage dans des activités communes », « une coalition de groupes d'intérêts variables qui élaborent des buts par négociation ».

1.2.2.2. L'organisation et l'entreprise :

- L'organisation est définie comme étant une unité sociale organisée pour atteindre un certains objectifs. Elle suppose un but formel, une division des tâches et une attribution des rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décisions, un ensemble de règles d'évaluation de l'activité.

- l'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente. » (G.BRESSY et C.KONKUYT ,2000).

L'entreprise est à la fois :

¹ Scott.W.R, (1987), Organizations: rational, natural, and open systems, Englewood Cliffs. NJ, Prentice-Hall

-
- Une organisation technique : elle produit des biens et services à partir d'une combinaison de moyens (capital sous différentes formes, compétences) ;
 - Une organisation économique la création et la répartition de la valeur est une finalité centrale de l'entreprise ;
 - Une organisation sociale une cellule sociale et humaine, l'entreprise est composée de 3 acteurs principaux : Apporteurs de capitaux, Dirigeants, Salariés. Ces 3 acteurs ont des objectifs et des stratégies individuelles différentes.

L'entreprise est une organisation mettant en œuvre différents moyens dans le but de produire et commercialiser des biens et services.

L'entreprise devient une réalité humaine parce qu'elle regroupe un ensemble d'individus disposant d'une autonomie de décision selon sa place dans la hiérarchie de l'entreprise. Elle n'est plus une « boîte noire » mais une structure sociale, elle devient une organisation. Ce terme désigne un ensemble de personnes regroupées en vue d'atteindre certains buts. Il faut donc des structures, des procédures, de communication et de contrôle pour coordonner les tâches et le travail des individus.

Pour les tenants de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling 1976), l'entreprise est une organisation et ce dernier est un « nœud de contrats » ces contrats visent à gérer les conflits potentiels entre les acteurs et à canaliser le comportement dans un sens conforme à l'intérêt de tous.

Finalement l'entreprise est une organisation capable de s'adapter à l'évolution de l'environnement en changeant les procédures. Donc l'entreprise est dynamique elle évolue en permanence elle détient un système ouvert.¹

1.2.2.3. Le management des organisations :

Le management des organisations est un des trois principaux processus de direction de l'entreprise aux côtés du management de la stratégie et du management opérationnel.

Ce processus assure le développement d'un système organisationnel efficace et le fait évoluer selon les enjeux stratégiques. Il détermine le management organisationnel et dispose de ses propres indicateurs.

Le management des organisations à l'objectif de :

- Structure l'organisation de l'entreprise.

¹ <https://www.ummo.dz/fsecsg/wp-content/uploads/2019/01/Cours-de-Gestion-des-entreprises-2LMD-SFC-Section-B-2019.pdf>

-
- Fait évoluer l'organisation pour répondre aux enjeux stratégiques.
 - Fait progresser la maturité et le savoir-faire de l'organisation.
 - Capitaliser le retour d'expérience

1.2.2.4. Les caractéristique du management des organisations :

Le management des organisations structure, formalise et diffuse les évolutions de l'organisation. Celle-ci est caractérisée par :¹

- L'établissement de la cartographie des processus ;
- La formalisation de processus détaillés, incluant les processus de direction ;
- La construction et la gestion d'un système de management ;
- Un organigramme pour développer métiers et compétences au sein de l'organisation ;
- L'affectation des pilotes de processus ;
- Des procédures pour exécuter les processus ;
- Des indicateurs de pilotage ;
- Un tableau de bord ;
- La mise en place de revues de processus et de revues de direction.

Ainsi. Le processus organisationnel est un des processus de direction, comme représenté dans la cartographie des processus ci-contre.

L'organisation de l'entreprise n'est pas une donnée figée dans le temps. Elle doit évoluer en fonction de la stratégie, pour répondre aux enjeux de développement de l'entreprise.

Le processus organisationnel répond à la question : qu'est-ce que l'organisation de l'entreprise est capable de faire, et que devra-telle être capable de faire dans 3 à 5 ans ?

¹ <https://www.eiphedeix-international.fr/management-organisation/>

Les évolutions de l'organisation doivent permettre de faire évoluer les processus, développer transversalité et coopération, incorporer de nouveaux savoirs, développer l'intelligence collective.

1.2.3. Le management des opérations :

Le management des opérations recouvre l'administration et le contrôle des processus qui transforment les entrants en produits ou en services. Au sens large, les opérations sous-tendent tous les services car on trouve des processus dans toutes les activités de l'entreprise. Dans une acception plus restreinte, elles concernent un service spécifique (ou plus probablement plusieurs). Les services opérationnels prennent en charge les processus qui permettent la création des services ou des produits fondamentaux destinés aux clients, mais ils sont étroitement liés aux autres services de l'entreprise.¹

Quel que soit l'angle de vue, le management des opérations est crucial à tous les niveaux de l'organisation car ce n'est qu'à travers un management sans faille du personnel, du capital, de l'information et des matières que l'entreprise peut atteindre ses objectifs.

Chaque service, et pas seulement les services opérationnels, doit concevoir et exploiter des processus, surveiller la qualité, gérer la technologie et le personnel

Chaque service possède sa propre identité tout en étant lié aux services opérationnels.

1.2.3.1. Un schéma décisionnel :

Les responsables des opérations sont tenus de prendre des décisions clés, certaines décisions sont stratégiques et d'autres tactiques, les options stratégiques se situant en amont des différents plans tactiques. Les premières sont donc moins structurées et ont des conséquences à long terme, tandis que les secondes sont plus méthodiques, routinières et répétitives, avec des conséquences à court terme. En règle générale, les choix stratégiques concernent l'ensemble de l'organisation et dépassent les frontières interservices, tandis que les décisions tactiques se rapportent la plupart du temps aux services, aux équipes et aux tâches. On peut classer les décisions en cinq catégories :²

- stratégiques ;

¹ Ritzman, L. P., Renart, J., Krajewski, L. J., & Townley, C. (2010). *Management des opérations : principes et applications*. Pearson Education France. P8

² Même référence précédent

-
- concernant les processus ;
 - relatives à la qualité ;
 - en rapport avec la capacité, la localisation et le déploiement ;
 - opérationnelles.

Section 2 : les processus de management interne dans les PME

Les processus de management interne dans l'entreprise se réfèrent aux méthodes, aux systèmes et aux pratiques mis en place par une organisation pour gérer et contrôler ses activités internes. Ces processus visent à garantir l'efficacité, la qualité et la conformité des opérations de l'entreprise, ainsi qu'à améliorer continuellement ses performances.

Dans cette section je vais essayer de décrire les processus internes, de les expliquer en profondeur et de montrer leur impact sur les PME.

2.1. La planification stratégique :

Dans l'entreprise, les dirigeants sont amenés à réaliser une planification en vue de la conduite de ses activités. Qui est indispensable et la clé du succès de toute entreprise.

En raison de son extrême importance, de nombreux auteurs ont défini la planification. Parmi ces auteurs nous citons :

Pour WEICK, « planifier c'est concevoir un futur désiré et les moyens qui permettront de le réaliser ». En 1958, KOONTZ définissait la planification comme « la détermination consciente d'actions définies pour atteindre des objectifs. La planification, donc, c'est la décision ».

Pour Van Gunsteren: « planifier et s'organiser un peu plus...c'est prendre un engagement réalisable autour duquel des actions déjà effectuées s'organiseront »¹.

¹ H. Mintzberg, « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Dunod, Paris, 1994, P.24.

Le concept de la planification stratégique pourrait être défini comme un processus de gestion qui présente l'avenir de la prise de décision institutionnelle de manière intégrée, y compris la formulation de la philosophie, de la mission, de l'orientation, des buts, des objectifs, des programmes et des stratégies de l'établissement, afin d'assurer l'implantation.¹

2.1.1. La planification stratégique dans les PME :

-Selon HaLVER, quelle que soit la situation des PME, elles suivent la gestion stratégique conformément à la vision de leur propriétaire/carrière pour l'avenir de la réglementation, de sorte que cette vision future est non écrite et non officielle contrairement aux grandes entreprises.²

- Dans ce contexte, B. SAPORTA (1997) note que les ressources sont limitées en termes de temps, d'informations et d'utilisateurs qualifiés ; Portefeuille d'activités limité ; La question des options stratégiques et de l'engagement des usagers revient du fait du contrôle du propriétaire/piéton qui décide de tout et peu pour la gestion.³

-MacGregor1999 a identifié que les raisons qui empêchent l'utilisation de la gestion stratégique dans les PME sont dues à un certain nombre de raisons, notamment : le manque de vision de croissance, le manque de formulation pratique et de formation à la sélection des fournisseurs ; des stratégies commerciales sont créées et adaptées ; utilisation abusive et signalement du discours stratégique ; et le langage de la planification où les travailleurs sont exclus.

Ces caractéristiques affectent grandement leur processus de gestion, notamment en termes d'élaboration de stratégie, en termes de :

- La première conséquence de la petite taille de ces institutions est leurs ressources financières, humaines et de qualification limitées, ce qui limite l'utilisation de la planification stratégique dans ses phases détaillées.
- Ces entreprises se caractérisent également par leur recours à des systèmes d'information simples et limités, la stratégie nécessitant des systèmes d'information en constante évolution.
- La planification stratégique et le développement de stratégies doivent être impliqués dans la prise de décision en combinant tous les efforts et l'expertise au sein de l'entreprise, mais la première et la dernière décision dans la majorité des PME appartient au propriétaire/facilitateur.

Les Composantes de la planification stratégique dans les PME :

¹ G. Arguin, « La planification stratégique à l'université », 2e édition, Presses de l'université du Québec, 1986, p.11.

² J-P Helver, M. Kalika, J.Orsoni, "Management, stratégie et organisation", Vuibert, Paris, 6ème édition, 2006, p 429-430

³ Gaël Gueguen, "PME ET STRATÉGIE : QUELLES SPÉCIFICITÉS ? ", ÉCONOMIE et MANAGEMENT, n° 131, Avril 2009, p17

Les PME ont de nombreux éléments qui les aident à adopter la planification stratégique, dont les plus importants peuvent être résumés ci-dessous :

- Les PME ont une gamme de caractéristiques telles que la flexibilité, la proximité des clients, la vitesse de réaction et la réponse au changement de l'environnement
- Structure organisationnelle simple qui facilite de communication entre les différents niveaux de l'organisation
- La nature des processus de gestion dans les PME est axée sur l'aide humanitaire. Le contact personnel direct entre la direction et les employés contribue à la circulation rapide de l'information sur l'environnement interne et externe de l'entreprise
- Les petites et moyennes entreprises se caractérisent par une orientation bureaucratique limitée ; Les procédures formelles sont très peu utilisées dans ce type d'institution, de sorte que la planification stratégique est un processus informel par rapport aux grandes institutions.

2.2. Ressource humaine :

Le service des ressources humaines qui occupe de la gestion et de l'accompagnement du personnel d'une entreprise dans les différentes activités. Ce service occupe une place importante dans une organisation. La mission d'un service RH consiste à aider les membres d'une entreprise afin qu'ils puissent devenir plus efficaces et plus épanouis tout au long de leur travail. Les PME peuvent avoir des défis particuliers en matière de RH, notamment en raison de leur taille plus réduite, de leurs ressources limitées et de leur besoin de flexibilité pour s'adapter aux changements du marché. La GRH dans une PME peut caractériser comme suivant :¹

-la gestion des ressources humaines en PME concerne essentiellement la gestion des recrutements, à travers la définition des besoins en personnel et des profils correspondants ;

-la GRH des PME est marquée par la proximité entre les composantes hiérarchiques. En effet, pour les PME, la direction générale est représentée par le chef d'entreprise, qui dirige un effectif réduit de 10 à 50 salariés. Ainsi, plus le nombre d'employés est réduit, plus la connaissance de chacun par le dirigeant est grande. Ceci permet une gestion ponctuelle, immédiate et individuelle de chaque salarié, par une seule et même personne ;

- Au niveau structurel, la proximité hiérarchique et l'effectif réduit donnent lieu à une gestion centralisée et directe des moyens humains par le dirigeant, sans avoir à passer par un

¹ <https://kiwihr.com/fr/blog/mise-en-place-d-un-service-rh-dans-une-pme>

intermédiaire. Cette gestion se fait également à travers la communication directe et les entretiens fréquents

- Les ressources humaines sont représentées par le chef d'entreprise, qui gère en amont, et d'une manière centralisée, les salariés de la PME. Ceci se fait au niveau du recrutement, du suivi, de la formation, de la fidélisation et du management. Il est parfois assisté d'un expert-comptable, en ce qui concerne les rémunérations et les avantages salariaux des employés.

2.3. Les achats :¹

Les PME veulent créer des relations et rechercher des partenaires commerciaux sur le long terme. La stratégie de vente de ces partenaires doit être adaptée aux problèmes quotidiens des petites entreprises (Feder, J. B., 2003 ; Green, J., 2003; Kopytoff, 2003; Gilbert, J., 2004; Kotler, P. & Keller, K.L., 2007). Ford et al., (2006) déclarent : "Les achats commerciaux sont générés par des problèmes spécifiques. Les clients sont à la recherche de solutions à leurs problèmes. Les solutions nécessitent une offre auprès d'un fournisseur. Les offres se composent d'une combinaison de produits / services / conseils et livraison à un coût particulier qui inclut, mais sans s'y limiter, le prix payé. La solution aux problèmes des clients peut également nécessiter l'adaptation par le fournisseur et un effort d'adaptation par le client ". Du point de vue des fournisseurs, les facteurs de succès pour la gestion des relations en B2B et particulièrement vis-à-vis des PME (Ulaga et al., 2002) sont les suivants :

- accès précoce aux nouveaux projets de clients et connaissances disponible ;
- réponse rapide aux demandes des clients ;
- fournir des solutions aux besoins du client et offrir des promesses ;
- développer une relation ;
- gérer les projets du début à la fin ;
- connaissance des clients potentiels et de leurs acteurs ;
- expérience du personnel et des spécialistes extérieurs pour la gestion du projet.

L'expansion de la base de clients est difficile car le portefeuille se compose de différents clients avec exigences et problèmes spécifiques.

2.4. La finance :

¹ Lambert, C. E., & Leheut, E. " Étude du comportement d'achat dans les PME wallonnes.P19

Le financement des PME est devenu un enjeu majeur à la croissance et le développement des entreprises, pour exercer son activité elle doit d'abord engager des dépenses avant de prévoir des recettes ; réalisation des investissements matériels, achat des matériels et fournitures, prévoir la rémunération de la main d'œuvre. A l'issue de la production et la commercialisation les recettes seront encaissées après la réalisation des ventes, donc il y a un décalage entre l'encaissement et le paiement, ce décalage va créer des besoins de financement que l'entreprise devra couvrir en se procurant des fonds selon différentes modalités.

La plupart des pme ont des comportements financiers qui ajustent à assurer les bases de leur indépendance, je peux mentionner parmi ces besoins :¹

- **besoins de financement lié à l'investissement** : A sa création doit se procurer un ensemble de biens simulés à continuer dans l'établissement pour plusieurs années ,tout au long de son existence , l'entreprise devant réaliser des investissements de nature variée Correspondant à des objectifs multiples en vue d'assurer sa survie (par le renouvellement et l'ajustement de ses matériels) et son développement (par la croissance de ses installations).
- **besoins de financement lié à l'exploitation** : Le besoin d'exploitation est le solde net des actifs des créances et des dettes qui sont générés par cycle de production et de vente de l'entreprise.

2.5. La communication :

La communication peut définir comme l'ensemble des transmissions et des échanges d'informations générales et opérationnelles de l'entreprise, est un élément vital de toute petite et moyenne entreprise (PME). Dans le monde numérique d'aujourd'hui, les PME doivent pouvoir communiquer efficacement avec leurs clients, partenaires et employés. C'est pourquoi la communication dans les PME est devenue de plus en plus importante.

La communication dans les PME peut prendre de nombreuses formes, notamment le courrier électronique, la messagerie instantanée, la vidéoconférence, etc. Il est essentiel pour les PME d'avoir les bons outils et stratégies en place pour s'assurer que leur communication est efficace et efficiente. En utilisant les bons outils et stratégies, les PME peuvent améliorer leurs niveaux de service à la clientèle ainsi que la productivité globale de leur organisation

2.6. Le contrôle de gestion :

¹ Mémoire sur Le financement des PME contraintes et perspectives Cas de la S.G.A Bejaia Sghir P503

Le contrôle de gestion peut définir comme : « un processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». ¹

Selon R.N.ANTHONY (1988) : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. ». ² .

Le contrôle de gestion est une fonction inadaptée aux caractéristiques de la PME, « la rigueur et la créativité ne peuvent cohabiter que très difficilement ». (Berland & Persiaux, 2008). En effet, la gestion de la PME repose sur des valeurs spécifiques : la réactivité, l'intuition, la prise de risque... qui sont contradictoires par rapport aux principes du contrôle de gestion : largueur, l'efficacité, l'anticipation...

On constate que l'introduction du contrôle de gestion dans les PME est donc une mission très difficile qui exige un état d'esprit ouvert permettant de pouvoir gérer les comportements et des paradoxes organisationnels.

2.6.1. Le contrôle de gestion en milieu PME :

Plusieurs chercheurs se sont préoccupés du contrôle de gestion, d'autres ont analysé les spécificités des PME, les recherches combinant entre les deux objets se font de plus en plus nombreuses. A partir des années 90, un certain nombre d'études s'intéressant à l'existence du contrôle de gestion dans le contexte des PME est apparu, ces différentes recherches sont néanmoins contradictoires, certaines mettent en évidence un bon développement des outils de contrôle dans le contexte des PME tandis que d'autres parviennent à des conclusions plus différentes.

Deux courants de pensée sur la PME, le courant de la spécificité pour lequel le contrôle de gestion à l'œuvre est spécifique à la PME et donc les pratiques de contrôles apparaissent comme homogènes, et le courant de la diversité pour lequel il n'y a pas de système ou de pratiques de contrôle spécifiques à la catégorie PME mais plutôt propres à chacune des PME : ³

2.6.1.1. Le contrôle de gestion homogène aux PME : La spécificité

¹ Nicolas BERLAND, « Mesurer et piloter la performance », éd : e-ebook, Paris, 2009, P 15.

² Nicolas BERLAND, Op.cit. P 15.

³ Toufik, Khadidja, (2022). Le contrôle de gestion en milieu PME.

A partir des spécificités de la PME un contrôle de gestion propre à la catégorie des PME peut être conçu et pratiqué. En effet, certains auteurs soutiennent la thèse de la spécificité des pratiques et l'homogénéité de la famille PME, Julien (2005) énumère les spécificités de la PME et note :

- A. La présence d'un système d'information simple, d'une forte polyvalence et interchangeabilité entre les membres de l'organisation, d'une stratégie intuitive et d'un système de gestions centralisées, et le rôle et l'importance de la proximité, les pratiques de contrôle de gestion en PME seraient à cet effet relativement homogène et se caractériseraient surtout par la simplicité ;
- B. Dans cette optique, le contrôle de gestion est simple et informel, dans le contexte de la PME on note que les priorités du dirigeant dessinent la trajectoire de son affaire et son fonctionnement, il est possible d'affirmer que la PME est une projection de la vision du dirigeant ;
- C. DANGEROEUX et AL en rajoutent que « les chefs de PME pensent même être capables de gérer leur affaire seuls, sans autre système d'information de gestion que celui constitué par quelques données comptables si jugées nécessaires ou par des informations verbales »¹ ;

Donc en comprendre que la présence du contrôle de gestion en PME est lié à la représentation intellectuelle de son propriétaire.

2.6.1.2. Le contrôle de gestion propre à chaque PME : La diversité

Comme nous l'avons exposé ci-haut, de nombreuses recherches visant à démontrer la difficulté d'une généralisation des PME autour d'un modèle unique et que l'affaire était plutôt liée au contexte. Ce courant de la diversité stipule l'hétérogénéité des PME qui rend difficile tout essai de généralisation.

Certains auteurs ont mis en avant l'influence d'un nombre facteurs d'origine structurelle sur l'existence des systèmes de contrôle de gestion.

- à ce l'effet, NOMBRE (2001) relève l'existence de deux stades du contrôle de gestion en PME selon la taille de celle-ci : l'un pour les entreprises de moins de 100 employés, l'autre pour celle comptant un effectif compris entre 100 et 250 ;

¹ Dangereux, K., Chapellier, P. & Villesèque-Dubus, F., *Revue Internationale P.M.E.*, Adapter les outils de contrôle aux contextes et aux acteurs dans les PME : le cas exploratoire du tableau de bord achat d'un dirigeant, 30 (1), 2017, P.27-56.

-
- MOORES et YUEN (2001) mobilise la théorie du cycle de vie de la firme et trouvent que les conceptions des systèmes de contrôles différent en fonction des différents stades de développement des entreprises ;
 - D'autres acteurs ont mis en avant l'influence des caractéristiques individuelles sur la formalisation du système de contrôle de gestion, plus précisément en relation au profil et à la personnalité du dirigeant de la PME ,une analyse portant sur plusieurs recherches leur a permis de souligner l'influence des éléments humains suivants : les buts des dirigeants comme moteurs des choix des pratiques de contrôle de gestion pour (CHAPELIER(1997) ,Van Caillie(2003).
 - Les outils recensés à travers les chercheurs prônant pour la diversité des pratiques de contrôle de gestion sont formalisés à des degrés divers via la présence d'outils de gestion comptable tel que soulevé par Dangereux et al. (2017), Nobre (2001) évoque la présence de procédures budgétaire et de calcul d'écart et des tableaux de bord, Chapellier, Mohamed et Teller (2013) notent la présence d'un système de calcul des coûts et d'un tableau de bord, Bergeron (2000) conclut sur l'utilisation d'indicateurs de performance financiers et non financiers par les PME.

En outre, le Contrôle de gestion reste un véritable outil d'aide à la décision et de création de visibilité pour les décideurs dans la mesure où les managers font appel aux outils de contrôle de gestion pour confronter leurs intuitions par rapports aux réalités.

On peut dire donc que le contrôle de gestion dans les PME vient à la fin du processus pour remettre en question l'ensemble des pratiques managériales, alors que ce n'est pas l'ultime but de ce système. Par conséquent, on constate une nature très informelle qui marque le contrôle de gestion dans les PME.

2.7. Le leadership :

Au sein des PME, le leadership est un concept qui implique le leader, l'employé et une situation, il ne peut pas y avoir de leadership sans un leader et un subordonné (. Toutefois, il faut que le leader se démarque en tant que leader et que ses employés le reconnaissent en tant que tel.

La majorité des études le définit à partir des caractéristiques suivantes : motivation, mobilisation, la vision, l'esprit d'équipe, influence, fixation des objectifs. Ces caractéristiques reflètent l'exercice du leadership du dirigeant de la PME qui dans la majorité des cas est un entrepreneur.

La définition correspondant aux caractéristiques ci-dessus et proposée par BEN-RAOUANE Sid Ahmed « Le leadership est un processus qui permet à un individu d'influencer un groupe d'individu pour réaliser des buts communs. ».

2.7.1. LE DIRIGEANT DE LA PME :¹

Les dirigeants des PME sont souvent les responsables de la gestion dans leur entreprise et sont souvent qualifiés d'entrepreneurs (Li et al., 2020). Dans la majorité des cas, ils sont les fondateurs ou les propriétaires de ces entreprises. L'entrepreneur est celui qui décide de créer son entreprise dans le but de faire du profit malgré les multiples risques et incertitudes auxquels il pourrait être confronté (Safitri et Sakapurnama, 2016). Ainsi, c'est lui qui identifie les opportunités, imagine, développe et réalise la vision de l'entreprise. Il gère l'entreprise en fonction de ses formations antérieures (Quere, 2003), de ses expériences antérieures (Abraham et al., 2011) et des comportements qu'il a acquis au cours des années.

Morin-Estèves et al. (2017) considèrent que le dirigeant de la PME doit être au service de ses employés et il doit aussi être caractérisé par l'art de l'écoute, la pratique des feedbacks positifs, les décisions partagées, l'inspiration de la confiance. Par rapport à la confiance, celle-ci devrait être accompagnée par un engagement envers l'organisation et les employés (Belliato et al., 2010).

Lavoie et al. (2019) identifient certains éléments permettant de déterminer la capacité du dirigeant d'une PME à diriger et à gérer une entreprise. En effet, la gestion d'une entreprise s'articule autour de la capacité à : diriger, animer, réaliser, pivoter et motiver. La combinaison de ces éléments permet au dirigeant de la PME de partager sa vision avec ses employés, d'exercer facilement son leadership en étant le maître de sa vision, de développer son niveau de confiance, de courage, et de curiosité en prenant des initiatives afin d'aboutir à une performance organisationnelle axée sur le long terme (Louvrier-Clerc et Mendez, 2018).

2.7.2. Les responsabilités du dirigeant PME :²

Malgré la diversité des statuts, les dirigeants ont en commun d'assumer des responsabilités importantes. Les risques encourus sont importants. Ils sont à la

¹ Koudayah, F. T. K. (2021). *Le leadership des dirigeants des petites et moyennes entreprises* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Chicoutimi) , P13.

² Fernandes, F., Gumbanjera, O. N., & Slimani, N. E. (2015). *Les rôles et les activités des dirigeants de PME (petite et moyenne entreprise): cas de PME de la wilaya de Bejaia* (Doctoral dissertation, Université de Bejaia), P 50 .

fois d'ordre juridique, financier, économique et social. Ils impliquent le dirigeant à titre personnel et professionnel. Le dirigeant porte aussi une responsabilité vis-à-vis des salariés qu'il emploie. Il doit correctement utiliser ses ressources pour assurer certaines responsabilités et garder en tête les missions qui lui appartiennent.

Les 16 responsabilités qui incombent à un dirigeant de PME.

- Suivre et développer l'activité commerciale ;
- Entretenir l'activité et l'améliorer continuellement ;
- Trouver de nouveaux relais de croissance et saisir les opportunités ;
- Suivre la gestion du cash et surveiller la trésorerie ;
- S'assurer que ses salariés seront payés ;
- Écouter ses équipes et ses clients ;
- Former en continue les meilleurs éléments ;
- Surveiller la qualité des produits/services vendus ;
- Améliorer la stratégie marketing de l'entreprise et renforcer la différenciation ;
- Assurer le bon avancement des projets en cours ;
- Suivre et contrôler les tâches déléguées ;
- Décider systématiquement d'investir en priorité son argent et le temps de ses équipes dans ce qui rapporte du chiffre d'affaires ;
- S'assurer de la bonne satisfaction de ses clients ;
- Fixer le juste prix : équilibré entre les coûts, les attentes clients et la valeur ajoutée délivrée au client ;
- Surveiller les besoins en cash et s'appliquer à avoir provisionné 2 mois ;
- Choisir et s'impliquer dans une activité de Networking.

Section 3 : le management externe dans les PME

Les processus de gestion externe d'une organisation font référence aux méthodes, systèmes et pratiques utilisés pour gérer les interactions de l'organisation avec son environnement externe.

3.1. Le model PESTEL :

Le model PESTEL est l'acronyme de l'étude des tendances politiques, des tendances économiques, des tendances socio-culturelles, des tendances technologiques, des tendances, cet outil permet d'étudier l'environnement macro de l'entreprise. Premièrement, le modèle permet de classer les grandes tendances environnementales susceptibles d'affecter l'organisation et ses concurrents, puis permet une analyse précise de l'impact de ces tendances sur l'entreprise. Enfin, il peut prédire l'évolution du macro- environnement par scénario et construire des réponses adaptées à chaque scénario.

3.1.1. Les composantes et détails du modèle PESTEL :

Le model PESTEL est basé sur l'étude des rubriques suivantes :

- i. **Les tendances politiques** : il s'agit de faire un diagnostic de l'environnement politique de la zone géographique où est établis : l'entreprise, et ses concurrents, à travers la stabilité gouvernementale, le contenu de la politique fiscale, la protection sociale, mais aussi la régulation du commerce extérieur
- ii. **Les tendances économiques** : il s'agit d'étudier un certain nombre d'indicateurs économiques comme l'évolution du produit national brut (PNB), les taux d'intérêts, le taux d'inflation, le taux de chômage, et aussi la politique monétaire.
- iii. **Les tendances sociologiques** : cette rubrique prend en charge l'étude de la démographie, la distribution des revenus, la mobilité sociale, le niveau d'éducation, le consumérisme et les changements de modes de vie.
- iv. **Les tendances technologiques** : il s'agit de référencier les dépenses publiques et privées en recherche et développement (R&D), les investissements publics et privés sur la technologie, les nouveaux développements technologiques, la vitesse des transferts technologiques.
- v. **Les tendances écologiques** : les organisations auront à prendre en considération les lois sur la protection de l'environnement et cela, à travers les actions visant à traiter les déchets et les énergies renouvelables.
- vi. **Les tendances légales** : ce sont toutes les règles qui régissent le monde des affaires comme les lois sur les monopoles, le droit du travail, les normes de sécurité et la législation sur la médecine du travail.

3.2. La gouvernance d'entreprise :

La gouvernance d'entreprise est un sujet très en vogue, devenue le centre d'intérêt de tous les agents économiques de par son essence et son rôle.

Le terme de gouvernance est défini aujourd'hui de manière très diverse. Selon SHLEIFER et VISHNY « la gouvernance regroupe les moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer sur la rentabilité de leur investissement ».

Dans un sens plus large, CHARREAUX définit la gouvernance d'entreprise comme « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

La gouvernance d'entreprise, considérée comme un système selon lequel les firmes sont dirigées et contrôlées, et dont l'objectif principal est de minimiser les coûts d'agence qui résultent de l'asymétrie d'information entre dirigeants et actionnaires (approche actionnariale) et de concilier les intérêts de toutes les parties impliquées dans l'entreprise (approche partenariale).

3.2.1. Gouvernance des PME :

Le terme de gouvernance est très souvent employé pour les grands groupes que pour ceux à petites et à moyennes dimensions, pour la simple et bonne raison que les PME représentent des particularités différentes (Brouard et Di Vito, 2008) : Structure simple, ressources pauvres, proximité des marchés et des parties prenantes, réunion entre le pouvoir et la propriété, sont des caractéristiques spécifiques qui distinguent les PME des grandes entreprises. Cette distinction a poussé certains auteurs à proposer des définitions plus conformes et plus adéquates au cas de la PME.

La gouvernance dans les PME pourrait se définir, selon MELIN comme étant « un ensemble de processus, principes, structures et relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs ».

On peut, donc, remarquer à travers ces définitions l'absence de la question du conflit d'intérêt entre les différentes parties prenantes dans le cas de la PME contrairement à la grande entreprise. L'absence de cette notion est justifiée par le fait que la propriété légale de la PME et son contrôle sont souvent détenus par la même personne.

3.2.2. Les mécanismes de gouvernance dans les PME :

Les mécanismes de gouvernance externes appliqués aux PME, qui englobent principalement des mécanismes de marché, de réseau ou encore des mécanismes réglementaires et légaux (CHARREAUX, 1998), ont un rôle de surveillance du dirigeant afin de réduire son comportement opportuniste.

Parmi ces procédés externes, on peut citer :

- le marché financier qui a pour rôle de contraindre les dirigeants à gérer dans l'intérêt des actionnaires ;
- le marché des dirigeants joue un rôle régulateur dans la mesure où la valeur du dirigeant est censée dépendre de la performance réalisée ;
- la réglementation légale, mécanisme externe parmi d'autres, a pour but de protéger les intérêts des différentes parties. A titre d'exemple, le droit des sociétés pour les actionnaires minoritaires ou le droit de travail pour les salariés.

3.2.3. La gouvernance des PME, pierre angulaire de la création de valeur :

Parmi les leviers stratégiques pouvant contribuer de façon significative au processus de création de valeur, on trouve la gouvernance des entreprises via ses organes. Ceux-ci présentent un moyen incitant le dirigeant à poursuivre un objectif de création et de maximisation de la valeur.

Dans le cadre des PME, le système de gouvernance est expliqué par deux mécanismes : le conseil d'administration et la structure de propriété.

Le conseil d'administration est perçu comme un mécanisme fondamental pour la mise en œuvre d'une gouvernance adoptée. FAMA (1980) JENSEN (1983) attribut deux principales fonctions audit conseil :¹

- passer en revue et ratifier les décisions d'investissement à long terme ;
- contrôler la performance des cadres supérieurs.

L'insertion de directeurs externes peut améliorer l'indépendance et la qualité du contrôle. De surcroît, Cotter et al. (1997) affirment que l'augmentation de dividendes d'actionnaires est conditionnée par la forte présence de directeurs indépendants.

¹ EL MIZANI, M., Ijlal, E. L., & BENLAKOUIRI, A. (2018). La gouvernance des PME au service de la performance et de la création de valeur : Etude exploratoire. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(1)

De plus, SCHIELL et BELLAVANCE (2009)¹ soutiennent que les directeurs indépendants promeuvent mieux la création de valeur dans les petites et moyennes structures contrairement aux internes.

En effet, MAYELGE(2010) soutient que la concentration de propriété est favorable à l'exercice d'un contrôle efficace par les actionnaires. Un actionnaire qui occupe une position significative au sein de l'entreprise est incité à investir dans le contrôle de gestion de l'entreprise, ce qui lui permettra de détenir une part importante en termes de dividendes. Dans cette perspective, les études Ross (1977) et Chen (2001) ont montré que la concentration de capital et la présence d'un actionnaire principal dans une PME à un impact positif sur la création de sa valeur.

3.3. système d'information :

De nombreux auteurs et chercheurs ont proposé diverses définitions sur le concept de systèmes d'information. «Nous avons introduit la définition de certains des auteurs et chercheurs les plus remarquables ci-dessous :

LL MOIGNE la définit le système d'information tels que : « un ensemble d'informations, formelles ou informelles, structurées ou non, qui existent et s'appliquent au sein de l'organisation, ou entre cette organisation et son environnement " »²

G. M. Marakas. Il a également souligné : "Un matériel organisationnel, des logiciels, des réseaux de communication, des ressources de données, des politiques et des procédures sont utilisés pour sous-estimer, reprendre le transfert et diffuser des informations dans l'organisation."³

Pour D. Autissier tel le système d'information : "un ensemble de programmes, de techniques et d'outils axés sur le développement et l'utilisation de la technologie de l'information automatisée pour répondre aux besoins des utilisateurs et à la stratégie d'entreprise"⁴

En analysant les définitions ci-dessus, nous pouvons conclure l'élément le plus important du système d'information de l'entreprise :

¹ Charlier, P., & Du Boys, C. (2011). Gouvernance familiale et politique de distribution aux actionnaires. *Finance Contrôle Stratégie*, 14(1), 5-31

Maryse Salles (2006), *Stratégies des PME et intelligence économique- une méthode d'analyse du besoin*, 2^e édition, Paris: *Economica*, p. 14

³ James A. O'Brien, George M. Marakas (2011), *Management information systems*, 10th Edition, P04

⁴ David Autissier, Faouzi Bensebaa, Fabienne Boudier (2010/2011), *L'Atlas du management*, P275

- L'entreprise peut disposer de systèmes d'information formels, c'est-à-dire qu'ils sont structurés et fonctionnent conformément aux règles et procédures formelles, et peuvent avoir accès à des systèmes d'information informels, c'est-à-dire qu'ils dépendent de règles et de comportements informels, et ces systèmes sont également pertinents pour l'entreprise ;
- Systèmes constitués principalement de technologie (principalement l'informatique automatisée et la technologie Internet, les particuliers établissent des logiciels et des procédures qui sont intégrés les uns aux autres afin de recueillir et de traiter des données en vue d'obtenir et de communiquer de l'information aux utilisateurs au sein de l'organisation ;
- Les systèmes d'information visent à aider les gestionnaires à faire des affaires, à renforcer et à soutenir les fonctions de gestion et la prise de décisions ;
- Ces systèmes fournissent de l'information sur les processus internes d'une organisation, qui l'aident à identifier ses forces et ses faiblesses, et de l'information sur son environnement externe, l'aidant à identifier les opportunités ainsi que les menaces qui pourraient l'affecter.

3.3.1. Les caractéristiques de système d'information dans les PME :

De nombreux chercheurs se sont penchés sur la protection de l'utilisation des systèmes d'information dans ces entreprises.

Par exemple, Ballantine et AL. Ont identifié un ensemble de caractéristiques pour la PME, à savoir l'absence de stratégie d'affaires et l'accès limité aux sources de capitaux par les technologies de l'information. accent important mis sur l'utilisation des technologies de l'information et des systèmes d'information dans des domaines précieux plutôt que de fournir de l'information, l'impact des principaux clients, ainsi que des compétences limitées en matière d'information.

Est P.A. Julien a identifié six caractéristiques clés d'une petite et moyenne entreprise : une petite taille, une gestion centralisée, une faible spécialisation, une stratégie intuitive ou moins formelle, un système d'information interne simple et moins structuré ainsi qu'un simple système d'information externe.

Quant à Torres, la caractéristique la plus importante de la PME. Ils sont plus attirés par les médias informels et l'information orale, et les systèmes d'information externes sont également simples, en raison de la proximité géographique ou psychologique du marché, et le dirigeant dans la PME passe par le dialogue et le contact direct avec les individus et les clients, et cette proximité avec les interlocuteurs de la périphérie facilite la communication orale et directe.

3.3.2. Utiliser les systèmes d'information comme outil d'analyse de l'environnement extérieur des PME :

Le rôle stratégique du système d'information est évident dans les capacités de ces systèmes. La compétitivité contenue dans le modèle d'analyse analyse les informations complètes de toutes ces forces et ses variables importantes dans le modèle, ainsi que dans l'impact de ces influences et de l'impact de ces impacts dans l'organisation.

ces systèmes d'information peuvent être mis au point pour faire face à la menace pesant sur les nouveaux venus sur le marché, s'adapter à la pression exercée par les produits alternatifs, au pouvoir de négociation des acheteurs, au pouvoir de négociation des fournisseurs et à la concentration de l'industrie traditionnelle des concurrents.

Le rôle stratégique du système d'information dans l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise peut être consulté à travers ces systèmes pour aider à améliorer la vigilance stratégique de l'organisation, ce qui signifie que l'organisation continue de surveiller les changements dans l'océan et de prendre des mesures préventives Pour empêcher l'incident de prévenir les événements avant l'incident.

3.4. Le marketing :

Selon une étude de Huang et Brown (1999) réalisée en Australie, 40,2% des gestionnaires de PME interrogés mentionnent les ventes et le marketing comme défis principaux auxquels ils doivent faire face. Par ailleurs, puisque la survie d'une PME est souvent dépendante des ventes à court terme, le marketing est généralement axé sur la vente (Reijonen, 2010). La planification stratégique n'est donc pas complète, ce qui pourrait être évité si l'employé ou le dirigeant responsable du marketing avait des connaissances plus larges dans ce domaine.¹

Comme nous l'avons constaté précédemment, les PME et les grandes entreprises sont très différentes. Par ailleurs, les chercheurs s'entendent généralement sur le fait que les PME ne

¹ JOURDAIN, C. (2021). LES STRATÉGIES DE MARKETING DES PME DU SECTEUR CRÉATIF DE MONTRÉAL.

peuvent pratiquer le même marketing que les grandes entreprises (Gilmore et al., 2001; Jocusen, 2004; Reijonen, 2010). Plusieurs raisons expliquent cela, dont des ressources limitées en finance, en temps et en connaissances marketing et un manque d'accès à une expertise spécialisée (Gilmore et al., 2001; O'Brien, 1998).

Effectivement, selon Chris O'Shea (blogue de la BDC, s.d.), la création d'une identité de marque forte est reléguée au dernier rang des priorités des gestionnaires des PME, alors qu'elle devrait figurer en tête. Michel Zins, président de la firme d'experts-conseils en marketing Zins Beauchesne et associés, renchérit en disant que « trop peu de PME se soucient d'élaborer un plan de promotion efficace ... le budget marketing est souvent mis en dernier, il est vu comme une dépense. » (Michel De Smet, Les Affaires, octobre 2008).

En contexte de PME, la prise de décision marketing ne suit pas forcément une séquence claire. Le processus commence par la décision initiale et se termine par l'engagement final, est faite fréquemment par les gestionnaires de l'entreprise (GILMORE et AL. (200 1)).

3.4.1. Type de marketing adapté aux PME :

Le marketing suivi par les TPE varie selon les objectifs et les capacités des TPE. Selon les chercheurs dans le domaine et l'évolution de la TPE, ces dernières appliquent trois types de marketings : le marketing relationnel, le marketing de contenu et le marketing intégré.

3.4.1.1. Le marketing relationnel :

Appelé marketing relationnel ou encore le marketing d'affaires. Il s'agit de construire une véritable relation client avec des cibles stratégiques. On utilise les outils du marketing direct mais sur la durée, pas uniquement pour des opérations ponctuelles.¹

Le marketing relationnel vise, lui, à établir une relation durable entre le fournisseur et ses clients. Il ne faut donc pas vouloir vendre à tout prix mais bien entretenir une bonne relation avec ses clients et identifier leurs besoins, ce type de marketing, fait recours à :

- Le fax mailing est surtout préconisé en B to B et plutôt pour des offres promotionnelles d'actualité.
- Le magazine consommateur est conçu comme un journal d'information et de liaison. C'est souvent la première étape vers un marketing relationnel.²

3.4.1.2. Le marketing de contenus :

¹ Cindy Nisolle, Stratégies de fidélisation de la clientèle des agences de voyages belges, mémoire en Master 60 en information et communication, Année académique 2016-2017, p 7

² Nathalie Van Laethem, op. Cit, p 80.

Le marketing de contenus regroupe les pratiques marketings qui consistent pour une entreprise à mettre des informations utiles ou ludiques à disposition des clients ou prospects à des fins de prospection, de fidélisation et d'image.¹

3.4.1.3. Le marketing intégré :

Pour un propriétaire de petite entreprise, une stratégie marketing intégrée peut sembler hors de portée. Le marketing intégré implique la création d'une campagne intégrant des promotions sur le Web, les médias sociaux et les courriels, ainsi que des vidéos, des communiqués de presse et des campagnes publicitaires, le tout offrant la même messagerie de marque universelle sur tous les canaux.

Conclusion :

En général les PME caractérisé par petite taille et la proximité des tâches qui produisent la manque de spécialisation dans le travail et la proximité des tâches qui favorisant la flexibilité et s'adapter aux conditions internes.

Pour l'environnement externe les PME se caractérisent par une réponse rapide aux besoins du marché, car généralement une petite taille, une faible spécialisation et un faible capital sont des facteurs qui permettent des changements dans l'étendue et le niveau ou la nature des activités, car ils sont beaucoup moins chers que les grandes entreprises. Cependant, les PME confronte à des défis importants pour garantir que sa résilience reste dépendante de facteurs externes, dont les plus importants sont les développements technologiques, le flux rapide d'informations et la force étatique et le changements des besoins des fournisseurs et des clients.

Les PME mesurent leur performance à moyen terme à travers le degré de satisfaction du client et l'évolution du chiffre d'affaire.

¹ <http://www.definitions-marketing.com> Consulté le 20/05/2019

Chapitre III : étude empirique sur l'entreprise TIM-GAD Marbre

Introduction :

Dans les chapitres précédents, le concept de PME et son importance ont été abordés ainsi que divers processus clés utilisés dans ce type d'entreprise et les outils de management dans les PME, on va essayer à travers ce dernier chapitre d'exposer la partie pratique, en vérifiant les processus de management utilisé dans la société TIMGAD MARBRE.

Section1 : Présentation de l'entreprise TIMGAD MARBRE :

1.1. Localisation :

Le site TIMGAD Marbre est situé dans la commune de Baraki wilaya d'Alger, non loin de plusieurs communes telles que : Oued Semar, El Harrach, Sidi Moussa, etc....

Le site TIMGAD Marbre est limité :

- Au Nord par route communal
- A l'Ouest par chemin de wilaya
- Au Sud par habitation+ terrain
- A l'Est par habitation

Coordonnées géographiques :

- Latitude 36°39'59.2"N
- Longitude 03°05'10.8"E

1.2. Données administratives :

- Forme juridique : SARL
- Tel : 021 53 32 73/066141 34 81/0561 61 53 51
- Fax : 021 53 37 67/021 76 90 72
- E-mail : rtimgad@hotmail.fr
- Site web : www.timgadmarbre.com
- Adresse du siège : CW114 Baraki Alger

- Activité : importation et transformation du marbre et de granite
- Superficie totale : 15 000 m²

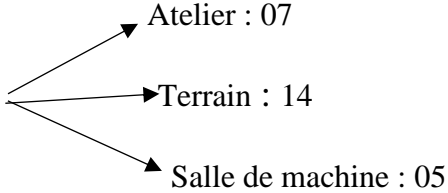
1.3. Histoire :

La société TIMGAD Marbre créée en 2000, représente l'une des plus importantes sociétés en Algérie spécialisée dans l'importation et l'exportation, fabrication et commercialisation des pierres naturelles principalement granite et marbre provenant des plus belles carrières du monde.

1.4. Les travailleurs de TIMGAD MARBRE :

Quant au nombre d'employés dans l'entreprise, est composée de 68 employés de diverses tâches, et c'est ce qui a été utilisé comme référence pour le classer comme une petite entreprise.

Les travailleurs de l'entreprise distribuent comme suit :

- PARC AUTO : 12
- Administration : 23
- Plateforme : 
 - Atelier : 07
 - Terrain : 14
 - Salle de machine : 05
- Gardiennage : 07

1.5. Le métier de l'entreprise TIMGAD Marbre :

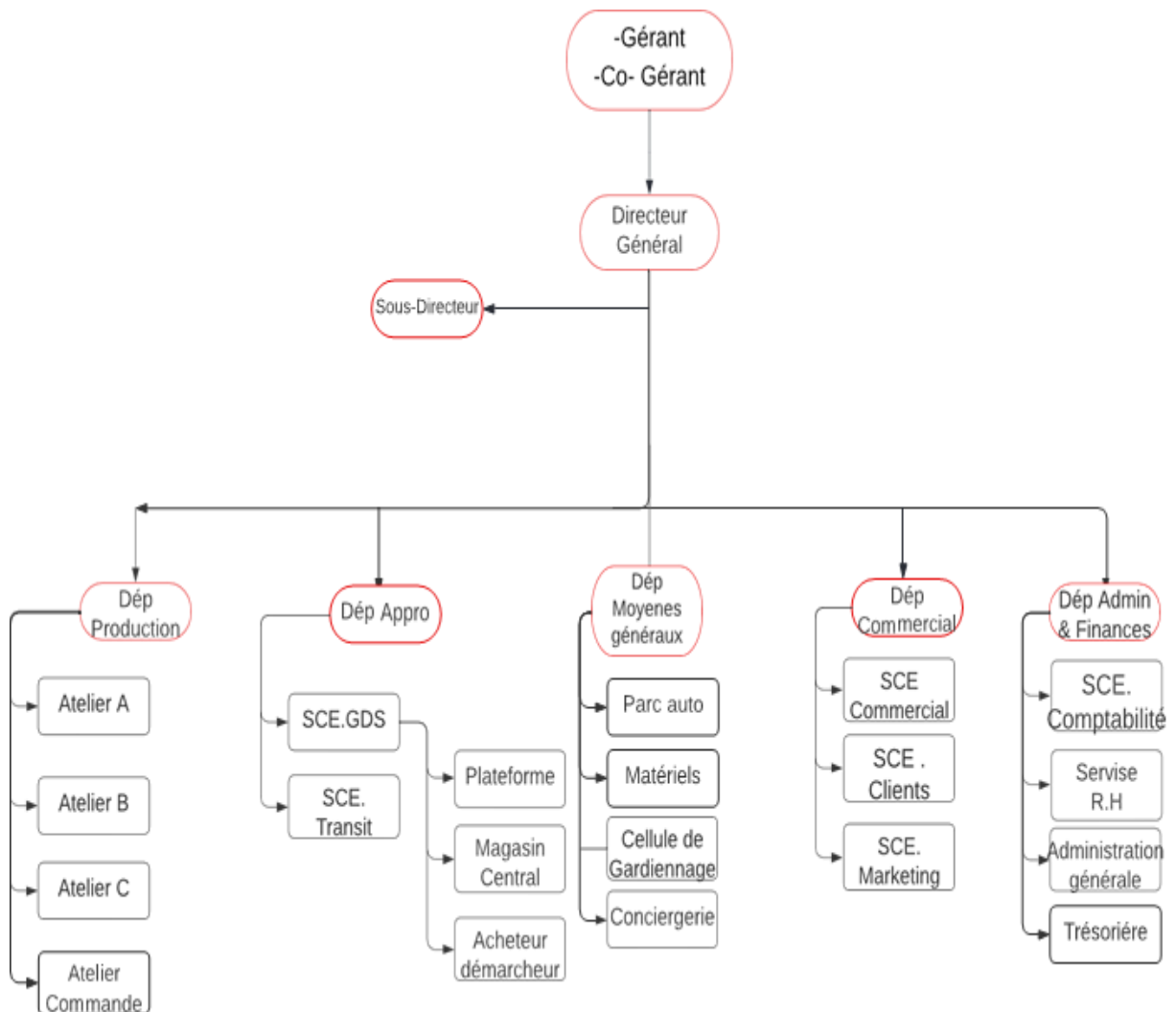
- Importer de pierres naturelles de différents pays du monde (Espagne, Inde, Italie, Tunisie), puis les exporter vers d'autres pays où elles sont demandées.
- Fabrication des produits finis à partir des pierres naturelles, elle dispose d'installations de fabrication de pointe pour transformer les blocs de pierre en produits finis tels que les dalles, les carreaux, les plans de travail, les éviers et les lavabos...
- commercialiser ses produits auprès de différents clients, tels que les entreprises de construction, les architectes, les designers d'intérieur, les grossistes et les détaillants. Elle peut établir des relations commerciales à long terme avec ces clients en fournissant des

produits de qualité, en répondant rapidement à leurs demandes et en offrant un service clientèle supérieur

- Travailler en étroite collaboration avec ses fournisseurs pour s'assurer que la pierre naturelle répond aux normes de qualité et de durabilité requises.

1.6. L'organigramme de la société TIMGAD Marbre :

Figure 2 :L'organigramme de la société TIMGAD Marbre



Source : d'après les données de l'entreprise

Section 2 : les processus du management dans Timgad Marbre :

Les résultats ont été analysés par un Entretien personnel avec M. HAMDANI RABEH, fondateur de Timgad Marbre, trois fois au cours du mois, de 30 minutes chacun, ainsi que des entretiens avec M. HADDOUCHE RIAD, directeur adjoint de l'entreprise et ceux qui gèrent les opérations, quatre fois par semaine Entretiens, 40 minutes chacun, à travers des discussions d'entretiens pour déterminer les principes processus du management et comment il a été invoqué dans le fonctionnement de l'organisation.

L'entretien se résume comme suit :

2.1. Managements stratégiques :

2.1.1. Mission d'entreprise :

La mission d'une entreprise correspond à sa raison d'être, il s'agit de son ADN : pourquoi l'entreprise existe-t-elle ? Il ne faut pas expliquer le métier exercé ou les objectifs à atteindre, mais simplement définir pourquoi l'entreprise est créée. La mission porte sur le présent, c'est-à-dire la situation actuelle de l'entreprise.

Pour TIMGAD Marbre qui se spécialise dans la fabrication et la fourniture de marbre de haute qualité à ses clients et cherche à fournir des produits innovants, attrayants et durables à des prix compétitifs en utilisant les derniers techniques et méthodes modernes dans la fabrication et la conception des produits et garantit également la qualité des produits et leur aptitude à une utilisation à long terme.

Sa mission principale « est d'utiliser des clients pour ses produits au lieu de produits étrangers ». (Le pays de la Turquie est l'un des plus grands pays exportateurs de marbre et il existe de nombreux types de marbre turc avec sa splendeur, ses caractéristiques, ses formes et ses différentes couleurs : Marbre Afyon-Travertin turc-Marbre Muğla-bordure beige-Marbre UNO, Le marbre turc qui ont intégré le marché algérien est le premier concurrent de l'entreprise).

2.1.2. Les objectifs stratégiques :

Il est nécessaire d'identifier la stratégie d'une organisation afin de la réaliser d'une part, et de trouver un équilibre entre différents éléments, financiers et non financiers, internes et externes, à court terme et à long terme, d'autre part. En plus d'identifier les initiatives et les facteurs qui ont le plus d'impact sur le succès dans chaque dimension, la performance évalue les objectifs stratégiques pour chaque dimension :

Tableau 8: les objectifs stratégique et les composantes de succès

La dimension	La dimension financière	La dimension des clients	La dimension interne
Les buts stratégiques	-obtenir les rendements les plus élevés ; -exploitation optimale des actifs ; -améliorer la rentabilité ; - augmentation des investissements et de l'exploitation des ressources	- améliorer l'efficacité du processus de commercialisation ; - augmenter la satisfaction des clients ; -la croissance de la taille de la vente.	-amélioration de la qualité ; - réduction des coûts, -améliorer l'efficacité de l'appareil productif ; -améliorer l'efficacité des processus de maintenance ; - améliorer les méthodes de performances et de fonctionnements
Les composantes de succès	-réduction des couts ; -croissance du chiffre d'affaire	-système d'information efficace -haut de niveau de commercialisation	contrôle de gestion efficace grâce à la proximité des taches
Les points forts	- réduction des coûts ; - augmenter les ventes ; - gestion des risques	- améliorer l'apparence et la qualité des marbres - développement de dispositifs d'information	-développement de programmes de maintenance

Sources : élaboré par l'étudiant

2.1.3. La planification :

- La planification de l'entreprise (TIMGAD) à une durée de 3 ans max, après elle va reformuler ou bien le développer ;
- L'entreprise utilise un processus de planification descendant. Le DG initie et organise le processus de planification ;

- Le DG valide toutes les actions de planification ;
- Les actions de planification partagent entre toutes les chefs des départements et auditer par les sous-directeurs ;
- Les décisions concernant la planification sont assez concentrées ;
- Les outils de planification utilisés se résument au budget et aux plans prévisionnels touchant pratiquement tous les départements (production, ventes, etc.) ;
- Les différentes structures n'ont pas une grande autonomie dans la prise de décision. Elles doivent consulter le DG et le CO-DG ;
- Les stratégies que l'entreprise pourra utiliser à moyen terme sont :
 - a. Restaurer et valoriser le potentiel existant.
 - b. Développement intensif des carrières de marbre.
 - c. Développement des exportations
- L'entreprise prépare elle-même ses prévisions ;
- Les prévisions ne sont pas exactes. Il y a un écart considérable entre ce qui a été réalisé et les prévisions.

2.1.4. L'analyse stratégique de l'entreprise TIMGAD Marbre :

L'entreprise TIMGAD est dans un environnement très concurrentiel avec quelques entreprises importantes du marbre dans leur propre format ou représentant des entreprises étrangères comme base pour l'industrie du granite et du marbre. Ou une société à but non lucratif. Par conséquent, certaines menaces peuvent être traitées selon ce que l'on appelle le modèle Dynamics Porter. Le modèle se concentre sur l'analyse des cinq forces de la concurrence, comme indiqué par l'ampleur de l'influence qu'une force a sur « l'entreprise ». Opportunités et possibilités.

A. L'intensité concurrentielle :

L'entreprise TIMGAD Marbre appartient au marché algérien de l'industrie de la construction et des matériaux de construction, qui contient de nombreuses marques proposées, ce qui a accru l'intensité de la concurrence au sein de ce secteur.

Tableau 9: les concurrents de l'entreprise Timgad Marbre

l'entreprise	TAMAS- TONES	MARBE- RIE DE CHIELF	GRAMAR MARBRE AND GRA- NIT CHEURFA	ETS MAR- BERIE KOURI	TIGAMA MARBIE	ALGERIAN GREEK MARBRE	SOFCON- TRA
Date d'ac- tivité	2020	2012	1998	2007	2013	2018	2000
localisa- tion	Sidi Bel Abbes	Ain Defla	Setif	Blida	Blida	Skikda	Tlemcen

Source : élaboré par l'étudiant à l'aide de <https://dz.kompass.com/>

Du tableau, on constate que TIMGAD Marbre a une ancienneté supérieure à certaines entreprises et que la plupart des entreprises sont décentralisées au cotée du nord.

B. Pouvoir de négociation des fournisseurs :

Grâce à l'expérience de la Fondation TIMGAD dans son domaine d'expertise et au profil des organisations étrangères, elle est devenue la destination privilégiée pour les transactions commerciales de la plupart des fournisseurs, la fondation est présente dans les pays méditerranéens (Italie, Espagne, France, Tunisie) relation d'affaires) et au fur et à mesure que la relation se développait, la fondation s'est récemment tournée vers des institutions indiennes caractérisées par les plus beaux types de marbre au monde.

La diversification des transactions donne à l'entreprise une confiance et une position différente des autres concurrents, et ce sont eux qui ont la force de choisir les meilleurs fournisseurs.

C. Pouvoir de négociation avec les clients :

Les clients de la société Timgad sont de nature diversifiée et les clients de la société Timgad peuvent être mentionnés comme suit :¹

- ❖ **Constructeurs :** Ces clients utilisent le marbre comme matériau de construction dans des projets immobiliers tels que des bâtiments résidentiels, commerciaux et des infrastructures publiques.

¹ Elaboré par l'étudiant après l'analyse du l'entretient

- ❖ **Architectes et designers d'intérieur** : Ils utilisent le marbre comme matériau de choix pour les projets de design d'intérieur tels que la création de sols, de murs, de comptoirs et de décorations.
- ❖ **Grossistes et Distributeurs** : Ces clients achètent du marbre en vrac puis le revendent à des clients finaux tels que des entrepreneurs ou des particuliers.
- ❖ **Particuliers** : il peut s'agir de clients finaux qui achètent directement auprès de l'entreprise pour leur propre usage domestique.
- ❖ **Etablissements commerciaux** : Ces clients utilisent le marbre pour décorer et meubler leurs locaux.
- ❖ **Paysagistes et entreprises de jardinage** : Ils utilisent le marbre pour des projets d'aménagement paysager et de design extérieur tels que des fontaines, des statues, des allées de jardin et d'autres éléments décoratifs.
- ❖ **Entreprises de rénovation et de restauration** : rénovation de bâtiments historiques, maisons anciennes, appartements.

Ces différents types de clients peuvent avoir des besoins différents en termes de qualité, de couleur, de forme et de finition du marbre. Par conséquent, les entreprises doivent être en mesure de répondre aux besoins de chaque client et de personnaliser leurs produits pour répondre à leurs exigences spécifiques.

Cependant, ce grand nombre de clients fidèles de la société Timgad n'est pas loin de menacer les clients à l'avenir, et ce au cas où ils se tourneraient vers des sociétés concurrentes et leur proposeraient une augmentation de la période de garantie des produits ou une prolongation des conditions de paiement de leurs achats par rapport à la société, en plus de la politique de distribution que les concurrents peuvent produire, qui est de donner à leurs clients l'avantage de livrer les produits achetés.

D. pouvoir des produits alternatifs :

Les produits alternatifs sont tous ceux proposés par d'autres sociétés concurrentes pour remplacer les produits fournis par Timgad. Etant donné que les fonctions des produits des sociétés concurrentes sont identiques aux fonctions des produits de la société Timgad, tous les produits concurrents sont donc considérés comme des alternatives aux produits de l'entreprise.

E. pouvoir des nouveaux entrants :

La présence de nombreuses marques dans la fabrication et l'installation de marbres et de granite sur le marché algérien est la preuve qu'il n'y a pas de barrières à l'entrée dans ce domaine, et il n'y a pas de loi entravant ou restreignant l'entrée des entreprises, au contraire, nous constatons que la loi 01/03 publiée le 20 août 2001¹ relatives au développement des investissements, accorde plus de privilèges aux nouveaux entrants, les nouveaux la mise en place d'une usine de production ou d'installation ou l'achat d'une entreprise auprès d'entreprises économiques proposées à la privatisation et aux incitations Considérées.

Avec l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation mondiale du Commerce et la signature de l'accord de partenariat Euro-méditerranéen, à l'avenir, les barrières douanières diminueront, ce qui augmente la probabilité d'entrée de nouveaux concurrents, , outre le fait que le marché algérien est en phase de croissance, ce qui attirera de nombreux investisseurs dans ce domaine, en plus du fait

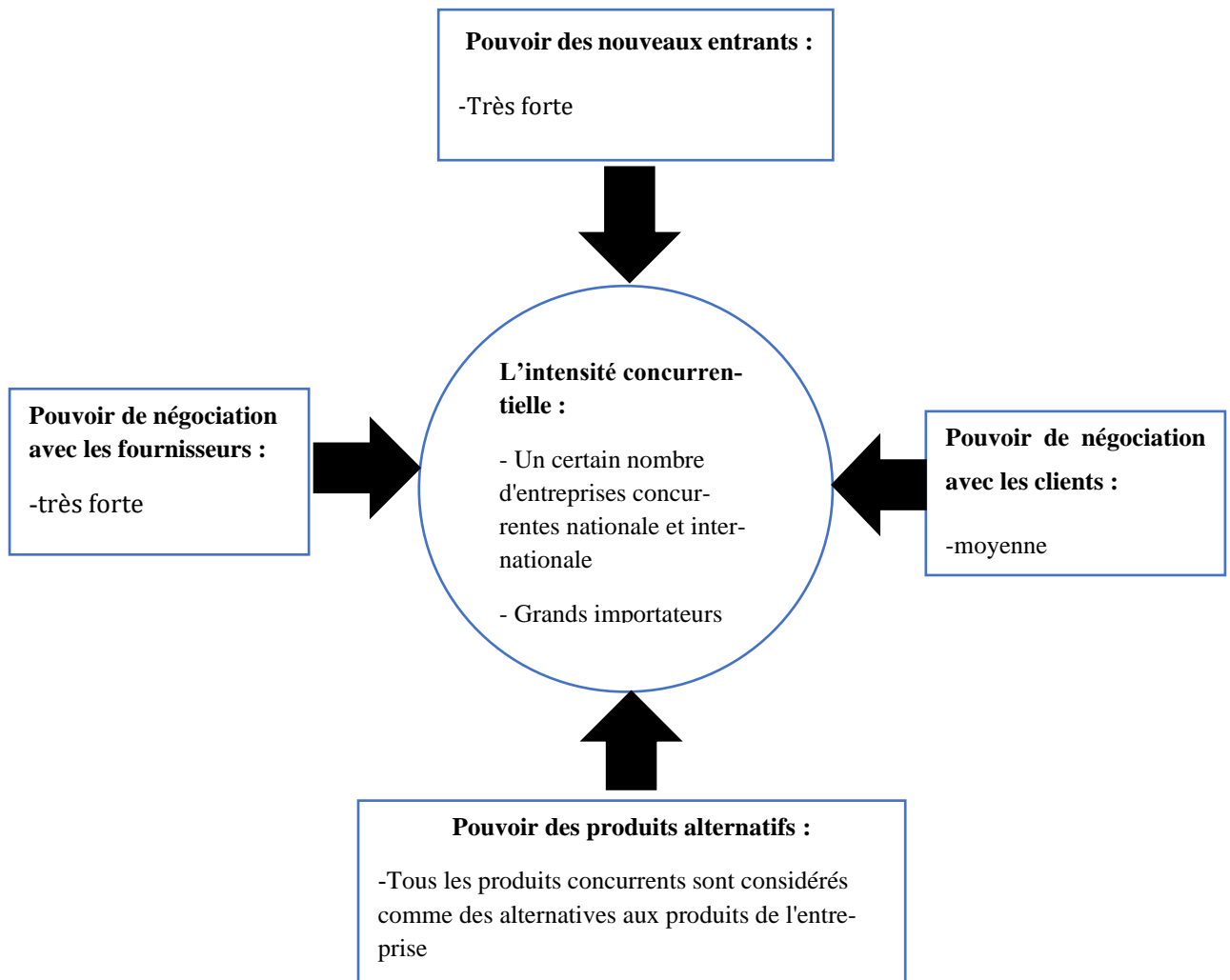
La présence de plusieurs facteurs favorisant l'entrée de nouveaux concurrents, dont les plus importants peuvent être mentionnés :

- Encouragement et soutien de l'État au secteur privé ;
- Encourager l'État à investir par fournir des incitations importantes

Et le pouvoir concurrentiel de la société TIMGAD peuvent se résumé dans le schéma suivant

¹ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N 47 P03

Figure 3: Les cinq forces concurrentielles affectant TIMGAD

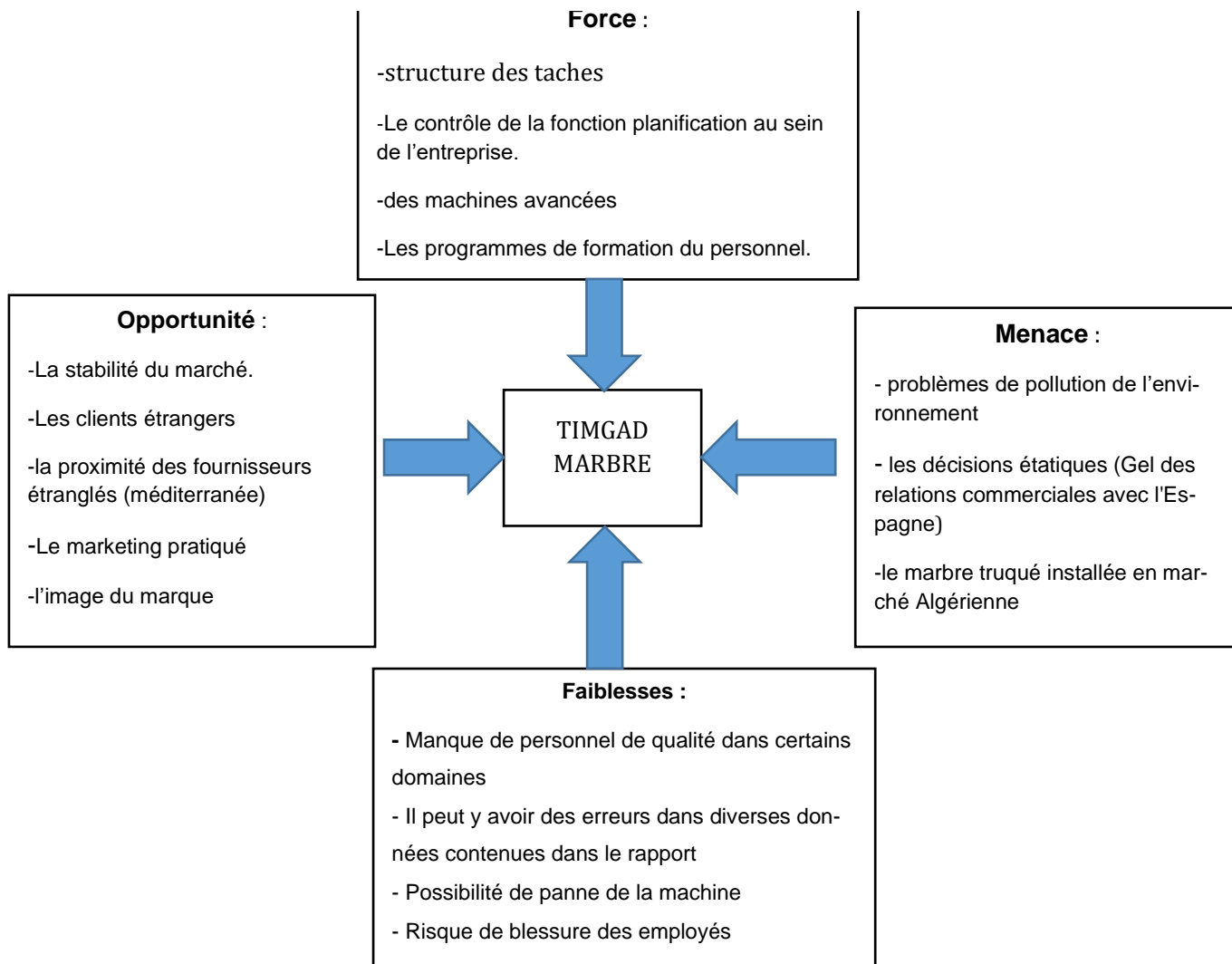


Source : Elaboré par l'étudiant

➤ **L'analyse SWOT de TIMGAD Marbre :**

L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) est l'un des outils les plus efficaces pour évaluer la situation stratégique et identifier les options stratégiques pour une organisation ou une entreprise. Les forces sont des ressources qu'une organisation peut utiliser efficacement pour atteindre ses objectifs. Une faiblesse est une limitation, ou quelque chose dans une organisation qui l'empêche d'atteindre ses objectifs. Une opportunité est une situation favorable dans un environnement organisationnel. Une menace est une situation défavorable dans l'environnement d'une organisation qui peut nuire à sa stratégie.

Figure 4: Analyse SWOT de l'entreprise TIMGAD Marbre



Source : élaborer par l'étudiant

2.2. Management des organisations :

Comme je l'ai expliqué précédemment, le management des organisations sont responsables de la définition des idées, des politiques, des décisions, de la définition des limites stratégiques de l'organisation et sont toujours au sommet de la pyramide organisationnelle.

Pour TIMGAD, en tant que société à responsabilité limitée, il est créé avec deux entités juridiques chargées de prendre des mesures stratégiques à long terme et un directeur général chargé d'assurer la continuité de la qualité dans la livraison des idées stratégiques au sein de l'organisation.

Un entretien oral de 40 minutes a été réalisé avec le fondateur et PDG de l'entreprise, au cours duquel l'approche de la gestion organisationnelle au sein de l'organisation a été résumée. Les réponses aux questions de l'entretien ont été les suivantes :

Question 1 : comment décririez-vous votre style de gestion ?

Analyse de la repense sur la question1 : Le style de management employé par Timgad est participatif, mais entre le chef d'entreprise et la direction, une fois les décisions prises, la direction donne des instructions claires et précises aux employés, précisant les tâches à accomplir et les attentes à satisfaire. de plus l'un des chefs services peuvent intervenir lorsque la décision n'est pas en faveur.

Question 2 : comment encouragez-vous vos employés ?

Analyse de la repense sur la question2 : il y'a une proximité entre les dirigeants et les employés, les dirigeants essayent toujours à établir une favorisations des échanges et la coopération entre les membres de l'organisation, et offrir des opportunités de développement professionnel telles que des formations, des séminaires. Et encouragez-les à acquérir de nouvelles compétences, à évoluer dans leurs domaines d'expertise et à progresser dans leur carrière au sein de l'entreprise.

Question 3 : quelle est vos approche sur le management des organisations ?

Analyse de la repense sur la question3 : repose sur la délégation de responsabilités et les taches qui ont approximé pour favoriser la communication

Question 4 : comment mesurer l'efficacité d'une décision stratégique ?

Analyse de la question 4 : à partir l'analyse des indicateurs trimestriels de l'année précédente et définir l'écart qui ne permette pas d'atteindre les objectifs efficacement.

Question 5 : comment gérez-vous la qualité dans votre entreprise de marbre ?

Analyse de la question 4 : suivre les besoins du marché et investir dans des technologies et des processus de fabrication de pointe pour garantir la qualité de produit finis.

Question 6 : identifier vous les diverses parties prenantes (groupe qui ont un intérêt dans votre organisation ?

Analyse de la question 6 : y'a que les fournisseurs interne et externe et les clients et les banques

Question 7 : comment gérez-vous les défis liés à la gestion de projets dans votre entreprise de marbre :

Analyse de la question 7 : compte tenu de la nature spécifique des produits de l'organisation, il y'a une structure de gestion du projet avec des rôles et des responsabilités bien définis à partir l'organigramme.

Question 8 : qu'est-ce que le management des organisations dans une entreprise de fabrication des marbre ?

Analyse de la question 8 : le management des organisations est un domaine qui concerne la coordination et la direction et le contrôle des activités. Dans une entreprise spécialisée dans la fabrication de la marbrerie. Le management des organisations est essentiel pour assurer une coordination harmonieuse entre les différents départements.

2.3. Management des opérations :

Le management des opérations est responsable de la gestion quotidienne de l'entreprise et a la capacité de répondre aux stratégies de la haute direction.

La répartition des tâches quotidiennes à TIMGAD dépend de l'organigramme proposé, nous avons constaté que les tâches quotidiennes réparties dans TIMGAD se situent au bas de l'organigramme, chaque spécialité a un responsable, et comme il s'agit d'une agence spécialisée dans l'installation industrielle et la distribution de marbre, elle a des caractéristiques de différenciation professionnelle, mais il y a la convergence entre eux,

2.3.1. Le sous-directeur :

Le sous-directeur de l'entreprise TIMGAD est chargé de superviser les opérations quotidiennes, et intervient dans la participation de la planification stratégique grâce à l'observation des tâches, comme il est responsable dans les opérations de recrutement et l'évaluation des performances des employés.

Et même si il est chargé de veiller que l'entreprise respecte les réglementations et les normes (la sécurité des travailleurs).

2.3.2. Le Dép. production :

Le rôle du département de production est de déterminer les besoins de production et d'allouer les tâches et les horaires de manière efficace. La planification doit être basée sur les besoins futurs et la disponibilité des ressources nécessaires, Il coordonne le flux de travail entre les différents travailleurs, équipements et différents processus. Cela nécessite un suivi des progrès,

une gestion des tâches et une coordination entre les équipes pour assurer un processus de production fluide.

Pour le responsable du département il Définir des procédures pour assurer la haute qualité des produits fabriqués. Est inspecté les matières premières et les produits finis pour vérifier leur conformité aux normes et analysons les données pour optimiser les processus. Comme il examine les processus actuels et identifier les opportunités d'amélioration. Par exemple, l'analyse des processus et le contrôle total de la qualité pour identifier les lacunes et développer des stratégies pour augmenter l'efficacité et réduire les coûts.

2.3.3. Dép. Approvisionnement :

Le département d'approvisionnement est responsable de la recherche, de l'évaluation et de la sélection des fournisseurs de matières premières en marbre. Il établit des relations avec les fournisseurs et négocie les conditions d'achat, les délais de livraison et les prix. Est responsable de passer des commandes auprès des fournisseurs, en veillant à ce que les quantités et les spécifications des matières premières en marbre soient correctement enregistrées.

Il assure également le suivi des commandes et coordonne avec les autres départements pour assurer une livraison rapide.

Il contient la gestion des stocks qui surveille les niveaux de stock de matière première de marbre pour éviter les pénuries ou les excès.

2.3.4. Dép. Moyens Généraux :

Le département des Moyens Généraux supervise les services généraux de l'entreprise, tels que la sécurité, la conservation, la gestion des déchets, la gestion de l'énergie, la gestion des espaces de stationnement, etc. Il veille à ce que ces services soient gérés de manière efficace et en conformité avec les réglementations applicables. il coordonne les activités logistiques liées au transport des matières premières de marbre, des produits finis et des équipements. Il travaille en étroite collaboration avec les fournisseurs, les transporteurs et les autres départements pour planifier les expéditions, organiser le transport et suivre les livraisons.

En général, Le département des Moyens Généraux de l'entreprise TIMGAD est chargé de la gestion des installations, des équipements, des approvisionnements, de la logistique et des affaires générales. Son objectif principal est d'assurer des opérations efficaces, sûres et bien organisées au sein de l'entreprise.

2.3.5. Dép. commercial :

Joue un rôle crucial dans la gestion des ventes, du marketing, et des relations avec les clients est responsable de l'élaboration des stratégies de vente pour promouvoir les produits en marbre de l'entreprise. Est cherché activement de nouveaux clients et génère des leads qualifiés. Il utilise des techniques de prospection telles que les appels téléphoniques, les visites en personne, les salons professionnels, les plateformes en ligne, Pour développer un canal de prospects intéressés par les produits en marbre de l'entreprise. Le département travaille en étroite collaboration avec d'autres départements, tels que la production, l'approvisionnement et la logistique, pour s'assurer que les commandes des clients sont exécutées correctement et en temps voulu. Il coordonne également les activités de promotion, de marketing et de communication avec ces départements pour assurer une cohérence et une efficacité globales.

Les outils utilise dans le marketing au sein de TIMGAD sont :

- **Les promotions de la vente :**

Ces outils, tels que les offres promotionnelles, peuvent augmenter les ventes dans une certaine mesure, à condition que les marges bénéficiaires soient maintenues. Leur objectif est de motiver tous les acteurs de la filière, de favoriser la présence de services touristiques locaux et Fort soutien aux initiatives commerciales.

Les aides à la vente les plus couramment utilisées sont ¹:

- Supports visuels : ils sont conçus pour renforcer l'impact de l'argumentation, corriger et attirez l'attention du client et aidez-le à comprendre les avantages de l'offre.

- Documentation. : Ils sont conçus pour mettre en évidence ce qui intéresse les clients, en mettant en valeur choisissez parmi une large gamme et laissez votre marque.

- Références : Elles mettent les clients à l'aise et s'adaptent à chacun type de client .

- **Le marketing direct :**

Les actions de mailing et de marketing téléphonique (téléphone, mobile...) permettent de soulager le rôle du commercial : le marketing téléphonique, pour la qualification de prospect, la prise de rendez-vous ou la prise de commande de renouvellement ; le mailing, pour annoncer

¹Nathalie Van Laethem, op. Cit, p 81

une offre promotionnelle auprès de clients que le commercial n'a pas le temps de visiter ou auprès de prospects.¹

- **La publicité sur le lieu des ventes :**

Dans ce cas, TIMGAD place des outils publicitaires sur le lieu de vente tels que des affiches, des vitrines thématiques, des éléments décoratifs et autres objets servant à la publicité et à la promotion des différents produits de l'organisation, ce qui est encouragé par la qualité du service client que cette dernière continue d'offrir être fidèle à l'entreprise. C'est là que les meilleures entreprises se démarquent. L'ajout de nouveaux services a également joué un rôle majeur dans la fidélisation de la clientèle.

2.3.6. Dép. Administration et finances :

Consiste à gérer les aspects financiers et administratifs de l'entreprise afin de garantir son bon fonctionnement et sa rentabilité.

Le département est chargé la tenue des registres financiers, l'élaboration des budgets, suivre du personnel, le suivi des couts et l'analyse de la situation financière.

Le département d'administration et de finance veille à ce que les ressources financières soient utilisées de manière optimale pour éclairer sa vision financière dans les décisions stratégiques.

Section 3 : les indicateurs de performances de TIMGAD MARBRE

Actuellement, les gestionnaires de TIMGAD utilisent certaines mesures pour mieux gérer leur entreprise. Ce sont les différents indicateurs de performance classiques que la plupart des entreprises appliquent en raison de leur taille et de leur activité.

3.1. Les bilans financières en U : DA (2021-2022)

3.1.1. Le bilan d'actifs d'année 2021-2022 :

¹ Pierre Desmet, Marketing direct : Concepts et méthodes, - 3ème édition, Dunod, Paris, 2005, p 11.

Tableau 10: bilan actif de l'entreprise TIMGAD 2021-2022

Actif	2021		2022	
	NET	%	NET	%
total actif non courant	138,312,782	51	323,469,482	36
total actif courant	133,008,703	49	205,265,894	64
TOTAL GENERAL ACTIF	271,321,485	100	323,469,482	100

Source : élaboré par l'étudiant à partir les données de l'entreprise

3.1.2. Le bilan passif d'année 2021-2022

Tableau 11: bilan passif de l'entreprise TIMGAD 2021-2022

passif	2021		2022	
	NET	%	NET	%
capitaux propres	68,793,749	25	35,586,381	11
passif non courants	26,524,352	10	16,351,988	5
passif courants	176,003,385	65	108,399,833	33.5
TOTAL GENERAL PASSIF	271,321,485	100	323,469,482	100

Source : établir par l'étudiant à partir les données du l'entreprise

3.2. Les indicateurs mesurent les ressources financière :

3.2.1. Les indicateurs mesurent la stabilité financière :

Tableau 12: Les indicateurs mesurent la stabilité financière

	calculs	2021	2022	Evolution(en%)
FRN	CP-ANC	-69519033	-82617207	19%
BFR	AC-PC	-42994682	-66265219	54%
TR	FRN-BFR	-26524351	-16351988	-38%

Source : établi par l'étudiant à partir des données de l'entreprise

➤ **Le fond de roulement :**

Le fonds de roulement est un indicateur financier qui vérifie que certains soldes financiers, notamment les immobilisations, sont financés par des ressources à long terme.

D'après ce tableau, nous constatons que durant les deux années, le fond de roulement de TIMGAD est négatif donc le principe de l'équilibre financier n'est pas respecté par « TIMGAD » car les investissements durable ne sont pas intégralement financés par la structure de la même nature, la structure de financement est déséquilibrée.

➤ **Besoin de fond de roulement :**

Le besoin en fonds de roulement (BFR) correspond au décalage entre les décaissements et les encaissements.

Le BFR est négatif dans les deux années, cela signifie que « TIMGAD » dispose des ressources à court terme suffisante à couvrir ses obligations financière à court terme.

➤ **Trésorerie nette :**

La trésorerie nette est une mesure de l'équilibre financier d'une entreprise et de sa santé économique.

Durant les deux exercices, la trésorerie est négatif cela signifie que les fonds de roulements ne peuvent pas financer les besoin des fonds de roulements.

Dans les deux exercices, la situation financière de l'entreprise est préoccupante, dans ces cas l'ouverture de crédit reste la meilleure solution de gestion pour s'adapte exactement avec ces besoins.

3.2.2. Tableau de compte de résultat :

Un compte de résultat, également connu sous le nom de compte de profits et pertes ou compte de résultat, est un état financier qui montre les revenus, les coûts et les dépenses d'une entreprise sur une période donnée.

Tableau 13: compte des résultats

Désignation	MONTANT		VARIATION
	EXERCICE EN	EXERCICE EN	en valeur
	2021	2022	
EBE	33,551,823	54,206,215	20,654,392
Résultat opérationnel	20,906,353	9,934,385	-10,971,968
Résultat ordinaire avants impôts	16,308,131	3,295,781	-13,012,350
Totals des produits des activités ordinaire	631,284,507	644,404,285	13,119,778
Totals des charges des activités ordinaire	620,208,453	642,880,892	22,672,439
Résultats Net de l'exercice	11,076,054	1,523,393	-9,552,661

Source : élaboré par l'étudiant à partir des données de l'entreprise

3.2.3. Les ratios de rentabilité :

Ces ratios fournissent des informations sur la rentabilité d'une entreprise et nous mesurons les bénéfices par rapport aux ventes et aux investissements des actionnaires.

Le tableau ci-dessus représente les ratios de rentabilité de l'entreprise TIMGAD Marbre durant les années 2021-2022.

Tableau 14: les ratios de rentabilité

	Calcul	2021	2022
RE	$\frac{\text{Résultat net+ impôts et taxes + charges financière}}{\text{Capitaux propres}}$	0.39	0.52
RF	$\frac{\text{RN}}{\text{CP}}$	0.16	0.04
RC	$\frac{\text{RESULTANT NET}}{\text{CHIFFRE D'AFFAIRE}}$	0.17	0.23
L'effet de levier	$\frac{\text{Rentabilité financière}}{\text{Rentabilité économique}}$	0.49	0.07

Source : élaboré par l'étudiant à partir des données de l'entreprise

➤ Rentabilité économique :

La rentabilité économique calculée dans le tableau ci-dessus exprime la capacité de TIMGAD à générer un certain niveau de profit. Il mesure la performance économique de l'entreprise.

D'après les résultats obtenus, l'entreprise TIMGAD est rentable économiquement durant les deux exercices avec une augmentation de 33% entre 2021 et 2022, cela peut être expliqué par l'augmentation du résultat d'exploitation.

➤ **La rentabilité financière :**

La rentabilité financière mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses actionnaires. On peut remarquer que durant l'exercice 2022, une baisse sensible est à signaler de la rentabilité financière notamment à cause de la baisse de résultat net.

➤ **La rentabilité commerciale :**

La rentabilité commerciale mesure la capacité à générer son bénéfice à partir de ses activités commerciales, nous constatons que cette entreprise est commercialement rentable durant les deux années, avec une augmentation en 2022 due à une augmentation de résultat.

➤ **L'effet de levier :**

L'effet de levier désigne l'utilisation de l'endettement pour augmenter la capacité d'investissement d'une entreprise, d'un organisme financier ou d'un particulier et l'impact de cette utilisation sur la rentabilité des capitaux propres investis.¹

Dans l'entreprise de TIMGAD l'effet de levier est positif, donc l'utilisation de l'endettement est pertinente pour améliorer la rentabilité financière.

3.2.4. Les ratios de solvabilité :

Les ratios de solvabilité mesurent la capacité de l'entreprise à payer ces dettes à long terme.

¹ <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/gestion-et-comptabilite/effet-de-levier/>

Tableau 15: les ratios de solvabilité

	calculs	2021	2022
Solvabilité générale	$\frac{\text{Total d'actifs}}{\text{Total de dettes}}$	1.34	1
Ration d'autonomie financière	$\frac{\text{CP}}{\text{Total de dettes}}$	0.39	0.12
Ration de financement total	$\frac{\text{CP}}{\text{Total passifs}}$	0.25	0.11

Source : élaboré par l'étudiant à partir des données de l'entreprise

➤ **Solvabilité générale :**

Nous constatons que la solvabilité est supérieure et égal en même temps a 1 dans les deux exercices, il y a une sécurité générale, l'entreprise TIMGAD peuvent rembourser ces dettes.

➤ **Ration d'autonomie financière :**

Ce ration est inférieur à 1 dans les deux exercices, cela signifie que l'entreprise ne sera pas mesure d'investir pour son développement.

➤ **Ration de financement total :**

Selon la norme, le ratio de financement total doit être supérieur à 1/3.

D'après le tableau ci-dessus, le ratio de financement total en 2021 est de 0,25, c'est-à-dire que les ressources internes de l'entreprise représentent 25 % des ressources totales, ce qui indique que celles-ci proviennent de ses propres ressources.

En comparant ces deux années, nous constatons que cette proportion a baissé de 56 %.

3.2.5. La capacité d'autofinancement CAF :

Tableau 16: calcul la capacité d'auto financement

désignation	2021	2022
Amortissement et prévision de l'exercice (1)	12063299	20379790
Résultat net (2)	11076054	1523393
CAF = (1) + (2)	23139353	21903183

Source : réalisé par l'étudiant à partir les données des bilans financières 2021-2022

Les capacités d'autofinancement calculé pour les deux exercices sont positives, TIMGAD dégage un surplus grâce aux résultats nets obtenus.

3.4. Le tableau de bord prospectifs comme un outil de mesure la performance au sein de TIMGAD Marbre :

3.4.1. Définition des indicateurs :

3.4.1. Axe financier :

La mise en œuvre du tableau de bord prospectif TIMGAD met en évidence les objectifs stratégiques pour chaque axe, ainsi que les mesures appropriées pour chaque axe. Concernant le premier axe stratégique « Axe Financier », qui est le fil conducteur des autres axes, son objectif est simple :

- Améliorer la rentabilité ;
 - Maintenir le taux de croissance du chiffre d'affaires ;
 - réduire les coûts.
- **Retour sur investissement (ROI) :**

Permet de déterminer si l'investissement est efficace et analyser la performance.

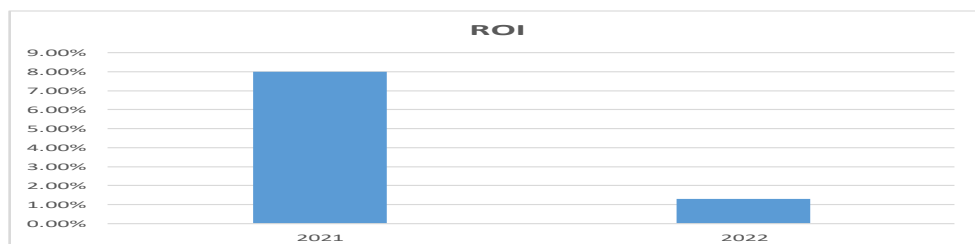
ROI = résultat/actif fixe

Tableau 17: Taux de Retour sur investissement (ROI)

années	Résultat Net	Actif fixe	ROI
2021	11076054	138312782	8,01%
2022	1523393	118203588	1,29%

Source : d'après le TSR et le bilan de TIMGAD

Graphe N°02 : l'évolution du Retour sur investissement (ROI)



Source : élaboré par l'étudiant

D'après le tableau et le graphe on voit que TIMGAD a connu une baisse du retour sur investissement, la rentabilité sur le retour d'investissement était 8.01% en 2021 est devenu 1.29% en 2022, cette chute à en raison du manque d'investisseurs sur le terrain et de leur dépendance aux ressources internes.

- **Evolution du chiffre d'affaire :**

Le chiffre d'affaire de TIMGAD est constitué essentiellement par la vente des produits de marbrerie et granit sur le marché de la construction.

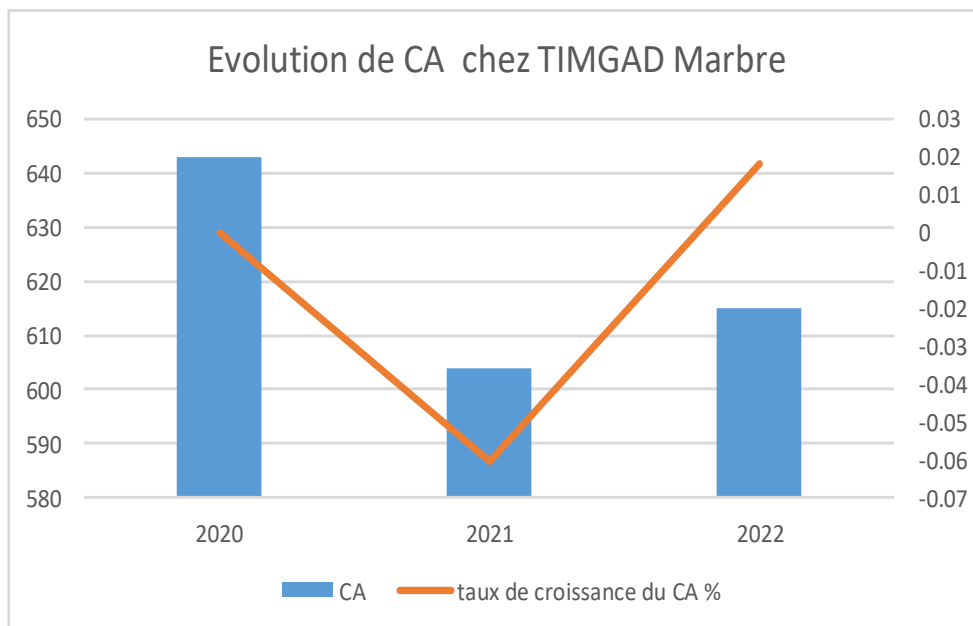
Evolution du CA= $(CA_n - CA_{n-1}) / CA_n$

Tableau 18: évolution du CA chez TIMGAD

Années	2020	2021	2022
CA	643 132 066	603 890 663	614 808 032
taux de croissance du CA %	-	-6,10%	1,81%

Source : établi par l'étudiant

Graphe N°03 : Evolution du chiffre d'affaire chez TIMGAD



Source : élaboré par l'étudiant

D'après le tableau nous voyants que le chiffre d'affaire de TIMGAD a connu une baisse de 7%, après une faible hauteur de 2% entre 2020-2022.

- **Evolution des charges personnelles**

Pour mieux gérer l'activité et connaitre le poids des personnelles sur le chiffre d'affaire.

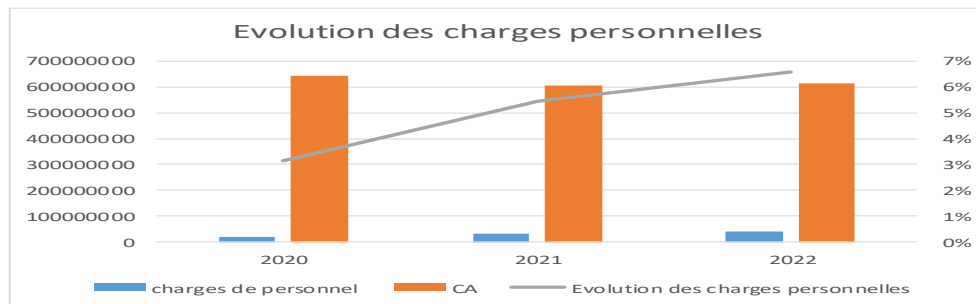
Evolution des charges personnelles= charges de personnel/ CA

Tableau 19: Evolution des charges personnelles

	2020	2021	2022
charges de personnel	203 172 71	329 983 30	403 888 57
CA	643 132 066	603 890 663	614 808 032
Evolution des charges personnelles	3%	5%	7%

Source : élaboré par l'étudiant

Graphe N°04 : Evolution des charges personnelles



Source : élaboré par l'étudiant

3.4.2. Axe clients :

La dimension client s'est appuyée sur deux indicateurs pour mesurer et évaluer sa performance en 2021-2022, à savoir le ratio commerciale, le taux de croissance du chiffre d'affaires en donnant la même importance

L'administrateur définit le ratio cible spécial pour chaque indicateur :

Pour le ratio commercial, s'est fixé un objectif de 15%, c.-à-d. au moins 15% rendements des ventes, car il cherche à comptabiliser ses profits à 15 % de son chiffre d'affaires. En termes de taux de croissance de son chiffre d'affaires, elle s'est fixé l'objectif de 10%, c'est-à-dire d'atteindre un taux de croissance de ses ventes de 10% annuellement

Tableau 20: évolution de la rentabilité commerciale et de taux du CA

	Résultat final		performance moyenne %	objectif fixé
	2021	2022		
taux de croissance de chiffre d'affaire	6%	2%	4%	10%
rentabilité commercial	17%	23%	20%	15%
performance du l'axe	23%	25%	24%	—

Source : élaboré par l'étudiant

L'entreprise a atteint un taux de rendement moyen relativement faible de 24% du taux cible malgré un taux de rentabilité commercial est relativement bon. Le nombre d'entreprises qui reviennent avec un pourcentage cible supérieur est loin du niveau requis.

En 2022, le plus performant de l'organisation était de 25 % l'année étudiée, contre son moins performant en 2021 à 23 %, avec un impact significatif sur la performance des clients ultérieurs.

- **Le taux de réclamation :**

Concernant cet indicateur, bien qu'il soit impossible de mesurer TIMGAD dispose d'un service d'écoute pour recevoir et étudier les réclamations clients, mais il n'y a pas de suivi des niveaux de réclamations, ni de suivi des demandes ou des motifs de réclamations. Par conséquent, il est plus nécessaire (que requis) d'avoir un système de suivi des plaintes pour non-conformité. Cela devrait permettre aux gestionnaires de TIMGAD de comprendre la qualité de leur service et de prendre les mesures correctives nécessaires.

3.4.3. Indicateur de l'axe processus interne :

La dimension de processus interne et s'appuyée sur deux indicateurs pour mesurer et évaluer sa performance en 2021-2022, à savoir le taux de la valeur ajoutée et l'évolution de la production en donnant la même importance.

L'administrateur définit le ratio cible spécial pour chaque indicateur :

Pour le taux de la valeur ajoutée s'est fixé un objectif de 10% autrement dit, atteindre un taux de croissance de sa production de 10% par an, pour améliorer son processus de production.

Et pour le taux de croissance de la valeur ajoutée l'objectif est fixé à 20% de la croissance annuelle pour améliorer le processus de la production.

Tableau 21: évolution de la VA et la production

	Résultat final		performance moyenne %	Objectif fixé
	2021	2022		
taux de la valeur ajoutée	3%	38%	21%	20%
évolution de la productivité	1%	2%	2%	10%
performance de l'axe	4%	40%	22%	

Source : établi par l'étudiant

$$\text{Taux de la valeur ajoutée} = ((VA_n / VA_{n-1}) - 1) * 100$$

$$\text{Taux de la valeur ajoutée 2022} = (614\,808\,032 / 603\,890\,663) - 1 = 0.38 * 100 = 38\%$$

$$\text{Évolution de la productivité} = ((\text{la production}_n / \text{la production}_{n-1}) - 1) * 100$$

$$\text{Évolution de la productivité 2022} = (642\,966\,843 / 629\,972\,467) - 1 = 0.2 * 100 = 20\%$$

D'après les résultats du tableau en constatons que l'entreprise à réaliser une performance de 22% par rapport les objectifs ciblées, malgré la réalisation de la valeur ajoutée qui a été plus que la provision mais le pourcentage faible de la productivité qui affecte la performance de ce axe.

3.4.3. Indicateur de l'axe apprentissage interne :

Il Transformer une série de facteurs pour améliorer l'efficacité des employés, ce qui facilitera la mise en œuvre de la stratégie.

La dimension de apprentissage interne et s'appuyée sur deux indicateurs pour mesurer et évaluer sa performance en 2021-2022, à savoir la productivité individuel et l'évolution de l'effectif en donnant la même importance.

- **Productivité individuelle :**

Pour mesurer la réalisation du personnel dans le chiffre d'affaire d'une manière général nous utilisons le ration suivant :

$$PI = \text{chiffre d'affaire} / \text{nombre d'effectif}$$

Tableau 22: Evolution de la productivité individuelle U : DA

Années	2 020	2 021	2 022
CA	65	60	61
N Effectif	60	62	68
PI	1.08	0.96	0,90

Source : établi par l'étudiant

D'après le tableau, nous notons que la productivité des employés 2021 connaît une baisse car le chiffre d'affaires est réduit en échange d'une augmentation du personnel.

Après une augmentation en 2011. Cette amélioration est principalement due à l'impact positif du programme de formation mis en place par TIMGAD sur l'évolution du chiffre d'affaires.

- **Evolution d'effectifs :**

Le tableau ci-dessus donne des statistiques concernant l'évolution du nombre d'effectif de TIMGAD entre 2019-2022.

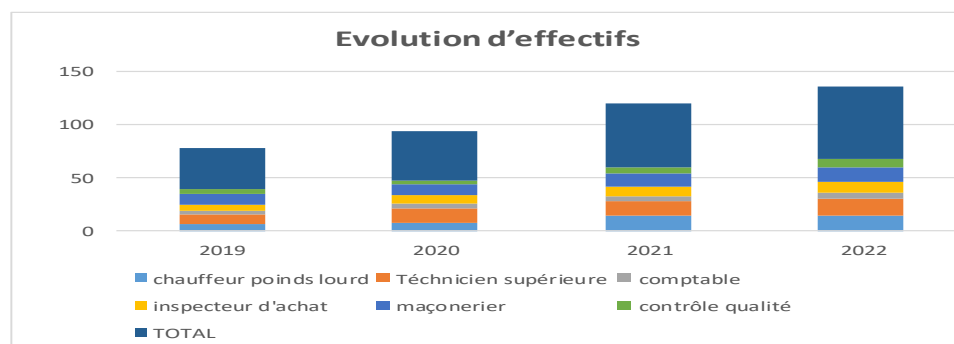
Tableau 23: Evolution d'effectifs dans TIMGAD Marbre

Année	2019	2020	2021	2022
chauffeur poids lourd	6	8	14	14
Technicien supérieure	10	13	14	16
comptable	3	5	5	6
inspecteur d'achat	6	8	9	10
maçonnerie	10	10	12	14
contrôle qualité	4	3	6	8
TOTAL	39	47	60	68

Source : la documentation du service personnel

On note qu'entre 2019 et 2022, il y a eu une augmentation des différentes catégories de main-d'œuvre. L'évolution des effectifs est due à la politique d'embauche.

Graphe N°05 : Evolution d'effectifs



Source : préparé par l'étudiant

Conclusion :

Les processus de managements appliqués dans l'entreprise TIMGAD est un peu délicat, D'autre part, l'agence est confrontée au dilemme de faire face à l'impact de la pandémie de covid-19, en raison de la baisse de la demande pour presque tous les services fournis par l'agence et de la décision de geler les relations commerciales avec l'Espagne, ce qui était inattendu Oui , et bien pensé, puisque l'Espagne est l'un des fournisseurs potentiels de l'entreprise.

De plus, elle s'est démarquée par sa domination sur le terrain, la solidité des relations avec les fournisseurs internes et externes, la qualité des produits et la stratégie de diversification, qui reflétaient l'image de l'entreprise au pays et à l'étranger.

Dans ce chapitre je présente également le plan stratégique prévu de l'organisation TIMGAD basé sur le Balanced Scorecard et représenté par les quatre axes principaux : : l'axe financier, qui vise à augmenter la rentabilité de l'organisation, l'axe qui vise à gagner en satisfaction client, l'axe associé aux opérations internes visant à cibler les opérations de base, et enfin l'axe d'apprentissage, qui est de motiver et développer les compétences des collaborateurs.

Conclusion Général

L'objet de ma recherche est d'examiner les méthodes de gestion adaptées dans les petites et moyennes entreprises sous le thème « les processus de management utilisés dans les petites et moyennes entreprises ». et diviser son fonctionnement en deux parties, interne et externe, et essayer d'appliquer le contenu de mes deux années de spécialisation dans le domaine de telles institutions.

Et j'ai également souligné sur les trois piliers de management qui sont : le management stratégique et le management des organisations et le management des opérations et clarifier leur significations et leur importance au sein de l'organisation.

Comme les PME se caractérisent par leur petite taille et leurs tâches ciblées, elles ont besoin d'outils pour mesurer leurs performances et leurs revenus, parmi ces outils, nous citons les tableaux de bord, qui prétendent être un outil de gestion opérationnelle ou stratégique pouvant faire la différence. Types d'informations, à la fois quantitatives et qualitatives, nécessaires à la prise de décision, avec des logiciels de gestion qui simplifient les opérations et augmentent la productivité. Et aidez à gérer les finances, à suivre les projets, à collaborer avec les membres de l'équipe, et plus encore.

Pour les outils d'analyse des processus, on peut se référer à la cartographie des processus et à l'analyse de la valeur ajoutée qui peuvent être appliquées aux PME.

Pour apporter une réponse à notre problématique et mettre en pratique les notions théoriques, j'ai effectué un stage pratique vers l'entreprise privée spécialisée dans la fabrication et la commercialisation du marbrerie et granit **TIMGAD MARBRE**.

TIMGAD MARBRE est considéré comme une PME par rapport leur nombre d'effectif qui ne dépasse pas à 70 employés, l'organigramme de l'entreprise clarifier déjà le management des opérations appliqué dans l'entreprise et reste le management des organisations et management stratégique repose sur la réflexion des dirigeants car ils sont des décisions à long terme.

Pour le management stratégique la mission d'entreprise est d'assurer que le client utilise ses produits au lieu du produit étranger, et le système de planification peut résumer comme des prévisions poursuivies par l'entreprise elle-même et parfois sont correct, ce qu'indique le manque de la planification stratégique bien étudié.

Le management des organisations de **TIMGAD MARBRE** repose sur les choix qui aident l'entreprise à améliorer la productivité et atteindre les objectifs à long terme comme le choix des fournisseurs, les parties prenantes externes, l'investissement...etc. toutes ces décisions viennent du haut hiérarchique de l'entreprise.

Les indicateurs de performance de l'entreprise sont généralement financière, **TIMGAD MARBRE** a connu une situation descendante dans les résultats nets des exercices des trois années précédentes ou la pandémie de Covid-19 était la première raison majeure de la faible rentabilité de l'entreprise en tant qu'une institution commerciale, la plupart de ses opérations ses fonds avec l'environnement externe.

Le tableau de bord est situé dans chaque département de l'entreprise, est en raison de la confidentialité, je n'ai pas pu atteindre les points principaux et je me suis appuyé sur les objectifs stratégiques pour créer un tableau de bord pour l'institution qui se présente en quatre axes pour structurer les indicateurs selon leur catégorie : : l'axe financier, qui vise à augmenter la rentabilité de l'organisation, l'axe qui vise à gagner en satisfaction client, l'axe associé aux opérations internes visant à cibler les opérations de base, et enfin l'axe d'apprentissage, qui est de motiver et développer les compétences des collaborateurs.

La dernière étape de la conception du tableau de bord consiste à constituer un schéma décrivant comment **TIMGAD** crée de la valeur en reliant les indicateurs en objectifs stratégiques et ce qui résulte que l'entreprise s'appuie sur l'indicateur financière qui indique la performance.

Donc selon les résultats obtenus y'a que l'hypothèse 3 (H3) qui n'est t'ai pas confirmé car **TIMGAD** n'arrive pas à identifier un processus de planification claire qui mène dans une situation de leader.

A partir de mon étude de cas au niveau de **TIMGAD MARBRE** j'ai remarqué que Les PME sont confrontées à des défis de gestion spécifiques. Ils disposent de ressources financières et humaines limitées et ont besoin d'une approche pragmatique adaptée à leurs besoins spécifiques. Les processus de gestion doivent être flexibles, agiles et axés sur les résultats pour permettre aux entreprises de s'adapter rapidement aux évolutions du marché et de saisir les opportunités qui se présentent.

Limites des recherches :

- Manque d'information en raison de la confidentialité au sein de **TIMGAD MARBRE** ;
- limites de temps ;
- le sujet de la PME n'accorde pas d'importance par rapport le sujet des grandes entreprises, donc il y'a un manque d'information sur les ouvrages surtout dans le cote managériale.

Enfin, je propose des sujets de recherche qui devront compléter mon sujet de travail :

- la communication interne au sein d'un PME ;
- le supply chain management dans les petites et moyennes entreprises ;
- le rôle d'un plan stratégique pour mesurer la performance d'une PME ;
- l'impact de TIC dans les PME ;
- l'impact de la digitalisation dans les PME.

Bibliographie

Les ouvrages :

- 1) ANDREWS, K. R. e. A. K. R., 1980. *The concept of corporate strategy*. s.l.:s.n.
- 2) ANSOFF, I. e. M., 1989. *Stratégie du développement de l'entreprise*. s.l.: Éditions d'Organisation.
- 3) ARGUIN, G., 2011. *La planification stratégique à l'université: 2e édition.* s.l.:PUQ.
- 4) AUTISSIER, F.B.B.F., 2010. *L'atlas du management*. Editions Eyrolles.
- 5) Berland, N., 2009. *Mesurer et piloter la performance*. Paris: E-book.
- 6) BILLET, C. (2008). *Le guide des techniques d'évaluation: performances, compétences, connaissances*. Dunod
- 7) CHANDLER JR, A. D., 1969. *Strategy and structure*. s.l.:MIT press.
- 8) HELFER JEAN-PIERRE, M. K., 2006. *Management, stratégie et organisation*.
- 9) KOONTZ, H. e. O., 1980. *Management: principes et méthodes de gestion*. NEWYORK: McGraw-Hill.
- 10) LORINO, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences*. Ed. d'organisation, .
- 11) MARTINET, A.-C., 1984. *Management stratégique: organisation et politique*. s.l.: McGraw-Hill.
- 12) MINTZBERG, H. e. R. P., 1999. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris: Dunod.
- 13) O'BRIEN, J. A. (2006). *Management information systems*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- 14) PORTER, M. E. & LAVERGNE, P., 1985. *Choix stratégique et concurrences: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris: Economica.

- 15) RITZMAN, L. P. R. J. K. L. J. e. a., 2010. *Management des opérations: principes et applications*. Pearson: Education France.
- 16) SALLES, M., 2003. *Stratégies des PME et intelligence économique*. Editions Economica.
- 17) SCOTT, W. RICHARD. (1987). *Organizations : Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice-Hall.
- 18) THIÉTART, Raymond-Alain et XUEREB, Jean-Marc, *Stratégies : Concepts. Méthodes, Mise*, 2005.
- 19) TORRÈS, O., 1999. *les PME*. Paris: Flammarion.
- 20) Wtterwulghe, R. (1998) *La PME : une entreprise humaine*. De Boeck Supérieur

Les Articles :

- 1) ABBES Meryem, k. A. (2022). *Les tableaux de bord prospectifs adoptés par les PME algériennes; . Revue de l'innovation et marketing*, p 646-665.
- 2) BERGERON, H. (2000). *Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?*
- 3) CHARLIER, P., & Du Boys, C. (2011). *Gouvernance familiale et politique de distribution aux actionnaires*. *Finance Contrôle Stratégie*, 14(1), 5-31.
- 4) BERRAH, K. e. (2015). *La problématique de la création des petites et moyennes entreprises en Algérie*.
- 5) DANGEREUX.C .K. V.D, F. (2017) *Adapter les outils de contrôle aux contextes et aux acteurs dans les PME : le cas exploratoire du tableau de bord achat d'un dirigeant*.
- 6) DELTOUR, F. F. (2014). *L'équipement des PME en systèmes ERP: une adoption guidée par les priorités stratégiques?* 155-168.
- 7) EL MIZANI, M., Ijlal, E. L., , A. (2018). *La gouvernance des PME au service de la performance et de la création de valeur : Etude exploratoire*. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*.

- 8) GHARBI, S. (2011). *LES PME/PMI EN ALGERIE : ETAT DES LIEUX. CAHIERS DU LAB.RII.*
- 9) GUEGUEN, G. (2009). *PME et stratégie: quelles spécificités? économie et management*, 16-22.
- 10) HAMID MAZOUZ, HAYAT GUERROUMI (2017). *مجلة دراسات العدد الاقتصادي. 1*
- 11) HELFER JEAN-PIERRE, M. K. (2006). *Management, stratégie et organisation*. Récupéré sur HALSHS: {hal-00155605}.
- 12) JEAN-FRANCOIS WILLIS. (2002) *L'analyse de la valeur ajoutée lors du diagnostic de l'existant. HEC MONTREAL.*
- 13) Khaled, A. Z. Z. A. O. U. I. (2016). *Le financement des PME et les mécanismes de garantie en Algérie.* 69-88
- 14) LAMBERT, CHARLES-ETIENNE, L. (2018). *Étude du comportement d'achat dans les PME wallonnes.* Louvain School of Management
- 15) LEKHAL, K. S. (2013). *Les PME en Algérie: Etat des lieux, contraintes et perspectives.* *Algerian Business Review*, 29-49.
- 16) LEVRATTO, N. (2006. , janvier). *La PME objet frontière: une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché.* Récupéré sur HAL Id: <https://shs.hal.science/halshs-00007804>
- 17) M. F. (2009). *Pme Et Compétitivité En Algérie.* *Revue d'ECONOMIE et de MANAGEMENT* , 279-296
- 18) MOUGIN, Y. (2006). *La cartographie des processus*, 2^{ème} édition, . paris : AFNOR,.
- 19) SAMIA, Z. (2023). *Le concept juridique de la petite et la moyenne Entreprise (PME) en Algérie.* *Revue Algérienne des Sciences Juridiques et Politiques*, 272-292.
- 20) SNOUSSI, N. e. (2022). *Adoption du Balanced Scorecard par les PME: Une étude exploratoire dans le contexte marocain.* *Alternatives Managériales Economiques*,, 158-179.

- 21) TOUFIK, R. K. (2022). *Le contrôle de gestion en milieu PME*.
- 22) WALID, C. (2014). *L'innovation en PME. Revue Les cahiers du POIDEX*.

Thèse et mémoire :

- 1) DOURARI, F., & GACEM, F. (2022). *Le processus d'octroi de crédit d'investissement : Cas de la CPA Tizi-Ouzou, Agence 194*.
- 2) FERNANDES, F, GUMBANJERA OSCAR NGONI(2015), *Les rôles et les activités des dirigeants de PME (petite et moyenne entreprise) : cas de PME de la wilaya de Bejaia. Thèse de doctorat. Université de Bejaia*.
- 3) HASSANI Hocine. (2011). *Impact des réformes économiques sur l'emploi : Cas des privatisations en Algérie 1994 – 2005. Mémoire en Master. Université d'Alger 3*.
- 4) MECHEMECHE SABRINA, A.R. (2016). *Le financement des PME contraintes et perspectives, Cas de la S.G.A Bejaia Sghir 503. Mémoire en Master. Université de Bejaia*.
- 5) MIMOUNI, YASSINE. (2012). *LE DÉVELOPPEMENT DES PME ET LA BONNE GOUVERNANCE» CAS filiale TRANS-CANAL/OUEST SPA. Thèse de doctorat. Université Abderrahmane Mira de BEJAIA*.
- 6) NISOLLE, C. G .L . (2017). *Stratégies de fidélisation de la clientèle des agences de voyages, mémoire en Master*.
- 7) KOUDAYAH, FABRICE KOFFI(2021), *Le leadership des dirigeants des petites et moyennes entreprises, Thèse de doctorat. Université du Québec*.

(8) مباني محمد (2017). *سبل دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة* Doctoral dissertation. جامعة ال جزائر 3.

Site d'internet :

<https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:89944ee4-11d0-39b1-922a-1a490b7a3a7d>

<https://www.ummt0.dz/fseccg/wp-content/uploads/2019/01/Cours-de-Gestion-des-entreprises-2LMD-SFC-Section-B-2019.pdf>

<https://www.eiphedeix-international.fr/management-organisation/>

<https://kiwihhr.com/fr/blog/mise-en-place-d-un-service-rh-dans-une-pme>

<http://www.definitions-marketing.com>

www.tingadmarbre.com

<https://dz.kompass.com/>

<https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/entreprise/gestion-et-comptabilite/effet-de-levier/>

