

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

## **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master  
en Sciences Commerciales**

**Option : MANAGEMENT ET ORGANISATION  
DE L'ENTREPRISE**

**Thème:**

***Le rôle de l'entrepreneur dirigeant dans la  
viabilité des PME***

***Cas : El Mordjane (Cebon  
SARL)***

**Elaboré par:**

**Khassam Anissa**

**Encadré par:**

**Dr Derghoum Mahfoud**

**Maitre de conférence A :ESC Kolea**

**Lieu de stage : Cebon SARL(El Mordjene)**

**Période du stage : du 27/04/2017 au 27/05/2017**

**Année Universitaire**

**2016/2017**



**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master  
en Sciences Commerciales**

**Option : MANAGEMENT ET ORGANISATION  
DE L'ENTREPRISE**

**Thème:**

***Le rôle de l' entrepreneur dirigeant dans la  
viabilité des PME***

***Cas : El Mordjane (Cebon  
SARL)***

**Elaboré par:**

**Khassam Anissa**

**Encadré par:**

**Dr Derghoum Mahfoud**

**Maitre de conférence A :ESC Kolea**

**Lieu de stage : Cebon SARL(El Mordjene)**

**Période du stage : du 27/04/2017 au 27/05/2017**

**Année Universitaire**

**2016/2017**

# *Remerciements*

Je voudrai témoigner toute ma reconnaissance et adresser mes remerciements à toutes les personnes ayant participé à la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je remercie mon tuteur Mr. Derghoum pour son encadrement, sa disponibilité et son aide, il m'a guidé dans mes recherches et a contribué à l'alimentation de mes réflexions.

Je remercie enfin, mes chers parents qui sont mon pilier et mon repère dans cette vie, sans eux je n'en serai jamais arrivé là , mon frère et mes sœurs *Bassem, Mouna, Amira* qui sont mes partenaires de vie, mes amis *Manel, Lylia, Meriem , Yasmine, Assia, Abboud* et *Nabil* qui m'ont toujours aidé, encouragé et cru en moi, et enfin toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

## Liste des tableaux

N° Tableau	désignation	N° page
1	Définition de la PME par là CE	8
2	Les quatre familles d'une PME	9
3	Evolution de la création d'emploi par les PME	17
4	Répartition des PME selon la propriété du capital	50
5	Répartition des PME par catégorie d'âge	51
6	Répartition des PME par secteur d'activité	52
7	Répartition des PME selon le nombre d'effectifs employés	53
8	Répartition des PME selon la forme juridique	54
9	Répartition des dirigeants par sexe	55
10	Répartition des entrepreneurs dirigeants par catégorie d'Age	56
11	Répartitions des dirigeants selon le niveau de formation	58
12	Répartition selon l'expérience professionnelle	61
13	Répartition des entrepreneurs selon leurs motivations	62
14	Les forces des PME enquêtées	63
15	Raisons de pérennité internes	64
16	Raisons de pérennité externes	66
17	L'importance des spécificités des PME	67
18	L'importance de la structure de propriété	68
19	Les qualités d'un bon dirigeant	68

## Liste des schémas

N° figure	désignation	N° Page
1	Organigramme de l'entreprise	70
2	Grille d'identification du dirigeant	72

## Liste des graphiques

N° graphique	désignation	N° Page
1	Les cinq phases de la croissance	34
2	Répartition des PME selon la propriété du capital	50
3	Répartition des PME par catégorie d'âge	51
4	Répartition des PME par secteur d'activité	52
5	Répartition des PME selon le nombre d'effectifs employés	54
6	Répartition des PME selon la forme juridique	55
7	Répartition des dirigeants par sexe	57
8	Répartition des dirigeants selon le niveau de formation	59
9	Répartition des entrepreneurs selon l'expérience professionnelle	60
10	Répartition des entrepreneurs selon leurs motivations	61

11	Les forces des PME enquêtés	62
12	Raisons de pérennité internes	63
13	Raisons de pérennité externes	65
14	L'importance des spécificités de la PME	66
15	Importance de la structure de propriété	67
16	Les qualités d'un bon dirigeant	68

## Résumé

L'ouverture des marchés et l'internationalisation des échanges, ainsi que le développement des technologies de l'information et de la télécommunication, ont profondément modifié l'environnement économique, commercial et technologique que l'entreprise en général et celui de l'entreprise Algérienne en particulier. Ce processus qui rend complexe la gestion des relations de marché avec les clients ainsi que les autres partenaires commerciaux et financiers, constitue un véritable défi pour les entreprises qui souhaitent survivre et se pérenniser. Les petites et moyennes entreprises n'ont donc pas le choix, elles doivent s'adapter pour survivre sinon disparaître. Une simple analyse de la situation actuelle des PME en Algérie, laisse apparaître que le taux de survie de ces entreprises ne dépasse pas souvent les 40% notamment durant les premières phases du cycle de vie .toutefois, on constate que quelques PME émergent, se développent et se pérennisent. N'est-il pas donc temps de réfléchir sur les causes autrement dit les raisons et les facteurs qui permettent la pérennité de certaines PME ?et surtout en Algérie .et aussi quel est le rôle de l'entrepreneur-dirigeant dans cette pérennité ?

Le travail a été effectué sur un ensemble de vingt (20) petites et moyennes entreprises au niveau de la wilaya d'Alger .activant dans divers domaines.

## Mots clés

- PME,
- Dirigeants,
- Entrepreneurs,
- Pérennité,
- Facteurs.

## **Abstract**

The opening up of markets and the internationalization of trade, as well as the development of information and telecommunication technologies, have profoundly changed the economic, commercial and technological environment that the company in general and that of the company Algeria in particular. This process, which makes it difficult to manage market relations with customers and other business and financial partners, is a real challenge for companies that want to survive and sustain themselves. Small and medium-sized enterprises therefore have no choice but to adapt to survive or disappear. A simple analysis of the current situation of SMEs in Algeria reveals that the survival rate of these companies often does not exceed 40%, especially during the early phases of the life cycle. However, some SMEs emerge, develop and are perennial. Is it not time to reflect on the causes in other words the reasons and the factors that allow the sustainability of certain SMEs and especially in Algeria, and also what is the role of the entrepreneur-leader in this sustainability?

## **Key words**

- SME
- Managers
- Entrepreneurs
- Sustainability
- Survival
- Factors

## Sommaire

Liste des tableaux.....	I
Liste des schémas.....	II
Liste des graphes.....	III
Liste des abréviations.....	IV
Résumé.....	V
Abstract .....	VI
Sommaire.....	VII
Introduction générale .....	A
Chapitre 1 : définitions et caractéristiques de la PME .....	1
Introduction du chapitre.....	2
Section 1 : éléments de définition de la PME .....	3
Section 2 : rôle et place des PME dans le développement économique .....	16
Conclusion du chapitre.....	19
Chapitre 2: La survie et la pérennité des PME (aspects théoriques) .....	20
Introduction du chapitre.....	20
Section 1 : cadre théorique relatif à la survie de la PME .....	21
Section 2 : cadre théorique relatif à l'entrepreneur dans la viabilité des PME.....	37
Conclusion du chapitre.....	44
Chapitre 3 : analyse de la pérennité des PME.....	46
Introduction du chapitre.....	47
Section 1 : présentation de l'échantillon d'étude .....	48
Section 2 : rôle de l'entrepreneur dirigeant dans la viabilité des PME.....	69
Conclusion du chapitre.....	76
Conclusion générale.....	.78
Bibliographie	
Annexes	

# **Introduction générale**

---

## Introduction générale

Pendant longtemps, le monde des petites et moyennes entreprises est resté un continent inexploré par les chercheurs. C'est la grande entreprise qui a connu une période de faveur notamment pour la nécessité de détenir une taille critique sur le plan national et aussi parce qu'elle permet d'obtenir une efficacité supérieure grâce à l'effet d'échelle et l'effet d'expérience.

Ce n'est que durant les crises économiques que le monde a traversé, que les incontestables atouts de la PME sont apparus remettant en cause l'existence même des groupes industriels qui sont obligés de se restructurer, de se replier, d'abandonner parfois certains domaines de diversifications.

La force actuelle des économies des pays développés, réside en grande partie, dans le maillage de ces économies par un nombre important de PME, qui assurent une part considérable de la production, de la commercialisation, mais aussi de la recherche et développement. En France, près de 60% de PME toute taille confondue du secteur manufacturier font de l'innovation. Entre 25% à 64% des entreprises (PE et TPE) selon les industries sont, moyennement ou fortement innovantes<sup>1</sup>. Les statistiques récentes affichent que les PME affichent plus de 90% des entreprises dans le monde et contribuent à la création de 50% à 60% d'emplois<sup>2</sup>. Aux USA, ce même taux s'élève à 70%, en France 81% et dans l'union européenne, le taux de contribution à la création d'emplois de ces entreprises atteint 81%<sup>3</sup>. C'est dire l'importance qu'occupent les entreprises de petite et moyenne taille dans beaucoup d'économies à travers le monde.

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

Par ailleurs, la petite et moyenne entreprise dite « la small business entreprise » aux USA, se distingue de la grande entreprise de ses spécificités en termes de financement, d'organisation et de gestion. Elle s'érige aujourd'hui en acteur majeure de la sphère industrielle dans la plupart des pays, même dans les pays en voie de développement qui traversent une forte période de transformation de leur environnement économique marqué par la transition dans l'économie de marché. Durant cette période d'ouverture, « la Small business entreprise », constitue une nouvelle alternative de la relance économique, rendue nécessaire ou indispensable par la mondialisation des échanges et l'exigence de la compétitivité des entreprises.

---

<sup>1</sup> -P.A.Julien : « Les PME bilan et perspective », Ed, Economica, Paris, 1997, p.p.166-167.

<sup>2</sup> -L.J.Fillion : « Le management des PME :de la création à la croissance », Ed. Person Education,Paris,2007,p3.

<sup>3</sup> -Ibid,p4.

En Algérie, pays qui vit une transformation radicale de son environnement économique depuis près d'une vingtaine d'années, il faudra remonter à la fin des années 80 afin de déceler les prémices d'une politique favorable au développement des PME notamment privés. En effet, un regain d'intérêt notamment pour la PME apparaît en Algérie. Ce dernier s'est manifesté à travers la création d'un ministère dédié à la PME/PMI ainsi qu'à la mise en place d'un ensemble de directions et d'organismes dont l'une de leur mission principale reste leur soutien, leur encadrement et leur accompagnement. Cette nouvelle option a libéré les énergies entrepreneuriales et a engendré une forte dynamique économique caractérisé par un développement rapide et important de PME/PMI dans un cadre encore en transformation.

Le développement de la PME a évolué dans le temps notamment durant la période de 1995-2000, où un taux de croissance annuel de 22% a été enregistré (ce taux concerne les entreprises de divers secteurs d'activité tels que l'agriculture, bâtiments et travaux publics et commerce). Cet essor n'est pas le fruit du hasard, mais plutôt favorisé par les politiques incitatives en terme d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de mises à niveau<sup>4</sup>, ce qui a permis aux PME de représenter 75% des entreprises en 2005, et en 2015, la population globale des PME s'élevait à 934 569 entités, soit 95% de la totalité des entreprises algériennes<sup>5</sup>.

L'ouverture des marchés et l'internationalisation des échanges, ainsi que le développement des technologies de l'information et de la télé communication, ont profondément modifié l'environnement économique, commercial et technologique de l'entreprise en général et celui de l'entreprise algérienne en particulier.

Ce processus rend complexe la gestion des relations de marché avec les clients ainsi que les autres partenaires financiers et commerciaux, constitue un véritable défi pour les entreprises qui souhaitent survivre et se pérenniser. Les PME n'ont pas le choix, elle doit s'adapter pour survivre (éviter la faillite) ou disparaître.

En Algérie, le taux de survie n'est que d'environ 40% des entreprises cinq années après création. Beaucoup de personnes pensent que la PME est vouée à l'échec et à disparaître dans le temps. De ce qui suit nous posons la problématique suivante, Quel est le rôle de l'entrepreneur dirigeant dans la viabilité des PME ?

De cette problématique découle les hypothèses secondaires suivantes :

- Quelle place occupe la petite et moyenne entreprise dans l'économie algérienne ?
- Quels sont les facteurs ayant un impact sur la survie et la pérennité des PME ?
- Quel est la place que peut avoir le dirigeant dans la pérennité de l'entreprise ?

Il s'agit dans notre travail, d'essayer d'identifier les facteurs qui sont à l'origine du succès et de la survie des petites et moyennes entreprises en Algérie ainsi que l'impact du manager choses qui les a conduits à assurer une certaine pérennité. Notre réflexion sera portée sur un

---

<sup>4</sup> -Décret législatif du 05/10/1993 relatif à la promotion de la PME.

<sup>5</sup> -Bulletin statistiques n°28 mars 2015, ministère des mines et de l'industrie.

échantillon de petites et moyennes entreprises localisées au niveau de la wilaya d'Alger, et au besoin, nous pourrions soutenir notre recherche par d'autres cas précédemment étudiés et qui pourraient s'avérer pertinentes pour l'étude.

Pour répondre aux questions posées, nous avons proposé les hypothèses suivantes:

**Hypothèse 1 :** la PME constitue l'essentiel du tissu économique Algérien.

**Hypothèse 2 :** les facteurs contribuant à la réussite, la survie et donc la pérennité de la PME ne peuvent être que soit internes et liés à l'entrepreneur lui-même ou à l'organisation, ou encore externes en relation avec l'environnement dans lequel l'entreprise évolue

**Hypothèse 3 :** l'entrepreneur à l'origine de la naissance de la PME joue un rôle centrale dans sa viabilité.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses nous avons choisi de travailler avec la méthode quantitative afin de bien cerner la problématique et tenter de répondre à cette dernière, nous avons scindé notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre isole le phénomène de la PME avec ses caractéristiques, pour une meilleure compréhension.
- Le deuxième chapitre traite les aspects théoriques de La pérennité et survie de PME.
- Et enfin le troisième chapitre consiste en le dépouillement des résultats de l'enquête sur le terrain.

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

# **Chapitre 1:**

## **Définitions et caractéristiques des PME**

## Introduction

Compte tenu de la place prépondérante que la petite et moyenne entreprise occupe dans le tissu industriel, l'objet PME comme tout autre objet de recherche ne peut échapper à la logique de l'analyse fondée sur les principes de la recherche scientifique. La définition de l'objet à étudier en faisant sortir ses caractéristiques générales permettant son identification, constitue la première étape de toute recherche «l'isolement du phénomène à étudier de l'ensemble où il s'insère en vue de le rendre saisissable, en sortant les caractéristiques générales qui permettent son identification, constitue la première étape de toute recherche»<sup>1</sup>

Etant donc la première étape de toute recherche scientifique, l'identification de l'objet à étudier auquel sont soumis les chercheurs et les spécialistes en particulier ceux travaillant dans le domaine de la science économique et de gestion n'est pas aisée. Olivier Torres (1998), reconnaît cette difficulté et l'assimile au caractère polymorphe et hétérogène de ce dit objet d'étude que constitue la PME.

- Comment peut-on repérer la petite et moyenne entreprise?
- Quels sont les forces et les faiblesses de la PME?
- Quel est le rôle de la PME dans le développement économique?

Cet ensemble de questions parmi tant d'autres qui fera l'objet de nous renseigner sur le degré de complexité induit par la diversité du concept que constitue la PME. Wtterwulghé (1998), soutient cette idée de complexité et dit à ce propos la PME est un concept flou dont les définitions varient tout cela d'une part. D'autres parts, vu son importance dans la création de l'emploi et sa contribution à la croissance économique, la PME devient un objet de débat très fréquent.

Afin d'atteindre ce but, nous traiterons des sections suivantes :

**Section 1 :** Eléments de définition des PME

**Section 2:** Rôle des PME dans le développement économique

---

<sup>1</sup> -M. Angers : « initiation à la méthodologie des sciences humaines », Ed Casbah université, Alger, 1997, p.108

## Section1 : Eléments de définition des PME :

Afin de palier à la complexité que présentent le concept PME et dans le but de rendre ce dernier saisissable, nous avons conçu une section qui va tenter d'expliquer les PME en se basant sur un ensemble de critères divers et variés.

### 1.1. Définition de la petite et moyenne entreprise :

Les définitions de la PME peuvent se subdiviser en deux approches distinctes selon les critères de référence utilisés : d'une part, les définitions se basant sur des critères endogènes à l'entreprise tels que la dimension humaine, le chiffre d'affaires, et d'autre part, celles utilisant des critères exogènes à cette dernière comme le secteur d'activité et la forme juridique.

- Selon Julien et Marchesnay : "La petite entreprise est avant tout une entreprise juridiquement sinon financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une seule personne, sinon à deux ou trois, en général seules propriétaires du capital."<sup>2</sup>
- Une autre définition est donnée par la Confédération générale des petites et moyennes entreprises - créée en France en 1945 - à savoir que la PME est considérée comme " l'entreprise dans laquelle le chef d'entreprise assure personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales quelle que soit la forme juridique."<sup>3</sup>
- Les auteurs Churchill et Lewis définissent la PME comme une « étape avant de devenir grande. »<sup>4</sup>
- Rousseau définit la PME à partir de 2 critères essentiels :
  - ✓ l'effectif, et généralement, on écarte les entreprises employant moins de 10 salariés ;
  - ✓ le chiffre d'affaires

Globalement, le seuil de 10 salariés comporte des limites, car en excluant les entreprises de

<sup>2</sup> -M.Marchesnay et A.Julien , « La petite entreprise » , Editions vuibert gestion-1991 ;

<sup>3</sup> -A.Bordene « financer les PME autrement » Editions Maxima-1998 ;

<sup>4</sup> -N.Churchill et V.Lewis , « Atypology of small business :preliminary study » Working paper n°82 103-1990.

moins de 10 salariés, on exclut normalement les entreprises naissantes car elles se créent à partir d'un nombre restreint de salariés, et puis elles se développent et accroissent le nombre de salariés qui dépasse largement la limite de 10.

peut conclure que la limite de dix salariés sert de ligne de partage aux prérogatives de certaines cellules statistiques considérant, à tort, les entreprises de moins de dix salariés comme artisanales.

b - Pour le critère du chiffre d'affaires, il est très confus, et ne peut être utilisé équitablement comme critère sélectif, car il est possible de regrouper une entreprise qui réalise un chiffre d'affaires de 3 millions de francs français avec une entreprise qui réalise 50 millions de francs français. On supposera que la première entreprise utilisera 15 employés et la seconde 150 employés. La "problématique" est la même; à savoir que ces entreprises partagent les mêmes difficultés, dépendent des mêmes paramètres, sont soumises aux mêmes influences et font les mêmes démarches.<sup>5</sup>

Rousseau distingue, en réalité, trois critères qualificatifs d'une PME :

a - C'est l'ancrage au pays : une PME est associée à un tissu démographique, socio-économique, culturel tout à fait particulier, car le plus souvent local. Elle est imbriquée dans un environnement chargé d'histoire et de traditions, elle en est le reflet. On vit dans l'entreprise comme on vit au pays, c'est dire qu'aucune définition unique ne saurait englober la totalité des diversités des personnalités, des cultures des petites entreprises.

b - C'est le management : une PME est dirigée par un homme seul, la caractéristique de ce chef d'entreprise : il a le plus souvent un savoir-faire technique, il est à la fois patron, il gère seul et il sait produire. Dans la grande entreprise, quand il y a un changement d'un patron d'un jour à l'autre, l'entreprise continue de vivre. Elle a ses plans de production, ses cellules de réflexion, ses objectifs stratégiques, ses études de marché, sa connaissance de la concurrence, sa maîtrise de l'innovation technologique... Par contre, dans la petite entreprise ou industrie, vous ne pouvez pas changer l'homme sans risque. Elle est liée à lui et lui à elle. S'il est "empêché", souvent l'entreprise ou l'industrie meurt. Elle ne survit, en tout cas, jamais sans traumatisme ou mutation profonde. C'est que l'homme s'identifie à l'entreprise qui est sa chose et l'entreprise s'identifie à

---

<sup>5</sup> -M.P.Rousseau, « le management des économies locales : outils et méthode pour le plein emploi », Editions Eyrolles-1986.

son homme.

c - Une menace non moins précise pour l'entreprise, et son incapacité à détecter les événements dont dépend sa propre survie. La PME a un produit, un savoir-faire, un objectif de production. Elle n'a pas la capacité de voir plus loin ou ailleurs. Elle avance comme dans un tunnel, toute occupée à assurer son propre fonctionnement. Elle ne voit pas venir le futur qui la prend souvent au dépourvu. En ce sens, chaque PME est une entreprise en "sursis".

5-Bernard cite d'autres critères qualificatifs, regroupés en deux ensembles, afin de distinguer les tailles de l'entreprises :

a- les qualités de facteurs disponibles dans l'unité de production qui expriment ses potentialités économiques.

b- le volume des opérations réalisées qui décrivent les résultats effectifs de l'unité.<sup>6</sup>

c- ce clivage recouvre un très grand nombre de critères possibles, seuls les critères classiques sont retenus Quelennec<sup>7</sup>apporte une contribution qui consiste à utiliser la mesure sur les outputs et cite :

a- la valeur ajoutée qui indique la contribution de l'entreprise à la production nationale ;

b- le chiffre d'affaire, qui est aussi une mesure de valeur, facile à calculer et aussi utilisé que la valeur ajoutée. Quant aux mesures des facteurs de production disponibles dans l'unité, Quelennec préconise deux critères :

- les effectifs salariés : C'est le critère le plus répandu et le plus ancien, et est révélateur. Son utilisation est simple et facile d'accès, sa bonne corrélation avec la valeur ajoutée et son caractère de grandeur physique non tributaire de variations monétaires. Il met aussi en évidence les aspects sociaux de la production. Cette variable présente l'inconvénient de donner un poids trop fort aux activités de main-d'œuvre.
- Le capital engagé exprimé par le total du bilan : ce critère est peu utilisé et plus difficile à

---

<sup>6</sup> -J.Bernard, « Diversité et spécificités des unités productives ; les clivages par tailles et les typologies d'entreprises » dans « le traité d'économie industrielle » de J.Aréné, Editions Economica -1988

<sup>7</sup> -M.Quelennec, « les statistiques d'entreprises :réalités observées et methodes d'observations »,collection INSEE série n°101-1986

A obtenir. Les critères quantitatifs présentent des insuffisances. Le Rapport Bolton (1971), qui fut l'un des premiers opposants et donc à l'origine du renouveau de la recherche en économie industrielle consacrée aux PME au Royaume Uni, est un excellent exemple de la démarche qui consiste à choisir un ensemble de caractéristiques qualitatives principales pour délimiter la spécificité des PME et qui les convertit en indicateurs quantitatifs différents par secteur. C'est ainsi qu'il utilise trois caractéristiques principales pour distinguer la petite entreprise ou industrie d'une grande :

- elle détient une part relativement réduite de son marché ;
- elle est gérée de manière personnelle par son propriétaire ;
- elle est indépendante, c'est à dire qu'elle n'appartient pas à une structure plus grande, et ses propriétaires gestionnaires prennent leurs principales décisions sans contrôle extérieur.

Donc à partir de cette définition découlent des seuils quantitatifs d'appréhension de la PME qui diffèrent selon le secteur. C'est le cas du Royaume Uni où la grande majorité des entreprises du secteur manufacturier employant moins de 200 salariés correspond à ces critères. En revanche, ce même seuil appliqué à une entreprise de commerce de détail définirait une firme de très grande taille. Cependant, la combinaison des critères qualitatifs et quantitatifs proposée par le Rapport Bolton n'a pas suscité l'influence des économistes britanniques et ont préféré les critères quantitatifs.

Ce qu'il faut conclure, c'est que pour permettre de classer les entreprises selon leur taille, il n'est retenu parmi tous les critères cités précédemment que le critère des effectifs salariés pour la simple raison que l'effectif est une variable non sujette aux fluctuations monétaires, et qui présente un caractère d'universalité et permet de faire des comparaisons dans le temps et entre les pays.<sup>8</sup>

Etant conscients des différences qui existent entre les pays industriels et les pays en voie de développement par rapport aux ressources disponibles, au degré de développement, à la politique économique, au rôle et à la structure du secteur industriel.

---

<sup>8</sup> -D.Roux, « Analyse économique et gestion de l'entreprise », Editions Dunod-1986.

C'est le cas de l'Algérie, où le Ministère de la petite et moyenne entreprise a vu le jour qu'en date du 11 juillet 2000, suivant le décret exécutif n° 2000-90 fixant les attributions du ministre de la PME, (même après son intégration au ministère des mines et de l'industrie) ; suivi par la promulgation, en 2001, à travers la loi 01/18 du 27 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la PME, et qui définit entre autres les seuils des PME, notamment les articles 4, 5, 6 et 7, qui stipulent :

Article 4 : 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) à (250) personnes,
- dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars,
- et qui respecte les critères d'indépendance.

Au titre de la présente loi, il est entendu par :

a - 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 Travail Année. L'année à prendre en considération est celle du dernier exercice comptable clôturé.

b - seuils pour la détermination du chiffre d'affaires ou pour le total du bilan ceux afférents au dernier exercice clôturé de douze mois.

c - entreprise indépendante : l'entreprise dont le capital n'est pas détenue à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de PME.

Article 5 : La moyenne entreprise ou industrie est définie comme une entreprise ou industrie employant 50 à 250 personnes, et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars et dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.

Article 6 : La petite entreprise ou industrie est définie comme une entreprise ou industrie employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions

de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de Dinars.

Article 7 : La très petite entreprise/industrie (TPE), est une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de Dinars."

En Europe, selon la Commission européenne "est considérée comme entreprise toute entité indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique". Cette approche englobe ainsi les entreprises artisanales, individuelles ou familiales, les sociétés de personnes et les associations qui exercent une activité économique de manière régulière.

En date du 03 avril 1996, la Commission européenne a défini et fixé les seuils de PME dans la recommandation 96/280/CE – applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1998 et ces PME "étant des entreprises qui emploient moins de 250 salariés, et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 40 millions d'euros ou dont le total de bilan annuel n'excède pas 27 millions d'euros." le tableau ci-dessous illustre bien, à travers les différents critères, la distinction entre la petite entreprise et la moyenne entreprise.

Tableau 1 : définition de la PME

Types d'entreprise	Effectifs	Chiffre d'affaire	Total du bilan
Petite entreprise	<50 UTA	<7 millions €	< 5 millions €
Moyenne entreprise	<250 UTA	<40 millions €	<27millions €
Capital	Pas détenu à 25% ou plus par une ou plusieurs firmes ne répondant pas à la définition de PME ou de petite entreprise.		

Source : recommandation 96/280/CE 1996 ,

Cette commission européenne identifie en général quatre familles d'entreprises, dont trois appartiennent à la PME, schématisées suivant le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : les types de familles de PME

Type d'entreprise	Effectifs	CA	Total du bilan
Micro Entreprise	1 à 9 UTA	En 1996 pas de seuil En 2003 <2 million	En 1996 pas de seuil En 2003 <2 million
Petite Entreprise	10 à en 249 UTA	En 1996 <7 millions En 2003 : <10 millions	En 1996 <5 millions En 2003 : <10 millions
Grande Entreprise	50 à 250 UTA	En 1996 <40 millions En 2003 <50 millions	En 1996 <27 millions En 2003 <43 millions

Source : recommandation 99/290/CE 2003,

En plus des critères classiques de taille, vient s'ajouter un élément de propriété car, pour être qualifiée de PME, l'entreprise ne doit en aucun cas faire part d'un groupe. L'entreprise est dite autonome, conformément à l'article 3 de la même recommandation, dans l'un des deux cas ; à savoir :

- Elle ne détient aucune participation dans d'autres entreprises et n'est détenue par aucune autre entreprise ;
- Elle détient une participation de moins de 25% du capital ou des droits de vote d'une ou plusieurs autres entreprises et/ou des tiers ne détiennent pas de participation de 25% ou plus du capital ou des droits de vote de l'entreprise considérée.

La recommandation de la Commission européenne précise que « l'effectif correspond au nombre d'unités de travail par année (UTA), c'est-à-dire au nombre de personnes ayant travaillé dans l'entreprise considérée ou pour le compte de cette entreprise à temps plein pendant toute l'année considérée. Le travail des personnes n'ayant pas travaillé toute l'année, ou ayant travaillé à temps partiel, quelle que soit sa durée, ou le travail saisonnier, est compté comme fraction d'UTA.»

Dans les pays anglo-saxons, on utilise le terme *Small and Medium enterprises* (SME) en Europe ou dans les organismes internationaux, et *Small and medium businesses* (SMB) aux Etats-Unis.

Concernant la réglementation française, le Ministère de l'Economie et des Finances distingue :

- la micro-entreprise de « 0 à 9 salariés »,
- la très petite entreprise (TPE) de «10 à 19 salariés » ou encore de « 0 à 19 salariés »,
- la petite entreprise «20 à 49 salariés » ou encore de «0 à 49 salariés »,
- la moyenne entreprise de « 50 à 249 salariés »,
- la petite et moyenne entreprises de «0 à 249 salariés »,
- les entreprises de taille intermédiaire (ETI) comprennent entre 250 et 4.999 salariés et les grandes entreprises (GE) qui emploient un effectif dépassant 5.000 salariés.

Il arrive des fois qu'il est impossible de comparer les PME de deux ou plusieurs pays du fait que certains organismes officiels d'un Etat, prennent en compte des catégories de professionnelles, alors que d'autres Etats excluent ces catégories, c'est le cas des professions libérales qui sont retenues en France alors qu'en Algérie, cette catégorie n'a été retenue qu'à partir de 2010.

## 1.2 Les caractéristiques des PME:

- 1 - Une forte centralisation de la gestion qui entraîne une très grande dépendance envers Le dirigeant. Le propriétaire-dirigeant, qui joue un rôle central, est en même temps entrepreneur (à l'origine de la naissance de l'entreprise), manager et organisateur. Ses propres aspirations influenceront énormément son style de commandement ainsi que les choix de ses objectifs<sup>9</sup>
- 2- Une polyvalence des membres du personnel qui peuvent prendre certaines initiatives mais manquent de compétences spécifiques (finances, marketing...);
- 3- Du fait du nombre restreint des employés des PME, cela favorise la proximité entre le patron et ses employés, et la structure d'organisation est souvent plate, avec peu de niveaux ou pas de niveaux hiérarchiques ;

---

<sup>9</sup> -C.Bussenault et M.Pretet ,Editions Vuibert-1991 ;

4-Un système d'information et de communication interne courte et directe est à l'origine de la création d'une forte culture organisationnelle à laquelle tout le monde participe. Aussi le système d'information externe est simple basé essentiellement sur les contacts directs ;

5-Un processus de décision intuitive du type : intuition/décision/action ;

6-Un environnement très influent : Le degré de vulnérabilité des PME va dépendre essentiellement soit d'abord du degré d'accessibilité des systèmes de production et de distribution (vitesse d'apprentissage et de technologie, faible coût d'entrée...), soit ensuite du degré de complexité des technologies utilisées, soit enfin du degré de turbulence, c'est à dire la fréquence et l'ampleur des changements technologiques. La vulnérabilité de la PME sera de plus en plus grande si l'environnement direct devient de plus en plus complexe, et de plus en plus turbulent. C'est ainsi que la PME se dote d'une capacité d'innover rapidement pour s'adapter au marché.

7-Des activités spécialisées : Il est indispensable à la PME d'opter pour une stratégie générique basée sur la "différenciation" ou la "spécialisation", tout en mettant l'accent sur la fidélité de sa clientèle grâce aux services rendus autour de la vente. La variable déterminante ne sera plus le prix, mais la qualité. On peut citer entre autre, la qualité de la relation avec l'ensemble de ses clients et de ses fournisseurs ou encore, la qualité de la prestation fournie aux clients.

## 1.3. Les forces et les faiblesses des PME

L'entreprise fait souvent l'objet de menace concurrentielle. cet état fait pousser l'entreprise à améliorer, d'une manière continue, ses ressources matérielles et humaines afin d'assurer sa survie. La PME ne peut être considérée comme un simple modèle réduit de l'entreprise ou pire encore comme l'inverse de la grande entreprise. Elle est une entité propre qui possède des atouts originaux, les forces de ce types d'entreprises sont nombreuses et variées et il est cité quelques –une d'elles, à savoir :

### 1.3.1 Les Forces :

#### 1.3.1.1. La flexibilité

La flexibilité peut être définie comme la capacité de s'adapter rapidement aux variations qualitatives et quantitatives de l'environnement. La capacité d'adaptation à la conjoncture est essentielle, cette qualité se trouve en particulier chez les PME. Cela revient à dire que les grandes entreprises se caractérisent par une certaine rigidité de structure défavorable à l'adaptation rapide au changement, ce sont souvent handicapés et paralysés par leur bureaucratie interne et la longueur de leur communication. Le tissu de la PME réagit à un déséquilibre économique de manières différentes selon la situation.

#### 1.3.1.2. L 'efficacité

Etant donné que les charges de structures sont plus faibles dans ce type d'entreprise. Les PME vont obtenir par conséquent un coût de revient plus faible que celui des grandes firmes. De ce fait elles peuvent aisément maîtriser l'ensemble des données de leur environnement.

#### 1.3.1.3 La qualité et simplicité des relations sociales

La modestie de la taille des PME leur permet une gestion du personnel plus efficace et plus économe : Plus efficace parce qu'elle se traduit souvent par une grande souplesse d'utilisation de la main d'œuvre et par une meilleure implication de celle-ci, Plus économe parce que la main d'œuvre y est en générale moins qualifiée et peu syndicalisée ce qui tend

à réduire le coût du travail.

### 1.3.1.4 Le rôle de la personne du dirigeant

L'une des forces propres aux PME réside dans le rôle que joue la personne du dirigeant. Non seulement il cumule les fonctions techniques commerciales et financières mais en outre il assume le plus souvent seul la responsabilité de son affaire. Cette concentration des tâches de gestion entre ses mains le rassure certainement et lui procure un sentiment d'accomplissement, ce dernier engendre un engagement personnel de la part du dirigeant .

### 1.3.2. Les faiblesses des PME

#### 1.3.2.1 Les difficultés financières

Les principales difficultés dont souffrent les PME sont de caractère financières, allant jusqu'au menacer leur existence. Ces difficultés trouvent leurs explications dans plusieurs raisons, d'abord il y'a une relative instabilité de leur autofinancement comparé à celui des plus grandes entreprises.

Ensuite, en ce qui concerne les crédits, la banque intervient dans le financement des projets des PME suivant une étude de faisabilité laquelle est fondée sur des données techniques et économique-financières, si le projet est fiable la banque le finance. Certains promoteurs estiment que la banque refuse de financer leurs projets mais occultent les raisons qui ont motivé le refus.

Enfin les autres moyens de financement (le capital risque- financement via le marché boursier-le crédit-bail) ne sont pas bien exploités par les PME.

#### 1.3.2.2 Contraintes d'approvisionnement

L'approvisionnement des PME ,et sur tout en matières premières est limité par rapport aux grandes entreprises, malgré le fait que ces PME puissent utiliser des MP à bon marché d'origine locale, et d'une qualité qui ne se prêterait pas à des opérations menées en grande quantité. Plusieurs PME de pays sous-développés se sentent liées, pour des raisons financières ou autres, à un seul fournisseur de matières premières, lequel en position de monopoleur, domine ces PME..

### 1.3.2.3 Des problèmes de production :

En général, les PME utilisent des méthodes traditionnelles de production, sans qu'elles n'essaient de les adapter pour tirer profit des nouveaux outils, de nouvelles matières premières ou de nouveaux marchés, car il a été constaté que cette adaptation était une condition essentielle de la survie d'une entreprise. Il arrive souvent que les chefs de ces PME ne sachent pas comment y procéder. Ces chefs ont besoin d'une assistance extérieure pour répondre au défi d'une situation changeante.

### 1.3.2.4 Les procédures administratives et judiciaires

Le problème le plus fréquent mentionné par les investisseurs au cours de chaque étape du processus de démarrage de l'investissement est le manque de transparence des procédures. Cette situation est due à la discordance entre les différentes administrations et parfois au sein d'une même administration.

Le problème de l'enchevêtrement des compétences se manifeste bien clair lors de l'étude d'un dossier ou l'octroi d'une autorisation pour la réalisation ou l'extension d'un projet de PME.

### 1.3.2.5 Faiblesse dans la commercialisation

La fonction commerciale des PME a présenté et présente encore, malgré une amélioration notable dans les dernières années, des lacunes persistantes. On rapproche à un certain nombre de PME un manque de connaissance de leurs marchés existants ou potentiels, la programmation insuffisante d'une action commerciale menée au coup par coup, un effort trop modéré de présentation des produits et services à écouler, mais aussi une qualité parfois médiocre de l'accueil et du service après-vente, et une assez forte résistance aux formes modernes de la publicité et des médias.

## Section 2 : rôle de la PME dans le développement économique

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

### 2.1. Dans les pays industrialisés

Dans les pays de l'hémisphère nord, la petite et moyenne entreprise occupe une place importante, et son effort est proportionnel à cette importance.

Au Japon 97% des entreprises sont des PME, le nombre de personnes qui y sont embauchées correspond à 35% de l'emploi industriel la valeur ajoutée correspond à 31% de la valeur ajoutée totale de l'industrie japonaise en 2015.

En France en 2013, sur l'ensemble des entreprises l'industrie du commerce et services les 2.4 millions de PME , représentent 99,8% des entreprises, elles réalisent 46% des chiffres d'affaires, global des entreprises, 53% de la valeur ajoutée et emploient 8,3 millions de salariés, soit 59% du total actifs, les PME petite et moyenne entreprise ne réalisent pourtant que 36,2% des exportations à cette année 2013<sup>10</sup>.

Les pays actuellement développés, ayant notamment basé leur développement sur les PME, ne l'ont pas fait dans un cadre extraverti: les capitaux étaient nationaux. En outre, le surplus dégagé de l'activité était réinvesti dans leur pays dans les secteurs industriels ou industrialisant, les plus productifs.

### 2.2. Dans les pays en voie de développement

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

La petite et moyenne entreprise rurale occupe entre 30 et 50% de la population active des campagnes dans la plupart des pays en voie de développement. Cette proportion se situe à

---

<sup>10</sup> -bulletin statistique n°128 institut de recherche et developpement de PME ,France.

75% au Sirilanka, 66% en Corée du Sud et 70% à Taiwan. En Chine cette proportion est de 50% dans les industries de production des fertilisations et 100% dans celles de la production de matériel agricole.

En Egypte 90% des entreprises sont des petites et moyennes entreprises PME leur contribution à l'emploi industriel est de 60%, la valeur ajoutée industrielle correspond à 40%.

A Singapour 90% des entreprises sont des PME elles interviennent à concurrence de 40% dans l'emploi industriel.

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

### 3.2. En Algérie:

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

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

#### 3.2.1. La création d'emploi

La tendance constatée ces dernières années dans l'évolution du taux de chômage en Algérie continue à s'inscrire globalement dans 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 2014/2015 de 15.3% à 11.3%, par contre ce taux a enregistré une légère augmentation de 1.5% en 2016<sup>11</sup>.

Le dynamisme économique est dû principalement à des investissements dans le domaine de l'industrie, il se trouve devant plusieurs contraintes à savoir le manque de ressources financières, coûts élevés, centralisation de l'industrie, etc. Pour surmonter ces difficultés, il est judicieux de créer de petites filiales liées aux grandes entreprises, et faire appel à la

---

<sup>11</sup> -Bulletin des statistiques n28 mars 2015.

sous-traitance, cette opération permettra de construire plusieurs unités pouvant répondre à la demande progressive de l'emploi, en créant des postes permanents à moindre coût. L'Algérie comme beaucoup d'autre pays, a pris conscience de l'importance des PME/PMI et son apport important pour l'emploi, et a réalisé des parts considérables sur ce plan comme le montre le tableau suivant :

Tableau 3 : évolution de l'emploi entre 2014/2015

Types de PME	Année 2014		Année 2015		Evolution (%)
	Nombre	Parts (%)	Nombre	Parts (%)	
<b>PME Privées</b>					
Salariés	1259154	58,37	1 393 256	58,75	10,65
Employeurs*	851511	39,47	934 569	39,41	9,75
<b>S/Total</b>	<b>2110665</b>	<b>97,84</b>	<b>2 327 825</b>	<b>98,16</b>	<b>10,29</b>
<b>PME Publiques</b>	46 567	2,16	43 727	1,84	-6,10
<b>Total</b>	<b>2 157 232</b>	<b>100,00</b>	<b>2 371 552</b>	<b>100</b>	<b>9,93</b>

Source : Bulletin statistique (ministère des mines et de l'industrie) 2015,

### 3.2.2.La création de la valeur ajoutée

La valeur ajoutée se mesure par la différence des biens qu'elle vend et ce qu'elle a dû acheter pour produire ces ventes. En 2010, la valeur ajoutée du secteur public représentait 53.5 % du total national, alors que celle dégagé par le secteur privé avec est de 46.5 % du total national<sup>12</sup>.

A partir de 2014, les parts respectives se sont inversées faisant passer en tête le secteur privé avec 59.8 % et 40.2 % 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<sup>13</sup>.

### 3.2.3.La distribution des revenus

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

<sup>12</sup> -bulletin statistique N°28 du ministere de l'industrie et des mines.

<sup>13</sup> -bulletin statistique n°28 ,opcit.

fonctionnement des administrations. La valeur ajoutée servira à :

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

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

### **Conclusion**

Petite par la taille, et grande par le rôle joué, la PME constitue un pilier essentiel du développement d'un système économique capitaliste ou centralisé, surtout dans la résorption de l'emploi et la création de la valeur ajoutée. Dans la plupart des cas, de par son organisation souvent centralisée, une polyvalence élevée de son personnel tout en étant aussi à l'écoute de ses clients, avec une tendance orientée vers l'innovation et la prise d'initiative, et de par sa faible composante capitalistique et se trouvant face à des restrictions pour l'obtention de crédits par manque de garantie, la PME arrive toujours à défendre, voire imposer sa place parmi les grandes entreprises. Grâce à l'effet de la flexibilité et de proximité, la PME arrive souvent à surmonter les menaces, pour ensuite réagir et saisir les différentes opportunités de l'environnement. Certaines de ces entreprises vont se développer pour devenir des entreprises exportatrices, domaines réservés auparavant uniquement aux grandes entreprises.

**Chapitre 2 :**  
**La survie et la pérennité des PME : Aspects**  
**Théoriques**

**Introduction:**

Nous avons vu dans le chapitre précédent la petite et moyenne entreprise avec sa spécificité, complexités et simplicité. La PME constitue un acteur majeur dans le sphère économique de plusieurs pays.

En Algérie, pays qui vit une transformation radicale de son environnement économique depuis près d'une trentaine (30) d'années, il faudra remonter à la fin des années quatre vingt (80) pour déceler les prémices d'une politique favorable au développement des PME notamment privées. Des dispositifs en matière de création, d'encadrement et d'accompagnement sont mis en place, ce qui a libéré les énergies entrepreneuriales et a engendré une dynamique économique caractérisée par un développement rapide et important de PME/PMI dans un cadre encore en transformation

Certes, la création d'entreprises constitue un enjeu économique et social fondamental particulièrement dans le contexte de crise et réformes que connaît notre économie nationale. Toutefois, les expériences passées montrent que l'acte de création d'entreprises, élément essentiel et tangible de la dynamique économique, reste insignifiant et insuffisant si l'entreprise créée n'affiche pas une certaine résistance et une certaine viabilité. Le taux de survie des entreprises en Algérie n'est que d'environ 40% cinq années après création<sup>1</sup>. Cela montre que même pas la moitié des entreprises nouvellement créées sont présentes après cinq années d'existence. Le processus de leur croissance et développement apparaît à son tour problématique et ce à cause des obstacles le plus souvent rencontrés.

Tout comme le développement, la croissance et l'indépendance financière, la pérennité d'entreprise constitue d'avantage une des majeures préoccupations de beaucoup de dirigeants d'entreprises, en l'occurrence ceux des petites et moyennes entreprises ; notamment dans un monde dominé par le changement et l'incertitude.

Vu l'ambiguïté sémantique que présente cette notion et qui est due à sa nature, rendre ce concept compréhensible nous semble non seulement nécessaire mais très indispensable. Qu'est ce qu'alors la survie d'une entreprise? Que veut dire sa pérennité? Quel est le rôle de l'entrepreneur (dirigeant) dans tout cela?

---

<sup>1</sup> -bulletin des statistiques de l'agebce nationale du développement de la PME mars 2015.

Afin d'atteindre ce but, nous traiterons des sections suivantes:

**Section 1:** cadre théorique relative à la survie et à la pérennité des PME.

**Section 2:** cadre théorique relative à l'entrepreneur dirigeant dans la pérennité des PME.

### **Section 1 : cadre théorique relatives à la survie et à la pérennité des petites et moyennes entreprises**

Agent économique central, l'entreprise a paradoxalement longtemps été réduite dans la théorie économique à un agent individuel maximisant mécaniquement son profit. La prise en compte de son organisation et de sa gestion, la réflexion sur son mode de management ainsi que les modalités de sa survie et de sa pérennité, n'ont vu le jour qu'avec l'apparition de nouvelles approches fondant leurs analyses sur de nouveaux paramètres.

Notre objectif à travers cette section n'est autre qu'une présentation des diverses approches théoriques de la firme, et ce afin, de faire apparaître les différentes visions connues par l'entreprise au fil du temps, ainsi que l'évolution de son comportement, notre objectif, s'attache aussi à cerner les facteurs considérés à l'origine de la survie, de la réussite et de la pérennité d'entreprise en l'occurrence la petite et moyenne entreprise.

La littérature qui traite des petites et moyennes entreprises apparaît très riche. Elle explique le phénomène de survie et de réussite des firmes en se basant sur des paramètres très variés. La théorie économique (Campbell, 1992) et plusieurs travaux empiriques ont démontré l'effet positif de quelques variables notamment l'investissement dans le capital humain. De plus, ils affirment que différentes variables sont à l'origine de la réussite des firmes. Il s'agit

Des variables liées au démarrage de l'investissement, à la stratégie adoptée, à l'organisation, à l'entrepreneur et à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

Pour notre propos et afin de pouvoir répondre aux questions posées précédemment, la conception et l'analyse de deux approches différentes nous sont imposées. Ces approches sont les suivantes :

- L'approche traditionnelle classique de la firme;
- l'approche néo-institutionnelle moderne de la firme.

### **1.1.L'approche traditionnelle**

L'approche traditionnelle de la firme regroupant en son sein, les analyses classiques, constitue le point de départ de la pensée économique qui vise l'analyse des comportements des divers agents économiques, et ce, dans le but de comprendre leur fonctionnement. L'entreprise, qui est considéré comme un des agents économiques centraux, ne peut échapper à ce type d'analyse, et ce malgré l'importance réduite qui lui a été accordée. Ceci est dû aux caractères du modèle, qui se base sur le modèle Walrassien et qui se résumant comme suit :

- La recherche de situation d'équilibre en situation de concurrence et d'information

Parfaite et pour un état donné des techniques ;

- L'hypothèse de rationalité parfaite des agents, sous l'objectif pour les firmes, de maximisation du profit ;

- La prééminence donnée à l'analyse de l'échange sur celle de la production.

Selon l'approche classique de l'économie, il existe des industries de petites entreprises et des industries de grandes entreprises. Les limites horizontales dépendent de l'existence d'économie d'échelle (Scale) et de gamme (Scope). De plus, la firme est définie par trois éléments<sup>2</sup>:

-Le chef d'entreprise, rationnel est le seul décideur ;

---

<sup>2</sup> -J.M.Chevalier : « Introduction à l'analyse économique »,Ed.la Découverte,Paris, 1995, P.18.

-Une fonction de production et une fonction de coût, qui retracent les contraintes technico-économiques auxquelles doit se plier une entreprise;

-Un objectif et comportement basés essentiellement sur la maximisation du profit.

► **L'entreprise chez les classiques**

- Selon les classiques, il s'avère que l'entreprise n'est rien d'autre qu'une "boîte noire", une unité dont l'activité principale consiste à transformer des flux d'entrées en flux de sortie selon une fonction technique appelée fonction de production.
- Il ressort que l'approche classique de l'entreprise insiste sur l'aspect technologique : en effet, dans cette approche, c'est la fonction technique de production qui est considérée comme essentielle à la définition d'une entreprise, et le comportement économique de celle-ci découle logiquement des fondements technologiques de son existence. L'accent est mis sur la fonction de production. De plus l'entreprise est assimilée à un individu unique, qui est l'entrepreneur. Ce dernier n'a comme seul et principal objectif que la maximisation du profit de l'entreprise.
- Pour réaliser cet objectif, l'entrepreneur ou l'individu adopte un comportement fondé sur une rationalité complète

**1.2. L'approche néoinstitutionnelle moderne**

Jusqu'à une date récente, l'entreprise n'a occupé qu'une place marginale dans la théorie économique. Elle est réduite à peu de choses : un agent individuel sans prise en considération de son organisation interne, transformant de manière efficiente des facteurs de production en produits et en s'adaptant mécaniquement à son environnement « Bien que l'approche néoclassique possède une valeur heuristique, elle ne nous apprend rien sur les mécanismes à la base de l'émergence de la firme, sur les modes d'organisation, ni sur certaines caractéristiques fondamentales de celle-ci»<sup>3</sup>

Sous l'influence de certains auteurs à savoir W.J. Baumol ; H. Simon ; Cyrt et March; Chandler; et face aux limites de l'analyse dite classique, l'élaboration d'une théorie de la firme s'est progressivement imposée en se déployant dans plusieurs directions.

---

<sup>3</sup> -A.Alcouffe et S.Kammoun : "Une approche économique des compétences de la firme, vers une synthèse des théories néo-institutionnelles et évolutionniste", Ed. LIRHE, Toulouse, Février 2000, p.5.

Nous en retenons, pour l'objet qui nous intéresse, essentiellement trois approches à savoir : l'approche centrée sur l'organisation et le mode de gestion, l'approche centrée sur les ressources et les compétences et l'approche centrée sur l'environnement. Nous aborderons dans un autre point l'enjeu que constitue le cycle de vie pour la survie et la réussite de la PME.

### **1.2.1. L'approche centrée sur l'organisation et le mode de gestion**

Les courants ayant tentés de comprendre et d'expliquer les raisons d'existence de l'entreprise, son mode de gestion, son fonctionnement et ses influences sont divers et variés. L'approche contractuelle, l'approche par les compétences sont autant d'exemples de cet achèvement.

#### **1.2.1.1. Approches contractuelles de l'organisation: Structure de pouvoir, structure organisationnelle et compétitivité de l'entreprise.**

Quelle que soit sa dimension, son statut juridique et le secteur d'activité dans lequel opère l'entreprise, à mesure que les besoins s'en font sentir, elle n'aura qu'à élargir son capital en introduisant de nouvelles actions sur le marché. Toutefois, la création de ce type d'entreprise implique la mise en place d'une organisation particulière dans laquelle est dissociés la propriété qui relève des actionnaires et la gestion des activités courantes de l'entreprise qui relève des dirigeants<sup>4</sup>. C'est exactement à ce type d'entreprise que s'est beaucoup intéressé l'approche néo-institutionnelle moderne regroupant en son sein :

- La théorie des droits de propriété ;
- La théorie managériale ;
- La théorie de l'agence ;
- La théorie des coûts de transaction ;
- La théorie évolutionniste.

---

<sup>4</sup> -O.B.Olga : "Economie d'entreprise", Op.cit,p.30.

➤ **Droit de propriété et performance d'entreprise**

• **Origines, fondements et objectifs :**

Une des théories traitant de l'organisation de l'entreprise et des raisons de son existence et de son efficacité, la théorie des droits de propriété. Bien que sa formulation moderne soit relativement récente, ses origines sont très anciennes, elles peuvent être trouvées en Europe et aux USA. Toutefois, elle n'est réellement formulée qu'à partir des années soixante (60)<sup>5</sup>.

la théorie des droits de propriété se fonde sur les hypothèses suivantes :

- Les agents économiques maximisent leur fonction d'utilité et sont motivés par la recherche de leur intérêts individuels quelque soit le système économique dans lequel ils opèrent et quelques soient les droits de propriété dont ils disposent ;
- Les préférences d'un individu sont révélées par un comportement sur le marché;
- L'information n'est jamais parfaite et les coûts de transactions ne sont pas nuls;
- Les agents sont soumis à des contraintes imposées par la structure du système dans lequel ils opèrent. L'agent à l'intérieur de l'organisation n'est jamais passif, c'est un agent qui maximise son utilité dans les limites imposées par la structure. Ce sont les ajustements individuels aux contraintes de l'environnement qui sont d'avantage observés et ce sont les agissements individuels dans l'organisation qui sont susceptibles d'expliquer le comportement ;

---

<sup>5</sup>-Gérard Koenig : " De nouvelles théories pour gérer la firme du 21eme siècle", Ed Economica ,Paris,1999, P.15.

- **Fonctionnement, mécanismes de survie et de pérennité de la PME:**

Quant à la fonction principale des droits de propriété<sup>6</sup>, lorsqu'ils sont bien spécifiés et garantis, est de fournir aux agents des incitations à créer, à conserver et à valoriser des actifs, bref à utiliser plus efficacement des ressources. Ici apparaissent donc l'importance de la notion d'incitation et l'importance accordée aux individus. Selon la théorie, la propriété ne peut être assimilée qu'à un pouvoir, à une faculté qu'ont les individus sur un bien ou un service. Sa forme est déterminée par la structure des droits de propriété existante. En outre, elle influence le comportement des individus et des agents.

➤ **L'approche managériale : survie et pérennité de l'entreprise**

- **Origines et fondements :**

Initiée principalement par Baumol, Berle et Means, la théorie managériale considérée à la base de la théorie de l'agence conçoit l'entreprise comme une coalition de groupes d'agents, qui peuvent avoir des objectifs différents les uns des autres (l'entreprise est clairement une entité collective au sein de laquelle coexistent des groupes d'individus aux intérêts divergents) O.B.Olga 2003 . Ces deux groupes d'agents qui sont les actionnaires et les managers sont liés par des relations d'agence<sup>6</sup>.

Cette dernière fait apparaître que l'entreprise n'est plus considérée comme une entité dont le contenu n'est pas important, et dont le seul objectif est le profit, mais comme un groupement d'agents dont les fonctions de préférence sont fondamentalement différentes.

---

<sup>6</sup> Gilbert.Koenig : « Les théories de la firme »,Ed Economica,Paris,1993,p.24.



- **Fonctionnement et mécanismes de survie et de pérennité de l'entreprise**

Curieux de nature, et face à une telle forme d'entreprise, l'homme va certainement se poser la question de fonctionnement et de survie de ce type de firme.

Diverses sont les contributions quant à l'explication du fonctionnement de ce type d'entreprise ainsi que des mécanismes de leur survie. Etant considérée comme un groupe d'agents dont les intérêts sont divergents, l'entreprise managériale fonctionne sur la base d'un contrat d'agence liant agent et principal pour une période de temps dont la durée dépend d'avantage du comportement des managers.

➤ ***La théorie de l'agence et la survie de la PME***

- **Fondements et conception de l'entreprise**

Comme avancé précédemment, et à la différence qui la sépare de la théorie managériale, la théorie de l'agence ne constitue qu'un prolongement des travaux l'ayant précédé. Toute comme la théorie managériale, elle conçoit l'entreprise comme un nœud de contrats<sup>7</sup>, qui donne naissance à une relation dite d'agence.

la théorie de l'agence comme toute les théories contractuelles des organisations dites aussi néo-institutionnalistes, conçoit l'entreprise comme une entité collective autrement dit un groupe d'agents à intérêts divergents.

Ceci dit, l'objectif de l'entreprise n'est donc pas unique. Ce groupe d'agents composant l'entreprise exprime un panier de préférences différenciées les une des autres.

- **Mécanismes de survie et de pérennité de l'entreprise**

Ayant considéré l'entreprise comme ce groupement humain lié par une relation d'agence de laquelle émergent des coûts dits coûts d'agence pouvant peser sur l'entreprise, la théorie de l'agence à l'opposé de l'approche traditionnelle, voit dans l'efficacité organisationnelle<sup>8</sup>, une arme concurrentielle permettant aux entreprises d'être sélectionnées parmi d'autres sur le marché.

- Gérard Charraux écrit à ce propos : «...la forme organisationnelle efficace en

---

<sup>7</sup>-Gerard Koenig : « De nouvelles théories pour gérer la firme du 21 eme siecle », Op.cit,p.68.

<sup>8</sup>\*-selon les théoriciens de l'organisation, l'efficacité organisationnelle apparait quand la structure organisationnelle une lmise en place permet de minimiser au mieux les couts d'organisation et d'obtenir l'adhésion des membres à l'objectif global de l'entreprise.

ce sens s'impose de par ses capacités de survie supérieures dans un milieu compétitif. Elle résulte de la sélection»

➤ **Théorie des coûts de transaction : facteurs explicatifs de la survie et de la pérennité de l'entreprise**

- **Origines et fondements** : L'économie des coûts de transaction s'est imposée depuis 1975 comme une théorie à large spectre, qui éclaire d'un jour nouveau la question d'existence et de pérennité d'entreprise<sup>9</sup>.
- **Fonctionnement et mécanismes de survie et de pérennité de l'entreprise** : L'économie des coûts de transaction s'insère dans un courant de renouvellement de la microéconomie par une analyse fine des comportements individuels et des interactions entre ces comportements<sup>10</sup>. Cette nouvelle façon de penser l'entreprise, ouvre la boîte noire et approfondit la décomposition analytique du système économique; elle pénètre la fonction de production classique pour isoler des étapes plus fines de transformation ou d'assemblage qui traduisent l'état de la division technique du travail.

Les transformations de produits intermédiaires d'un poste vers un autre définissent alors les transactions internes impliquées dans la production. La firme n'est donc plus considérée comme une entité dont la seule fonction est la production, mais une organisation sociale où les agents sont censés faire des choix économiquement rationnels (en l'occurrence, ils choisissent la forme d'organisation qui maximise leur profit)<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> -Ibid, p.146.

<sup>10</sup> -Ibid,p.148.

<sup>11</sup> -E.M.Hernandez "L'entrepreneuriat,approches théoriques",Op.cit, p.199.

### ➤ L'approche évolutionniste : les compétences et l'apprentissage organisationnel

- **Fondements et conception de l'entreprise**

La théorie évolutionniste, est aujourd'hui considérée comme un courant majeur de l'économie de l'innovation. Selon cette théorie, la firme n'est plus réduite à une simple unité de production dont le but est le profit mais, un panier de compétences dont le maintien et le développement est d'un enjeu majeur pour la firme. «La firme est définie par l'ensemble des compétences qu'elle accumule au fur et à mesure de son activité»<sup>12</sup>.

- **Mécanismes de survie et de pérennité de l'entreprise**

.Les compétences considérées de plus en plus importantes pour la firme, sont de deux types : individuelles et collectives. Dans leur plus grande partie tacites<sup>(\*)</sup>, les compétences sont importantes et déterminantes pour la réussite des organisations. Elles sont au cœur de l'avantage concurrentiel des firmes «...si les deux formes de connaissances coexistent, on peut considérer que les connaissances tacites sont au cœur de l'avantage concurrentiel des firmes car elles sont plus difficiles à obtenir, plus 'rares'»<sup>(12)</sup>. En outre, ces connaissances sont à la base de la distinction entre les firmes et à la base de leur performance «L'organisation réagit à son environnement et s'adapte grâce à ses compétences et ses capacités d'apprentissage cela laisse apparent le rôle de l'innovation pour toute organisation.

Ainsi une organisation se qualifie et se différencie d'une autre, et notamment devient plus performante qu'une autre, non pas en raison de la qualité intrinsèque de ses facteurs de production, mais par la manière qu'elle a de les mettre en œuvre (savoir-faire et compétences organisationnelles).

#### 1.2.2. L'approche centrée sur l'environnement

Au delà des approches précédemment étudiés et qui ce sont basées sur des paramètres et facteurs dans leur majorité internes, variés tel que l'organisation et le mode

---

<sup>12</sup> Ibid,p.140.

\*-nous définissons les compétences tacites comme ces connaissances qui ne peuvent être codifiées. inscrites sur un support pour être diffusées librement ou réutilisées de façon aussi performante de manière plus positive.

de gestion ; l'approche centrée sur l'environnement tente d'expliquer ce même phénomène de survie, de réussite et de pérennité des PME en se basant sur des paramètres dits externes et liés à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

### **1.2.2.1- Théorie des interstices et survie de la PME**

L'environnement économique dans lequel évoluent les entreprises est en perpétuel changement. La croissance de la population, les changements des goûts des consommateurs, la hausse de leurs revenus, le progrès technologique, l'amélioration de la productivité ou le développement de nouvelles ressources et de nouveaux produits sont généralement considérés, comme les principaux facteurs favorisant l'élargissement des marchés et stimulant la croissance de l'économie. Ces changements représentent autant d'occasions de marchés offerts aux entreprises. Tout décalage entre les conditions de l'offre et celles de la demande sur un marché donne en effet naissance à une opportunité de croissance ou d'expansion de l'entreprise.

Rationnellement, grâce à leurs avantages de taille, les grandes entreprises seraient les plus à même de saisir toutes ces opportunités et d'en tirer le meilleur parti. Or, pour des raisons très variées, un nombre important de ces opportunités ne sont pas exploitées par les grandes entreprises. Ainsi, la grande entreprise est contrainte de délaisser un certain nombre d'opportunités, lesquelles représentent dès lors des chances pour les PME. Ce sont ces opportunités que Penrose appelle interstices du marché qui favorisent l'accroissement en nombre et en taille des PME.

La théorie des interstices considère que les PME plus souple et plus flexibles, sont capables de répondre relativement rapidement à un déséquilibre entre l'offre et la demande. Dans certains cas, l'étranglement du marché, le besoin de spécialisation qui est généralement le résultat de l'exigence de qualité et le progrès technique sont des phénomènes encourageant la formation de quelques créneaux dominés par les PME.

#### **➤ Développement durable, responsabilité sociale et pérennité d'entreprise**

Dans la doctrine libérale, l'entreprise ne peut se voir confier d'autres objectifs que la réalisation d'un profit maximum ; ce qui par la magie de la main invisible du marché, assure un optimum de prospérité économique et donc le meilleur bien être possible de l'ensemble de la société. La performance financière ; étant donc la seule attente de la société vis-à-vis de l'entreprise (Frederik le Roy et Michel Marchisnay, 2005). La crise des années 1930, modifia largement cette philosophie du management, afin de protéger

les intérêts des autres participants de l'entreprise (actionnaires, employés, clients et partenaires financiers) ; aux paramètres financiers furent ajoutés des critères permettant de prendre en compte la satisfaction de ces autres parties prenantes. Après avoir prôné l'efficacité productive puis organisationnelle ; on introduit dans les années quatre vingt (80) le management à la japonaise, dans les années quatre vingt dix (90), l'éthique de l'entreprise puis de l'entreprise citoyenne. L'expression contemporaine tente d'introduire une nouvelle dimension pour l'entreprise, c'est le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable<sup>13\*</sup>

---

<sup>13</sup> \*-ce concept de développement durable repose sur trois composantes qui doivent fonctionner ensemble: la croissance économique, la protection de l'environnement et l'équité sociale.

➤ **Gestion environnementale, Responsabilité sociale et pérennité de la PME**

Après avoir été longtemps considérée comme génératrice de coûts pouvant compromettre la compétitivité des entreprises, la gestion environnementale n'est plus en soi un obstacle à la recherche de profit ni à la croissance. Elle devient au contraire une des composantes essentielles et prometteuses tentant d'englober la recherche de la pérennité d'entreprise laquelle ne peut se concevoir sans l'amélioration de sa compétitivité

Selon (Berle) certaines actions environnementales peuvent déboucher sur des économies ; sur une amélioration de la productivité, sur la création de nouveaux marchés et contribuer par conséquent à la survie des entreprises. Berle ajoute en disant «Il est possible de faire de l'argent et sauver la terre», car comme le souligne Robins, si les firmes mettent en œuvre des programmes de qualité pour l'emporter sur les concurrents, elles doivent voir le management écologique exactement sous le même angle: une arme dans la compétition. Les responsabilités de l'entrepreneur sortent alors aujourd'hui des limites traditionnelles de l'entreprise, à la fois dans le temps et dans l'espace . Donc, bien que leur responsabilité première est de générer des profits, les entreprises voulant améliorer leur compétitivité et renforcer leur position peuvent au même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement ; en intégrant la responsabilité sociale comme un investissement stratégique au cœur de leurs stratégies commerciales, dans leurs instruments de gestion et leurs activités. Six bonnes raisons justifient cette intégration<sup>14</sup> :

- Acquérir un avantage concurrentiel ;
- Réaliser des économies immédiates ;
- Mieux gérer ses risques ;
- Connaître et maîtriser ses nuisances ;
- Mettre en point un plan d'action global ;
- Obtenir un bénéfice d'image ;
- Accroître la rentabilité économique de l'entreprise.

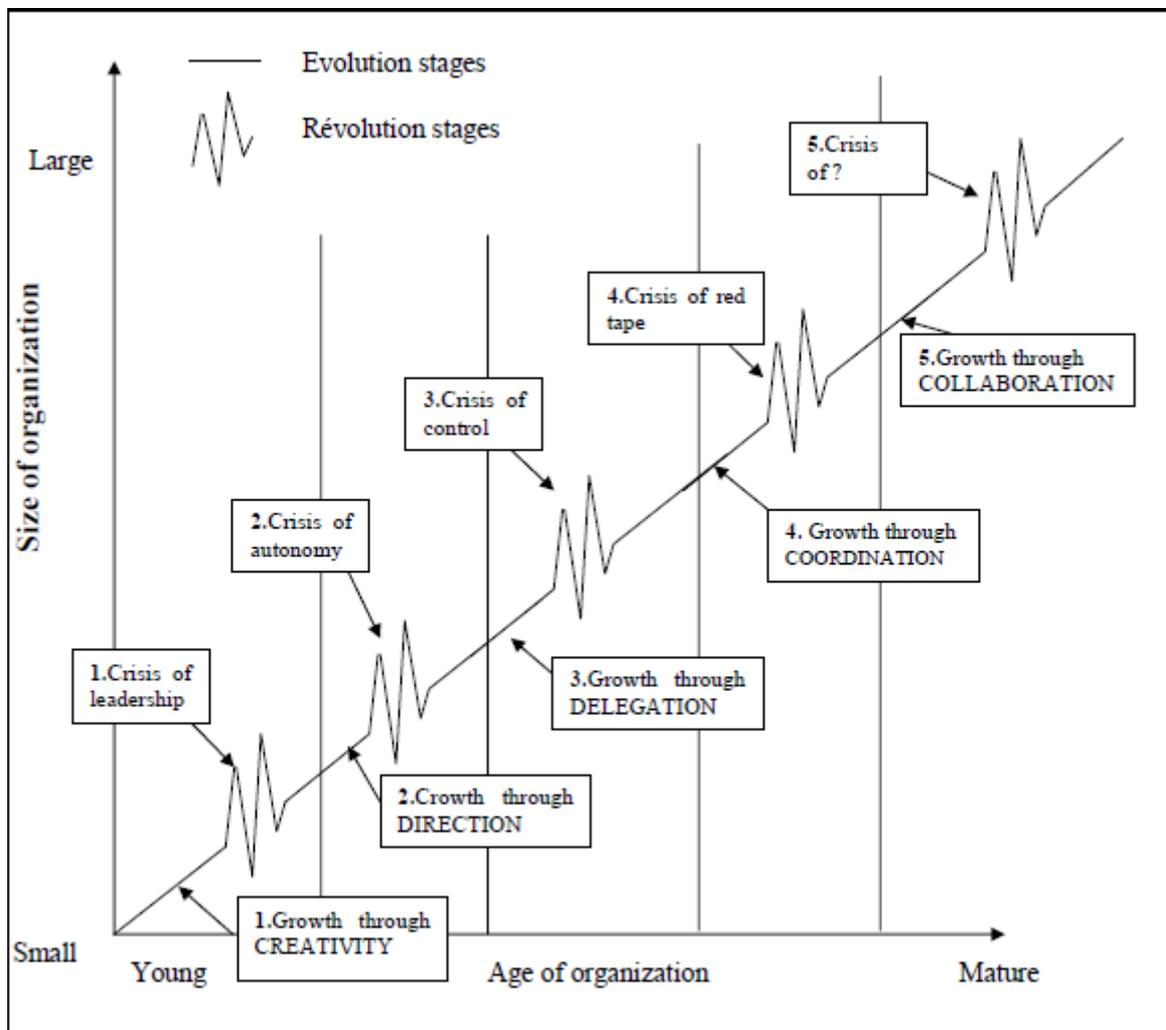
---

<sup>14</sup> -D.Fougerat et TH.sebieude : « PME/PMI ;intégrer l'environnement dans votre gestion »,Ed Economica,Paris,1995,p.18.

### 1.2.2.3. La théorie du cycle de vie de l'entreprise et la survie de la PME

Les analyses ayant tenté d'expliquer le processus de croissance ou de développement des firmes sont nombreuses. Greiner, parle du cycle de vie d'une entreprise, et identifie cinq phases successives dans l'évolution de toute entreprise.

Figure 1: Les cinq phases de la croissance.



**Source :** L.E.Greiner : « Evolution and revolution as organisations grow ».in Harvard business review,1972,p.41.

➤ **Stades d'évolution et contraintes pour les PME**

Tenter d'établir une classification systématique des problèmes et des schémas d'évolution d'une petite société semble impensable. En effet, les petites entreprises différentes considérablement dans leur taille et leurs possibilités d'évolution. Elles se caractérisent par leur indépendance d'action, leurs structures organisationnelles différentes et leurs modes de gestion distincts. Cependant une étude approfondie permet de révéler que ces entreprises ont à résoudre des problèmes communs que l'on peut regrouper en un schéma permettant de mieux comprendre la nature, les caractéristiques et les problèmes d'une société, de la petite teinturerie à deux ou trois employés à une entreprise employant un nombre important de personnes, et dont le capital social apparaît très important. Tout comme pour la grande entreprise, le processus d'évolution d'une petite entreprise se décompose en un ensemble d'étapes dont les problèmes rencontrés sont généralement identiques<sup>15</sup> :

 **L'existence**

Les problèmes principaux rencontrés par l'entreprise durant ce stade sont : la recherche de la clientèle et la livraison du produit ou de la prestation du service. L'organisation, à ce stade, est simple et les systèmes de planification formels minimes. La stratégie de l'entreprise se résume à rester en vie (survivre). L'entrepreneur constitue l'ensemble de l'entreprise, effectue toutes les tâches importantes, et c'est essentiellement de lui qu'émanent le dynamisme, la direction et, avec des parents et amis, le capital.

 **Le maintien**

Parvenue à ce stade, la société a démontré son entité d'affaire exploitable. Elle compte une clientèle suffisante et contente celle-ci par une production ou des services satisfaisants. Le problème principal n'est plus celui de l'existence mais plutôt celui du rapport entre revenus et dépense

L'organisation est toujours simple. La planification formelle consiste, à l'extrême, en une prévision financière. L'objectif majeur est toujours sa survie et le chef d'entreprise est toujours le seul représentant de la société. A ce stade, l'entreprise peut penser à une croissance en taille et en rentabilité et parvenir au stade suivant. Elle peut également préférer rester dans ce stade pendant un certain temps. Les entreprises familiales figurent dans cette catégorie.

---

<sup>15</sup> N.C.Churchil et L.V.Lewiss : "les stades d'évolution d'une PME", In Revue Harvard Business Review, 1983, p.p.119-131.

### **La réussite**

La décision qui se pose à ce stade, est soit d'exploiter les atouts de la société et s'élargir, soit de maintenir une certaine stabilité et un certain rendement, afin d'assurer une base pour d'autres activités décidées par le chef d'entreprise. La question fondamentale est donc d'utiliser la société, soit comme moyen d'expansion, soit comme base d'appui pour le chef d'entreprise lorsque celui-ci se désengage partiellement ou totalement de la société.

### **L'essor**

À ce stade, les principaux problèmes sont d'obtenir une croissance rapide et de la financer, d'où les questions les plus importantes : la délégation et le financement dus à la croissance. L'organisation à ce stade est généralement décentralisée et les principaux patrons doivent faire preuve d'une grande efficacité pour pouvoir s'accommoder d'un environnement commercial croissant et complexe. Ce stade représente un tournant dans la vie de la société, et c'est là que cette dernière peut devenir une grosse entreprise, si l'entrepreneur souhaite soutenir cette croissance à la fois du point de vue finance et direction.

### **Exploitation maximale des ressources**

Ici, il s'agit avant tout, pour l'entreprise, de consolider et de contrôler les atouts financiers obtenus par la croissance rapide, et également de conserver les avantages d'une petite entreprise, y compris la flexibilité d'action et l'esprit de dynamisme. Les sociétés doivent parvenir au renforcement de la direction et de la gestion dans les délais assez courts pour éliminer les problèmes apportés à ce niveau par la croissance, et à la professionnalisation par le biais de budgets et de planification stratégique, de direction par objectifs et de système de dépenses et ce, sans altérer son dynamisme.

L'entreprise détient à présent les ressources de main-d'œuvre et financières pour pouvoir procéder à des planifications opérationnelles et stratégiques précises. La direction est décentralisée, et bénéficie d'un personnel compétent et expérimenté. En outre, les systèmes d'organisation sont étendus et développés. L'entreprise est arrivée à sa maturité, ses atouts sont sa taille, ses ressources financières et ses compétences de direction. Si elle se révèle capable de maintenir son dynamisme, elle représentera une force

importante sur le marché profil et les valeurs de ses dirigeants. On peut donc envisager que, l'acteur dirigeant joue un rôle non négligeable dans le choix des stratégies de marché et des stratégies internes développées par les PME».

## **Section 2 : L'approche centrée sur l'entrepreneur**

### **2.1-L'entrepreneur dans la théorie économique et son évolution dans le temps**

D'après la théorie économique de l'entrepreneur, il est la base, le fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance. Ces théoriciens considèrent que «l'entreprise, et notamment la petite entreprise, n'est pas seulement une unité de fonctionnement économique, mais un espace socioculturel directement influencé par le et les valeurs de ses dirigeants. On peut donc envisager que, l'acteur dirigeant joue un rôle non négligeable dans le choix des stratégies de marché et des stratégies internes développées par les PME»<sup>16</sup>.

D'après R. Wtterwulghé (1998), les théories économiques ont ignoré l'entrepreneur. L'école économique anglaise des 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> siècles qui fondera la pensée économique classique, ne considère pas l'entrepreneur comme une des figures centrales du mécanisme économique. A titre d'exemple, Adam Smith assimile la fonction de l'entrepreneur à celle de capitaliste, pour le père de la pensée économique, le profit n'est que la rétribution du capital investi. Toute fois, cela ne veut pas dire que la perception de l'entrepreneur n'a pas évolué. Au contraire cette dernière a beaucoup évolué.

Après avoir été presque négligé par la théorie classique considérant que le succès ou l'échec d'une entreprise y serait entièrement explicable par le biais de facteurs matériels (A la limite, l'entrepreneur peut être celui qui organise et dirige son entreprise de telle sorte qu'elle réalise des profits.), un regard d'intérêt et une reconnaissance apparaît à l'égard de l'entrepreneur. En effet, un des premiers auteurs à s'intéresser à l'entrepreneur est Alfred Marshall au début du 20<sup>e</sup> siècle. Cet auteur ne considère que le développement d'une entreprise passe par la mise en place de nouvelles méthodes destinées à réduire les coûts, et partant, à produire des biens de manière plus efficace. En conséquence, un certain nombre de qualités sont nécessaires au dirigeant afin de déceler des opportunités d'offrir de nouveaux biens destinés à satisfaire un besoin réel ou d'améliorer

---

<sup>16</sup> -M.Basle,R.Delome, J.L.Lemoigne et B.Pauleré : « Approche évolutionniste de la firme et de l'industrie », Ed.l'harmattan,Paris,1999,p.221.

un processus de production existant.

Il est évident que le terme entrepreneur n'évoque pas la même représentation chez tous les chercheurs. Sa perception a d'ailleurs beaucoup évolué<sup>17</sup>. À partir de 1830, J. B. Say présente l'entrepreneur comme celui qui casse la routine. Il le considère comme une personne qui déplace les ressources économiques d'un niveau de productivité et de rendement vers un niveau supérieur (P. Drucker 1985).

En 1876, F. Walker distingue entre bailleurs de fonds qui reçoivent un intérêt et ceux dont le profit est dû à leurs compétences de gestionnaire. En 1934, Schumpeter présente l'entrepreneur comme un innovateur qui met en œuvre une technologie inédite. Il le considère comme l'élément clé du développement économique. Autrement dit, il est une personne qui veut et qui est capable de transformer une idée en une innovation réussie. En 1964, Peter Drucker, présente l'entrepreneur comme celui qui maximise les opportunités

D'une même perception, Jeffry Timmons dans sa définition du processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités, définit l'entrepreneur comme quelqu'un qui agit non en fonction des ressources qu'il contrôle actuellement, mais qui poursuit inlassablement l'opportunité. En 1975, A. Shapero vient présenter une nouvelle perception de l'entrepreneur et ce, en le considérant comme quelqu'un qui prend des décisions ou des initiatives, organise des mécanismes socio-économiques et accepte le risque de l'échec, c'est un aventurier. En 1985, R. Hisrich, décrit l'entrepreneur comme un processus qui consiste à créer quelque chose de différent et possédant une valeur, en lui consacrant le temps et le travail nécessaire.

Dans le dictionnaire contemporain le mot entrepreneur est défini ainsi « personne physique qui dirige son entreprise pour son propre compte ; l'entreprise elle-même en tant que personne morale (Hachette 2002). Il est aussi défini comme : personne qui entreprend quelque chose.

---

<sup>17</sup> -L.Melbouci : « De l'économie administrée à l'économie de marché :quelles strategies pour l'entrepreneur algerien face à la concurrence mondiale »In Revuz,revue de l'haute ecole de gestion(HEG) ,Fribourg, suisse,2006,p.8.

## **2.2. Les concepts d'entrepreneur et de propriétaire dirigeant**

Le problème d'identification du concept «entrepreneur» provient du fait qu'il n'existe pas une définition standardisée, universellement acceptée de l'entrepreneuriat ni de l'entrepreneur.

Les définitions des concepts «entrepreneur» et «propriétaire dirigeant» sont nombreuses. Pour les Allemands, l'acceptation du terme est encore plus large. La traduction allemande d'entrepreneur s'applique à la personne qui possède et dirige son entreprise. En effet, la PME est généralement dirigée par un homme qui a engagé une partie importante de son patrimoine propre ou familial dans l'entreprise. Cette propriété du capital, très fréquente dans la PME est à la base de l'autorité et du contrôle du chef d'entreprise. P.A.Julien (1998) voit dans l'entrepreneur cette personne qui sait imaginer du nouveau, à une grande confiance en soi, aime résoudre des problèmes, aime diriger, combat la routine, refuse les contraintes et sait coordonner les ressources économiques pour appliquer de façon pratique et efficace sur un marché l'information qu'il possède. En effet, il semble indispensable de bien préciser qu'un entrepreneur dans la dynamique du système capitaliste, remplit une triple fonction<sup>18</sup> :

- C'est celui qui se charge de mobiliser les capitaux financiers, (qui ne sont pas nécessairement les siens : il jouera alors le rôle d'agent mandataire) afin d'en tirer un profit. Nous parlons ici d'entrepreneur capitaliste ;
- Pour cela, il se charge de mobiliser des ressources (matérielles, humaines, technologiques, financières et d'informations) au sein d'une organisation qu'il devra rendre performante (atteinte des buts, efficacité, efficience). Nous parlons d'entrepreneur manager ; mais cette rentabilité ne peut être obtenue en économie de marché, que si l'entrepreneur contribue à une rupture, par l'innovation, dans le circuit économique, contribuant ainsi à la dynamique de l'évolution économique : c'est l'entrepreneur schumpétérien innovateur.

---

<sup>18</sup> -L.Melbouci ; « De l'économie administrée à l'économie de marché » l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Op.Cit,p.8.

### **2.3. Les différents types d'entrepreneurs**

Le comportement de l'entrepreneur n'a pas cessé de se transformer avec le temps. Les années 80 étaient caractérisées par une crise prolongée et un chômage élevé. Cette situation a donné naissance à trois types d'entrepreneur : le traditionnel, le moderne et le futuriste. Cette typologie est due aux événements des années 1980-1990. Durant cette période, la grande entreprise a subi un échec. La réaction des managers est rigide face à un environnement turbulent et de plus en plus exigeant.

L'analyse stratégique de la petite entreprise nécessite une connaissance approfondie des comportements réels des preneurs de décisions, d'où l'importance de classer ces derniers en fonction de leurs aptitudes différentes à manifester cet esprit d'entreprise et le développement d'une typologie d'entrepreneurs. L'intérêt de cette typologie est d'offrir un outil notamment dans l'analyse des cas. Le nombre de typologies étant important, nous nous limitons à en présenter certaines qui nous paraissent mieux adaptées à l'analyse des entrepreneurs des PME.

- **Le premier type** serait le chef d'entreprise «**entrepreneur**», réunissant les qualités d'innovateur, de preneur de risque (investissement de ses capitaux personnels) et organisateur. Peu de typologies reprennent ce type idéal.
- **Le second type** serait celui du chef d'entreprise **innovateur**, l'innovation portant le plus souvent sur les produits et marchés, plus que sur les technologies et procédés.
- **Le troisième type** correspond à l'**entrepreneur technicien**, faiblement innovateur et gestionnaire recherchant une performance moyenne et stable.
- **Le quatrième type** met l'accent sur les facultés d'organisateur. Il est appelé « **manager** » ou « **professionnel** » selon les cas. Il est animé du souci de performance de son organisation, de la meilleure planification des ressources, ses objectifs étant fixés et ses produits stabilisés.

Adam Smith identifie deux types d'entrepreneurs :

- **L'entrepreneur artisan** a un niveau relativement limitée, ancien ouvrier, fort de son expérience technique, il vise la connaissance et la maîtrise des machines et travaille dur ; ses activités sont souvent localisées dans des secteurs peu innovants.
- **L'entrepreneur opportuniste** est plus scolarisé et mieux formé. Plus âgé, souvent ancien manager, il a des expériences de travail très variées. Il vise avant tout la croissance de son entreprise.

## **2.4. Les buts économiques des entrepreneurs**

Selon M.Marchesnay.; C.Fourcade (1997), plus l'entreprise est petite plus les buts que se fixe le dirigeant sont importants et conditionnent les choix stratégiques. Le dirigeant doit être en mesure de fixer les objectifs à atteindre dans un certain délai et sur un horizon de temps donné. Être un chef d'entreprise rentable est certes la garantie d'un revenu intéressant, d'un statut social enviable et de l'estime des autres n'est pas le premier but des entrepreneurs; selon plusieurs auteurs, la réalisation personnelle leur paraît plus déterminante.

Il existe certainement une multitude d'autres buts. On peut citer par exemple : la volonté d'assurer un revenu ou un emploi pour sa famille et les satisfactions psychologiques à être le patron trois buts ressortaient de la littérature consacrée aux typologies d'entrepreneurs<sup>19</sup>:

- **La pérennité:** l'entreprise est créée et développée en sorte qu'elle se pérennise, qu'elle survive à son créateur qui la transmettra à ses héritiers. Ce but apparaît déterminant lorsque l'affaire repose sur des capitaux familiaux.
- **L'indépendance:** le désir d'être « son propre patron », « de ne rien devoir à personne » marque, parfois de façon viscérale le comportement des chefs des PME, il se manifeste dans la logique financière, industrielle et institutionnelle.
  - **La puissance:** un autre plan de la littérature consacrée à l'entrepreneuriat accorde une place essentielle au désir d'accomplissement, puis au goût du pouvoir.

Il est important de raisonner en termes de panier d'utilités, le dirigeant de PME se fixe un ensemble hiérarchique de buts. On fait ressortir deux grands paniers, donc, deux grands types d'entrepreneurs :

- **L'entrepreneur P.I.C. (Pérennité, Indépendance, Croissance),** analogue à l'entrepreneur artisan : ce chef d'entreprise utilise les capitaux familiaux. Le développement de l'affaire est soumis aux conditions de pérennisation et d'indépendance, en d'autres termes, au réinvestissement systématique des revenus familiaux dans l'affaire.

---

<sup>19</sup> - P.A.Julien ;,Op.cit,p68.

▪ **L'entrepreneur C.A.P. (Croissance, Autonomie, Pérennité)**, ces entrepreneurs mettent la croissance comme objectif principal, on dira ici qu'il s'agit des opportunistes qui cherchent à jouer des turbulences de l'environnement pour y trouver des occasions de lancer des affaires rentables, en deuxième rang on trouve l'autonomie et en dernier lieu la pérennité.

### **2.5. Les choix stratégiques du dirigeant et l'avantage concurrentiel**

Les décisions stratégiques dépendent des buts du dirigeant. Ces buts sont liés à des caractéristiques personnelles telles que la situation familiale et l'expérience, et à des caractéristiques professionnelles telles que le niveau et la nature de la formation et la durée de l'activité. En fonction de ses caractéristiques, le dirigeant va concentrer son attention, plutôt sur l'activité commerciale ou encore sur son activité productive. Souvent, il s'investit directement dans les activités qu'il privilégie pour chercher son avantage concurrentiel. Le choix stratégique qui va conduire à valoriser certaines composantes de la capacité de l'entreprise est déterminant quant à la définition de l'avantage concurrentiel. En effet, ce choix va donner la configuration de la capacité de l'entreprise et définir les sources dominantes de l'avantage concurrentiel.

A travers ce point, nous pouvons considérer le dirigeant dans le cas des petites et moyennes entreprises comme l'une des principales sources de leur succès ou leur échec étant donné la centralisation de la décision autour de lui.

D'après Bouchikhi (1993), sa personnalité et son comportement ont une part importante dans sa réussite, et la réussite de l'entreprise qu'il dirige. En outre, ces deux paramètres ont un impact très profond sur l'itinéraire et la stratégie de son entreprise. D'autres

caractéristiques individuelles ont été aussi mises en évidence, telles que l'influence du contexte familial, la formation initiale et l'expérience professionnelle, les compétences acquises «...au-delà des motivations de l'entrepreneur, les compétences ou atouts professionnels sont aussi indispensables. Les compétences managériales sont effectivement posées comme essentielles par rapport à la survie de l'entreprise notamment nouvellement créées »<sup>20</sup>.les valeurs et les représentations mentales.

Selon la vision de Schumpeter<sup>21</sup>, l'entrepreneur innovateur se distingue des autres citoyens par des traits spécifiques : un fort besoin d'accomplissement personnel et de réalisation de soi. Il est aussi la personne qui lance de nouvelles entreprises et en assume les risques financiers inhérents pour réaliser sa vision et atteindre ses objectifs. Le besoin d'autonomie et de créativité constitue aussi des facteurs importants, puisqu'il veut être libre et autonome dans ce qu'il fait et entreprend.

Toutes ces caractéristiques, si mieux exploitées ne font qu'aider l'entrepreneur à réaliser ses objectifs et réussir. Son capital social<sup>22</sup> considéré comme un facteur d'intégration et de confiance, et qui renforce la cohésion de l'entreprise et accroît la motivation au travail, lui constitue un des piliers de la réussite et donc de celle de l'entreprise qu'il dirige.

---

<sup>20</sup> -K.Ait Ziane et H.Ait Ziane : « territoire et entrepreneur innovateur : cas de l'algérie »,colloque international sur la « creation d'entreprise et territoire »,Decembre 2006,p.7.

<sup>21</sup> -R.Wtterwughe : « La PME une entreprise humaine »Op.cit,p.p38-53.

<sup>22</sup> -S.Boutillier et D.Uzinidis « La légende de l'entrepreneur,le capital social ou comment vient l'esprit d'entreprise »,Ed.la découverte et Syros, Paris,1999,p.8.

**Conclusion**

La PME dont la définition se fonde sur un ensemble de critères très variés, apparaît comme un des objets d'étude qui occupent de plus en plus la scène de débats d'ordre économique. Son maintien, c'est-à-dire sa survie et sa pérennité dépendent de facteurs très divers. Ces facteurs peuvent être internes et liés soit au propriétaire dirigeant lui-même, à l'organisation qui se situe entre ce dernier et son environnement, ou encore au mode de gestion de l'entreprise ou externes c'est-à-dire liés à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et à la capacité qu'à l'entreprise a de dépasser les difficultés et les contraintes des premières phases du cycle de vie.





## **Chapitre 3 :**

**Essai d'analyse du rôle de l'entrepreneur dirigeant  
dans la viabilité des PME**

**Cas d'étude : CEBON SARL EL MORDJANE**

### Introduction

Dans ce chapitre nous allons procéder a une présentation des résultats de notre enquête effectuée sur le terrain .en premier lieu ,nous présenterons les caractéristiques des entreprises ,à savoir leurs répartitions géographiques ,sectorielle et spatiale dans le but de vous donner une idée sur l'échantillon étudié.

La caractérisation de l'entrepreneur dirigeant fera aussi objet d'une analyse succincte .tous ces points feront l'objet de la première section de ce chapitre.

Dans un deuxième lieu, et à travers l'analyse des données et résultats fournis par l'enquête sur le terrain, nous tenterons d'une part de connaitre la place occupée par la PME dans l'économie algérienne, ainsi d'identifier les facteurs qui influencent la survie et la réussite des PME. D'autre part, à travers une analyse très poussée du comportement de l'entrepreneur-dirigeant, nous essayerons de déterminer le rôle de l'entrepreneur dans la viabilité des petites et moyennes entreprises.

Autrement dit, nous essayerons de comprendre comment certaines PME réussissent et quel est le rôle du propriétaire dirigeant dans tout cela.

A cet effet nous traiterons les sections suivantes :

**Section 1** : présentation de l'enquête.

**Section 2** : L'entrepreneur dirigeant dans la viabilité des PME.

## **Section 1. Présentation de l'enquête**

L'objectif de cette section revient à présenter et analyser les données fournies par les dirigeants des entreprises enquêtées. En outre, elle vise d'une part à la présentation des caractéristiques des entreprises et des entrepreneurs de l'échantillon étudié, ainsi que l'interprétation des résultats de l'enquête qui feront l'objet du deuxième point et ce afin de porter les éléments de réponse aux questions posées dans la problématique.

### **1-1-Objectifs et méthodologie**

#### **1-1-1-Objectifs principaux de l'enquête**

L'objectif principal recherché à travers cette enquête consiste en une contribution à la compréhension des phénomènes de survie et de pérennité de quelques PME. Ces phénomènes démontrant l'importance de celui des disparitions courantes dont parle beaucoup de responsables et de dirigeants. Dans le même ordre d'idées, il s'agit de découvrir la place de la petite et moyenne entreprise au sein de l'économie algériennes, ainsi que d'identifier également les facteurs qui contribuent au succès de ces PME et à leurs viabilité.

Quels sont les facteurs de succès dans la PME ? relèvent-ils de l'intérieur de l'entreprise, autrement dit, sont-ils liés à des facteurs internes, ou relèvent-ils de l'extérieur, c'est-à-dire, liés à l'environnement dans ses diverses dimensions ou encore le tout à la fois ?

#### **1-1-2-Repères méthodologiques**

Pour répondre aux questions portant sur les facteurs de succès des petites et moyennes entreprises, il a été procédé à une enquête sur le terrain à partir d'un échantillon d'entreprises dont la majorité a dépassé la première phase du cycle de vie.

L'enquête a été réalisée en deux étapes, la première consistait seulement dans le lancement d'un questionnaire destiné aux propriétaires-dirigeants des entreprises. Puis en deuxième lieu, une prise de contact avec un gérant afin de lui expliquer l'objet de notre étude pour une meilleure compréhension de son comportement. En outre, pour une bonne réflexion autour de la problématique posée.

### **1.1.3. Choix de l'échantillon**

Notre échantillon se compose de 30 petites et moyennes entreprises. Le choix des entreprises enquêtées est dicté par un certain nombre de critères pris pour assurer la représentativité de l'échantillon d'une part à savoir :

L'ancienneté dans le domaine de l'entrepreneuriat à ce niveau, la date de création de l'entreprise a été notre point de repère.

Pour la présentation du secteur, nous avons eu des PME dans diverses industries (l'agroalimentaire, produits pharmaceutique..) le domaine des services est aussi bien représenté. La prise en considération de ces secteurs est basée sur la place que joue la PME dans l'économie algériennes et la classification de cette dernière selon le secteur et la branche d'activité la plus dominante.

D'autres part vu les difficultés rencontrées lors de notre enquête a savoir notamment la rétention de l'info par un nombre important de responsable de PME, le nombre d'entreprise enquêtes nous a été imposé.

### **1.1.4. Le questionnaire**

Le questionnaire a été élaboré selon les objectifs de la problématique, à savoir identifier les raisons qui ont fait qu'au moment où les dirigeants parlent de la disparition des PME, certaines réussissent, se développent et se pérennisent, autrement dit, identifier les facteurs de succès de ces entreprises. Ces facteurs se regroupent en deux types, soit des facteurs interne liés à l'entreprise (sa culture, son dirigeant..etc.) soit des facteurs externes relevant de l'environnement ou s'insère et exerce son activité l'entreprise.

Un entretien semi-directif à eu lieu avec un dirigeant d'entreprise dans le but de répondre à un des sous objectifs de la problématique qui est le rôle de l'entrepreneur dirigeant dans sa viabilité.

L'enquête s'est déroulée avec les entrepreneurs responsables des PME dans leur majorité familiales .abstraction faite des difficultés rencontrées avec quelques dirigeants de PME, le questionnaire a été bien reçu par les dirigeants ayant répondu positivement .dans certains cas. Les questions qui touchent à la personnalité du dirigeant entrepreneur .ont

particulièrement flattés ces derniers. Cela leur a permis de parler d'eux-mêmes, leurs exploits personnels, de leurs projets, de leurs motivations et de leurs esprits d'indépendance.

Comme cela a été avancé, quelques difficultés ont été rencontrés pendant l'enquête, à savoir la rétention de l'information par quelques dirigeants (le cas concerne généralement les dirigeants non instruits) de PME, qui jugeaient confidentielles et personnelles leurs idées .quelques-uns ont complètement refusé de répondre à nos questions sans avancer de motifs justifiant leur refus.

#### **1-1-5-Les premières appréciations**

Les premières constatations avant le dépouillement, puis l'analyse des données et résultats de l'enquête sont très importantes.

-Dans leur majorité, les petites et moyennes entreprises enquêtées sont des PME familiales créées par des individus.

-Concernant le volet stratégie au sein des PME enquêtées toutes confondues, il n'y a pas de stratégie mais de l'improvisations et un comportement intuitif.

-La majorité des initiateurs de PME ne sont pas instruits pour des raisons inconnues.

#### **1-1-6-Description de l'échantillon d'étude**

Comme cela a été avancé notre étude est réalisée sur un échantillon de PME dont le nombre est de trente (30). Toutefois, le nombre d'entreprises ayant répondu à l'enquête nous a été imposé. En conséquence des difficultés rencontrées. Ce dernier se limite à seulement vingt petites et moyennes entreprises(20) .ces derniers exercent dans des secteurs d'activités différents .elles sont dans leurs majorité privées à caractère familial

En outre par référence à la date de création .Les PME enquêtées sont en grande partie anciennes .leur Age dépasse les cinq années d'existence.

**2-l'échantillon étudié**

**2-1-Repartition des PME selon la propriété du capital**

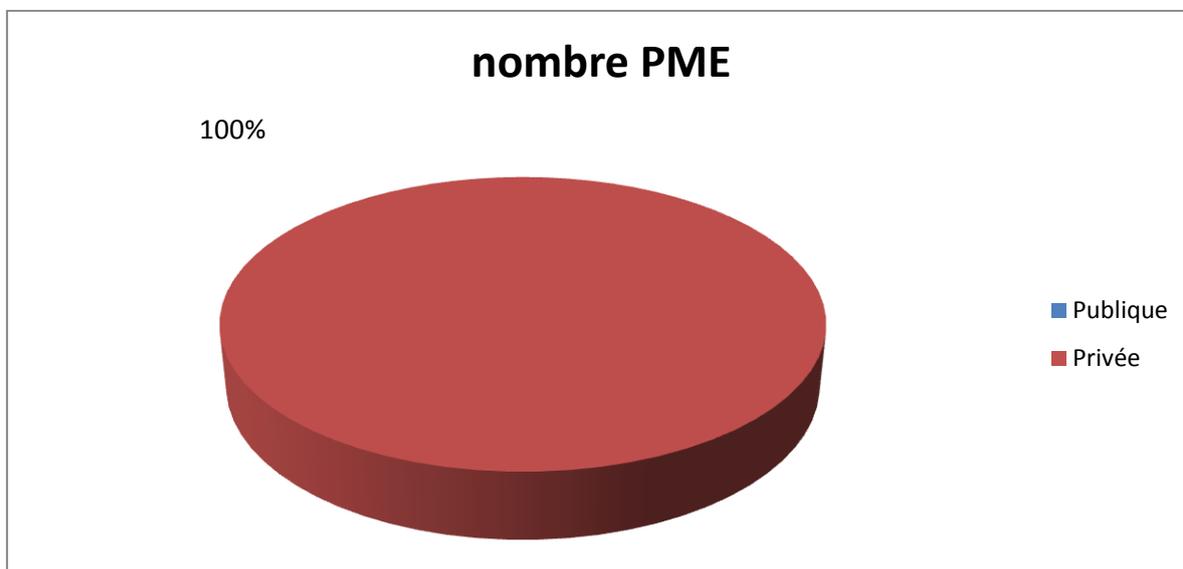
Pour les répartitions selon la propriété du capital des PME notre échantillon affiche le résultat qui est résumé dans le tableau suivant :

Tableau n° 4 : répartition des PME selon la propriété du capital

Nature de la PME	Nombre de PME	Pourcentage
PME privées	20	100%
PME publiques	0	0%
Total	20	100 %

Source : conception à partir des résultats de l'enquête 2017

Graphe N°1: représentation des PME selon la propriété du capital.



Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête 2017

La totalité des PME enquêtées sont des pme à caractère privée et de type familial à hauteur de 100%

**2-2-L'Age des PME enquêtées**

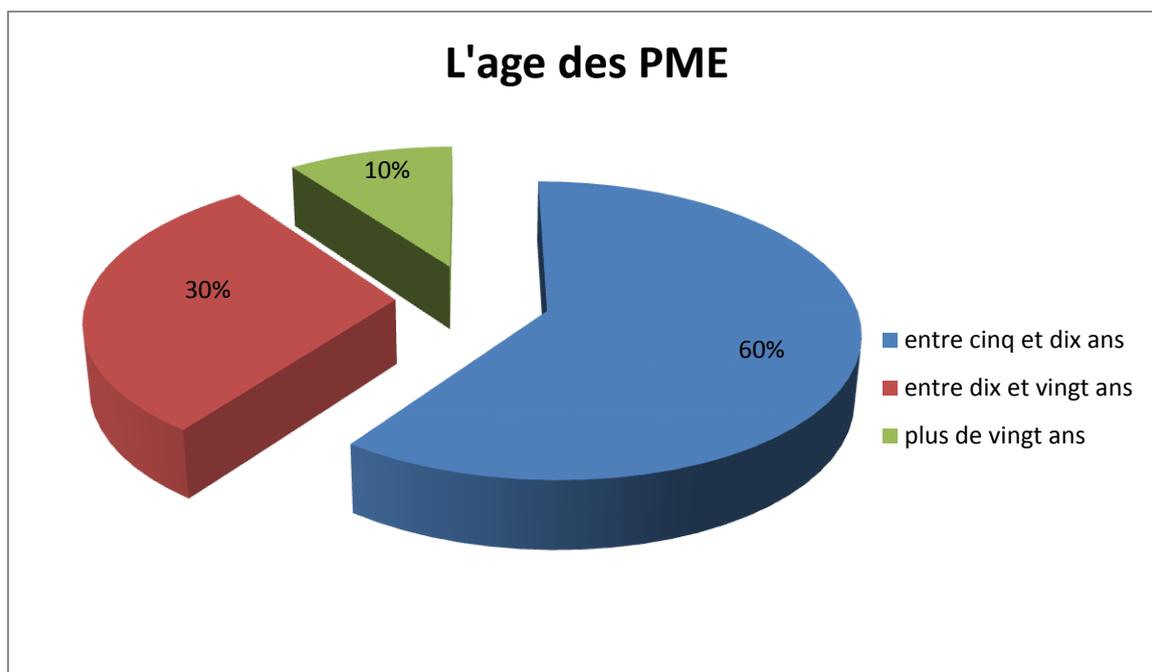
Sur le plan de la répartition par catégories d'Age des PME enquêtées, le tableau suivant résume les résultats obtenus par notre enquête

Tableau n°5 : répartitions des PME par catégorie d'âge

Catégorie d'âge	Nombre de PME	Pourcentage
De cinq à dix ans	12	60%
Entre dix et vingt ans	6	30%
Plus de 20 ans	2	10%
TOTAL	20	100%

Source : conception à partir des résultats de l'enquête 2017

Graph 2 : répartitions par catégorie d'âge des PME enquêtées.



Source : conception personnelle à partir des données de l'enquête

La répartition par catégorie d'âge des entreprises de notre échantillon montre que trente pourcent (30%) de ces PME ont dépassé dix années d'existence, Leur âge varie entre dix et vingt ans. Et soixante pourcent (60%) ont dépassé la première phase du cycle (5 première année) de vie, c'est-à-dire entre cinq et dix ans d'existence.

Cela nous semble très important pour l'analyse car on ne peut parler de pérennité que si l'entreprise a réussi les premières phases du cycle de vie à savoir les cinq premières

années. Deux PME à hauteur de dix pourcent ont atteint plus de vingt ans d'existence. Le reste c'est-à-dire 60% présentent un âge variant de cinq à dix ans.

### 2-3- Répartition des PME selon le secteur d'activité

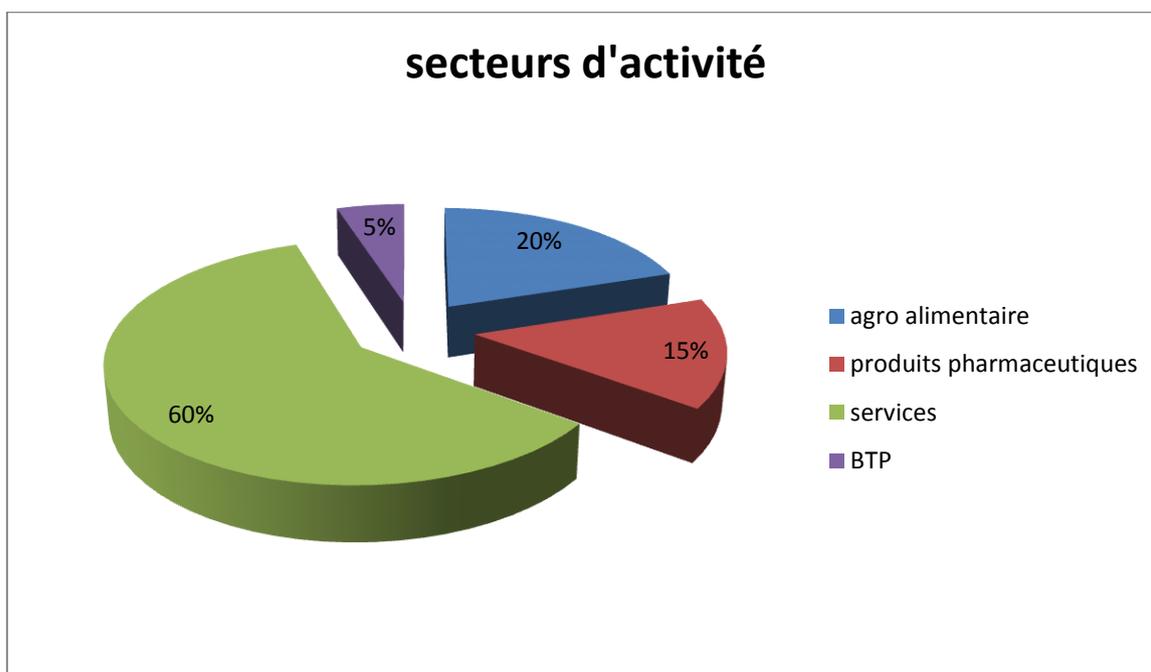
La répartition de notre échantillon selon le secteur d'activité est donnée par le tableau suivant :

Tableau 6 : répartition des PME selon le secteur d'activité

Secteurs d'activités	Nombre de PME	Pourcentage
Agroalimentaire	4	20%
Services	12	60%
Produits pharmaceutique	3	15%
BTP	1	5%
TOTAL	20	100%

Source : conception à partir des résultats de l'enquête 2017

Graph 3 : représentation par secteurs d'activités des PME enquêtée.



Source : conception personnelle à partir des données de l'enquête 2017

D'après le tableau de la répartition par secteurs d'activités des entreprises enquêtées .plus de 50% exerce dans les services, et à hauteur de 20% exercent dans le secteur agroalimentaire. L'industrie pharmaceutique est représenté par 15% et BTP n'est que de 5 %

#### 2-4-Répartition selon le nombre d'effectifs

Au plan de la répartition selon le nombre d'effectifs .le tableau fait apparaitre les résultats suivants :

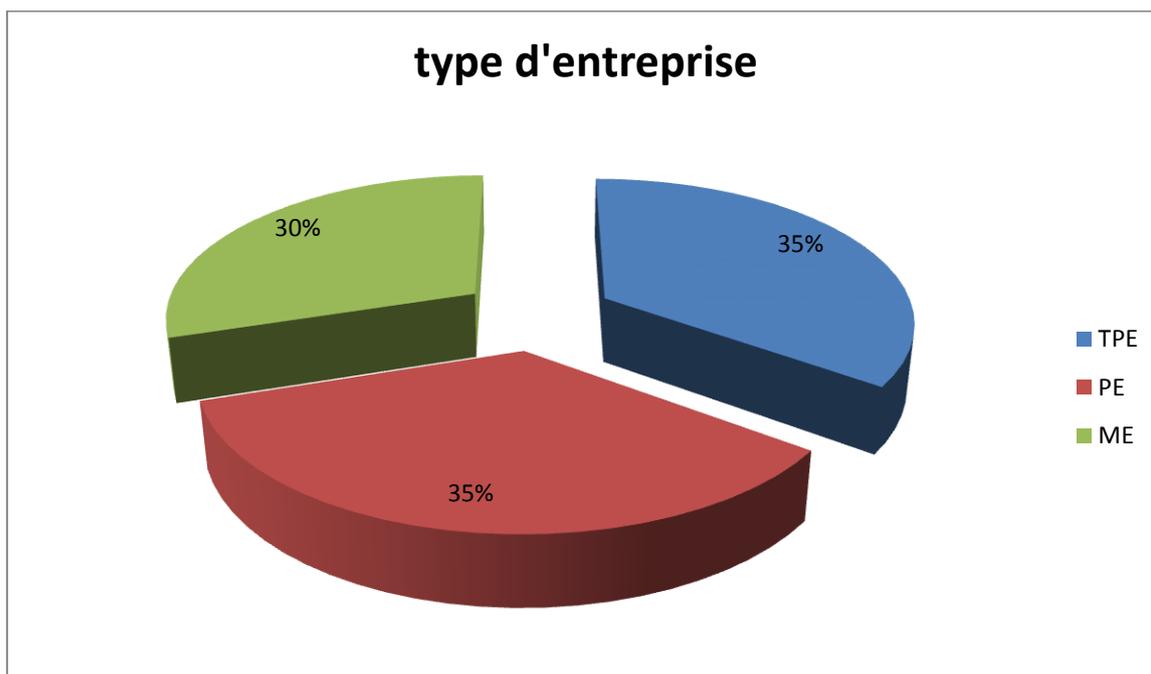
Tableau 7 : l'effectif des PME

Type de l'entreprise	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Très petite entreprise	7	35%
petite entreprise	7	35%
Moyenne entreprise	6	30%
Total	20	100 %

Source : conception à partir des données de l'enquête 2017

la majorité des entreprises de notre échantillon sont des petites entreprises à hauteur de 70 % et le reste 30 % est de 6 entreprises qui sont moyennes et emploient entre 50 et 250 personnes. Cela nous permet de conclure que la PME est dominée par la PE en Algérie.

Graphe 4 : répartition selon le nombre d'effectifs employé



Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête.

### 2-5-Repartition des PME selon la forme juridique :

Les formes juridiques revêtues par les PME de notre échantillon sont diverses et variées, les résultats de notre enquête sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 8 : répartition selon le statut juridique des PME

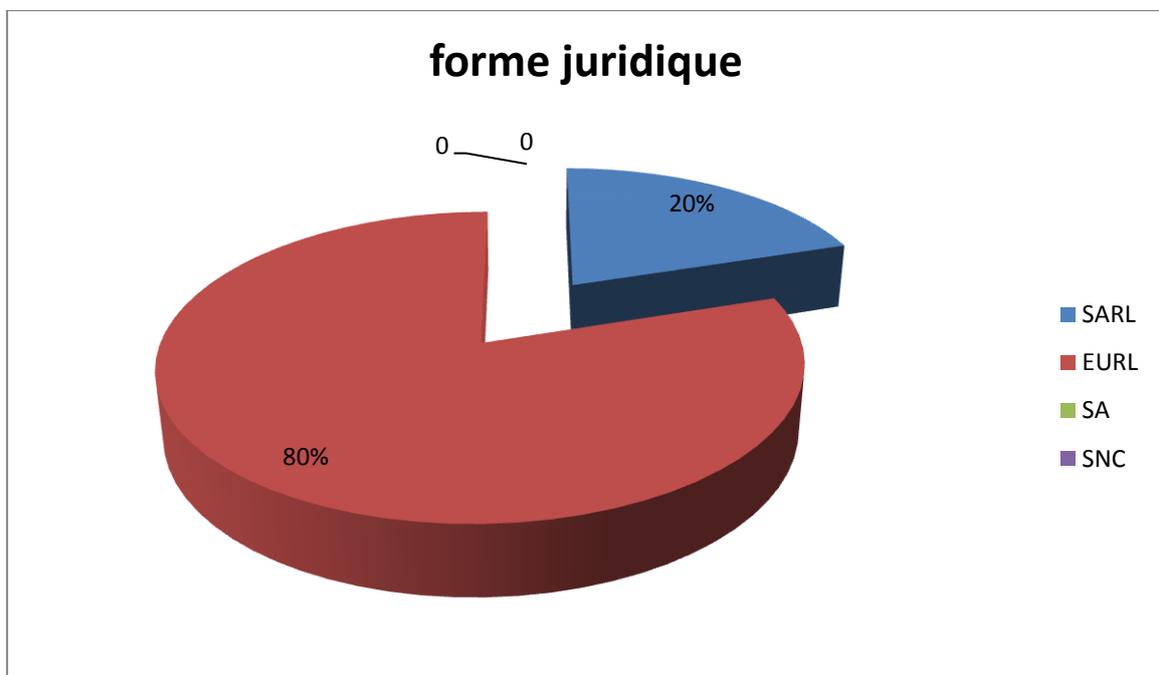
Forme juridique de la PME	Nombre de PME	Pourcentage
Société à responsabilité limitée	4	20%
Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée	16	80%
Société au nom collectif	0	0%

Société par actions	0	0%
Total	20	100%

SOURCE : établi à partir des données de l'enquête

D'après le tableau précédent, nous constatons que 80% des entreprises sont des sociétés unipersonnelle et le reste des SARL à hauteur de 20%.

Graph 5 : la forme juridique des PME



Source : conception personnelle à partir des données de l'enquête.

### **3-Les petites et moyennes entreprises et l'entrepreneur :**

Etant donnée la complémentarité que présentent ces deux éléments, nous présenterons dans ce qui suit, d'une part, les caractéristiques de l'entrepreneur dirigeant d'entreprise dans l'échantillon étudié

#### **3-1-L'entrepreneur dirigeant des PME**

##### **3-1-1-identification et motivations**

Dans le but d'une vérification de l'importance des caractéristiques entrepreneuriales dans le succès de la PME et sa survie, la détermination de l'entrepreneur, son expérience et son capital social, une étude des caractéristiques de l'entrepreneur s'avère nécessaire, nous allons donc procéder à une analyse à travers les points suivants :

### 3-1-2-Repartition des entrepreneurs dirigeants de PME par sexe

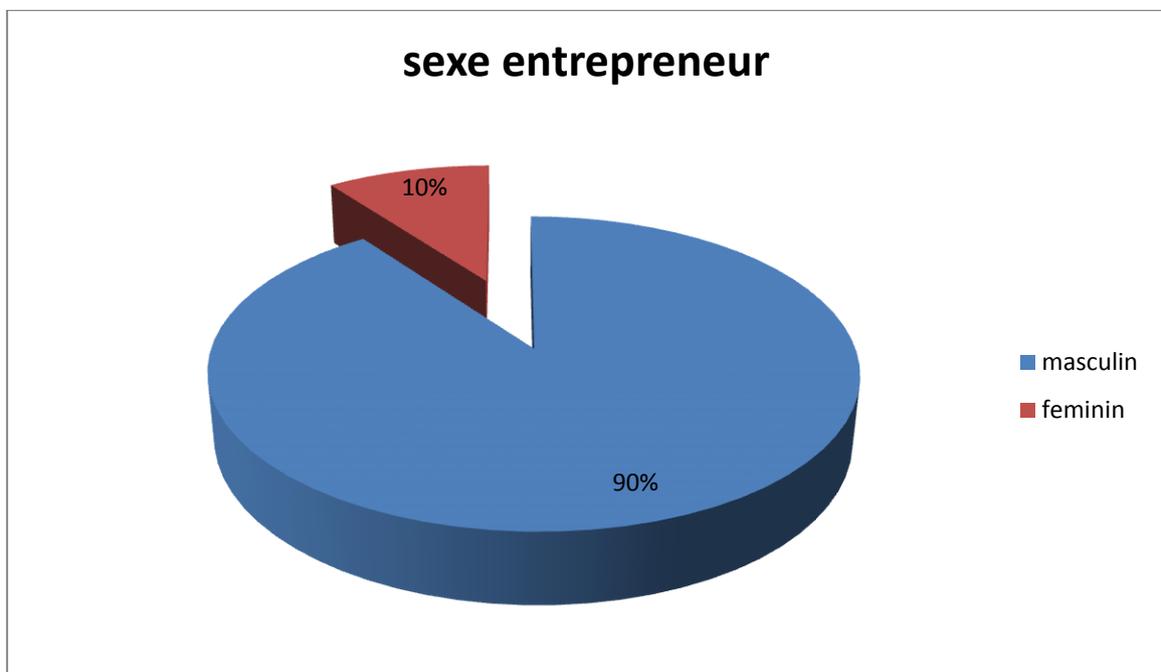
Notre enquête montre que la parmi les 20 entrepreneurs seule deux femmes étaient représenté si non pour le nombre restant c'est des hommes, ce résultat confirme l'hypothèse généralement admise, que les femmes préfèrent travailler à la maison de façon informelle ou aussi que c'est dernières ont souvent tendance à investir dans la petite voire dans la très petite entreprise, le tableau suivant illustre bien cette réalité

Tableau 9 : répartition des entrepreneurs dirigeants par sexe

Sexe entrepreneurs	nombre	Pourcentage
Masculin	18	90%
Féminin	2	10%
Total	20	100%

Source : conception à partir des résultats de l'enquête 2017

Graphe 8 : sexe des entrepreneurs.



Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête

### 3-1-3-Repartition des entrepreneurs dirigeants par catégorie d'âge

Selon notre enquête la plus part des responsables affichent un âge appartenant aux deux catégories suivantes : la catégorie (21-30ans) représentant 55% de notre échantillon et la catégorie 31-40 ans qui représentent 30% .uniquement 10% ont plus de 50 ans

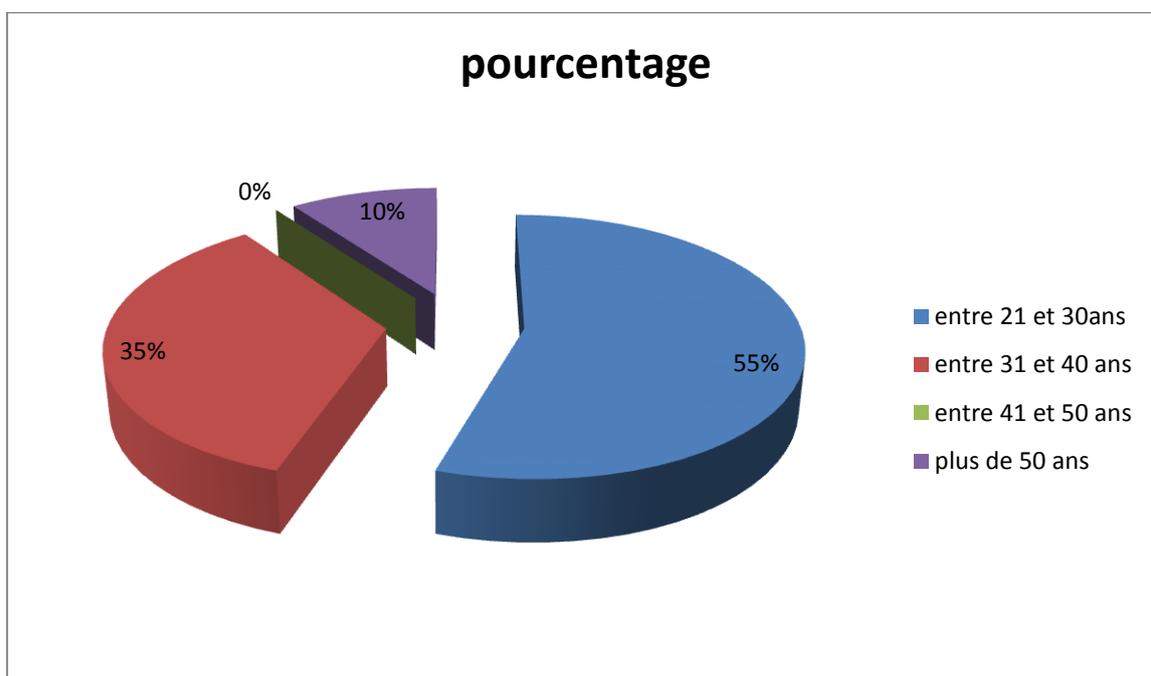
Tableau 10 : répartition par catégorie d'âge des entrepreneurs dirigeants

Catégorie d'âge	Nombre d'entrepreneurs	%
-----------------	------------------------	---

Moins de 20 ans	0	0%
Entre 21 et 30 ans	11	55%
Entre 31 et 40 ans	7	35%
Entre 41 et 50 ans	0	0%
Plus de 50 ans	2	10%
Total	20	100%

Source : conception à partir des résultats de l'enquête

Graph 9 : catégorie d'âge des entrepreneurs



Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête

### **3-1-4-Répartition des entrepreneurs selon le niveau de formation**

Le niveau de formation de l'entrepreneur joue un rôle très important dans le processus de création et développement de toute entreprise .en effet plusieurs auteurs soulignent l'importance de la formation et niveau d'instruction de l'entrepreneur et soutiennent l'idée que ces paramètres influent sur les choix que ce dernier effectue en matière de l'activité de l'entreprise

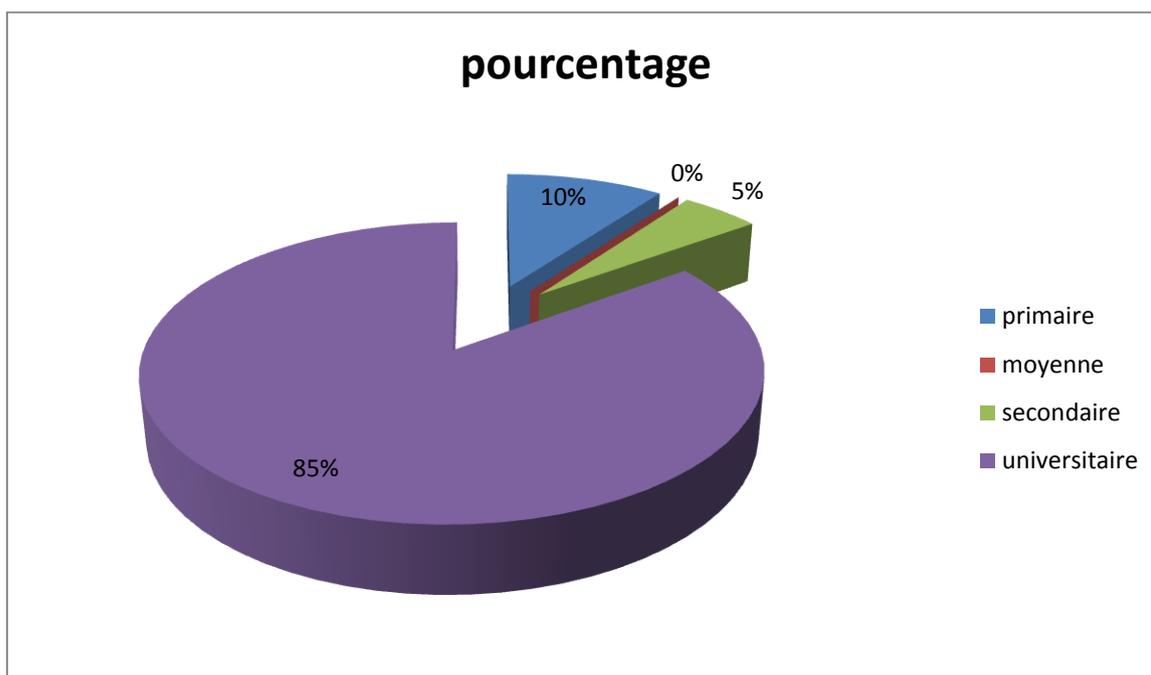
Tableau 11: Répartition des entrepreneurs selon le niveau de formation

Formation	Nombre	Pourcentage
Primaire	2	10%
Moyenne	0	0%
Secondaire	1	5%
Universitaire	17	85%
Total	20	100%

Source : conception à partir des résultats de l'enquête

Ce tableau montre que la majorité des dirigeants des PME enquêtées sont de niveau supérieur, seulement dix pourcent (10%) ont un niveau fondamental. Cela peut être explicatif de la survie et de la résistance de leurs PME.

Graph 10 : répartition des entrepreneurs selon le niveau de formation



Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête

**3-1-5- répartition des entrepreneurs selon l'expérience professionnelle**

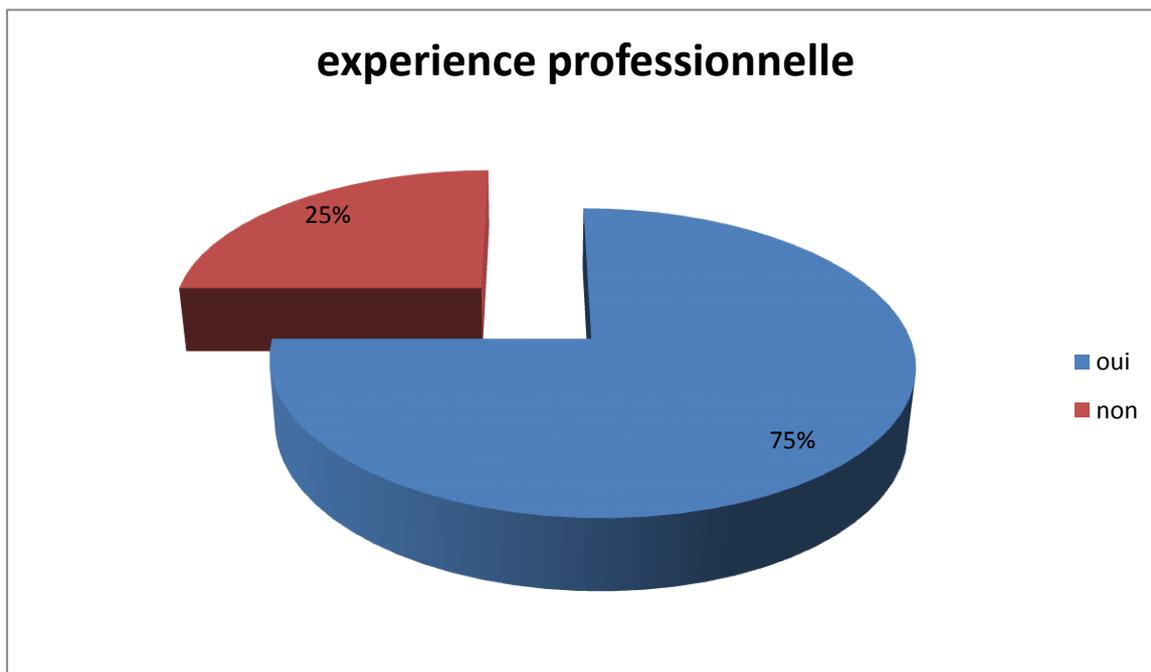
Tableau 12 : expérience professionnelle

Expérience de l'entrepreneur	Nombre	Pourcentage
Avec expérience	15	75%

Sans expérience	5	25%
total	20	100%

Source : conception à partir des résultats de l'enquête.

Graphe 11 : expérience professionnelle des interrogés



Source : conception personnelle à partir des données de l'enquête

L'expérience professionnelle joue un rôle non seulement important mais aussi déterminant dans le choix des activités que dans la croissance de toute entreprise .en effet la majorité des dirigeants de PME enquêtées déclarent qu'avoir de l'expérience est très important .qu'elle soit longue ou courte ,relative au domaine d'activité actuel ou à un autre ,l'expérience aux yeux des dirigeants apparait très indispensable pour la création d'une entreprise et notamment pour son développement et sa pérennité.

### 3-1-6-Repartition des entrepreneurs selon leurs motivations

L'enquête effectuée sur le terrain révèle non seulement l'importance du facteur motivation sur la création et le développement des PME mais aussi la diversité de ces motivations.

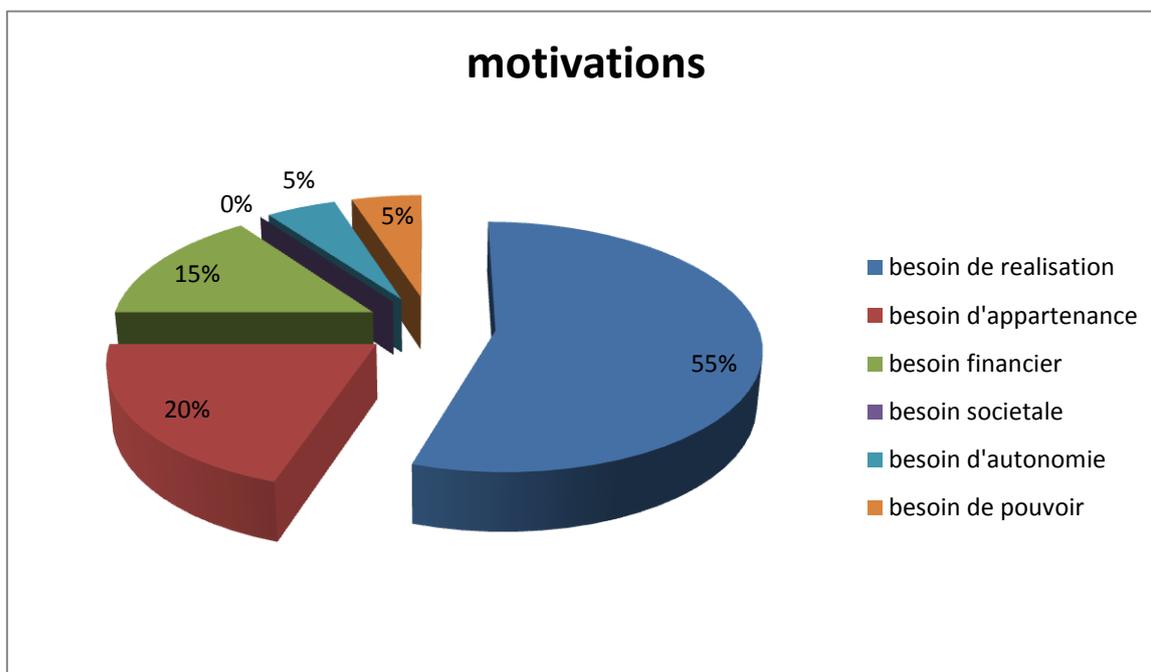
Tableau 13 : répartition des entrepreneurs selon leurs motivations

Motivations	pourcentage
Besoin de réalisation	55%
Besoin de reconnaissance	20%
Besoin financier	15%
Besoin d'autonomie	5%
Besoin sociétale	0%
Besoin de pouvoir	5%
Total	100%

Source : conception à partir des résultats de l'enquête

Au plan de la répartition selon les motivations a la création de leurs entreprises , le tableau précédent laisse apparaitre que le gain d'argent n'est pas toujours la première motivation (15%), dans notre échantillon la première motivation est la réalisation et l'accomplissement de soi (55%) suivi d'un besoin de reconnaissance et appartenance sociale (20%). A notre grande surprise personne n'a déclaré qu'il était soucieux de la situation économique de la société (0%)

Graphe 12 : les motivations des entrepreneurs dirigeants



Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête

### 3-2-Succes et pérennité des entreprises

Dans notre rubrique succès et pérennité nous avons essayé de voir la perception de la pérennité par les entrepreneurs.

Nous avons commencé par la définition du concept de pérennité, la majorité des dirigeants voient dans la pérennité un objectif ultime de toute entreprise. la pérennité pour eux entend de multiples significations, elle est à la fois la longévité, la survie face aux diverses difficultés, c'est aussi le maintien de l'entreprise, l'amélioration continue de l'activité et sa perpétuation des valeurs et de l'identité de l'entreprise.

Tous les entrepreneurs interrogés ont parlé des forces de leurs entreprises. le tableau suivant résume les résultats :

Tableau 14 : les forces des entreprises

Forces	Pourcentage
Compétences managériales	30%
Compétences techniques	5%
Culture d'entreprise	35%
Le produit	30%
Total	100%

Source : conception à partir des résultats de l'enquête

La majorité des entrepreneurs dirigeants ont répondu que la culture d'entreprise représente une force pour la PME à hauteur de 35% ,l'idée de la culture qui fait référence selon eux à l'ensemble des hypothèses fondamentales découvertes, inventées ou constituées en apprenant à résoudre les problèmes d'adaptation à l'environnement et d'intégration interne, 30 % ont relié leur force à la qualité du produit fini ou du service fournie et le même nombre aux compétences managériales du dirigeant.

### 3- 2-1-Raisons de survie et de pérennité

Nous avons posé aux dirigeants d'entreprise une question concernant les raisons de leur pérennité et survie, nous avons reçu diverses réponses. Afin de nous faciliter la compréhension nous avons départagé les raisons en internes liés soit au propriétaire dirigeant ou à l'organisation et le mode de gestion pratiqué, ou externes c'est-à-dire liés à

l'environnement de l'entreprise. Certains dirigeants parlent même de spécificités de la PME comme atouts non négligeable à la longévité de l'entreprise

Les résultats sont présentés dans les tableaux suivants :

#### ➤ Raisons de pérennité interne

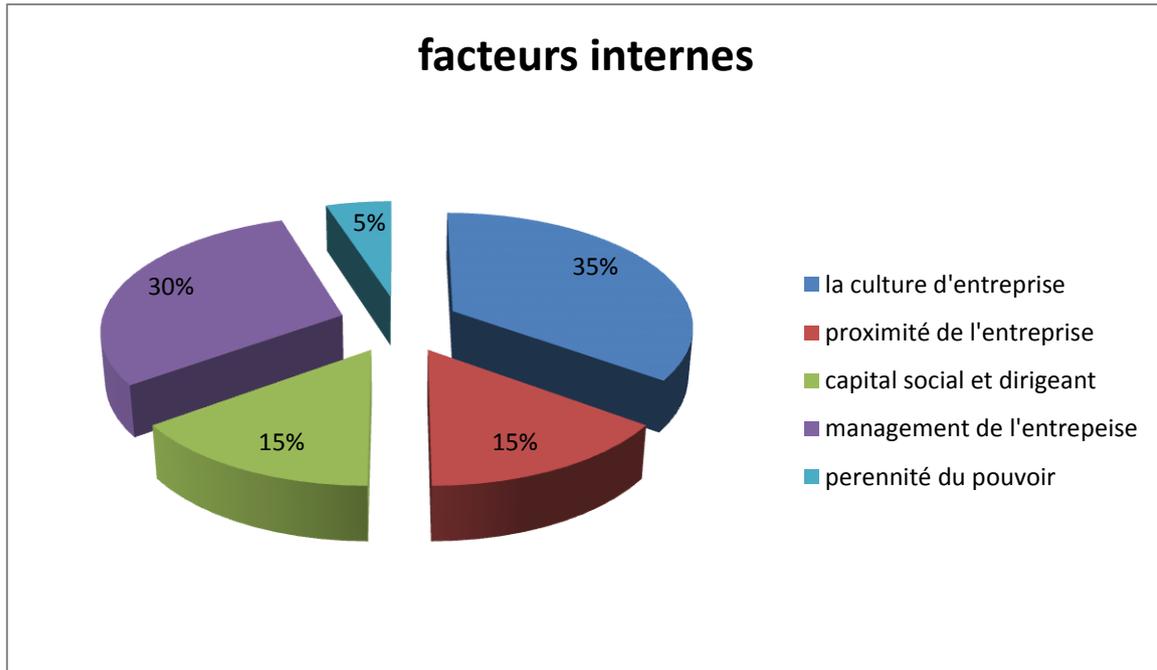
Tableau 15 : raisons de pérennité interne

Raison de pérennité interne	Pourcentage
La culture d'entreprise	35%
Proximité de l'entreprise	15%
Pérennité du pouvoir	5%
Capital social et dirigeant	15%
Management de l'entreprise	30%
Total	100%

Source : conception à partir des résultats de l'enquête

Dans notre enquête 35% des propriétaires interrogés soutiennent l'idée de l'importance de la culture d'entreprise, majoritairement familiale dans notre cas. Puis en deuxième position le mode de gestion c'est-à-dire l'organisation de l'entreprise qui définit comme l'arrangement des différentes unités et mécanismes dans le but de réaliser des objectifs communs. Seulement 15% accordent de l'importance au dirigeant et à la proximité dans ses diverses formes (fonctionnelle, hiérarchique, spatiale, proximité du client, etc.) au sein de l'organisation. et les 5% restant parlent de pérennité du pouvoir c'est-à-dire la succession des dirigeants et sa préparation.

Graph 13 : raisons de pérennité interne



Source : conception personnelle à partir des résultats de l'enquête

➤ **Raisons de pérennité externe**

Tableau 15: raisons de pérennité externe

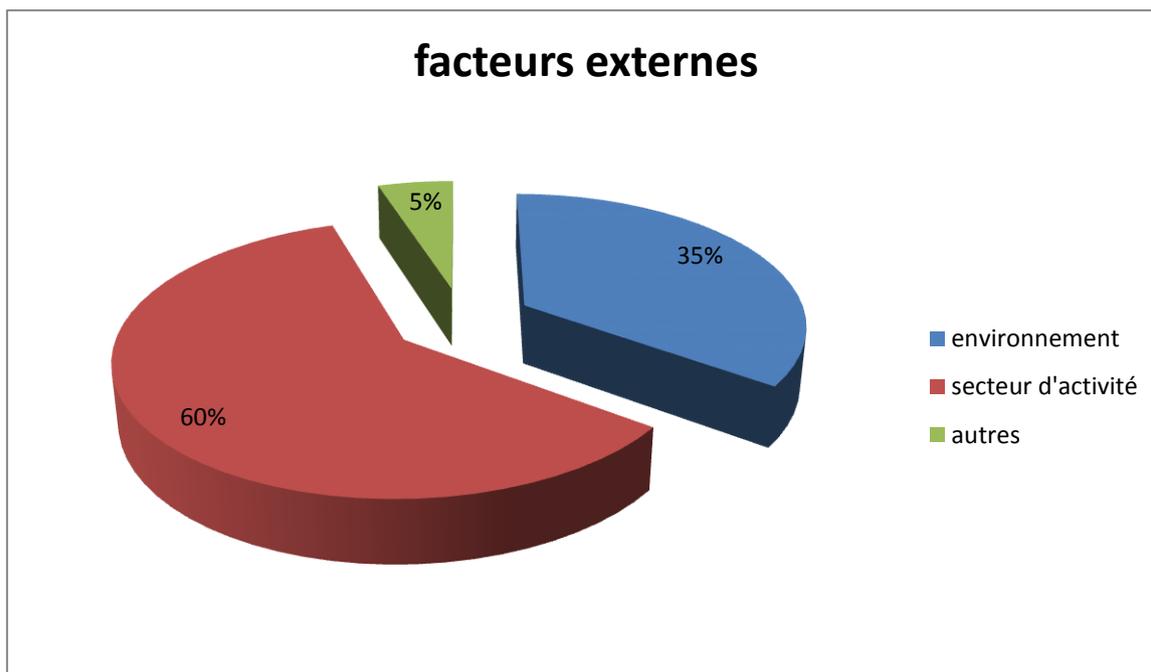
Raisons de pérennité externe	Pourcentage
Environnement de l'entreprise	35%
Le secteur d'activité choisi	60%
Autres	5%
Total	100%

Source : conception à partir des résultats de l'enquête

Parmi les PME enquêtées 60% soutiennent l'idée que le choix du secteur d'activité investi est un des facteurs déterminant de la survie de la PME, connaître son domaine d'activité (intensité concurrentiel, degré d'avancement technologique, etc.) Est très important pour la survie de l'entreprise

Certains dirigeants 35% déclarent que le secteur est important mais faut savoir le choisir compte tenu des exigences de l'environnement.

Graphe14 : représentation des facteurs de réussite externe



Source : conception personnelle à partir des données de l'enquête

### **3-2-2-les spécificités des PME et la survie**

Dans le tableau précédent ,5% ont répondu qu'il y'avait d'autres raisons cela nous a conduit à se poser la question concernant la spécificité des PME et son rôle dans la survie

Nous avons essayé de comprendre si cette dernière contribue à sa survie d'une façon ou d'une autre le tableau suivant résume l'avis de nos dirigeants propriétaire

Tableau 16 : la spécificité des pme dans la pérennité

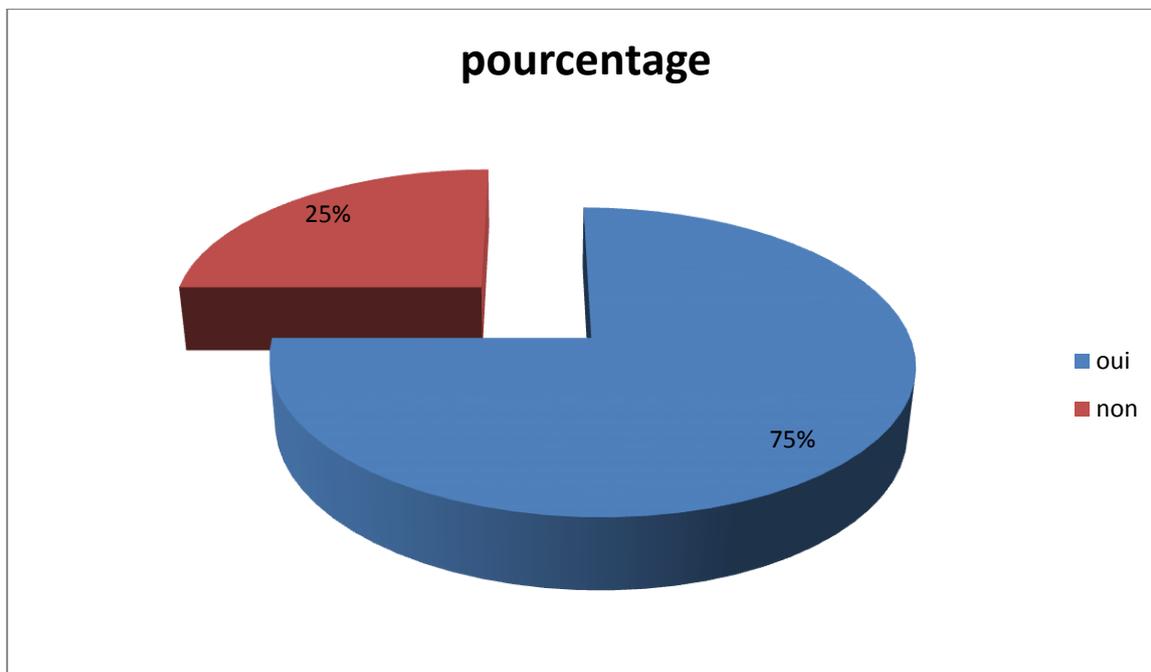
Pérennité du aux spécificités de la PME	Nombre	Pourcentage
Oui	15	75%
Non	5	25%
Total	20	100%

Source : conception à partir des résultats de l'enquête

D'après l'étude effectuée sur le terrain, il parait que la majorité des PME enquêtées reconnaissent l'influence et l'importance que présentent certaines spécificités des PME a savoir :leur flexibilité et leur réactivité dans un environnement de plus en plus mouvant et

instable étant le résultat de leur petite dimension .ces caractéristiques selon les dirigeants de PME enquêtées, permettent à la PME de répondre rapidement aux changements internes et externes .

Graphe 15 : représentation des résultats du tableau



Source : conception personnelle à partir des données de l'enquête

Afin de faciliter la transition a notre deuxième section qui est le rôle de l'entrepreneur dirigeant dans la viabilité de la PME.

Nous avons posé la question concernant la structure de propriété des PME à l'ensemble des entrepreneurs interviewés, le tableau suivant résume les résultats

Tableau 17 : réponses relative aux structures de propriété

Importance de la structure de propriété	Pourcentage
Oui	90%
Non	10%
Total	100%

Source : conception à partir des résultats de l'enquête

D'après notre enquête 90% des interrogés soutiennent l'idée de l'importance de la structure de propriété dans la survie et la viabilité des petites et moyennes entreprises, ils avancent qu'en fonction de son comportement, ressource, compétences (capital compétences) et relations

(Capital social); le propriétaire dirigeant réalise des arbitrages et effectue des choix stratégiques et opérationnels et révèle ainsi une diversité de comportement dont dépend l'avenir de son entreprise. Par contre dix pourcent n'accordent vraiment pas de l'importance à cela et déclarent que la structure de propriété n'influence pas la pérennité des entreprises et donnent des exemples de PME publiques.

#### 3-2-3--Qualités d'un dirigeant

Selon l'avis de nos interrogés l'entrepreneur dirigeant par sa personnalité et son comportement et en fonction de ses aspirations et son histoire, culture et de son environnement, ce dernier adopte un comportement qui lui facilite l'atteinte de ses objectifs, Et lui assure le maximum de sécurité, toutefois les dirigeants interviewés insistent sur quelques caractéristiques que doit avoir un bon dirigeant, le tableau suivant nous résumer ces caractéristiques :

Tableau 18 : les qualités d'un bon dirigeant

Qualités d'un dirigeant	Pourcentage
Engagement personnel	25%
Vision à long terme	30%
Leadership et sens de communication	15%
Créativité	10%
Professionnalisme	20%
Total	100%

Source : conception à partir des résultats de l'enquête

30% de nos interrogés estiment qu'avoir une vision à long terme est une qualité nécessaire dans un bon manager ,certains insistent sur l'engagement personnel 25% et ce que ça induit dans le comportement du dirigeant ,20% parlent de professionnalisme dans la gestion de l'entreprise comme dans les relations tenues, puis vient en dernier le leadership et finalement la créativité.

## **Section2 : le rôle de l'entrepreneur dirigeant dans la viabilité des PME**

### **Cas pratique : CEBON SARL ( El Mordjene)**

l'enquête sur le terrain comme déjà cité, nous a permis non seulement d'identifier les facteurs explicatifs du succès et la réussite de certaines PME, mais aussi de mettre en évidence leur nature, leur importance et le degré d'influence.

L'analyse des résultats de l'enquête a fait ressortir en premier lieu la culture de l'entreprise et le mode de management comme les facteurs les plus influençant.

En deuxième degré le dirigeant de la PME, ou la majorité de nos interrogés ont lié la culture de l'entreprise et son management, à l'entrepreneur, cela à fait ressortir le rôle et l'importance de l'entrepreneur dans la viabilité de la PME.

Ce résultat nous a poussé à approfondir nos recherches sur le rôle du dirigeant dans la pérennité des PME et cela à travers l'étude du dirigeant propriétaire de la PME el Mordjene et de sa stratégie pour assurer la continuité et la survie de son entreprise.

### **2-1-Presentation de l'entreprise El Mordjene**

#### **a) Historique**

EL MORDJENE est une entreprise familiale de production de produits pâtisseries, bâti par les deux frères FOURA en 2002 par amour et passion pour tous ce qui est pâtisseries.

Depuis maintenant plus de 15 ans les hommes et les femmes de CEBON cultivent la passion des saveurs, chassent les dernières tendances et démontrent un engagement vis-à-vis de leurs partenaires et de leurs environnement.

Construite autour de valeurs fortes qu'on ressent aussi bien dans la relation clients que dans la qualité des produits, elle façonne l'univers de la pâtisserie et lui donne les clés de la réussite.

### **b) Mission**

Favoriser la transmission de la culture alimentaire algérienne à travers l'authenticité de ses produits

### **c) vision**

Etre reconnu et déclaré comme les meilleurs dans les domaines des produits pâtisseries.

### **d) valeurs**

#### ➤ **Eterniser l'histoire familiale**

EL MORDJENE, c'est avant tout une famille. Revendiquant avec fierté son identité et son héritage d'entreprise familiale, l'entreprise offre un socle de solidarité et de partage qui rayonne sur toute la communauté. Puisant son élan dans des racines profondes, il se projette vers l'avenir avec conviction, pour se dépasser, se diversifier et continuer d'innover.

#### ➤ **Se mobiliser pour son pays**

L'engagement au service du pays s'inscrit en filigrane dans le projet de l'entreprise. Par ses actions et investissements, EL MORDJENE contribue au développement économique de l'Algérie, par et pour les Algériens.

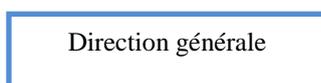
#### ➤ **Gagner la confiance et le respect**

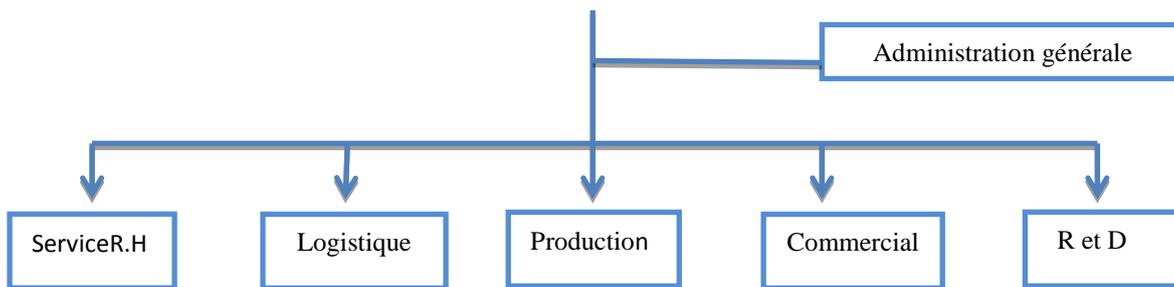
L'approche partenariale est la ligne de conduite de l'entreprise, jusqu'au client final dont il constamment à l'écoute afin de satisfaire ses attentes. Respecter le consommateur, c'est en particulier s'engager à lui fournir des produits sains et de qualité supérieure.

### **e) L'organisation de la société**

L'organisation de la société est schématisée comme suit :

**Schéma 1** : organigramme de l'entreprise





Source: documents internes à l'entreprise, année 2016

Nous constatons que la société El Mordjane opte pour une organisation simple et organique, comme d'ailleurs celle de la majorité des PME. El Mordjane adopte cette organisation pour les avantages qu'elle présente tels que l'élimination des niveaux hiérarchique, la simplification des mécanismes de control et la concentration du pouvoir de control et de la décision, ce qui favorise la réactivité, la souplesse et la flexibilité.

**f) Activité de l'entreprise**

Présentation des produits de l'entreprise El Mordjane

- **S'men**

Pour satisfaire les exigences des ménagères et des professionnels. La SARL CEBON à développer un S'MEN purement végétale excellent pour la confection des plats traditionnels et les gâteaux orientaux par sa saveur et sa légèreté tout en respectant les plaisirs de la cuisine raffinée.

- **ASSILA**

Assila El Mordjane : le produit de référence auprès des ménagères et des professionnels dans le marché .notre produit issue de plusieurs années de recherche par nos spécialistes : s'inspirant des qualités du miel naturel ils ont pu développer une nouvelle formule de sucre invertit.

La SARL CEBON garanti à ses clients la non cristallisation de l'assila El Mordjene, ce qui rend notre produit parfait pour les gâteaux traditionnel, les desserts et entremets préférés

- **SUCRE GLACE**

Le sucre glace ou sucre en poudre est l'un des produits de référence de l'entreprise El Mordjene fait à base de sucre et d'amidon il est utilisé par les ménagères ainsi que les professionnels

- **AMIDON**

Est un produit végétal connu pour ses diverses utilisations alimentaires. Composé de cent pour cent d'amidon de maïs, l'entreprise El Mordjene fournit la meilleure qualité à ses clients.

- **LEVURE**

La levure est un produit utilisé par la boulangerie dans toutes les pâtes fermentées, elle contribue au goût du pain en permettant la libération des arômes est le nouveau produit de la SARL Cebon.

## **2-2-Le propriétaire dirigeant et son rôle dans la PME**

A ce niveau, notre travail se rattache à celui de déterminer les facteurs clés de succès dans la PME, mais on se focalise sur le rôle du propriétaire dirigeant à travers un entretien semi directif. Nous commencerons par une présentation du point de vue du propriétaire via à vis du concept pérennité d'entreprise, nous passerons ensuite à l'analyse de la stratégie de continuité en terme de continuité du pouvoir c'est-à-dire du contrôle de la direction et du projet, c'est-à-dire l'organisation et les activités .et cela à travers l'analyse des résultats de l'entretien

Plusieurs questions ont été posées :

Qu'est-ce qu'alors la pérennité d'entreprise ?

Comment cette dernière est-elle appréhendée par le propriétaire dirigeant ?

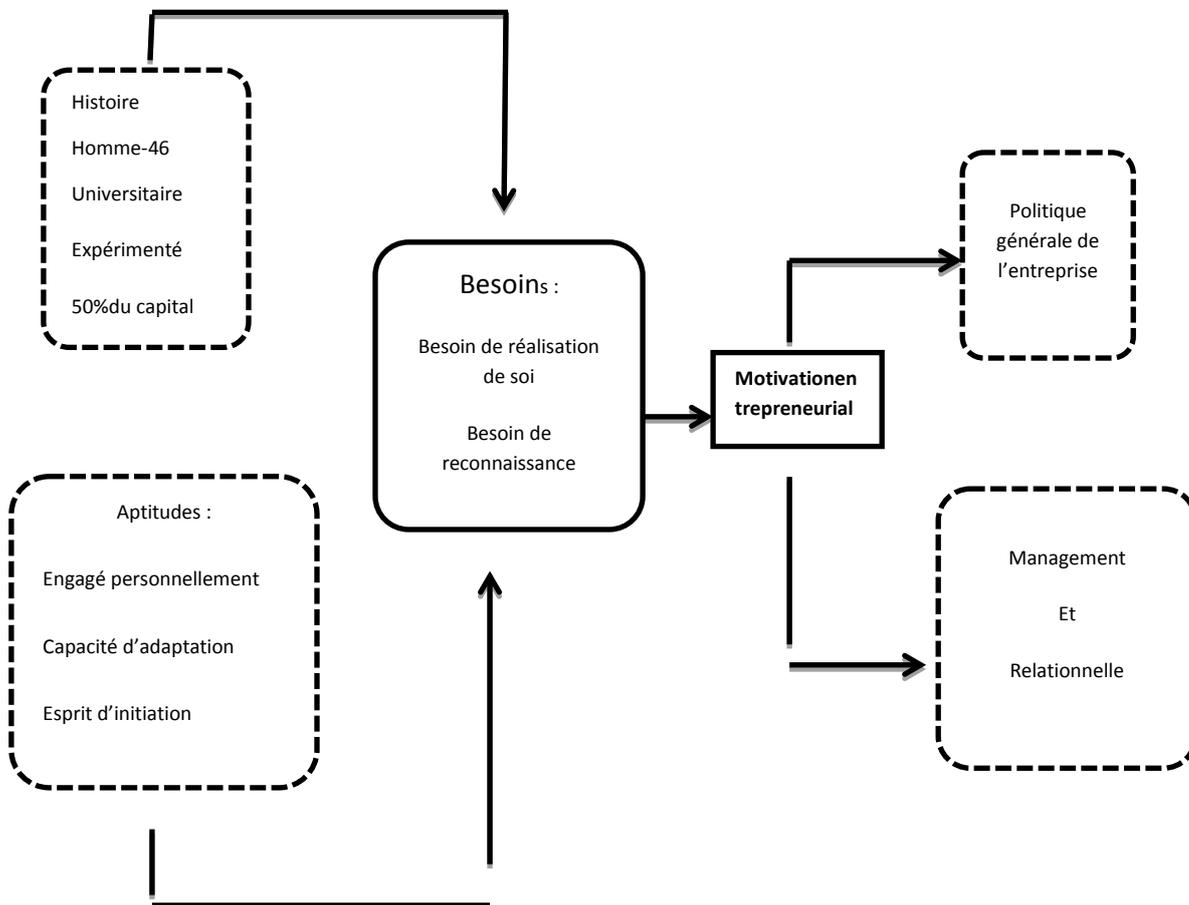
Quelle stratégie pour le maintien du pouvoir et du projet de l'entreprise ?

Mais avant nous commencerons par l'identification du dirigeant

Avant d'apporter des réponses à ces questions, nous jugeons utile de présenter une grille de lecture du dirigeant.

La grille est représentée dans le schéma ci-dessous :

Schéma 2 : grille de lecture du dirigeant



Source : Daval H, Deschamps B et Greindre, Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs, Lille,1999, page 125-141

Plus nous étudions les PME et leurs dirigeants, plus nous constatons que les PME sont des organisations à court de ressources, il est donc important d'analyser l'entrepreneur, son aptitude, son histoire, ses besoins et ses motivations pour comprendre son apport dans le maintien de l'organisation.

### **2-3-La pérennité dans la PME**

L'analyse des résultats de l'enquête fait ressortir le concept de la pérennité aux yeux de notre dirigeant entrepreneur, il déclare que : « la pérennité est de résister au temps et aux difficultés, tout en transmettant les valeurs sûres aux héritiers qui reprendront les activités »

Donc dans notre cas le dirigeant interprète la pérennité de son entreprise par sa continuité il parle de deux formes de continuité, la continuité du pouvoir ou il a fait référence aux 'héritiers' et la continuité du projet à travers le mention 'des activités'

#### **2-3-1- Stratégie de Pérennité du pouvoir**

La stratégie de pouvoir pour le propriétaire enquêté fait référence à la continuité de ce dit pouvoir, partant du principe que la PME enquêté est de type familial, donc a direction et contrôle familiaux. À ce moment ,si le dirigeant voudrait bien que son entreprise soit pérenne ,il est obligé de la faire perpétuer aux héritiers, cela rend nécessaire la perpétuation de tous les piliers de l'organisation(identité, culture et compétences)et par la suite la préparation de la relève (succession) est indispensable. Pour cela afin de pérenniser son entreprise, le dirigeant prépare sa succession des maintenant à son fils aîné, il déclara « la transmission est une opération qui se prépare longtemps à l'avance ».

Etant de type familial les dirigeants de façon générale préfèrent que leur entreprise soit gérée et contrôlée par eux même parce que dans le cas contraire une nouvelle équipe viendra accaparer le pouvoir et ainsi, l'un des piliers de ce dernier apparait alors fragilisé.

#### **2-3-2- Strategie de pérennité du projet**

Le projet de l'entreprise est constitué de tous ses investissements matériels et immatériels.il se concrétise dans toutes les valeurs qui fondent l'organisation, à savoir ses habitudes, ses mythes et ses spécificités sociales et culturelles, mais aussi dans ses ressources et surtout compétences qui sont à la base de ses activités et produits. Assurer la continuité de l'entreprise en tant que projet, revient donc à assurer la continuité de tout ce qui vient d'être avancé. Autrement dit, assurer la continuité du projet entreprise sous-entend la continuité de l'organisation et des activités ainsi que des produits de l'entreprise.

### **2-3-2-1-Le maintien de l'organisation**

D'après les déclarations du dirigeant, nous constatons qu'une forte culture d'entreprise, un fort degré d'innovation, une bonne position sur le marché sont autant des facteurs qui influencent la pérennité, la continuité et la perpétuation des activités

Dans le but de pérenniser les activités, le transfert des compétences est non seulement nécessaire mais indispensable. Parmi les ressources de l'entreprise le facteur travail autrement dit les hommes .ces hommes d'où immanent les compétences de l'entreprise sont des lors d'une importance grande pour l'entreprise, assurer la continuité des activités de l'entreprise sans assurer celle des hommes qui la compose reste insuffisante.

Il rajoute aussi que le maintien du projet de l'entreprise, qui impose le maintien de l'organisation et des activités, est un processus très complexe ; cette complexité est dû au caractère complémentaire, qui lie les activités de l'entreprise a son organisation, il avance également que les compétences qui sont à la base des activités de la PME, émanent des hommes mais aussi la prise en compte de l'organisation dans laquelle ces derniers s'insèrent

### **2-3-2-2-pérennité financière**

Le dirigeant enquêté avance que, s'adapter et faire face à la concurrence, renforcer ou du moins maîtriser la compétitivité de son entreprise et donc assurer sa survie sont autant d'alternatives rendues nécessaire mais bien entendus, tributaires de la disponibilité des ressources financières.

Selon notre étude ,le dirigeant laissent apparaitre une tendance préférentielle au financement en fonds propre personnels(internes),il compte d'avantage sur son moyen de financement individuel, l'autofinancement lui apparait comme le meilleur moyen ,qui lui permettra de survivre notamment durant les premières phases du cycle de vie, dans un environnement économique et institutionnel de plus en plus mouvant et instable. Il refuse de faire recours aux crédits bancaires malgré les besoins et le manque de ressources financières internes.

#### **Conclusion**

Fondée sur une enquête menée auprès d'un échantillon de petite et moyenne entreprise dont la majorité ont dépassé la première phase du cycle de vie (phase de démarrage), dont les caractéristiques, le mode d'organisation, le mode et le principe de gestion ne s'éloignent pas du mode de gestion et d'organisation connu habituellement dans les PME. Notre recherche nous a permis de confirmer l'idée que la survie et la pérennité ne sont pas chose aisées pour la PME dans la wilaya d'Alger particulièrement, et au niveau même d'autres des autres régions du pays car toutes soumises aux mêmes contraintes et à la même politique.

Toutefois cela ne nie pas que certaines PME survivent et pérennisent, ceci est le résultat de divers facteurs connus par les facteurs de survie ou de succès des PME relatif soit à l'entrepreneur, soit à l'organisation et au mode de gestion ou encore à l'environnement dans lequel évoluent ces entreprises.

D'après notre enquête, nous concluons que la pérennité d'entreprise, dépend d'une part du comportement du dirigeant propriétaire en matière de maintien du pouvoir et des activités, et d'autre part, le sauvegarde de l'identité et de la culture pierres angulaires de la pérennité organisationnelle.

### **Conclusion du chapitre**

La troisième partie de notre travail, qui consistait en une vérification et une validation empirique des propositions exploratoires et hypothèses de la recherche nous amène à conclure que la PME algériennes qui est d'avantage considérée comme acteur de développement local d'une part ,et acteur de développement économique d'autre part, a traversé différentes phases liées à l'histoire de notre pays et à sa politique de développement économique,le cas est ailleurs le même pour toutes les PME. En effet, d'une phase de quasi marginalisation allant de l'après indépendance jusqu'à la fin des années soixante-dix(70), voir le début des années quatre-vingt (80), la PME se voit assignée un rôle de plus en plus important pour la croissance économique de notre pays.

Les mesures d'aides prises par les pouvoirs publics en faveur de la PME, et les caractéristiques de l'environnement, ont fait que le nombre de PME s'est multiplié durant notamment ces dernières années. Toutes fois les contraintes que rencontrent les PME sont diverses et rendent leur survie et pérennité une problématique.

Quant aux caractéristiques des PME algériennes comme toute les PME à travers le monde ,présentent des caractéristiques multiples et variées.si mieux gérées, ces caractéristiques peuvent leur être sources d'avantages concurrentiels et leur procurer plus de compétitivité et de succès.

Pour leurs traits, les entrepreneurs se ressemblent à travers le territoire, en effet, dans leur grande partie, comme ces entrepreneurs choisissent généralement l'investissement dans leurs régions, cela peut s'expliquer par l'attachement à ces derniers. En matière de la répartition par secteurs d'activités de leurs entreprises. Les entrepreneurs optent souvent pour l'investissement dans les secteurs généralement considérés porteurs c'est-à-dire les produits pharmaceutiques, l'agroalimentaire et surtout les services. Les facteurs les ayant poussés ou motivés pour la création d'entreprise sont à leur tour diverses et variés, ils consistent le plus souvent en un besoin de réalisation, besoin de reconnaissance, aussi l'envie d'améliorer sa situation financière ainsi qu'un besoin sociale (contribuer à la création d'emplois..).

Les spécificités de la PME offrent des opportunités de développement et de croissance à cette dernière ,toute fois les contraintes imposés par l'environnement sont diverses et nombreuses

,ce qui rend problématique leur survie et leur pérennité aux yeux de nombreux propriétaires dirigeants.

En effet, au moment où leur survie rend nécessaire la réunion d'un certain nombre de facteurs internes(liés soit au propriétaire dirigeant ou à l'organisation)et externes (liés à l'environnement dans lequel l'entreprise exerce son activité),leur pérennité rend nécessaire l'adaptation d'un comportement permettant de réussir la transmission du pouvoir (contrôle et direction) d'une part ,et la transmission du projet(organisation et activité) d'autre part.

## **Conclusion générale**

---

## Conclusion générale

Bien avant de conclure et de synthétiser les résultats auxquels aboutit notre recherche, il nous est nécessaire de rappeler l'ensemble des étapes que nous avons suivies, la diversité de ces dernières a rendu très difficile la poursuite d'une démarche rigoureuse. Ainsi et dans un premier lieu, nous avons présenté des généralités sur la PME (définition, caractéristiques, forces et faiblesses) dans le but d'assurer une meilleure compréhension du phénomène de la petite et moyenne entreprise. Ensuite nous avons traité la PME dans la théorie économique de la firme et ce dans le but de faire sortir les facteurs pouvant être à l'origine de la réussite de ce type d'entreprise et en particulier le rôle de l'entrepreneur dirigeant dans la viabilité. Nous étions passés juste après à une vérification empirique des hypothèses de la recherche et de la réalité de la PME au niveau de l'Algérie.

Nous ne prétendons pas avoir réussi complètement cette tâche, vu les insuffisances qui peuvent marquer notre travail, toutefois, nous estimons que les résultats obtenus, même s'ils relèvent dans certains cas l'aspect de simples constatations, auront au moins le mérite de rappeler encore une fois que malgré les difficultés qu'affrontent les PME, malgré leur manque de compétitivité face à un marché de plus en plus ouvert, leur développement et leur promotion constituent un facteur déterminant de la croissance et du développement économique de l'Algérie.

Les investigations et analyses précédentes, nous ont permis de mieux comprendre que la survie et la pérennité de l'entreprise en général et de la PME en particulier, ne sont pas choses aisées, elles rendent non seulement nécessaire mais obligatoire la réunion de facteurs divers et parfois qualifiés de déterminants.

Au niveau théorique, les théoriciens de la firme font sortir que la répartition du pouvoir, le type de contrôle, l'organisation, l'intégration de toutes les fonctions de l'entreprise, les ressources et compétences et l'environnement sont autant de facteurs qui influencent la vie de l'entreprise, si maîtrisés, ces derniers ne feront que faciliter la tâche pour cette entreprise mais l'inverse ne fera que rendre dure sa vie et la mettre en péril.

Quant aux stratégies de pérennité des petites et moyennes entreprises, la pérennité du pouvoir qui ne peut être assurée que si le maintien du contrôle et de la direction réussit, exige et rend indispensable la préparation de la succession ou de la relève ; et la pérennité du projet qui est conditionnée par le maintien de l'organisation et des activités de l'entreprise. Le même cas s'applique aussi sur la PME en tant qu'entité économique de petite et moyenne dimension mais a des poids et rôles aussi particuliers.

Sur le plan pratique, l'ensemble des résultats s'articule autour des points suivants :

- Comme toutes les autres PME du monde, les PME algériennes sont dans leur grande partie des PME familiales à statuts juridiques variés et exercent dans divers secteurs d'activités dominés par les services, l'agroalimentaire et le BTP ;
- L'informel apparaît comme un des paramètres caractérisant les PME ;

- Les facteurs qui contribuent au succès de la PME sont à leur tours divers, ils peuvent être internes à ce moment liés soit aux propriétaires dirigeants par leurs compétences et leurs capital social ou à l'organisation par ses caractéristiques ; comme ils peuvent aussi être liés à l'environnement de l'entreprise. Ces facteurs sont dits externes. Certains facteurs sont directement liés aux spécificités de la PME à savoir notamment sa réactivité et sa flexibilité ;
- Dans le but d'être pérenne et d'assurer sa continuité ,le dirigeant de la PME est appelé d'une part à assurer la continuité de son pouvoir et ce à travers le maintien du contrôle et de la direction au sein de la même équipe ,et d'autres parts, la continuité de son projet par le maintien de l'organisation d'un coté qui ne peut être atteint que si réussie la transmission du système de valeurs sur lequel est fondée l'entreprise et par le maintien des activités à travers la transmission des compétences qui sont à la base de ces dernières et à la base des produits de l'entreprise .

### Vérifications des hypothèses

- ▶ Notre première hypothèse a été confirmée, la petite et moyenne entreprise constitue l'ensemble du tissu économique Algérien, car les statistiques montrent que la PME représente 95% des entreprises algériennes en 2015.
- ▶ L'enquête réalisé auprès des PME confirme la deuxième hypothèse selon laquelle plusieurs facteurs influence la pérennité des PME.
- ▶ Enfin, l'entrepreneur dirigeant joue un rôle déterminant dans la viabilité des PME, cette affirmation nous permet de confirmé notre troisième hypothèse.

Enfin, dans le but de tirer profit des expériences vécues par les entreprises dans les autres pays du voisinage ;l'Etat, à travers diverses procédures ,telles que l'accompagnement et la formation intervient afin d'encourager les investisseurs pour accéder aux différentes opportunités offertes au profit des PME ,pour affronter la concurrence étrangère ,d'une part et d'autre part le progrès et le développement de l'économie algérienne.

# **Annexes**



- Moyen
- Secondaire
- universitaire
- Avez-vous une expérience professionnelle antérieure ?
  - Oui
  - non
- Parmi les raisons suivantes, lesquelles vous ont motivées le plus, pour vous lancer dans votre activité ?
  - Besoin de réalisation/accomplissement de soi.
  - Besoin financier
  - Besoin de reconnaissance et appartenance sociale
  - Besoin sociale
  - Besoin d'autonomie
  - Besoin de pouvoir;
  - Quelles sont vos perspectives ?

.....

.....

.....

### **3- Succès et pérennité d'entreprise**

- Quelles sont d'après vous les forces de votre entreprise ?
  - Compétences managériales
  - Compétences technique
  - La culture de l'entreprise
  - La qualité du produit
  - autres

- Qu'entendez-vous par pérennité de votre entreprise ?

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

- Quelles sont les raisons de votre pérennité ?

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

- Quels sont les facteurs internes et les facteurs externes pouvant expliquer votre pérennité ?

.....

.....

.....

.....

- Quelques PDG d'entreprises déclarent que, c'est le dirigeant qui fait le succès de l'entreprise indépendamment du produit et du marché

- Oui
- Non

- Quelles doivent être les qualités d'un bon manager ?

- Engagement personnel
- Vision à long terme
- Leadership et sens de communication
- Esprit d'initiative et créativité
- Professionnalisme
- autres

- Pensez-vous que la structure de propriété d'une PME peut contribuer à sa survie ?

- Oui
- Non

- Certains gérants de petites et moyennes entreprises rattachent le succès des entreprises familiales à leurs spécificités culturelles, sociales et managériales !

- Oui
- Non

- Quelles sont les raisons de votre pérennité( externe) ?
  - L’environnement dans toutes ses dimensions
  - Le secteur d’activité
  - autre
- Quelles sont les raisons de votre pérennité( interne) ?
  - Culture de l’entreprise
  - Proximité de l’entreprise
  - Mode de gestion
  - Le dirigeant
  - Le produits
- On dit que la PME est un mix de proximité :
  - Proximité hiérarchique (rôle du dirigeant et personnalisation de la gestion) ;
  - Proximité fonctionnelle (faible spécialisation des taches et polyvalence professionnelle) ;
  - Système d’information de proximité (SI simple et direct) ;
  - Marketing de proximité (contact direct avec les clients) ;
  - Finance de proximité (forte concentration du capital entre les mains du propriétaire dirigeant et donc confusion du patrimoine de l’entreprise avec celui du propriétaire) ;
  - Proximité spatiale (forte insertion territoriale).

Cette proximité dans ses diverses formes ne fait que rendre la vie facile pour cette dite PME

- Oui
- Non

# **Table des matières**

## **Sommaire**

Liste des tableaux.....	I
Liste des schémas.....	II
Liste des graphes.....	III
Liste des abréviations.....	IV
Résumé.....	V
Abstract .....	VI
Sommaire.....	VII
<b>Introduction générale.....</b>	<b>A</b>
<b>Chapitre 1 : généralités sur les PME .....</b>	<b>1</b>
<b>Section 1 : éléments de définition de la PME .....</b>	<b>3</b>
<b>1-éléments de définition.....</b>	<b>3</b>
<b>2- les caractéristiques des PME.....</b>	<b>4</b>
<b>3- Les forces et les faiblesses des PME.....</b>	<b>13</b>
<b>3-1- Les forces.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.1. La flexibilité.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.2. L'efficacité.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.3. La qualité et simplicité des relations sociales.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.4 Le rôle de la personne du dirigeant.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2. Les faiblesses.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2.1. Les difficultés financières.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2.2. Contraintes d'approvisionnement.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2.3. Des problèmes de production.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2.4. Les procédures administratives et judiciaires.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2.5 Faiblesse dans la commercialisation.....</b>	<b>15</b>

## Table des matières

---

<b>Section 2 : rôle et place des PME dans le développement économique.....</b>	<b>16</b>
1. dans les pays industrialisés.....	16
2. dans les pays en voie de développement .....	16
3. En Algérie .....	17
3.1 La création d'emplois.....	17
3.2. La création de valeurs ajoutés .....	18
3.3. La distribution des revenu.....	18
<b>Chapitre 2 : La survie et la pérennité des PME (aspects théoriques).....</b>	<b>20</b>
<b>Section 1 : cadre théorique relatif à la survie de la PME .....</b>	<b>21</b>
1. L'approche traditionnelle .....	22
1.1. L'entreprise chez les classiques .....	23
2. l'approche néo-institutionnelle moderne .....	23
2.1- l'approche centrée sur l'organisation et le mode de gestion.....	24
2.1.1. approches contractuelles de l'organisation .....	24
2.1.1.1. Droits de propriétés et de performances d'entreprise.....	25
• Origines, fondements et objectifs.....	25
• Fonctionnement, mécanismes de survie et de pérennité de la PME.....	26
2.1.1 .2. L'approche managériale.....	26
• Origines et fondements .....	26
• Fonctionnement et mécanismes de survie et de pérennité de l'entreprise.....	27
2.1.1.3. La théorie de l'agence et la survie de la PME.....	27
• Fondements et conception de l'entreprise .....	27
• Mécanismes de survie et de pérennité de l'entreprise.....	27
2.1.1.4. La théorie des couts de transactions .....	29
• Origines et fondements .....	29
• Fonctionnement et mécanismes de survie et de pérennité de l'entreprise.....	29

## Table des matières

---

2-2- approche évolutionniste.....	30
• Fondements et conception de l'entreprise.....	30
• Mécanismes de survie et de pérennité de l'entreprise.....	30
2.3. L'approche sur l'environnement.....	31
2.3.1. Théorie interstices et survie de la PME.....	31
2.3.2. Développement durable, responsabilité sociale et pérennité d'entreprise.....	32
2.3.2.1. Gestion environnementale de la PME.....	33
2.4. La théorie du cycle de vie de l'entreprise et la survie de la PME.....	34
2.4.1. Stade d'évolution et contraintes pour les PME.....	36
2.4.1.1 l'existence.....	36
2.4.1.2. Le maintien.....	36
2.4.1.3. La réussite .....	36
2.4.1.4. L'essor.....	36
2.4.1.5. Exploitation maximale des ressources.....	36
2.4.2. Les concepts d'entrepreneur et de dirigeants –propriétaires-.....	39
2.4.3. Les différents types d'entrepreneurs .....	40
2.4. Les butes économiques de entrepreneurs.....	41
• La pérennité.....	41
• L'indépendance.....	41
• La puissance.....	42
• L'entrepreneur P.I.C. ....	42
• L'entrepreneur C.A.P. ....	42
<b>Chapitre 3 Facteurs clés de succès et pérennité .....</b>	<b>47</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'enquête sur le terrain.....</b>	<b>48</b>
1.1. Objectifs et méthodologie.....	48
1.1.1. Objectifs principaux de l'enquête.....	48
1.1.2. Repères méthodologiques.....	48

## Table des matières

---

<b>1.1.3.</b> Choix de l'échantillon.....	49
<b>1.1.4.</b> Le questionnaire.....	49
<b>1.1.5.</b> Les premières appréciations .....	50
<b>1.1.6.</b> Description de l'échantillon d'étude.....	50
<b>2.</b> L'échantillon étudiés .....	50
<b>2.1.</b> Répartition des PME selon la propriété du capital.....	50
<b>2.2.</b> L'Age des PME enquêtées.....	51
<b>2.3.</b> Répartition des PME selon le secteur d'activité.....	52
<b>2.4.</b> Répartition selon le nombre d'effectifs.....	53
<b>2.5.</b> Répartition des PME selon la forme juridique.....	54
<b>3.</b> Les petites et moyennes entreprises et l'entrepreneur .....	56
<b>3.1.</b> L'entrepreneur dirigeant des PME .....	56
<b>3.1.1.</b> Identification et motivations.....	56
<b>3.1.2.</b> Répartition des entrepreneurs dirigeants de PME par sexe.....	56
<b>3.1.3.</b> Répartition des entrepreneurs dirigeants par catégorie d'âge.....	57
<b>3.1.4.</b> Répartition des entrepreneurs selon le niveau de formation.....	58
<b>3.1.5.</b> Répartition des entrepreneurs selon l'expérience professionnelle.....	59
<b>3.1.6.</b> Répartition des entrepreneurs selon leurs motivations.....	60
<b>3.2.</b> Succès et pérennité des entreprises.....	61
<b>3.2.1.</b> Raisons de survie et de pérennité.....	62
• Raisons de pérennité interne.....	63
• Raisons de pérennité externe .....	64

## Table des matières

---

3.2.2. Les spécificités des PME et la survie.....	65
3.2.3. Qualités d'un dirigeant.....	67
<b>Section2 : le rôle de l'entrepreneur dirigeant dans la viabilité des PME.....</b>	<b>68</b>
1. Présentation de l'entreprise El Mordjene.....	68
1.1. Historique.....	68
1.2. La mission de l'entreprise.....	69
1.3. La vision de El Mordjene .....	69
1.4. SES valeurs .....	69
1.5. Organigramme de l'entreprise .....	70
2. Présentation des produits .....	70
3. Le propriétaire dirigeant et son rôle dans la PME.....	71
3 .1. Grille de lecture du dirigeant.....	72
3.2. La pérennité dans la PME.....	72
3.2.1. Stratégie de Pérennité du pouvoir.....	73
3.2.2. Stratégie de pérennité du projet.....	73
3.2.1. 1Le maintien de l'organisation.....	73
3.2.3. Pérennité financière.....	74
Conclusion du chapitre .....	76
Conclusion Générale	
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	