

# **INTRODUCTION GENERALE**

L'environnement actuel est marqué par des turbulences technologiques et économiques. Leur diversité et leur densité rendent plus complexe et plus incertain le pilotage des entreprises. Pour maîtriser ces phénomènes, les PME doivent adapter leurs structures et leurs modes de fonctionnement, rendant aussi nécessaires des modifications des systèmes d'information, et donc de la nature du contrôle de gestion.

Les recherches sur le contrôle de gestion dans les PME connaissent un regain d'intérêt depuis le début de la décennie, les raisons d'un tel développement s'expliquent par plusieurs raisons.

Sur un plan économique, il est bien connu que ces firmes jouent un rôle fondamental dans le processus de développement économique et social d'un pays et présentent des facteurs de vulnérabilité plus importants que les grandes. Par la flexibilité de leurs structures, leur capacité à s'adapter aux pressions multiformes de l'environnement économique, leur aptitude à assurer une intégration économique et le développement des régions, les PME sont au centre des politiques industrielles et des préoccupations politiques des états soucieux de préserver et de développer l'emploi.

Parmi elles, les petites entreprises familiales qui se développent et qui innent sont, dans leur genèse, confrontées à deux moments clés: D'abord la phase de création de l'entreprise, où il s'agit de définir l'offre et de réaliser le positionnement initial de l'entreprise, puis, plus tard, la phase de structuration de l'organisation et de sa gestion (qui intègre la mise en place d'un réel contrôle de gestion dans l'entreprise pour assurer le pilotage de la performance). Lors de la première étape, de naissance de l'entreprise, la problématique est liée à l'entrepreneuriat et tournée vers les marchés. Lors de la deuxième étape, d'évolution vers la maturité de l'entreprise, la problématique est celle de la formalisation-rationalisation du mode de fonctionnement de la PME. Nous allons ici nous intéresser plus particulièrement à ce second moment déterminant de la vie des PME en croissance : la phase de structuration de la gestion interne et d'introduction du contrôle de gestion.

Deux autres facteurs peuvent expliquer l'essor de ces recherches : elles ont trait à la fois à la recherche en elle-même et à la pédagogie. En termes de recherches, les petites et moyennes entreprises font l'objet de maintes études. S'intéresser au contrôle de gestion dans ces entreprises semble alors naturel du fait que les autres fonctions classiques de l'entreprise font l'objet elles-aussi de recherches dans le champ des PME (la planification stratégique, la veille, etc.). Sur un plan pédagogique, les PME attirent de nombreux diplômés des écoles de commerce et de gestion. Ainsi, les chercheurs disposent de terrains favorables pour leurs travaux.

Si l'étude du contrôle de gestion constitue actuellement une des Thématiques privilégiées au sein de la recherche, le contexte spécifique de la PME reste cependant peu envisagé. La présente contribution propose :

- une étude consacrée aux critères permettant de définir le système de contrôle de gestion d'une entreprise et aux spécificités que manifestent les PME à cet égard.
- un modèle synthétique, contingent et représentatif des critères pertinents, permettant, d'une part, de caractériser le design du système de contrôle de gestion en contexte PME et, d'autre part, de comprendre la manière dont il se structure et évolue dans une quête constante de stabilité adaptative.

L'introduction du contrôle de gestion dans l'entreprise familiale moyenne en croissance est essentielle car elle concrétise le basculement de celle-ci d'un mode de fonctionnement de PME à celui d'entreprise mature de type standard.

En suivant cette logique, nous avons formulé la problématique principale de notre recherche comme suit :

### **L'introduction du Contrôle de Gestion dans la PME M A M P contribue-t-il à son développement ?**

De cette question initiale découle une série d'interrogations, entre autres :

- Quand introduire le contrôle de gestion ?
- Quel système de contrôle de gestion introduire ?
- Est-ce que l'environnement économique et social Algérien est favorable au développement des PME ?
- Quel est le rôle attribué aux PME dans le développement économique et social de l'Algérie ?
- Comment l'entreprise a évolué historiquement ? et quels sont ses problèmes de gestion interne ?
- Comment introduire un système de contrôle de gestion ?

Pour mener à bien notre travail, nous avons établis l'hypothèse suivante:

La réussite d'une dynamique de changement par l'instauration d'un système de contrôle de gestion est exigée par la prise en compte des contraintes sociopolitiques (rôle de la famille), et les facteurs psycho cognitifs. Une période de transition est nécessaire afin de ne pas déstabiliser les salariés en modifiant trop brutalement leurs façons de travailler. Les conducteurs de la démarche devront identifier les valeurs, connaissances et compétences disponibles dans l'organisation qu'il faudra prendre en compte et sur lesquelles on pourra baser la démarche de changement.

De cette hypothèse générale découle une série de sous hypothèses qui peuvent être résumées comme suite:

- Nous nous intéressons clairement aux PME qui ont vocation à se développer. Les travaux sur les PME semblent montrer que, selon la théorie des seuils de croissance, l'entreprise connaît un premier seuil, vers 50 salariés au cours duquel elle formalise sa gestion interne puis un second, autour de 250 salariés où le dirigeant délègue la gestion de l'entreprise. C'est lors de ce seuil que le contrôle de gestion est introduit puisque la délégation rend nécessaire la mise en place de dispositifs formels permettant de s'assurer que les comportements s'orientent dans la direction attendue.

- Une multitude de critères ont été utilisés pour caractériser les SCG. A notre connaissance, aucune grille de lecture unificatrice n'a été proposée à ce jour en contexte PME. Nous proposons donc une revue de la littérature de ces critères afin de les analyser, au regard des spécificités de la PME.
- L'esquisse des traits caractéristiques de la PME en Algérie, témoigne de ce que ces entreprises présentent des structures financières et organisationnelles fragiles. La PME dispose certes de l'avantage d'avoir des structures de coût de travail favorables, mais elles sont confrontées à des carences importantes dans le domaine des technologies, de la qualité des produits, de la formation des ressources humaines, du management ...etc. Le développement des PME implique l'émergence de nouvelles gouvernances fondées en particulier sur une gestion saine et moderne avec un cadre macroéconomique incitatif favorable à la libre concurrence.
- Dans la concurrence mondiale actuelle, qui nécessite le développement et le Renouveau du tissu économique et de l'emploi, l'émergence de produits et services nouveaux et la compétitivité sur les marchés, les PME jouent un rôle décisif. Le prix du baril de pétrole peut bien s'envoler comme bon lui semble, jamais on ne pourra faire l'impasse sur la première richesse durable, la PME, parce qu'un pays ne peut se construire en ignorant ses potentialités intrinsèques.
- Les problèmes de gestion que connaît l'entreprise ont des racines qui remontent aux premières années difficiles mais le promoteur a été cohérent dans sa démarche et sa persévérance, en dépit de l'existence de monopole et du contexte de pays sous régime socialiste (monopole, autorisation d'importation, manque de matière première, prix administrés, etc. L'entreprise a su s'adapter aux problèmes qui se posaient à elle, déclin de segment d'activité, monopole, forte concurrence, par une stratégie réfléchie et sereine, même si beaucoup pensent que l'entreprise n'a pas évolué en terme de vitesse de croissance comme d'autres entreprises qui sont arrivées après elle dans ce segment.
- La mise en place d'un système de pilotage ne va pas se faire selon des procédés mimétiques et automatiques et pour favoriser l'introduction du contrôle de gestion, il est nécessaire de se baser sur les phénomènes d'apprentissage. Toutefois l'implantation du contrôle de gestion en tant que processus d'apprentissage n'est pas aisée.

Des travaux existent sur la question de contrôle de gestion en PME, reposant en général sur l'exploitation de bases de données, l'administration de questionnaires ou, plus rarement, des entretiens avec les dirigeants des PME concernées. Pour notre part, pour étudier l'introduction de contrôle de gestion en PME, nous avons fait le choix d'adopter une posture méthodologique de recherche-action par le biais d'une immersion sur la durée dans une entreprise familiale en forte croissance et en nous intéressant surtout aux dispositifs et instruments de gestion. L'étude empirique se déroulera au sein d'une PME algérienne du secteur de la plasturgie.

Ce type d'intervention en entreprise offre ainsi une richesse de terrain prodigieuse, permet de suivre l'évolution des changements dans l'entreprise, de s'immerger dans le fonctionnement de l'entreprise en ayant accès en outre à certains éléments qui ne seraient pas communiqués autrement, tout en conservant un recul indispensable, l'indépendance du chercheur devant être avant tout intellectuelle et culturelle.

Le plan adopté pour la rédaction de la présente contribution est constitué de cinq chapitres, donc nous avons structuré notre travail en deux parties. Dans la première partie, nous exposons le corpus théorique de contrôle de gestion dans la PME. Nous allons dans le chapitre 1 présenter la problématique de la recherche en analysant le processus d'implémentation du contrôle de gestion, qui consiste à abandonner les leviers informels de contrôle organisationnel au profit d'un contrôle de gestion global.

La gestion de la PME, les généralités et les spécificités de La PME algérienne sont présentées dans le deuxième chapitre. Nous allons exposer le contrôle de gestion du secteur Algérien dans la deuxième partie : La plasturgie dans le contexte économique Algérien est présentée dans le troisième chapitre. La méthodologie employée, ancrée dans le terrain est présentée dans le quatrième chapitre. Enfin, La présentation des particularités du contrôle de gestion en PME et la description de MAM Plastique, l'entreprise d'accueil ont lieu dans le cinquième chapitre.