

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion  
Département des Sciences Economiques

## ***Mémoire***

En vue de l'obtention du diplôme de magister en Sciences Economiques  
Option : Management des entreprises

## ***Thème***

**Essai d'analyse des stratégies de pérennité  
dans les PME  
Cas : PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou**

**Dirigé par :**

D<sup>r</sup> BOUZAR Chabha

**Elaboré par :**

M<sup>elle</sup> BOUKROU Aldjia

**Devant le jury composé de :**

Président : M. BIA Chabane, Professeur à l'université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou

Rapporteur : M<sup>elle</sup> BOUZAR Chabha, Maître de conférences à l'université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou

Examineurs : - M. TESSA Ahmed, Professeur à l'université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou

- M. ACHOUCHE Mohamed, Maître de conférences à l'université de Bejaia

**Date de soutenance :09/05/2011**

# Remerciements

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne, à cet effet, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence mon mari qui n'a jamais cessé de m'encourager.

Tout d'abord à M<sup>elle</sup> BOUZAR Chabha, directrice de ce mémoire, pour l'aide et le temps qu'elle a bien voulu me consacrer et que je ne remercierai jamais assez pour son soutien et sa patience, qu'elle trouve en ces lignes l'expression de ma gratitude.

Ensuite à Mesdames et Messieurs les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance.

J'exprime ma gratitude à toutes les personnes des différentes administrations qui ont accepté de répondre à mes questions avec gentillesse.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

*Merci à Dieu de m'avoir donné la force et le courage de mener jusqu'à la fin de ce travail.*

# **Introduction générale**

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 petites entreprises (PE et TPE) selon les industries sont, moyennement ou fortement innovantes<sup>(1)</sup>. Les statistiques récentes affichent que les PME représentent plus de 90 % des entreprises dans le monde et contribue 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 les 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 économique et social.

Par ailleurs, la petite et moyenne entreprise dite la "Small business entreprise" aux USA, se distingue de la grande entreprise par ses spécificités en terme de financement, d'organisation et de mode de gestion. Elle s'érige aujourd'hui en acteur majeur de la sphère industrielle dans la plus part 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 vers 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.

En Algérie, pays qui vit une transformation radicale de son environnement économique depuis près d'une vingtaine (20) 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. En effet, un regain d'intérêt 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

---

1 - P.A. Julien : «Les PME bilan et perspectives», Ed. Economica, Paris, 1997, p.p.166-167.

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

3 - Ibid, p4.

mise en place d'un ensemble de directions et d'organismes dont l'une des missions principales, reste leur soutien, leur encadrement et leur accompagnement. Cette nouvelle option a libéré les énergies entrepreneuriales et a engendré une forte dynamique économique caractérisée 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, depuis 1995. Celui-ci a été remarquable 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 le 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 mise à niveau. Une expansion confirmée notamment après l'adoption du nouveau code d'investissement de 1993<sup>(1)</sup>, ce qui a permis aux PME de représenter 75% des entreprises en 2005.

Dans le monde des affaires, il est évident que l'objectif de tout projet d'investissement reste la rentabilité. Cette dernière, faisant profiter l'entreprise d'une part de marché et d'un positionnement concurrentiel, lui assure la survie (éviter la faillite) et le développement. Deux paramètres qui se manifestent chez les PME généralement, par le refus de la croissance qui rend le recours aux sources de financement externe souvent nécessaire.

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 de 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.

Néanmoins, exerçant dans de mêmes secteurs d'activités, confrontées à d'identiques circonstances environnementales, faute de pouvoir s'adapter, beaucoup d'entreprises disparaissent alors que d'autres survivent, émergent et se développent. En Algérie, le taux de survie n'est que d'environ 40% des entreprises cinq années après création. N'est-il pas donc

---

1 - Décret législatif du 05/10/1993 relatif à la promotion de la PME.

temps de réfléchir sur les causes de ce phénomène, autrement dit les facteurs et les stratégies qui permettent la pérennité de certaines PME?

Divers questionnements s'imposent :

- Quelles sont les stratégies de pérennité des PME qui réussissent ?
- Quels sont les facteurs à l'origine de la réussite, de la survie et de la pérennité des PME en Algérie ?
- Comment peut-on expliquer le phénomène de survie et de pérennité de certaines PME ?

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 leurs stratégies et mode managérial choses qui les a conduits à s'assurer une certaine pérennité. Notre réflexion sera portée sur un échantillon de petites et moyennes entreprises localisées au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, et au besoin, nous pourrons soutenir notre recherche par d'autres cas précédemment étudiés et qui pourraient s'avérer pertinents pour la comparaison.

Notre recherche s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1 :** Partant du principe que l'entreprise peut être considérée comme un système finalisé, organisé, un système physique piloté par un système de gestion et ouvert sur son environnement, les facteurs contribuant à la réussite d'une PME, à sa survie et donc sa Pérennité ne peuvent être liés qu'à ces composantes. Autrement dit, ils peuvent être 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 2:** L'entreprise ne peut assurer sa pérennité que si elle arrive à assurer la pérennité de son pouvoir (contrôle et direction) ainsi que celle de son projet (activités et organisation).

Les petites et moyennes entreprises font l'objet d'analyse 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 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'aspect de la question.

L'intérêt de notre étude semble donc être double. D'une part, elle permet aux dirigeants de PME ainsi qu'à toute personne s'intéressant à cette question, de mieux comprendre les conditions de la survie et de la réussite des petites et moyennes entreprises ainsi que les stratégies de leur pérennité. D'autre part, cette même étude leur permettra de mieux appréhender l'enjeu que représentent la réussite et la pérennité de nos petites et moyennes entreprises pour l'emploi, la croissance et le développement économique de notre pays.

Une des caractéristiques que fait apparaître notre recherche est la quasi absence de travaux portant surtout sur les stratégies de pérennité et la survie des petites et moyennes entreprises. PME/PMI, stratégie, management, tous sont sujettes à une littérature riche et abondante mais pratiquement inexistante au carrefour de ces divers champs d'études, notamment pour ce qui est de la survie et de la pérennité des Petites et Moyennes Entreprises (PME) un manque qui ne peut être comblé qu'à travers un effort de recherche plus poussé dont la notre est ambitieuse, nous positionne face au défi d'une analyse approfondie de la stratégie des entrepreneurs ou des dirigeants propriétaires algériens qui réussissent leurs projets d'investissement.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses, différentes étapes se sont imposées: la première consistait en une prospection et une recherche bibliographique, la deuxième consacrée à l'enquête sur le terrain et la troisième a pour but l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

- ***En premier lieu***, nous avons mené une étude documentaire qui nous a permis de formuler notre problématique ainsi que notre méthodologie de recherche, en se basant sur la littérature traitant de la PME et en faisant recours aux documents du Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat et ceux du Ministère de l'industrie qui traitent de la démographie des PME, de leur spécificités et

caractéristiques organisationnelles et managériales, ainsi que d'autres documents qui traitent de la compétitivité des PME.

- ***En deuxième lieu***, nous avons effectué une enquête sur le terrain : a ce niveau de recherche, nous avons procédé premièrement à la collecte des statistiques auprès de la Direction de l'Industrie et des Mines et la Direction des Petites et Moyennes Entreprises de la wilaya de Tizi-Ouzou. Deuxièmement, nous avons passé à la collecte des données concernant le fonctionnement, l'organisation et le mode de gestion de l'ensemble des Petites et Moyennes Entreprises de notre échantillon (20 PME au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou), il s'agit d'une analyse micro-économique en se basant sur un questionnaire adressé aux responsables des PME enquêtées, suivis d'interview et ce afin de déterminer leurs forces et faiblesses.

Le questionnaire a été rédigé après une recherche bibliographique, il est composé de questions concernant les spécificités organisationnelles et managériales des PME, des leurs facteurs de succès ainsi que de leurs stratégies de pérennité et des questions propres au fonctionnement de ces dernières.

- ***En troisième lieu***, l'analyse des données recueillies et l'interprétation des résultats qui constitue la dernière étape de notre recherche ont été effectuées.

Après avoir déterminé les principales questions de recherche et la méthode à suivre, pouvoir apporter des réponses à ces dernières et la vérification des hypothèses, imposent la conduite d'une certaine démarche propre. Comme première étape de notre recherche, la conceptualisation, la définition des concepts de base et l'étude théorique des facteurs de compétitivité et de succès des PME, ainsi que leurs stratégies de survie et de pérennité s'imposent. Ils constituent d'ailleurs l'objet de la première partie de notre travail. A ce niveau, et dans un premier temps, nous allons procéder à la définition des concepts clés à savoir : PME, survie et pérennité d'entreprise, puis, à l'analyse des théories de la firme, de l'entrepreneur et de l'environnement afin de ressortir les facteurs pouvant être à l'origine de la réussite des entreprises en général et des PME en particulier. C'est l'objet du premier chapitre de cette première partie. Ensuite, et dans un deuxième chapitre, nous allons tenter de présenter les divers facteurs clés de succès des PME et d'analyser les conditions et les stratégies de leur pérennité. Nous procéderons par la suite dans une deuxième partie, à la vérification sur le terrain de nos hypothèses. La présentation et l'analyse de l'évolution de l'entreprise privée, la présentation des traits caractéristiques de l'entrepreneur algérien et

l'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise algérienne, feront l'objet du troisième chapitre. Enfin, et dans le but de répondre concrètement aux hypothèses de notre recherche, nous allons procéder à la présentation, puis, l'analyse et l'interprétation des données et des résultats de l'enquête que nous avons effectué sur le terrain.

# **PREMIERE PARTIE**

*Cadre théorique relatif à la survie  
et à la pérennité d'entreprise*

## Introduction de la première partie

Dans la conjoncture économique et sociale actuelle, il est établi que la Petite et Moyenne Entreprise (P.M.E), constitue l'élément indispensable à l'intégration et à la diversification économique, tout comme elle peut constituer la principale source de richesses, d'emplois et moteur de progrès socioéconomique.

Les vertus de ces entreprises sont apparues pendant les crises économiques connues à travers le monde, car ces entités de production se reconvertissent plus facilement, ont faiblement recours aux licenciements, et résistent mieux aux pressions exogènes par leur capacité à mobiliser leurs ressources et les compétences locales disponibles et/ou accessibles. La majorité des études effectuées sur les PME fait ressortir que la compétitivité de ces entreprises est en grande partie liée ou bien fondée sur les avantages de la créativité et de la flexibilité. Toutefois, créatives et/ou flexibles qu'elles soient, certaines PME ont du mal à s'adapter et disparaissent rapidement, alors que d'autres réussissent et émergent. Quels sont alors les facteurs à l'origine de la réussite de quelques PME? En quoi ces dernières se distinguent-elles des autres PME? Existe-t-il de réflexions et d'explications théoriques pour les phénomènes de survie, de pérennité et de disparition d'entreprise en général et des PME en particulier?

L'objectif fixé à travers la conception de cette première partie est d'ajouter quelques éclaircissements sur les fondements théoriques concernant la compétitivité des petites et moyennes entreprises ainsi que des facteurs à l'origine de la réussite et de la pérennité de certaines d'entre elles. Cette partie sera donc scindée en deux chapitres. En premier lieu, nous essayerons de passer en revue les théories consacrées à l'étude des raisons d'existence de l'entreprise et des mécanismes de sa survie et de sa pérennité pour comprendre le comportement de la petite et moyenne entreprise, de la distinguer si possible de celui de la grande entreprise, et de mieux comprendre les particularités des petites et moyennes entreprises tels qu'elles ont été identifiées et décrites dans la littérature économique.

En deuxième lieu, nous allons tenter de montrer que la créativité et la flexibilité qui sont des caractéristiques distinctes des PME, peuvent certes contribuer à leur réussite. Mais, celles-ci demeurent insuffisantes et incomplètes. En effet, d'autres facteurs comme par

exemple ceux liés à l'entrepreneur, à l'organisation et en mode de gestion de la PME, ainsi qu'à l'environnement externe de cette dernière et ceux liés au processus de son cycle de vie constitue des leviers importants pour la réussite et le développement de ce type d'entreprise.

# **Chapitre I :**

***La survie et la pérennité de la PME :***

***Aspects théoriques***

## 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?
- Quelle différence y a-t-il entre une entreprise employant de 9 à 50 employés œuvrant dans le secteur industriel et une autre dont le nombre d'effectifs peut parfois atteindre les 500 employés et pouvant opérer dans divers secteurs d'activité?
- Une entreprise dont le capital appartient à un individu ou à un groupe d'individus ou encore à une famille, et une autre à capital détenu dans sa majorité par l'Etat, peuvent-elles être classées dans la même catégorie?

Cet ensemble de questions parmi tant d'autres qui fera l'objet de la première section, nous renseigne 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. Sa promotion considérée de plus en plus comme un des piliers de la croissance économique prend d'avantage d'intérêt. Toutefois, la disparition infantile de ce type d'entreprise donne preuve que la promotion de la petite et moyenne entreprise ne se limite pas aux aides à la création, mais accompagnement et suivi semblent de plus en plus importants. Cependant, et malgré toutes les difficultés qu'affrontent ces entreprises, certaines PME réussissent, se développent et se pérennisent. N'est-il donc pas temps de chercher après les raisons qui font que certaines PME réussissent au moment où d'autres disparaissent et meurent?! C'est l'objet de la deuxième section du premier chapitre.

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

**Section 1** : Concepts de base : PME, survie et pérennité d'entreprise.

**Section 2** : Approches théoriques relatives à la survie et à la pérennité d'entreprise

---

1- M.Angers: «Initiation à la méthodologie des sciences humaines», Ed.Casba université, Alger, 1997, p.108.

## **Section1 : Concepts de base : PME, survie et pérennité d'entreprise**

Afin de palier à la complexité que présentent les concepts PME, survie et pérennité d'entreprise, et dans le but de rendre ces derniers saisissables, nous avons conçu une section qui va tenter d'une part, d'établir une classification des PME basée sur un ensemble de critères divers et variés, et d'autre part, de bien cerner et de bien expliquer les concepts ayant trait à la survie et la pérennité d'entreprise.

### **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.

#### **1.1.Approche de délimitation de la PME à base de critères endogènes à l'entreprise**

De cette approche de délimitation du concept PME à base de critères endogènes à l'entreprise, naissent deux sous approches : une approche descriptive dite aussi approche quantitative, et une approche analytique dite à son tour approche qualitative.

Toutes différentes dans la manière de traiter l'entreprise, les approches respectivement dénommées approche quantitative et approche qualitative, sont parallèles aux analyses néoclassiques de la firme. En fait, certes elles sont distinctes mais pas très loin d'être complémentaires. D'un coté, une approche dite quantitative descriptive, se refuse de pénétrer à l'intérieur de la "boîte noire"<sup>(\*)</sup> et ne touche ainsi qu'aux éléments les plus apparents de l'entreprise.

D'un autre coté, une nouvelle approche dite à son tour qualitative ou encore analytique, et tient en compte la relation de l'entreprise avec son environnement. Ce faisant, elle se base sur une approche beaucoup plus managériale et organisationnelle<sup>(1)</sup>. Donc distinctives mais aussi complémentaires, les critères que ces deux approches retiennent sont

---

\* - Ce concept de boîte noire représente un concept cher aux théoriciens classiques et néoclassiques. Utilisé par ces derniers pour décrire la firme, qui ne représente pour eux qu'un point dans l'espace réduite à un agent mécanique dont la fonction principale consiste à produire des biens et/ou services et dont l'organisation n'a pas été prise en considération.

1 - P. A. Julien : «La PME bilan et perspective», Op.cit, p.6.

de même nature. Quels soient quantitatifs ou qualitatifs, tous relèvent de l'interne de l'entreprise.

### **1-1-1- L'approche quantitative**

L'approche quantitative dite aussi descriptive, se refuse de pénétrer à l'intérieur de la "boîte noire", ainsi, elle ne tient compte que des éléments les plus apparents de l'entreprise. Elle se base sur un ensemble de critères qui, dans leur ensemble mesurables et quantifiables à savoir :

- Le nombre d'effectifs employé;
- Le chiffre d'affaires;
- Le montant du capital social engagé.

#### **1-1-1-1-Le nombre d'effectifs employés**

La prise en considération de ce critère permet la distinction entre trois catégories d'entreprises<sup>(1)</sup>; il s'agit :

- Des "toutes petites entreprises", qui sont toutes les unités employant moins de dix (10) salariés ;
- Des entreprises dont le nombre de travailleurs varie entre dix (10) et quarante neuf (49) employés et qui sont identifiées par "petites entreprises";
- Celles employant de cinquante (50) à cinq cent (500) employés, ces entreprises sont considérées comme de "*moyennes entreprises*".

Bien que ce le nombre d'effectifs employés présente un intérêt certain, sa généralisation ne peut pas dépasser le cadre d'un secteur. En effet, passant d'un secteur à un autre, et tenant le même nombre d'effectifs, une entreprise peut être vue dans un secteur comme étant "grande" mais dans un autre comme étant "petite". Rien n'empêche que le nombre d'effectifs employés reste le critère le plus couramment utilisé.

#### **1-1-1-2-Le chiffre d'affaires**

Tout comme le nombre d'effectifs employés, et correspondant au total des ventes, le chiffre d'affaire reflétant l'importance économique relative d'une entreprise<sup>(2)</sup>, est pris en considération pour une définition plus appropriée et plus significative de la PME. Selon la Small Business Administration, est considérée comme PME, toute entreprise ne dépassant pas

---

1- R. Wtterwulge : «La PME une entreprise humaine», Ed. De Boeck, Paris, 1998, p.p.23-26.

2 - P.A. Julien : «Les PME bilan et perspectives», Op.cit, p.6.

les limites suivantes, qui peuvent encore varier suivant le sous secteur à l'intérieur du groupe sectoriel décrit dans le tableau suivant :

**Tableau N°1 : Les critères de la Small Business Administration**

Groupes d'industries	Critères selon l'industrie	Intervalles des limites
Commerce de gros	Travailleurs occupés	Moins de 100
Commerce de détail	Recettes maximales annuelles	De 5 à 20 Millions de \$, selon les sous secteurs
Construction	Recettes maximales annuelles	De 7 à 17 millions de \$ selon les sous secteurs
Manufacture	Travailleurs occupés	De 500 à 1500 \$ selon les sous secteurs
Transports	Recettes maximales annuelles	De 1 à 25 millions de \$ selon les sous secteurs
Extraction	Travailleurs occupés ou Recettes maximales annuelles	Moins de 500 ou moins de 5 millions de \$ selon les sous secteurs
Agriculture	Recettes maximales annuelles	De 0.5 à 9 millions de \$ selon les sous secteurs
Services	Travailleurs occupés ou Recettes maximales annuelles	De 500 à 1500 ou de 3.5 à 21.5 millions de \$, selon les sous secteurs

*Source : R.Wtterwulghe : «La PME une entreprise humaine», Ed. De Boeck, Paris, 1998, p.26.*

On ne peut ignorer l'intérêt que présent le chiffre d'affaire<sup>(1)</sup> reflétant l'importance relative d'une entreprise, notamment lorsqu'il est combiné avec celui de l'effectif employé. Toutefois, le chiffre d'affaires ; peut varier passablement selon les branches industrielles en croissance ou à large marché par rapport à celle qui ont un marché étroit (P. A. Julien, 1997). De plus, il est peut être manipulé pour des raisons fiscales. R. Wtterwulghe (1998) soutien l'idée de l'insuffisance de ce critère car que ce dernier a le désavantage d'être soumis aux fluctuations monétaires (inflation).

### **1-1-1-3-Autres critères quantitatifs**

Les tentatives visant plus de finesse dans la délimitation du concept de la PME/PMI ont tenté d'introduire d'autres critères quantitatifs. Parmi ces derniers, nous trouvons soit à titre unique, soit combinés *entre eux, le profit brut, la valeur ajoutée, le profit net unitaire, le capital social, le patrimoine net, la part de marché*<sup>(2)</sup>.

1 - R.Wtterwulghe : «La PME une entreprise humaine», Op.cit, p.26.

2 - Ibid, p.25.

L'approche quantitative a le mérite de la simplicité, elle est opérationnelle quand il s'agit de réaliser une étude sur les PME. Toutefois, ses fondements sont loin d'être toujours vérifiés.

### **1-1-2- L'approche qualitative de la PME**

L'approche qualitative dénommée également approche théorique, sociologique ou encore analytique, par son caractère descriptif, colle beaucoup avec la réalité économique<sup>(1)</sup>. Cette approche qui tente de pénétrer à l'intérieur de la "boîte noire", met l'accent à un degré plus ou moins élevé sur les éléments distinctifs d'une entreprise de petite ou moyenne dimension, et use des critères plus ou moins différenciés. Nous retiendrons pour notre travail, les plus importants à savoir :

- La dimension humaine et la qualité de la gestion de l'entreprise;
- Les stratégies et les objectifs de la direction.
- Autres tels : le manque de position de force sur le marché, les difficultés d'obtenir des crédits, l'impossibilité de recourir aux marchés financiers et une intégration relativement forte à la collectivité locale à laquelle appartiennent les propriétaires et les directeurs ainsi qu'une dépendance plus ou moins grande des sources d'approvisionnements du voisinage.

#### **1-1-2-1-La dimension humaine et la qualité de la gestion de l'entreprise**

Selon le critère dimension humaine et qualité de gestion, est considérée comme PME, toute unité de production ou de distribution, une unité de direction ou de gestion sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire, et qui est liée directement à la vie de cette dernière. Autrement dit, «La PME est l'entreprise dans laquelle, le chef d'entreprise assume personnellement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise ; quel que soit la forme juridique de celle-ci»<sup>(2)</sup>. J.B.Bolton dans son analyse sur la PME en Grande Bretagne avait souligné l'importance de la personnalisation de la gestion et la concentration du pouvoir pour la délimitation du concept PME<sup>(3)</sup>.

La PME est donc une unité identifiée à son entrepreneur, à pouvoir concentré et avec du personnels de direction généralement peu spécialisés, ce qui l'a contraint pour avoir une position de force sur le marché.

---

1 - R.Wtterwulghe : «La PME une entreprise humaine», Op.cit, p.15.

2 - Ibid, p.15.

3 - Voir : Ibid, p.16.

### **1-1-2-2-Les stratégies et les objectifs de la direction**

Du point de vue stratégique, est considérée PME ; toute entreprise dont la stratégie est intuitive et peu formalisée. L'entrepreneur propriétaire ne fait donc appel qu'à sa propre expérience et à son intuition lors de la prise et de la mise en œuvre des décisions. Pour ce qui est des objectifs de la direction, ne sont considérées comme PME que les unités dont les objectifs sont la rentabilité et l'indépendance de gestion, qui traduisent le refus de la croissance et le recours aux sources de financement externes dans ces entités économiques.

Qualité de la gestion, stratégies et objectifs de la direction, sont autant de critères qualitatifs qui permettent de cerner la réalité PME. Toutefois, d'autres critères ou caractéristiques peuvent être introduits à savoir<sup>(1)</sup> :

- Le manque de position de force sur le marché (un faible pouvoir de négociation avec les clients et les fournisseurs) ;
- Difficultés d'obtenir des crédits et l'impossibilité de recourir aux marchés financiers ;
- Et une intégration relativement forte à la collectivité locale à laquelle appartient les propriétaires et les directeurs ainsi qu'une dépendance plus ou moins grande des sources d'approvisionnements du voisinage.

Toutes les définitions qui reposent sur les critères qualitatifs présentent un intérêt certain dans la mesure où elles établissent une liste des caractéristiques de la petite et moyenne entreprise. Cependant, elles ne sont pas nécessairement toutes suffisantes, car à force de se vouloir exhaustives, elles usent de critères qui sont loin d'être rencontrés dans la réalité de toutes les PME, et aboutissent à négliger l'hétérogénéité des petites et moyennes entreprises<sup>(2)</sup>. De plus, les critères dits qualitatifs sont néanmoins peu opérationnels lorsqu'il s'agit de réaliser une étude empirique de la PME ou de lui appliquer les dispositions législatives spécifiques notamment dans le cadre d'une politique industrielle ou fiscale.

## **1-2- Approches de délimitation de la PME sur la base de critères exogènes à l'entreprise**

Autres que les critères dits internes à l'entreprise, d'autres critères qualifiés d'exogènes à cette dernière, permettent une classification des PME en catégories plus ou moins homogènes (Zorelli, 2006), ils sont :

---

1 - Voir : R.Wtterwulghe : «La PME une entreprise humaine», Op.cit, p.p.17-18.

2 - Voir : Ibid, p.19.

- Le caractère juridique de l'entreprise ;
- Le type d'activité ;
- Qualité du secteur d'activité.

### **1-2-1- Classification en fonction du caractère juridique**

Les formes revêtues par les entreprises classées suivant le caractère juridique sont diverses et variées. On distingue les entreprises privées, les entreprises publiques et les entreprises coopératives.

#### **1-2-1-1- Les entreprises privées**

Les entreprises privées se caractérisent juridiquement par la propriété du capital qui relève d'une famille, d'une personne ou d'une association de personnes. Cette typologie permet la distinction suivante :

- **L'Entreprise individuelle** : sa constitution est facile, elle présente toutefois des risques importants dans la mesure où il n'y a pas de séparation entre les biens de l'entreprise et ceux du propriétaire.
- **La Société au Nom Collectif (S.N.C)** : elle est composée d'un groupe d'associés ; tous responsables indéfiniment du passif social, c'est-à-dire, qu'ils sont tenus de régler les dettes de la société à ses créanciers sur leur propre patrimoine, indépendamment du montant de leurs apports.
- **La Société à Responsabilité Limitée (SARL)** : comme pour les associés de la société anonyme, les associés d'une SARL sont responsables à concurrence de leurs apports. L'incapacité, la faillite d'un associé n'entraîne pas la disparition de ce type d'entreprise. Les parts sociales ne sont pas négociables et ne sont cessibles que sous certaines conditions très strictes ; ce qui les rapproche des sociétés par intérêts. La société à responsabilité limitée comporte au minimum deux associés et au maximum cinquante.
- **L'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL)** : une variante particulière de la société à responsabilité limitée. Elle est constituée d'une seule personne (physique ou morale) ; et permet à l'entrepreneur individuel de ne pas engager la totalité de son patrimoine personnel.

En égard aux avantages que présentent les deux dernières formes d'entreprise en termes de souplesse de fonctionnement et de simplicité dans la constitution et le transfert des parts sociales, elles semblent être le choix de prédilection pour la création des PME/PMI<sup>(1)</sup>.

### ***1-2-1-2-Les entreprises publiques***

Les entreprises publiques sont celles où tout ou partie du capital et du pouvoir de décision appartient à une collectivité publique (Etat, collectivité locale.....)<sup>(2)</sup>. Ces entreprises opérant dans des activités productives marchandes et dont le nombre tend aujourd'hui à se réduire avec la mise en œuvre de programmes de privatisation, ont des objectifs variés en fonction de leur situation. On distingue<sup>(3)</sup>:

- **Les régies** : n'ayant pas de personnalité morale, elles sont gérées par des fonctionnaires.
- **Les établissements publics** : ont une personnalité morale et un budget autonome. Dirigés par un conseil d'administration et un directeur général, ces dits établissements publics peuvent être des hôpitaux, universités, écoles et peuvent avoir un caractère d'établissement public industriel ou commercial.
- **Les sociétés nationales** : apparues à la suite des nationalisations d'entreprises privées, s'apparentent à des sociétés anonymes avec un seul actionnaire, l'Etat ; dirigées par un conseil d'administration regroupant les représentants de l'Etat, des usagers et des consommateurs et un PDG nommé par l'Etat parmi les membres du conseil d'administration.
- **Les sociétés d'économie mixte** : sont des sociétés anonymes regroupant des capitaux publics et privés.

### ***1-2-1-3-Les entreprises coopératives***

Les entreprises coopératives peuvent être définies comme étant des entreprises collectives dont les membres associés à égalité de droits et d'obligations mettent en commun travail et capital pour satisfaire leurs besoins sans dépendre du marché. Leur objectif premier n'est pas la maximisation du profit et leurs activités se déploient dans de nombreux secteurs tels que la production, l'artisanat, le commerce de détail, les assurances et les BTP.

---

1-A. Berchiche : « Typologie des sociétés commerciales avantages et inconvénients », In mutation revue trimestrielle, Ed.CNCA, 1999, p.p.39-44.

2 - Voir : J. P. Lorriaux : « Economie d'entreprise », Ed Dunod, Paris, 1991, p.33.

3 - Ibid, p33.

Etant donné les avantages offerts, à savoir la simplicité de distinction par les conditions de constitution et d'objectifs stratégiques particuliers, la classification des PME à base du critère juridique semble être utile. Néanmoins, se limiter au seul critère juridique rend délicate cette distinction et ce, à cause de l'abstraction faite des spécificités de chaque unité productive.

### ***1-2-2- Classification de la PME par type d'activité :***

A ce niveau de classification, on parle d'une répartition classique et d'une répartition moderne.

#### ***1-2-2-1-La répartition classique***

Traditionnellement, on distingue les entreprises par leur type d'activité qu'on peut, classer en trois (03) secteurs :

- **Le secteur primaire** : ce secteur regroupe l'ensemble des entreprises agricoles ou celles travaillant dans les domaines de l'extraction ou de l'exploitation forestière, c'est-à-dire l'ensemble des entreprises ayant comme activité principale l'extraction ou l'exploitation des ressources naturelles.
- **Le secteur secondaire** : concerne toutes les entreprises dont l'activité principale consiste à produire des biens économiques, autrement dit, l'ensemble des entreprises dont l'activité de production provient d'une activité de transformation.
- **Le secteur tertiaire** : recouvre les activités de services et à son tour, il comprend toutes les entreprises dont la fonction principale consiste à fournir des services à destination des entreprises ou bien des particuliers.

Cependant, vu les changements opérés lors de la révolution industrielle du 18<sup>ème</sup> siècle et les progrès réalisés à travers le monde tout au long des dernières années, cette distinction n'a plus beaucoup de signification, ce qui a d'ailleurs donné naissance à une nouvelle répartition des activités.

#### ***1-2-2-2-Classification en fonction du regroupement moderne des activités***

Comparativement à la classification précédente, celle-ci fait apparaître de nombreux secteurs d'activités économiques à savoir : l'énergie, matériel de transports, BTP, commerce, transports et télécommunication.....etc.

### **1-2-3- Classification selon la qualité du secteur d'activité**

Une autre classification des entreprises en l'occurrence les PME/PMI est possible. Autre que les précédentes, cette classification se base sur la qualité du secteur d'activité. Elle permet la distinction entre ce qu'on appelle **le secteur traditionnel** caractérisé par la prépondérance du facteur travail, la non modernisation des équipements et l'absence d'innovations technologiques, et **le secteur moderne** caractérisé à son tour, par l'indépendance des entreprises en l'occurrence les PME /PMI et l'apparition de ce qui est connu sous les PME sous traitantes ou annexes<sup>(\*)</sup>.

## **2- La PME dans le contexte Algérien**

La première difficulté à laquelle tout chercheur est confronté lorsqu'il travaille sur un objet de recherche est de choisir la "bonne" définition. Or, il y a en général de nombreuses définitions qui varient en fonction du caractère qualitatif ou quantitatif des critères, de leur nombre... Il y a plusieurs manières de justifier les choix. On peut retenir une définition parce qu'elle est en rapport étroit avec son champ d'application. Un chercheur en finance retiendra plus facilement une définition de la PME fondée sur des critères financiers comme l'indépendance ou le caractère familial du capital, tandis qu'un chercheur en marketing s'intéressera davantage aux critères d'étendue du marché et de modes de relations entre le dirigeant et sa clientèle. En ce qui nous concerne, l'objet de notre travail est d'ordre général.

Nous ne pouvons pas privilégier un champ par rapport à un autre. Bien au contraire, ce qui nous intéresse, c'est de retenir la définition la plus générale qui soit et surtout l'une de celles, qui est considérée comme une référence au sein de la communauté scientifique ayant pour objet d'étude les PME/PMI.

Notre choix n'est donc pas motivé par des raisons de champ d'application mais au contraire par un souci d'ordre général. Quel concept de PME retenir alors?

En ce qui concerne l'Algérie, il n'existe pas de définition communément admise par les organismes et les chercheurs s'intéressant à la PME en tant qu'objet d'étude. Toutefois, étant motivé par le souci d'ordre général et pour des raisons de champ d'application, nous retiendrons la définition de la PME suggérée par la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi de la promotion de la petite et moyenne entreprise. Cette définition se base sur un

---

\* - Une entreprise est qualifiée d'entreprise sous traitante quand une partie significative de sa production est réalisée pour le compte d'un seul donneur d'ordre, autrement dit, lorsque les 50% ou plus de la valeur de la production sont assurées par un contrat de production pour le compte du donneur d'ordre. Il existe trois types de sous-traitance : la sous-traitance de capacité, la sous-traitance de spécialité et la sous-traitance d'intelligence.

ensemble de critères à savoir : les effectifs, le chiffre d'affaires, le bilan annuel et l'indépendance financière.

Dans son article 4 : « la petite et moyenne entreprise, PME est définie, quelque soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et ou services employant une à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires 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»<sup>(1)</sup> pour plus de précision nous retiendrons les définitions suivantes :

- **La moyenne entreprise**, est définie comme étant «une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions de dinars et 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de dinars»<sup>(2)</sup>.
- **La petite entreprise**, à son tour, est définie comme « entreprise employant de 10 à 49 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas les 200 millions de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de dinars»<sup>(3)</sup>.
- Quant à **la très petite entreprise** dite aussi micro entreprise, elle est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 salariés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de dinars et dont le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions de dinars.

### 3- Notions de survie et de pérennité d'entreprise

Tout comme le développement, la croissance et l'indépendance financière, **la pérennité** d'entreprise constitue davantage 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<sup>(\*)</sup>, 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?

Le terme "**survie**" est une des expressions souvent utilisées pour parler de la résistance d'une entreprise et de sa réussite pendant notamment les premières phases du cycle

---

1 - Loi du 01-18 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME.

2 - Voir : article 5 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.

3 - Voir : article 6 de la même loi.

\* - La pérennité est à la fois un concept large, de nombreux termes peuvent être employés dans un sens similaire : longévité, durée, survie. Ce même concept est aussi flou. On comprend alors que la pérennité inclut la survie. Autrement dit, la survie constitue une condition préalable à la pérennité.

de vie. Quant à la pérennité, tout comme la croissance, elle correspond à un concept très répandu dans la vie des entreprises de nos jours. Elle évoque le succès, la performance et la rentabilité. En outre, elle constitue un des objectifs chers aux gestionnaires « la mission du gestionnaire semble bien être celle de permettre l'émergence et la réalisation, sous une forme d'organisation viable (qui existe dans le temps) d'un projet d'entreprendre »<sup>(1)</sup>. Il ressort que la viabilité veut dire que la pérennité, autrement dit, la longévité et la durabilité de l'entreprise.

Ce concept est à la fois large dans la mesure où d'autres termes peuvent être employés dans un sens similaire (la survie, la longévité) et flou, la pérennité des entreprises laisse apparaître diverses situations. On parle de la pérennité du pouvoir et de la pérennité du projet<sup>(\*)</sup>.

## **Section 2 : Approches théoriques 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 gouvernance 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 et une analyse des diverses approches théoriques de la firme et de l'entrepreneur, 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

---

1 - J.P.Brechet : « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », In Revue française de gestion, n° 99/ juin et juillet 1994, p.10.

\* -Ces notions seront détaillées dans la deuxième section du deuxième chapitre relatif aux stratégies de pérennité des PME.

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 - L'approche traditionnelle : l'entreprise entre firme point sans épaisseur et boîte noire sans dimension interne**

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>(1)</sup> :

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

---

1 - J.M. Chevalier : « Introduction à l'analyse économique », Ed.la Découverte, Paris, 1995, p.18.

## **1-1- L'entreprise chez les classiques : fondements et objectifs**

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-Mécanismes de survie et de pérennité de la PME chez les classiques**

Sur la base d'une analyse microéconomique cohérente de la PME, certains théoriciens classiques ont pu dégager un ensemble de facteurs explicatifs des phénomènes de la survie et de la pérennité des PME. Nous citons à titre d'exemple, le facteur considéré cher aux théoriciens classiques : les économies d'échelle.

### ***1-2-1- Théorie des économies d'échelle et survie de la PME***

#### ***1-2-1-1- Définition des économies d'échelle***

Les économies d'échelle concernent les situations où le coût moyen de production décroît à mesure de l'augmentation de la quantité produite. Elles existent dès qu'une plus grande entreprise, en raison de sa seule taille arrive à produire des biens et des services plus efficacement que ne le ferait une petite entreprise<sup>(1)</sup>. Penrose les synthétise en deux grandes catégories: les économies d'échelle de type technologique et les économies d'échelle d'origine managériale.

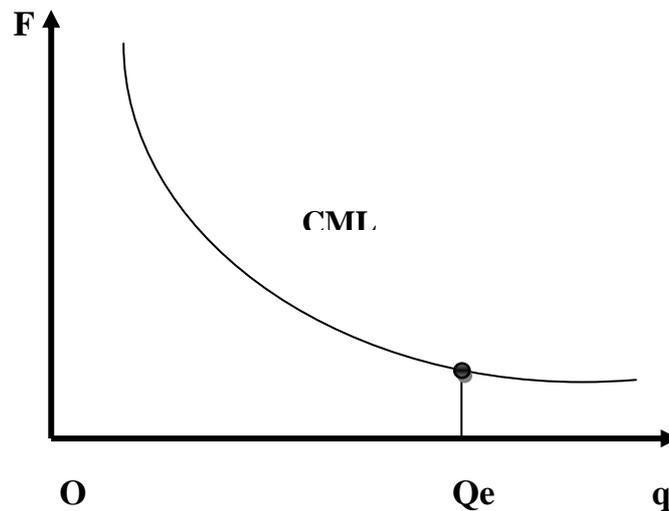
➤ **Les économies d'échelle technologiques :** Les économies d'échelle technologiques les plus classiques, découlent essentiellement du recours à une échelle de production plus importante. Elles apparaissent quand, sous certaines conditions et pour un

---

1- R.Penrose: « The theory of the growth of the firm », Oxford, Basil Blackwell, 1972, cité in R.Wtterwulghé: «La PME un entreprise humaine », Op.cit, p68.

produit donné, des changements dans les montants ou les types de ressources utilisés dans la production permettent de produire une plus grande quantité à un coût moyen moins élevé. Ces économies d'échelle sont conceptualisées par la fonction du Coût Moyen de production à Long terme (CML) représentée ci-dessous :

**Figure 1 : Coût moyen de production à long terme (CML)**



*Source : R.Witterwulghe : « La PME une entreprise humaine », Op.cit, p.69.*

Selon la théorie des économies d'échelle, toute amélioration dans l'organisation de la fonction production telles que la spécialisation de la main d'œuvre et l'adoption de nouveaux procédés ou de nouvelles techniques de production, peut expliquer la décroissance du coût moyen à long terme. Cependant, ces économies d'échelle ne sont pas infinies et pour toute entreprise existe une échelle de production pour laquelle le coût moyen de long terme atteint un minimum. A partir de la, toute accroissement de la production aura pour effet l'augmentation du coût moyen car l'entreprise rentre dans ce qu'on appelle les déséconomies d'échelle.

➤ **Les économies d'échelle managériales :** Moins évoquées que les économies d'échelle à caractère technologique, les économies d'échelle managériales trouvent leur origine dans la conception de l'entreprise comme organisation. Cette nouvelle conception considère l'entreprise non comme une unité dans la fonction principale est purement technique, mais plutôt comme un ensemble de fonctions différentes mais interdépendantes. Les économies d'échelle managériales apparaissent selon Penrose:

- Lorsqu'une plus grande entreprise peut tirer profit de la division des tâches managériales et de la mécanisation de certains processus administratifs ;
- Lorsqu'elle peut tirer un meilleur parti des ressources humaines existantes ;
- Lorsqu'elle peut acheter et vendre à moindre coût ;
- Lorsqu'elle peut gérer ses réserves de façon plus économique ;
- Lorsqu'elle peut acquérir du capital à des conditions plus avantageuses.

A ce niveau d'analyse, nous nous intéresserons en ce qui concerne notre travail qu'aux économies d'échelle technologiques.

### ***1-2-1-2- Economies d'échelle, survie et pérennité de la PME***

Une des explications du phénomène de la survivance des petites et moyennes entreprises est fournie par les classiques. En effet, ces derniers lient la survie des PME à l'existence de certains secteurs où les économies d'échelle sont acquises dès la petite dimension, c'est-à-dire, où la taille techniquement optimale de la firme est relativement faible.

Cette théorie postule au travers de la théorie des économies d'échelle, que la taille de l'entreprise n'est que le résultat de la résolution d'un problème de maximisation dans un contexte de concurrence pure et parfaite «dans la pensée néoclassique, le principe de la concurrence détermine la taille des entreprises : les forces du marché obligent ces dernières à opérer dans l'échelle optimum, laquelle devient de plus en plus élevée en raison des économies d'échelle favorisées par la division du travail et l'utilisation intensive de capital. Dans une telle optique, le jeu de la concurrence conduit inévitablement à la grande dimension des entreprises et par conséquent à un phénomène de concentration des firmes au sein de nombreuses industries»<sup>(1)</sup>.

Autrement dit, la taille de l'entreprise ne serait que le résultat du mécanisme du marché, qui les pousse à croître jusqu'à atteindre la taille optimale, et ce afin de maintenir sa position sur le marché et d'éviter sa disparition «les firmes, qui voulaient garder leur place sur le marché et donc survivre, avaient intérêt à croître en taille pour améliorer leur compétitivité»<sup>(2)</sup>.

---

1 - R.Wtterwulghé : «La PME une entreprise humaine», Op.cit, p.62.

2 - H. Gabriél et J.L. Jacquier : «La théorie moderne de l'entreprise», Ed.Economica, Paris, 1994, p.39.

L'approche traditionnelle se centre donc sur la recherche de l'efficacité productive<sup>(\*)</sup>. De plus, le développement des investissements et une mécanisation croissante de la production permettant de produire à prix plus bas et l'utilisation de procédés nouveaux étaient les facteurs ayant conduit à la réussite de nombreuses entreprises. Les entreprises qui ne parviendraient pas à améliorer leurs processus de production, finiront par disparaître. En outre, la croissance en taille contribuant à la réduction des coûts et par cela à la dite efficacité productive est rendue une des conditions de la survie des entreprises. «L'entreprise, qui ne croîtrait pas, serait alors confrontée à des coûts supérieurs à ceux de ses concurrents, ce qui donnerait naissance à des moindres profits voire des pertes, ce qui mène vers la faillite ou la disparition»<sup>(1)</sup>. La petite ou moyenne entreprise n'est conçue que comme une étape de la vie de l'entreprise. Selon J.S.Rauwel (2007), afin de survivre, les entreprises doivent savoir exploiter ces économies (économies d'échelle), cela leur permettant de croître.

Une autre explication du même phénomène est fournie par Scherer qui, sur la base de sa théorie appelée théorie de l'échelle optimum minimum avance d'autres raisons pour la survie et la pérennité des PME à côté des grandes entreprises. Scherer définit l'échelle minimum optimum comme étant l'unité de production la plus petite possible dont les coûts unitaires de production sont au minimum ou s'en rapprochent à tel point que les économies d'échelle non exploitées sont considérées comme négligeables<sup>(2)</sup>.

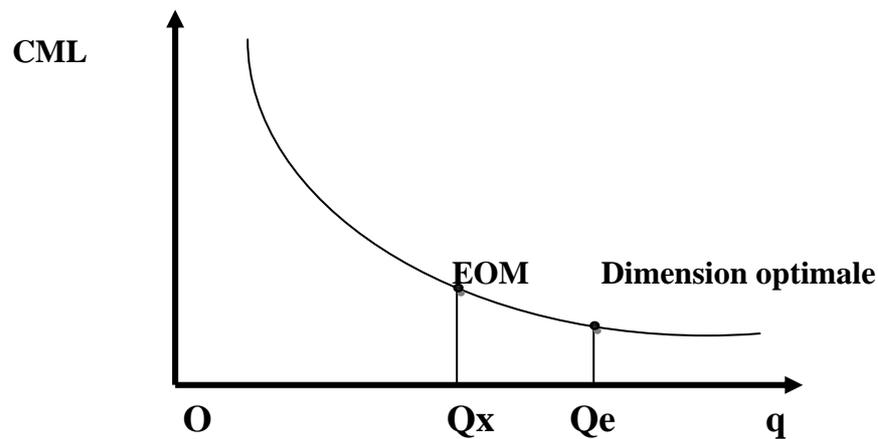
Cette Echelle Optimum Minimum représente la plus petite taille acceptable pour une entreprise qui ne désire pas s'écarter dans une proportion significative, de l'efficacité liée à la grande dimension. Elle lui permet en effet de bénéficier de coûts moyens de production très similaires à ceux d'une entreprise ayant acquis sa dimension optimale selon la norme des économies d'échelle. Cette notion D'Echelle Optimum Minimum (E.O.M) contribue même à expliquer la coexistence de dimensions différentes dans différents secteurs de l'économie.

---

\* - Les notions d'efficacité et d'efficacité sont souvent simultanément utilisées. La première mesure la manière dont sont utilisés les facteurs, et la deuxième mesure le degré d'atteinte des résultats. On parle donc de l'efficacité productive, si les facteurs sont utilisés comme il se doit et de façon à atteindre les objectifs que se fixe l'unité concernée.

1 - H. Gabrié et J.L. Jacquier : «La théorie moderne de l'entreprise», Op.cit, p.39.

2 - F.M. Schere et A. Beckenstein : «The economics of multiplant operations, an international comparisons study», Cambridge, Harvard university Press, 1975, cité In: R.Wtterwilghe: «La PME une entreprise humaine», Op.cit, p.70.

**Figure 2 : Echelle Optimum Minimum (EOM) et dimension optimale**

*Source : R. Wtterwulghe: «La PME une entreprise humaine», Op.cit, p.71.*

Comme cela apparaît sur le graphique, Echelle Optimum Minimum (E.O.M) est atteinte en produisant une quantité nettement inférieure à celle de l'entreprise qui opère à la dimension optimale. Dès lors, les performances d'une entreprise de taille petite ou moyenne peuvent être fort similaires à celles de grandes entités ayant la dimension optimale, puisque à partir de l'échelle optimum minimum, toute augmentation de dimension ne diminue le coût unitaire de production que dans une mesure extrêmement faible.

En plus, d'autres études effectuées par d'autres économistes dont Scherer montrent aussi l'influence des coûts de transport sur la coexistence d'unités ou d'entreprises de dimensions différentes dans le même secteur d'activité.

### **1-2-2- La loi d'accumulation et le profit**

Correspondant à la différence entre les recettes totales et les coûts implicites et explicites, le profit est considéré par les néo-classiques comme le seul moyen par lequel les entrepreneurs parviendront à survivre « ...comme le capitaliste n'existe socialement que par son capital, il essaye toujours en posséder d'avantage. Cette accumulation se traduit par un développement des investissements et une mécanisation croissante de la production qui lui permettent de produire à des prix plus bas »<sup>(1)</sup>. Selon les thèses d'Alchian, si les entrepreneurs ne se comportaient pas en maximisant une fonction de profit ; le système ou le marché se substitue à eux en sélectionnant ceux qui réalisent un profit positif. Les autres entrepreneurs, même s'ils parviennent à survivre temporairement, seront plus ou moins à long terme

1 - R. Wtterwulghe : «La PME une entreprise humaine », Op.cit, p.62.

condamnés à la faillite. De ce fait, quelque soient les comportements des entrepreneurs (habitude, chance, calcul), seuls ceux, qui réalisent un profit, survivent<sup>(1)</sup>.

Selon l'approche traditionnelle classique, une firme, qui ne cherche pas en tendance le profit maximal se condamne à disparaître. La rationalité parfaite des individus est remplacée avantageusement par la rationalité du marché. Enke poursuit le raisonnement en disant que, si la concurrence est suffisante, alors, dans l'ensemble des entreprises ayant réalisé un profit positif, seules à terme celles qui auront adopté même au hasard un comportement de maximisation survivront<sup>(2)</sup>. Le profit joue donc un rôle fondamental dans le processus de sélection et de la croissance d'une firme. Autrement dit, l'investissement conduit au profit qui permet, lui-même de financer des investissements ultérieurs, composante essentielle de la croissance. En ne cherchant pas le profit, une firme se priverait d'un outil de croissance, elle ne parviendrait pas à maintenir sa place sur le marché et se verrait progressivement exclure. Investissement, profit et croissance sont donc des variables qui se commandent l'une et l'autre. Elles apparaissent nécessairement indissociables dans le long terme (J.M.Chevalier, 1995). Efficience productive et profit sont donc déterminant pour la survie et la pérennité d'entreprise<sup>(3)</sup>.

Ayant tenté d'expliquer les conditions de la réalisation de l'équilibre général, la théorie néo-classique donne à la firme une place limitée et une conceptualisation fort simple. Elle réduit l'entreprise à un agent passif et sans épaisseur<sup>(4)</sup>.

## **2 - L'approche néo-institutionnelle moderne : survie et pérennité de la petite et moyenne entreprise**

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>(5)</sup>.

---

1 - O. B. Olga : «L'économie d'entreprise», Ed. du Seuil, Paris, 2003, p.19.

2 - J.M. Chevalier : «Introduction à l'analyse économique », Op.cit, p.244.

3 - F.Bancel : « Le gouvernance des entreprises », Ed.Economica, Paris, 1997, p.12.

4 - B. Coriat et O. Weinstein : «Les nouvelles théories de l'entreprises», Ed.LGF, 1995, p.p.14-15.

5 - 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.

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. Nous en retenons, pour l'objet qui nous intéresse, essentiellement quatre approches à savoir : l'approche centrée sur l'entrepreneur, 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.

## **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, l'approche centrée sur l'entrepreneur sont autant d'exemples de cet achèvement.

### ***2-1-1-Approches contractuelles de l'organisation : Structure de pouvoir, structure organisationnelle et compétitivité de l'entreprise***

Une simple analyse des sociétés de capitaux dont font partie les Sociétés Anonymes (SA) et les Sociétés Anonymes à Responsabilité Limitée (SARL), font partie, fait apparaître le rôle et la place importante qu'occupe ce type d'entreprise tant dans la création des emplois que dans celle de la richesse.

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>(1)</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 ;
- Et la théorie évolutionniste.

---

1 - O.B. Olga : « Economie d'entreprise », Op.cit, p.30.

### **2-1-1-1- 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>(1)</sup>.

Procédant d'un renouveau de l'analyse classique qui considère implicitement comme données, la répartition de la propriété et l'existence d'un système de droits de propriété, 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 ;

D'après ces hypothèses, un des traits distinctifs de la théorie des droits de propriété est l'importance accordée aux motivations des agents et des individus. Le but premier de cette théorie est de mettre en évidence comment un tel ou tel type de droit de propriété influe sur un tel ou tel agent et donc comment un tel ou tel système de droit de propriété influe ou agit sur un tel ou tel système économique, sur son fonctionnement et sur son efficacité. Ceci laisse comprendre selon les tenants de la théorie que différentes structures de propriété entraînent différentes formes de rémunération et donc orientent les choix des individus<sup>(2)</sup>.

---

1- Gérard Koenig : «De nouvelles théories pour gérer la firme du 21<sup>ème</sup> siècle», Ed.Economica, Paris, 1999, p.15.

2 - Ibid, p.20.

➤ **Fonctionnement, mécanismes de survie et de pérennité de la PME** : Quant à la fonction principale des droits de propriété<sup>(\*)</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.

En terme de la relation droit de propriété-entreprise, qui est généralement considérée comme une organisation efficiente de production en équipe, les tenants de la théorie des droits de propriété partent de l'idée de base qu'une organisation reposant sur des droits de propriété exclusifs (un attribut qui se réfère au caractère absolu du droit) et transférables (attribut qui se réfère au droit du détenteur de disposer de la chose), bien spécifiés et garantis, a une efficacité sociale et économique plus grande qu'une organisation dont la propriété est assortie de caractéristiques moins accentuées.

En effet, un changement dans le système de droit de propriété affectera les comportements individuels et à travers ce changement affectera les mécanismes d'allocation des ressources et la distribution des revenus.

Selon les tenants de la théorie, l'efficacité d'une organisation est donc conditionnée par l'existence de droits de propriété exclusifs et transférables. A ce propos, Molinari (1891), qui était un des défenseurs de la propriété privée, considère que les difficultés économiques viennent pour l'essentiel des entraves multiples aux droits de propriété.

Dans leur analyse, les tenants de ce courant de recherche avancent l'existence de différentes formes de propriété<sup>(\*\*)</sup>. En effet, cette diversité de forme engendre l'existence de différentes formes d'entreprises et par conséquent différentes formes de comportements. De plus, et de manière globale, ils considèrent que la propriété privée est la forme de propriété pouvant assurer plus d'efficacité sociale et économique. Par ses traits distinctifs des autres formes de propriété et d'entreprise, notamment en termes de mécanismes incitatifs des individus, l'entreprise privée est d'avantage considérée comme la forme permettant plus

---

\*- Les contributions à la définition des droits de propriété sont diverses. De Guillaume à D'Occam à Lock, à Smith, J.B.Say et Molinari, la notion de droit de propriété a évolué et la propriété privée très bien défendue.

\*\* - Ce qui est différent de l'analyse de Coase qui fonde son explication de la firme pour l'essentiel sur le coût d'établissement des contrats.

d'efficacité et d'efficience. Cela s'explique par les effets incitatifs des droits de propriété. En outre, le mode d'organisation de cette forme d'entreprise assimilée à l'équipe contrôlée, à aussi un rôle à jouer. En effet, étant contrôlée par un agent central (le créancier résiduel), plus l'équipe œuvrera de manière efficace, plus la créance résiduelle sera plus importante. Ce sont d'ailleurs ces deux paramètres qui constituent l'essence de la firme selon Alchian et Demsetz (Gérard Koenig, 1999).

D'après notre modeste analyse de la théorie des droits de propriété, nous concluons à ce que l'existence de la firme ou de toute organisation soit conditionnée par l'existence de droits de propriété bien spécifiés et garantis. En outre, par leurs caractéristiques de transférabilité et d'exclusivité, les droits de propriété influencent les comportements des individus et des agents, ainsi que leur fonctionnement. L'idée que soutient d'ailleurs Gérard Koenig en disant que « toute organisation reposant sur des droits de propriété exclusifs et transférables à une efficacité sociale plus grande qu'une organisation dont la propriété est assortie de caractéristiques moins accentuées »<sup>(1)</sup>.

### ***2-1-1-2- 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>(2)</sup>. Contrairement à la conception néoclassique de la firme, on s'aperçoit qu'une brèche est ouverte pour une nouvelle représentation de la firme, les propriétaires actionnaires quant à eux n'estiment qu'un retour sur investissement (le profit)<sup>(3)</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.

---

1 - G. Koenig : « De nouvelles théories pour gérer la firme du 21<sup>ème</sup> siècle », Op.cit, p.24.

2 - Gilbert. Koenig : « Les théories de la firme », Ed Economica, Paris, 1993, p.24.

3 - Ibid, p.28.

Ces groupes éprouvent des objectifs différents. Au moment alors où les managers préfèrent et ont tendance à la croissance de la firme, les propriétaires actionnaires quant à eux n'estiment qu'un retour sur investissement (le profit).

➤ **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 firme. Comment fonctionne alors ce type d'entreprise? Et quel(s) mécanisme(s) pour assurer une certaine durabilité étant donnée le conflit qui naît de la relation d'agence et le problème informationnel?

Diverses sont alors 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.

Avec des préférences ayant tendance à la croissance du Chiffre d'Affaires (CA)<sup>(1)</sup>, qui est un indicateur de taille de l'entreprise justifié pour divers motifs<sup>(2)</sup>; les managers font face à la contrainte d'au moins un profit minimum et ce d'une part, pour assurer la survie de l'entreprise<sup>(3)</sup> car des profits durablement négatifs condamnent à terme l'entreprise à la faillite- et d'autre part pour conserver la fidélité des actionnaires. L'objectif de croissance des dirigeants étant justifié car la taille sert de barrière à l'entrée de nouveaux entrants dans l'industrie, elle réduit donc l'incertitude et de ce fait augmente les chances de survie des entreprises. « Si la dimension de la firme permet de réduire la probabilité de nouvelles entrées sur le marché, elle apporte une certaine sécurité aux managers en réduisant l'incertitude liée à la pression de la concurrence et en augmentant les chances de survie de l'entreprise »<sup>(4)</sup>. Maximiser les ventes se présente donc comme une condition de simple survie pour les firmes surtout lorsqu'elles se trouvent situées dans les marchés fortement concurrentiels<sup>(5)</sup>.

Selon ce courant théorique, l'efficacité productive définie par la fonction de production et une prise en considération de la contrainte profit pourront certainement permettre de conserver les actionnaires et par suite en maintenir la survie de l'entreprise<sup>(6)</sup>. Ce

---

1 - Gilbert Koenig : «Les théories de la firme», Op.cit, p.28.

2 - O.B. Olga : «L'économie d'entreprise», Op.cit, p.p.31-32.

3 - B. Coriat et O. Weinstein : «Les nouvelles théories de l'entreprise», Op.cit, p.19.

4 - Gilbert Koenig : «Les théories de la firme», Op.cit, p.28.

5 - B. Coriat et O. Weinstein : «Les nouvelles théories de l'entreprise», Op.cit, p.19.

6 - Gilbert Koenig : «Les théories de la firme», Op.cit, p.29.

problème de maximisation du chiffre d'affaires comporte une contrainte technique définie par la fonction production et une contrainte de "profit minimum" qui doit permettre de verser aux actionnaires des dividendes suffisants pour conserver leur fidélité à la firme et de maintenir la confiance des prêteurs de fonds. De plus, il assure la survie de l'entreprise en évitant que la maximisation des ventes entraîne des profits nuls ou des pertes (O. B. Olga, 2003).

En définitive, nous pouvons dire que la PME comme toute autre entreprise doit faire face aux contraintes généralement imposées et qui mettent en péril sa survie et même sa pérennité, et ce en répondant aux mieux aux exigences d'une part d'un profit maximum permettant de conserver les actionnaires et de dimension de l'entreprise, d'autre part, permettant de réduire la probabilité de nouvelles entrées sur le marché.

### ***2-1-1-3- 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>(1)</sup>, qui donne naissance à une relation dite d'agence.

Cette dernière débouche sur des problèmes d'agence qui naissent de l'information imparfaite -on ne dispose pas de l'information pertinente- et asymétrique qui rend la voie des comportements opportunistes dès lors ouverte<sup>(2)</sup>. «l'information imparfaite et asymétrique fait redouter au principal des problèmes d'opportunisme ex ante ou ex post qu'il réduira en mettant en place des structures d'incitation ou de contrôle...la mise en place de ces structures s'accompagne de coûts d'agence »<sup>(3)</sup>. Selon cette théorie, un des principaux problèmes dont souffrent les entreprises notamment de forme sociétaire, est celui ayant comme source la divergence d'intérêts entre individus. Autrement dit, la non congruence des intérêts et la non identité des fonctions de préférence entre ces derniers rendent délicate la relation de coopération et réduisent même les gains potentiels issus de cette dernière. Cette théorie envisage alors l'organisation comme un mode de résolution de ces dits conflits. Le problème informationnel est au centre des préoccupations de la théorie de l'agence. La théorie de

---

1 - Gérard Koenig : «De nouvelles théories pour gérer la firme du 21<sup>ème</sup> siècle», Op.cit, p.68.

2 - O.B. Olga : «L'économie d'entreprise», Op.cit, p.38.

3 - Ibid, p.46.

l'agence considère l'information comme une connaissance spécifique de laquelle dépend l'avantage compétitif de l'entreprise et sa performance comparative<sup>(1)</sup>.

Contrairement à la théorie néoclassique qui réduit l'entreprise à une simple unité de production dont le but ultime est le profit, et l'unique arme concurrentielle était l'efficacité productive<sup>(2)</sup>, la théorie de l'agence comme toutes les théories contractuelles des organisations (Gérard Koenig, 1999) 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. Face à une telle situation et selon cette théorie, comment alors les organisations survivent et se pérennisent?

➤ **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>(\*)</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 ce sens s'impose de par ses capacités de survie supérieures dans un milieu compétitif. Elle résulte de la sélection» (Gérard Koenig, 1999).

La forme organisationnelle constitue alors une dimension concurrentielle particulière permettant aux entreprises quelque soit leurs dimensions de survivre. Les organisations les moins aptes à adopter les formes organisationnelles, qui permettent de réduire au maximum les coûts d'agence<sup>(\*\*)</sup>, sont destinées à disparaître à terme<sup>(3)</sup>.

Dans leur typologie des organisations fondées sur le degré de séparation entre fonction de décision, fonction de direction et assumption du risque, E.F.Fama et M.C.Jenson font sortir qu'une adéquation entre le type de créances résiduelles et les formes organisationnelles permet de justifier la capacité de ces dernières à survivre dans des activités diverses<sup>(4)</sup>. A ce

---

1 - Ibid, p.92.

2 - Voir section 1 : Approches traditionnelle, p.24-30.

\*- Selon les théoriciens de l'organisation, l'efficacité organisationnelle apparaît quand la structure organisationnelle mise en place permet de minimiser au mieux les coûts d'organisation et d'obtenir l'adhésion des membres à l'objectif global de l'entreprise.

\*\* - En fait, en réduisant le critère général de minimisation de l'ensemble des coûts à celui des coûts d'agence, on considère qu'il y a séparabilité des coûts d'agence des autres types de coûts et que ces derniers sont minimisés par ailleurs.

3- Gérard Koenig : «De nouvelles théories pour gérer la firme du 21<sup>ème</sup> siècle», Op.cit, p.101.

4- Ibid, p.p.124-125.

propos, ils distinguent deux formes de sociétés. Des sociétés par actions dites ouvertes dont les créances résiduelles revêtent la forme d'actions cotées, sont considérées à chances de survie élevées dans les activités complexes ; où les gains liés à la spécialisation compensent les coûts d'agence et les entreprises individuelles où les créances résiduelles revêtent une forme contraignante ont des chances de survie dans les activités moins complexes car l'économie de coûts d'agence qu'elles permettent compense les inefficacités qui lui sont liées en particulier, le caractère limité des compétences et des ressources de l'entrepreneur. Tout comme la théorie managériale, la théorie de l'agence voit dans l'efficacité organisationnelle un facteur pouvant être à l'origine de la sélection et donc de la réussite d'une entreprise. Cette efficacité se matérialise par le choix d'une structure organisationnelle permettant de minimiser au mieux les coûts d'agence et d'obtenir l'adhésion des membres à l'objectif global de l'entreprise.

#### ***2-1-1-4- 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>(1)</sup>.

Chef de file de l'école néo-institutionnelle dont les travaux contribuent à éclairer et à enrichir l'alternative marché ou hiérarchie initiée pour la première fois par R. Coase en 1937<sup>(2)</sup>. Il s'inspire principalement de deux écoles économiques, le courant institutionnaliste représenté par J. Commons pour qui, la transaction est l'unité de base de l'analyse économique et un courant plus hétérogène qui regroupe les travaux relatifs aux imperfections du marché<sup>(3)</sup>.

➤ **Fonctionnement et mécanismes de survie et de pérennité de l'entreprise :** L'économie des coûts de transaction marque une forme de rupture avec la doctrine économique classique et s'insère dans un courant de renouvellement de la microéconomie par une analyse fine des comportements individuels et des interactions entre ces comportements<sup>(4)</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

---

1 - Gérard Koenig : « De nouvelles théories pour gérer la firme du 21<sup>ème</sup> siècle », Op.cit, p.143.

2 - Ibid, p.146.

3 - H. Gabrié et J.L. Jacquier : « La théorie moderne de l'entreprise », Op.cit, p.128.

4 - Gérard Kœning : « De nouvelles théories pour gérer la firme du 21<sup>ème</sup> siècle », Op.cit, p.148.

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<sup>(1)</sup>. 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). Cette organisation sociale est apparue car elle permet de réduire les coûts de transaction<sup>(2)</sup> qu'elle internalise « pour certaines transactions, il est plus économique de produire soi même en passant un contrat de travail que d'acquérir sur le marché par un contrat vente »<sup>(3)</sup>.

Contrairement à l'orthodoxie néo-classique fondée sur l'hypothèse de rationalité parfaite des agents et l'information parfaite et gratuite, la théorie des coûts de transaction marque une divergence à ce stade en introduisant de nouvelles hypothèses<sup>(4)</sup>:

Ayant pris ses origines dans les travaux de R. Coase, la théorie des coûts de transaction, qualifiée de paradigme dominant<sup>(5)</sup>, constitue une alternative à la vision traditionnelle pensant l'entreprise de façon essentiellement technique. En effet, l'entreprise n'est plus vue comme une fonction de production transformant des entrants comme le capital et le travail en produits ou services, mais plutôt comme une structure de gouvernance gérant et coordonnant les transactions avec l'objectif de les minimiser. Tout pareil aux néo-classiques, l'objectif de l'entreprise est le profit qu'elle poursuit en minimisant ses coûts de fonctionnement et ce en choisissant la structure organisationnelle permettant des économies de transaction.

L'efficacité d'une organisation n'est plus appréhendée par la capacité de cette dernière à opérer les meilleures combinaisons de ressources (efficience productive), mais par sa capacité à choisir et sélectionner la forme organisationnelle efficiente selon le principe du moindre coût, lui permettant de survivre face à la concurrence. En plus de, la croissance en taille qui constituait un des piliers de l'efficience productive classique devient limitée et déconseillée lorsque les coûts d'organisation de transactions supplémentaires devient égale au coût de réalisation de cette même transaction par le biais d'un échange sur le marché ou au

---

1 - Gérard Kœning : « De nouvelles théories pour gérer la firme du 21<sup>ème</sup> siècle », Op.cit, p.34.

2 - Ibid, p.37.

3- H.Gabriel et J.L. Jacquier : «La théorie moderne de l'entreprise», Op.cit, p.74

4 - Gérard Koenig : «De nouvelles théories pour gérer la firme du 21<sup>ème</sup> siècle», Op.cit, p.145.

5 - E.M.Hernandez « L'entrepreneuriat, approches théoriques », Ed.l'Harmattan, Paris, 1999, p.198

coût d'organisation dans une autre entreprise<sup>(1)</sup>. Constituant une alternative au marché, son organisation est source d'enjeux important « dégagé du cadre néo-classique, la mise en place d'une organisation spécifique permet à la firme de se différencier de ses concurrents afin de créer un avantage concurrentiel »<sup>(2)</sup>. L'organisation joue donc un rôle dans le processus de sélection des firmes et constitue une arme de défense de l'entreprise face à la concurrence.

Efficiences productive et organisationnelle sont donc à la base de la réussite des entreprises. Seules donc survivent les entreprises arrivant à opérer les meilleures combinaisons productives et à choisir l'organisation permettant de réduire au maximum les coûts de transaction.

Sur la base des études qu'il a effectuées dans trois pays à savoir les USA, l'Allemagne et le Royaume Uni ; Chandler (1990) conclut que ce sont les capacités organisationnelles des firmes qui constituent le moteur de leur compétitivité et de leur performance, donc de leur survie. Il avance à ce propos ce qui suit « Les efforts réalisés pour utiliser ces capacités organisationnelles établies sur des avantages compétitifs devinrent le moteur, la dynamique qui sous-tendit tout le processus de la croissance de l'entreprise industrielle et du capitalisme industriel »<sup>(3)</sup>.

Notre analyse fait apparaître que la recherche de fondements à l'analyse de la firme s'est faite dans plusieurs directions. Une première s'interrogea sur les objectifs de la firme, mais sa portée restera limitée tant qu'elle ne rompra pas radicalement avec la vision de la firme point et la conception standard de rationalité. Elles ont tout procédé à une analyse, qui permettra de prendre en considération l'organisation interne.

Les ruptures essentielles se feront quand, à partir de Simon et des théories dites behavioristes en l'occurrence March et Cyrt, la représentation des comportements et des organisations connaît une mutation et s'est reconstruite sur une nouvelle conception de la rationalité (Benjamin Coriat, 1995). Sur cette base, les théories, qui se sont succédées à l'orthodoxie classique de la firme dans sa complexité véritable, loin des simplifications frustes de la boîte noire faisant ainsi sortir, que l'objectif de la firme ne se réduit pas à la seule logique de maximisation du profit, l'entreprise a connu une évolution rendue nécessaire face aux exigences du nouvel environnement auquel, elle est confrontée. Au sens qu'elle comporte en son sein un groupe d'individus à buts multiples et à capacités limitées, sa survie, sa

---

1 - E.M.Hernandez « L'entrepreneuriat, approches théoriques », Op.cit, p.199.

2 - F. Bancel : « La gouvernance des entreprises », Op.cit, p.12

3 - A.D. Chandler. « Les principes éternels du succès industriel », In Harvard de l'expansion, hiver/1990, p.78.

pérennité et sa croissance sont conditionnées par un équilibre dans la satisfaction des diverses parties prenantes.

On passe étape par étape d'un objectif unique qui est le profit cher aux classiques, à un objectif de croissance puis à celui de survie dans un environnement concurrentiel de plus en plus agressive.

## **2-2- L'approche évolutionniste : les compétences et l'apprentissage organisationnel, des enjeux importants pour la survie et la pérennité de l'entreprise**

### ***2-2-1- Fondements et conception de l'entreprise***

La théorie évolutionniste, qui constitue un approfondissement et un enrichissement des travaux initiés par S. Winter et R. Nelson, 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, et l'unique arme concurrentielle est l'efficacité productive réalisée à travers la politique des économies d'échelle et de variété ; 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>(1)</sup>.

### ***2-2-2- Mécanismes de survie et de pérennité de l'entreprise***

En tant qu'un organisme dynamique, les organisations évoluent et se transforment pour répondre aux sollicitations et modifications externes et internes, la firme n'est plus guidée par la recherche d'un profit maximum, mais au contraire par la recherche de conduite permettant sa survie, c'est-à-dire un niveau de profit satisfaisant.

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

---

1 - O. B. Olga : « L'économie de l'entreprise », Op.cit, p.137.

\* - 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, nous disons que ce sont des connaissances que les individus eux même ne peuvent parfaitement exprimer mais qui peuvent être partagées par des individus ayant une expérience commune.

car elles sont plus difficiles à obtenir, plus 'rares'»<sup>(1)</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 (Teece et al. 1997 ; Marengo, 1995), 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).

La valeur et la qualité d'une organisation dépendront de sa faculté à maîtriser ses apprentissages<sup>(\*)</sup> et à mettre en place des procédures (routines) organisationnelles (R.Nelson, S.G.Winter, 82) pour pérenniser ceux-ci. Etant mémorisées dans les routines de l'entreprise, leur accroissement et leur développement, ne peuvent se réaliser qu'en vertu de ce qui est convenu d'appeler apprentissage<sup>(2)</sup>.

Si pour les classiques et les néoclassiques, la notion de coûts était d'une importance grande, le cas est aussi le même pour les évolutionnistes. La différence réside dans la stratégie de l'entreprise visant à réduire ces dits coûts. Les avantages des courbes d'apprentissage. Les facteurs sont la stabilité du personnel par exemple.

Au moment où les classiques voient dans l'augmentation du volume de production et dans l'élargissement de la gamme, une démarche non contournable, les évolutionnistes voient dans la courbe d'apprentissage une nouvelle procédure «la courbe d'apprentissage est un avantage de coût provenant de l'accumulation de connaissances et de savoir-faire»<sup>(3)</sup>.

Afin de survivre, les entreprises doivent savoir exploiter ces économies, cela leur permettant de croître. Pour l'entreprise, la stratégie consiste à accroître l'activité afin de réduire les coûts. L'organisation de l'entreprise est aussi un paramètre à ne pas négliger. En effet, elle doit lui permettre d'extraire les avantages des courbes d'apprentissage. Lors d'une rotation trop rapide du personnel, on peut observer une perte des avantages de la relation de clientèle provoquant une moindre fidélité de la part des clients et ainsi des économies.

---

1 - A. Alcouffe et S.Kammoun : «Une approche économique des compétences de la firme, vers une synthèse des théories néo-institutionnelles et évolutionniste », Op.cit, p. 6.

\* - L'apprentissage dont il est question ici, est l'apprentissage organisationnel qui représente le processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que des tâches sont effectuées mieux et plus vite, et que de nouvelles opportunités de production sont identifiées.

2 - Voir : J.S.Rauwel : « Les facteurs de succès des PME en Allemagne », Ed.Dunod, Paris, 2006-2007, p.11.

3 - O. B. Olga : «L'économie de l'entreprise», Op.cit, p.140.

Contrairement au schéma néo-classique considérant la technologie comme librement et instantanément disponible, la théorie évolutionniste prône l'histoire de la firme et soutient l'idée que l'évolution de la firme et sa survie dépend des compétences qu'elle a développées préalablement.

On dit que les firmes subissent une contrainte de sentier (path dependency) qui inscrit la firme dans une trajectoire technologique spécifique<sup>(1)</sup>. Cette dernière empruntée par chaque firme, n'est pas nécessairement optimale, autrement dit, il peut exister des effets de lock in ; c'est-à-dire d'enfermement de la firme sur des technologies sous optimales. Ce qui rend sa survie et son évolution problématique.

L'innovation longtemps considérée comme une donnée exogène, devient de plus en plus appréhendée comme une trajectoire qui s'incorpore dans des produits et des procédés. En plus, elle devient une des nouvelles dimensions de la concurrence permettant aux entreprises de se différencier de leurs concurrents et de capter une part de marché «l'innovation, perçue comme une variable capitale, est devenue un facteur concurrentiel pour l'entreprise. Qu'elle soit de produit, de procédés, qu'elle soit technique, organisationnelle ou sociale, l'innovation permet de se différencier des concurrents et de capter, temporairement une part de marché»<sup>(2)</sup>.

L'évolution de cette dernière dépend de la trajectoire ou du régime technologique du secteur dans lequel elle s'insère. A ce propos S. Winter (1984) distingue deux cas polaires : les industries fonctionnant en régime routinier, favorable aux firmes en place et celles fonctionnant en régime entrepreneurial, favorables aux entrants et défavorables aux firmes en place. Se succédant dans le temps, ces deux cas forment un paradigme technologique. La première phase correspond au régime entrepreneurial et l'autre phase au régime routinier. Comme cela apparaît en figure N°3 de la page suivante, passant de la première phase à la deuxième phase, le poids des connaissances tacites augmente et leur nature rend l'entrée dans l'industrie difficile « .....les entreprises inscrites dans des trajectoires inefficaces étant progressivement éliminées »<sup>(3)</sup>.

Selon les tenants de cette théorie, qu'elles soient industrielles ou organisationnelles, foncières ou axillaires, les compétences qui sont à l'origine de la diversité des firmes « au-delà des facteurs qui la composent, ce qui distingue une firme d'une autre-même dans le cas

---

1- A. Alcouffé et S. Kammoun : «Une approche économique des compétences de la firme, vers une Synthèse des théories néo-institutionnelles et évolutionniste», Ed. LIGHE, Toulouse, Février 2000, p.20.

2 - O. B. Olga : «L'économie de l'entreprise », Op.cit, p.148.

3- B. Coriat et O. Weinstein : «La théorie moderne de l'entreprise», librairie générale française, Paris, 1995, p.p.128-130.

où elles appartiennent à une même industrie- ce ne sont pas les différences éventuellement repérables dans le choix des facteurs, mais la nature des savoirs faire accumulées dans la mise en œuvre des facteurs»<sup>(1)</sup>, sont importantes et déterminantes.

Servant de base à l'innovation, leur maintien et leur amélioration s'imposent à toute entreprise voulant assurer sa compétitivité, survie et sa pérennité. Le schéma en page suivante illustre bien la relation compétences- innovation et performance. Cela passe nécessairement par le maintien des hommes et la prise en considération de la composante sociale au sein de l'entreprise. Toutefois, pour l'organisation aussi un rôle à jouer, et ce dans la mesure où elle peut permettre à la firme de profiter des avantages de coûts offerts par la courbe d'apprentissage.

S'opposant à l'orthodoxie classique considérant le marché à tout pouvoir d'élimination des entreprises les moins performantes (qui ne se comporteraient pas suivant une hypothèse de maximisation de profit), les évolutionnistes expliquent la viabilité, les possibilités de développement et les changements des firmes comme dépendantes de l'environnement de sélection de la firme, (nature de la sélection qui entoure les différentes activités et la possibilité de surmonter les barrières à l'entrée) et du niveau de concurrence à la fois sur le marché des produits et sur celui du capital, de la politique publique et des fréquences des discontinuités technologiques<sup>(2)</sup>.

Suivant la configuration particulière qui résulte de l'addition de ces éléments: structure de marché (degré d'oligopolisation ou encore de compétition entre unités de taille restreinte...) degré d'ouverture des marchés aux nouveaux entrants (nature et importance des barrières à l'entrée), nature de la réglementation, possibilités d'accès aux ressources financières ; ils distinguent entre environnement de sélection lâche et environnement de sélection étroit<sup>(3)</sup>. Dans ce dernier, les entreprises les moins efficaces peuvent survivre et même prospérer pour quelques temps. En dynamique, une importance est accordée au critère de la disponibilité en liquidité comme clé de l'évolution des firmes et donc de la sélection<sup>(4)</sup>.

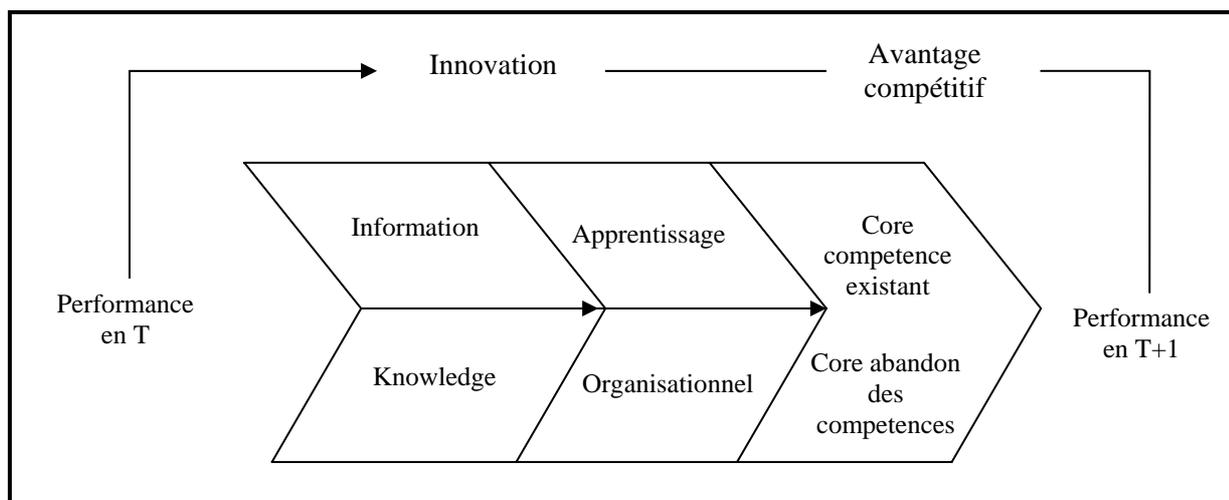
---

1 - B. Coriat et O. Weinstein : «Les nouvelles théories de l'entreprises», Op.cit, p.128.

2 - E.M.Hernandez et L.Marco : « L'entrepreneuriat et les théories de la firme », In Revue française de gestion, N° 138/2002, p. 221.

3 - B. Coriat et O. Weinstein : «La théorie moderne de l'entreprise», Op.cit, p.129.

4 - E.M.Hernandez et L.Marco : «L'entrepreneuriat et les théories de la firme», Op.cit, p. 221.

**Figure 3 : Les interactions : innovation, compétences, performance**

*Source : A. Alcouffe et S.Kammoun : «une approche économique des compétences de la firme, vers une synthèse des théories néo-institutionnelles et évolutionniste», Op.cit, p.23*

En effet, si une firme dégage assez de cash flow pour tenir ses projets d'investissement et ses besoins de fonds de roulement ; elle aura de grandes chances de survie. Par contre, si les entrées sont insuffisantes il lui faudra recourir à l'endettement ou à une augmentation du capital d'où le risque de perte de contrôle et même le danger de disparition de l'entreprise comme unité autonome. La taille du capital initial et la capacité de maximisation du chiffre d'affaires implique des forces plus ou moins grandes de sélection environnementale<sup>(1)</sup>.

## 2-3- L'approche centrée sur l'entrepreneur

### 2-3-1- L'entrepreneur dans la théorie économique et son évolution dans le temps :

Une des caractéristiques distinctives de la PME des autres entreprises, la prédominance du facteur humain. En effet, l'omniprésence du propriétaire dirigeant apparaît déterminante. La plus part des définitions qualitatives de la petite et moyenne entreprise insistent sur ce point de vue, une primauté dans l'analyse est au chef d'entreprise et à ses objectifs.

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 considère 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

1 - R. Ardeni : «Les PMI et leurs dirigeants : stratégies de marché et stratégies internes», Ed. Centre d'étude d'emplois, Paris, 2000, p.35.

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»<sup>(1)</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 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 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>(2)</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

---

1 - M.Basle, R.Delorme, J.L.Lemoigne et B.Pauleré : «Approche évolutionniste de la firme et de l'industrie», Ed. l'harmattan, Paris, 1999, p.221.

2 - L.Melbouci : «De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale?», L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, 2006, p.8, Communication présentée au 8<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Haute Ecole de Gestion (HEG) Fribourg, Suisse.

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.

### ***2-3-2- 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>(1)</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.

### **2-3-3- 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.

---

1 - L.Melbouci : « De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ? », L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Op.cit, p.8.

- **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.

### ***2-3-4- 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>(1)</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.

---

1 -Voir : P.A.Julien : «Les PME Bilan et perspectives», Op.cit.

- **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.
- **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.

### ***2-3-5- 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>(1)</sup>, les valeurs et les représentations mentales.

Selon la vision de Schumpeter<sup>(2)</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>(3)</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.

## **2-4- 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'entrepreneur, l'organisation et le mode 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 le quel l'entreprise évolue.

### ***2-4-1- 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

---

1- K.Ait Ziane. et H. Ait Ziane : «Territoire et entrepreneur innovateur : cas de l'Algérie», colloque international sur la «Création d'entreprises et territoires », Décembre 2006, p.7.

2 - R.Wtterwulghé : «La PME une entreprise humaine », Op.cit, p.p.38-53.

3 - 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.

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 délaissier 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'étroitesse 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.

Cette vocation de la PME à la spécialisation a permis l'émergence d'une forme de complémentarité entre grande et petite entreprise, très répandue dans notre économie, la sous-traitance. En effet, «les relations de sous-traitance existent souvent entre firmes de dimensions inégales. Elles supposent une coopération technique basée sur une division des tâches, en principe liée à l'existence d'avantages comparatifs. L'existence de ces avantages pour la PME, fait qu'elle subsistera aux cotés de la grande entreprise, dans des créneaux plus ou moins spécialisés, interdépendants ou non, ponctuels ou permanents»<sup>(1)</sup>. En outre, en raison de sa nette flexibilité, de sa vitesse de réaction et de sa capacité d'adaptation, la PME semble la mieux adaptée pour profiter des opportunités résultantes des progrès technologiques favorisant l'émergence de segments de marché variés.

#### ***2-4-2-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

---

1 - N.Ibnabdeljalil : «Contribution à une analyse financière et typologique des PME industrielles», Thèse défendue devant l'université de Rennes, 1980, Cité In : R.Wtterwulge : « La PME une entreprise humaine », Op.cit, p.p. 80-81.

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<sup>(1)</sup>. L'expression contemporaine tente à introduire une nouvelle dimension pour l'entreprise, c'est le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable<sup>(\*)</sup>.

#### **2-4-2-1- 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 (O.Boiral et G.Krotaux, 2004).

Selon (Berle, 1990), 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»<sup>(2)</sup>, car comme le souligne Robins (1992), si les firmes mettent en œuvre des programmes de qualité pour l'emporter sur les concurrents, elles doivent voire 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<sup>(3)</sup>. Donc, bien que leur responsabilité première est de générer des profits, les entreprises voulant améliorer leur

---

1 - F. Le Roy et M. Marchisnay : « La responsabilité sociale de l'entreprise », Paris, Ed .EMS, 2005, p.20.

\* - 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.

2 - Regards sur les PME n° 04 / Octobre 2003, les PME et l'environnement, enjeux et opportunités, p.27.

3 - Développement durable et entreprise, ORS, Ed. AFNOR, Paris, 2004, p.17.

compétitivité et renforcer leur position peuvent au même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement <sup>(\*)</sup> ; 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>(1)</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.

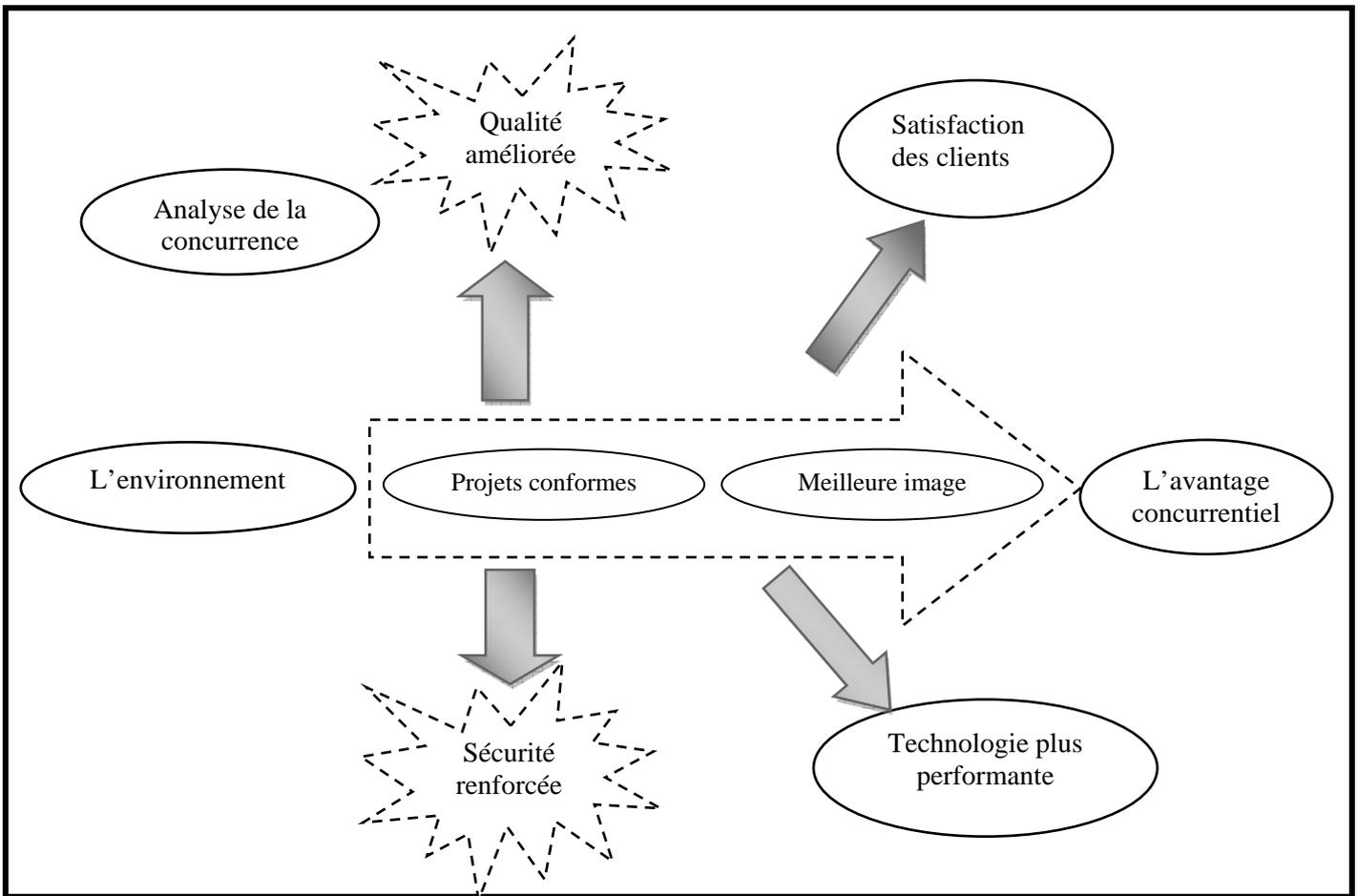
Une bonne gestion de l'environnement peut donc permettre de se constituer un avantage concurrentiel, et ce, en répondant au souci d'une part croissante de la population, d'une meilleure protection de l'environnement, d'une mise sur le marché de produits mieux adaptés aux attentes des clients et d'une meilleure prise en compte des attentes des différentes parties prenantes de l'entreprise. Partant du constat que les actionnaires (shareholders) ne sont pas les seuls concernés par les activités de la firme, mais que d'autres acteurs (stakeholders) peuvent subir des préjudices en cas de mauvais fonctionnement de l'entreprise, la théorie de la dépendance<sup>(2)</sup> faisant partie des approches théoriques de la responsabilité sociale et tentant d'expliquer les raisons pour lesquelles l'entreprise devrait être socialement responsable; fait dépendre l'organisation des acteurs de son environnement et affirme que sa pérennité dépend de son aptitude à gérer les demandes de groupes différents en particuliers ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie.

---

\* - Selon une enquête réalisée sur un échantillon de 1080 PME Françaises, 70% d'entré elles affirment que l'environnement représente une préoccupation importante.

1 - D.Fougerat et TH. Sebieude : «PME/PMI ; intégrer l'environnement dans votre gestion», Ed Economica, Paris, 1995, p.18.

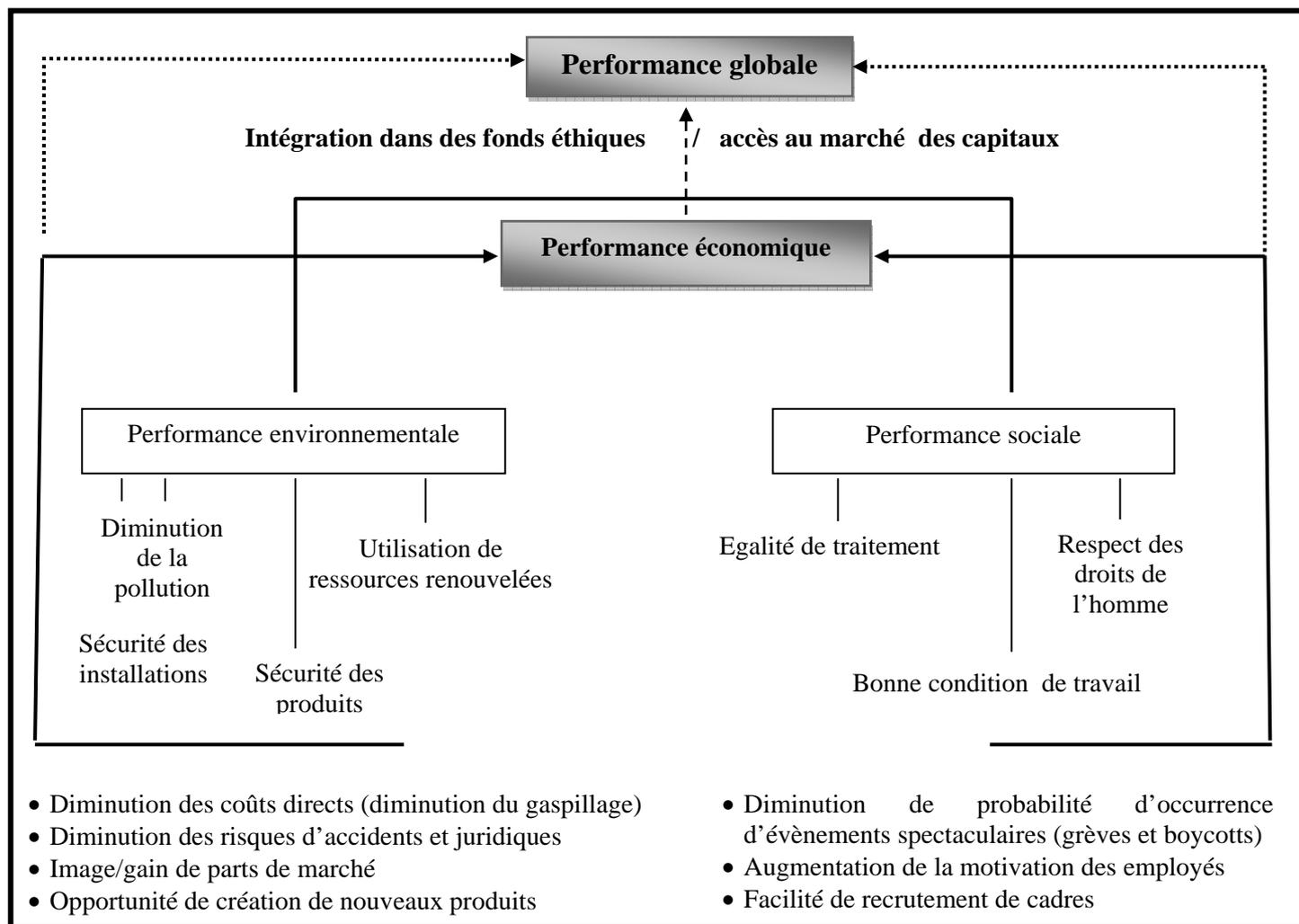
2 - F. Q. Lanoizelee et M. Capron : «La responsabilité sociale de l'entreprise », Ed. La découverte, Paris, 1999, p.35.

**Figure 4 : L'intégration de l'environnement : source d'avantage concurrentiel**

*Source : D. Fougerat et TH. Sebiude : « PME/PMI : Intégrer l'environnement dans votre gestion », op.cit, p. 22.*

#### **2-4-2-2- Gestion environnementale et le bénéfice d'image de l'entreprise**

En répondant au souci d'une part croissante de la population, d'une meilleure protection de l'environnement, d'une mise sur le marché de produits mieux adaptés aux attentes des clients et d'une meilleure prise en compte des attentes des différentes parties prenantes de l'entreprise, l'entreprise se procure et se crée non seulement un avantage concurrentiel qui va pouvoir la mettre en position de force sur le marché, mais aussi, elle se procure une légitimité sociale et bénéficie d'une image auprès de ses clients et des différentes parties prenantes. Le trip type des concepts performance sociale, performance environnementale, performance économique qui apparaissent sur la figure suivante illustre bien ce bénéfice d'image.

**Figure 5 : Gestion environnementale et le bénéfice d'image de l'entreprise**

*Source : E. Reynaud : «Le développement durable au cœur de l'entreprise : pour une approche transverse du développement durable», Op.cit, p27.*

Cette théorie affirme que la vulnérabilité d'une organisation provient de son besoin en ressources et du fait que ces ressources sont contrôlées par son environnement<sup>(1)</sup>. Si des groupes fournisseurs de ressources critiques, se retirent du jeu, ils mettent la survie de l'organisation en danger.

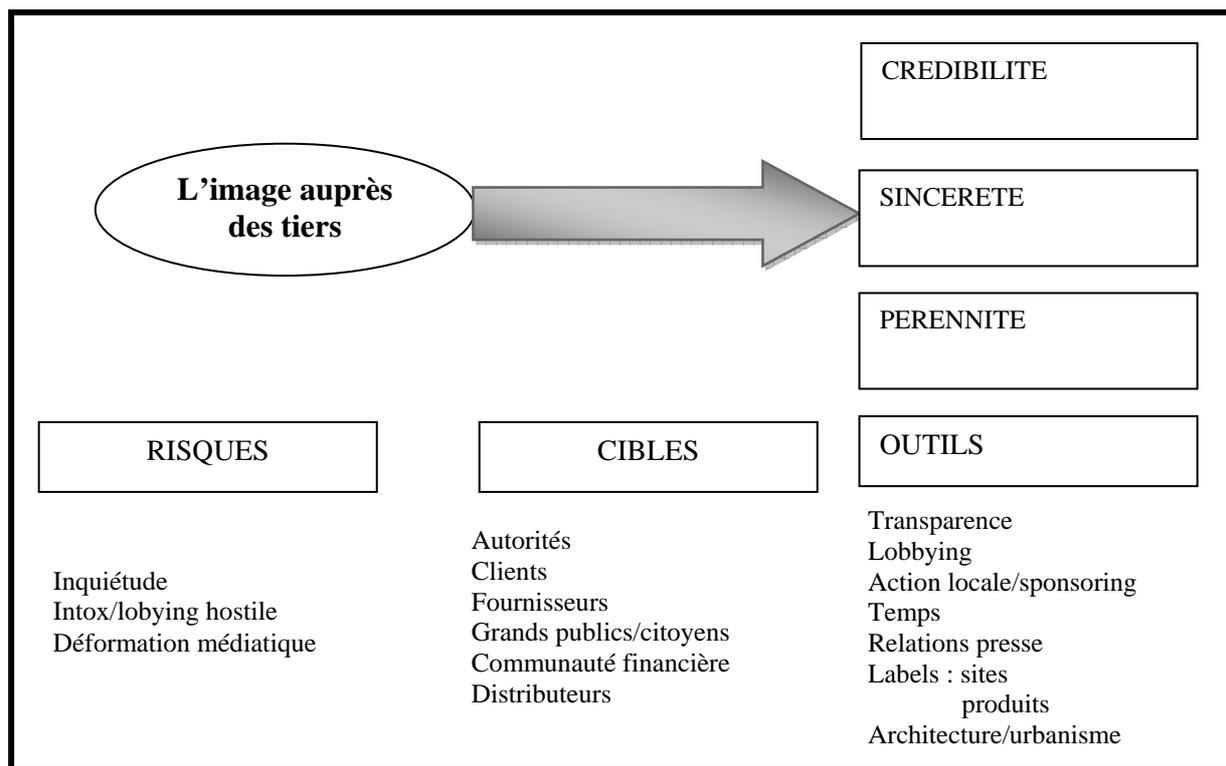
Ces ressources sont relatives au capital financier mais aussi aux ressources humaines (attractivité pour le recrutement de salariés compétents), ou aux clients (risques de boycott des clients ou de cessation des commandes d'un client important si l'entreprise ne répond pas à certaines normes imposées par ces clients).

1 - F. Q. Lanoiselee et M. Capron : «La responsabilité sociale de l'entreprise», Op.cit, p.33.

Comme le montre la figure n°5, de la page précédente, partant d'une vision conciliatrice entre les objectifs économiques et environnementaux et d'une exigence de pérennité dans un contexte économique de plus en plus incertain, la quête du développement durable semble associée à celle d'une entreprise durable soucieuse de préserver l'intégrité des écosystèmes nécessaires à sa survie et sa croissance. Après les grands groupes se sont donc aujourd'hui les PME qui sont concernées<sup>(1)</sup>.

Enfin, pour ce point, on dira que légitimité sociale, développement durable et gestion environnementale ; des concepts au cœur des théories contemporaines modernes, deviennent des ressources stratégiques dont dépend l'organisation pour sa survie<sup>(2)</sup>. Soucieuse pour son avenir, l'entreprise est donc désormais amenée à montrer ses performances financières mais aussi sociales et écologiques. Ces dernières permettent non seulement d'avoir un meilleur impact auprès des collectivités publiques et des législateurs, mais aussi constituent des barrières à l'entrée pouvant exclure implicitement les nouveaux entrants, qui n'optent pas pour ces principes<sup>(3)</sup>.

**Figure 6 : Gestion environnementale et le bénéfice d'image de l'entreprise**



*Source : D. Fougerat et TH. Sebieude : «PME/PMI : Intégrer l'environnement dans votre gestion», Op.cit, p.104.*

1- D. Fougerat et Th. Sebieude: «PME/PMI, intégrer la gestion de l'environnement dans votre gestion», Op.cit, p.15.

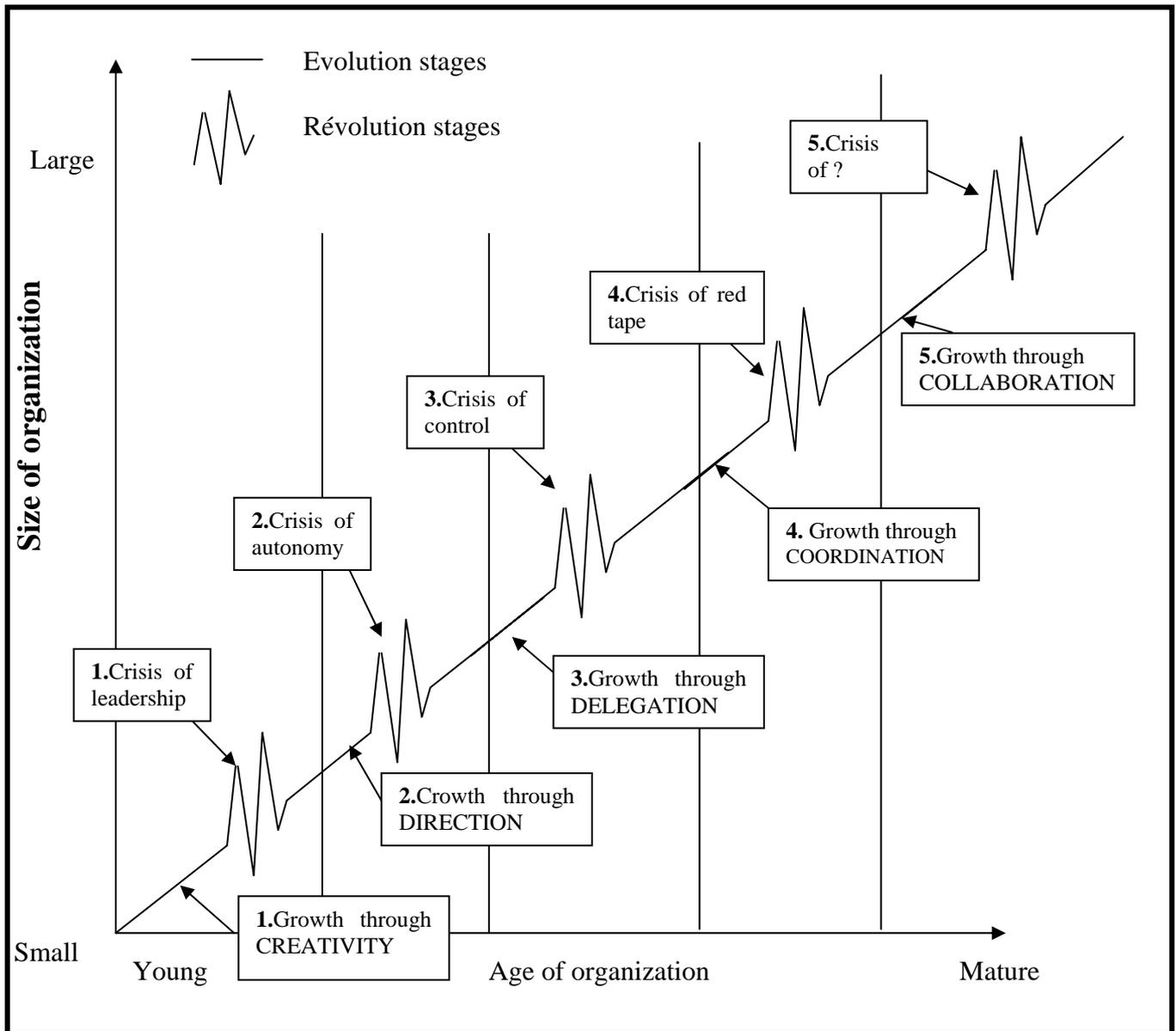
2- F. Q. Lannoisellee et M. Capron : «La responsabilité sociale de l'entreprise», Op.cit, p.34.

3- E.Ryraud : «Le développement durable au cœur de l'entreprise : pour une approche transverse du développement durable», Op.cit, p.p. 24-25.

## 2-5- 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 (1972) parle du cycle de vie d'une entreprise, et identifie cinq phases successives dans l'évolution de toute entreprise <sup>(1)</sup>.

**Figure 7 : Les cinq phases de la croissance**



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

1 - S. Mignon : «Stratégies de pérennité d'entreprise», Ed. Vuibert, Paris, 2001, p.42

### **2-5-1- 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 <sup>(1)</sup>. 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>(2)</sup> :

#### **2-5-1-1- 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.

#### **2-5-1-2- 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 dépenses.

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.

---

1 - Pour plus de détails concernant les caractéristiques des PME au cours de leur cycle d'évolution voir figure 8, p.60.

2 - N.C.Churchil et V.L.Lewis : «Les cinq stades d'évolution d'une PME», In Revue Harvard Business Review, 1983, p.p. 119-131.

**2-5-1-3- 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.

**2-5-1-4- L'essor**

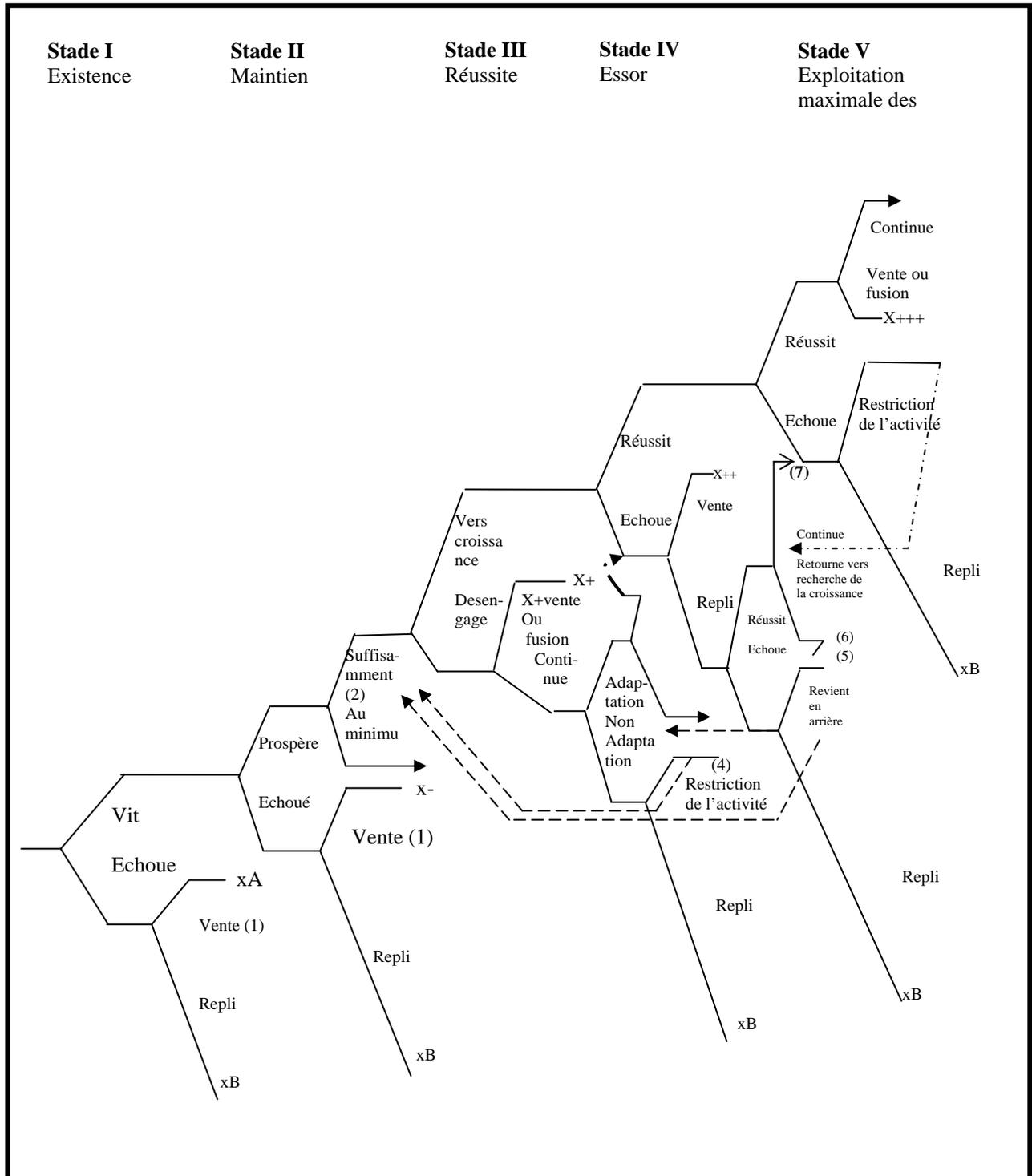
À ce stade, les principaux problèmes sont d'obtenir une croissance rapide et de la financer, d'où les questions les plus importantes : la délégation et le financement dus à la croissance. L'organisation à ce stade est généralement décentralisée et les principaux patrons doivent faire preuve d'une grande 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.

**2-5-1-5- 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.

**Figure 8 : Evolution des petites entreprises**



Source : N.C.Churchil et V.L.Lewis : «Les cinq stades d'évolution d'une PME», Op.cit, p.127.

### **2-5-2- Processus de développement et facteurs clés de succès de la PME**

Dans leur analyse du processus de développement d'une PME, N.Churchil et V.L.Lewis<sup>(1)</sup>, identifient un certain nombre de facteurs clefs de succès de ce type d'entreprise. Ces facteurs dont l'importance change à mesure que l'entreprise croit et se développe, jouent un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec de cette dernière. Ils sont au nombre de huit, quatre relèvent de l'entreprise en tant qu'organisation et quatre autres de l'entrepreneur lui-même. Ceux, qui relèvent de la société, sont les suivants :

- Les ressources financières, y compris l'encaisse et la capacité d'emprunt ;
- Ressources en hommes, c'est-à-dire, le nombre d'employés et leurs compétences, en particulier pour ce qui concerne la direction et le personnel ;
- Systèmes utilisés, c'est-à-dire leur degré de perfection en matière d'information, de planification et de contrôle ;
- Ressources commerciales, y compris les rapports avec la clientèle, la part de marché, les rapports avec les fournisseurs, les procédés de fabrication et de distribution, la technologie, l'image de marque, et tout ce qui donne à l'entreprise une certaine position par rapport à son activité et au marché.
- Les facteurs relevant de l'entrepreneur ou du chef d'entreprise sont les suivants :
  - Objectifs de l'entrepreneur, concernant lui-même ou la société;
  - Compétence de l'entrepreneur en matière de marketing, d'innovation, de production et de distribution;
  - Compétence du chef d'entreprise en matière de délégation de pouvoir et également en ce qui concerne la supervision des activités exercées par d'autres;
  - Compétences du chef d'entreprise en matière d'anticipation, et également sa capacité à adapter les points forts ou les lacunes de l'entreprise à ses objectifs.

Comme le montre la figure N°8 en page 60 précédente, l'entreprise passe d'un stade dit d'existence vers un deuxième dit de maintien puis de réussite, ensuite d'essor et enfin vers un stade dit d'exploitation maximale des ressources. Selon Greiner (1972), le passage d'une phase vers une autre n'est pas chose aisée pour l'entreprise. Il engendre diverses crises dont la

---

1 - N.C.Churchil et V.L.Lewis : «Les cinq stades d'évolution d'une PME», Op.cit, p.p.126-130.

maîtrise conditionne l'avenir de cette dernière. Ces crises qui sont des périodes de danger mais, en même temps, sources d'opportunités font partie de la vie des firmes<sup>(1)</sup>.

Le rôle des managers n'est pas tant de les éviter mais plutôt de les anticiper et de les gérer avec succès. Pour Tushman et Rainelli (1994), les firmes pérennes sont celles qui ont su maintenir un équilibre sur une longue période entre changements incrémentaux (''convergence change''), et changements discontinus (''frame breaking change'').

Des études effectuées par Chandler (1962), permettent d'avancer que les organisations dans leur ''cycle de vie'' évoluent typiquement vers des «configurations» (combinaison de leadership, structure et culture d'entreprise) dont la stabilité est à la fois une force et une faiblesse. Les changements, qui interviennent lors du processus d'évolution, impliquent une réforme de la mission et des valeurs essentielles de l'organisation, une redistribution du pouvoir, une réorganisation de la structure, des procédures et des schémas d'interaction. La capacité de l'entreprise à s'adapter et à réorienter son action devient déterminante, ce qui ne peut se réaliser que grâce à l'anticipation de l'environnement dans lequel elle se situe.

---

1- Romainelli Tushman: « Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organisation evolution », California management review Vol 29, N° 01/1986, p.p.29-44.

**Figure 9 : Caractéristiques d'une petite entreprise à chaque stade d'évolution**

<b>Stade I</b> Existence	<b>Stade II</b> Maintien	<b>Stade III-D</b> Réussite/ Désengagement	<b>Stade III-G</b> Réussite/ expansion	<b>Stade IV</b> Essor	<b>Stade V</b> Exploitation maximale des Ressources	
Style de Gestion	Supervision directe	Supervision indirecte	Fonction	Dévisionnel	Hierarchique et personnel	
<b>Organisation</b>						
<b>Importance des systèmes formels</b>	Minime à nulle	Minime	De base	Croissante	Stable	Extensive
<b>Stratégie première</b>	Existence	Survie	Maintien	Ressources De croissance	Croissance	TRI
<b>Société/ Entrepreneur +</b>						
+ Petit cercle : entrepreneur Grand cercle : entreprise						

Source : N.C.Churchil et V.L.Lewis « Les cinq stades d'évolution d'une PME », Op.cit, p.127.

En fin de compte, on constate que l'analyse de la firme d'une manière générale et dont la PME représente un des divers types, s'est faite dans plusieurs directions. Une première approche s'est interrogée sur les objectifs de la firme, mais sa portée restera limitée tant qu'elle ne rompra pas radicalement avec la vision de la firme classique et la conception standard de la rationalité. Les ruptures essentielles se sont faites quand, à partir de Simon, la représentation des comportements et des organisations s'est reconstruite sur une nouvelle conception de la rationalité.

Loin des simplifications frustes de la boîte noire, l'organisation apparaît comme une nouvelle dimension qu'il faut vraiment prendre en considération lors de l'analyse de la firme. Plus qu'une dimension, l'organisation peut jouer un rôle déterminant dans les choix stratégiques de l'entreprise. L'entrepreneur et son capital social, l'environnement dans ses diverses dimensions, les ressources et les compétences de la firme sont autant de paramètres dont la maîtrise et la prise en considération reste déterminante pour la survie et pérennité de la PME. De manière générale, on passe étape par étape d'un comportement de maximisation du profit à un comportement de satisfying où l'entreprise devient de plus en plus guidée par la recherche de règles de conduite, lui permettant d'assurer sa survie dans un environnement de plus en plus mouvant.

## Conclusion

La PME dont la définition se fonde sur un ensemble de critères très variés dépendant chacun du domaine d'appréhension du concept et qui est d'avantage considérée comme un des piliers de la promotion de la croissance économique, apparaît un des objets d'étude qui occupent de plus en plus la scène des 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 en 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 de dépasser les difficultés et les contraintes des premières phases du cycle de vie.

Grosso modo, on peut dire qu'étant reconnue comme l'institution fondamentale du capitalisme, l'entreprise ne peut plus uniquement se vivre et se penser relativement à la sphère restreinte de l'économique. Elle devient l'objet d'une attente croissante, tout d'abord des acteurs présents en son sein, soit de ses salariés, puis des acteurs avec lesquels elle est en relation directe, soit des parties prenantes et enfin de l'ensemble des acteurs de la société. Dans cette perspective, elle doit à la fois satisfaire des besoins de nature économiques : soit assurer la prospérité matérielle de ses membres, des parties prenantes et de la société, satisfaire des besoins de nature psychologique : soit permettre aux individus qui la composent de satisfaire leurs besoins supérieurs ; comme la réalisation de soi et satisfaire des besoins de nature sociologique : soit participer dans la vie des divers groupes sociaux qui sont en relation directe ou indirecte. Tout cela, afin de survivre, maintenir sa place sur le marché et se pérenniser.

# Chapitre II:

**Facteurs clés de succès et stratégies de pérennité dans les PME**

## Introduction

Parmi les caractéristiques les plus frappantes de l'environnement actuel auquel sont confrontées les entreprises, l'intensification de la concurrence et l'accélération du changement. Dans un tel environnement marqué par la mondialisation des marchés, l'interpénétration croissante des économies, l'interdépendance accrue entre les acteurs en jeu modifiant les conditions de la concurrence, la survie et la pérennité de l'entreprise deviennent de plus en plus problématiques. En effet, toutes les entreprises qu'elles soient grandes, moyennes, petites et même très petites, doivent veiller au renforcement, à l'amélioration ou du moins au maintien, et ou à la préservation de leurs facteurs de compétitivité et de leurs performance économique.

Comme réponse à ces caractéristiques irréversibles de ce nouvel environnement, les entreprises développent divers facteurs permettant leur compétitivité et le maintien de leur performance, ce dans le but de survivre et se développer. Les grandes entreprises réalisent cet objectif à travers différentes options à savoir : la croissance externe pour bénéficier des économies d'envergure, l'organisation en réseau des activités à l'échelle internationale, la coordination des compétences au niveau interne et l'externalisation des activités qui contribuent faiblement à la création de valeurs.

Vu la spécificité de l'objet d'étude que constituent les petites et moyennes entreprises comparativement aux grandes entreprises, les facteurs pouvant conduire au succès des PME et leurs stratégies de pérennité ne peuvent être que différents. Ceci dit, leurs sources de compétitivité ne peuvent être aussi que pareilles à celles des autres types d'entreprises.

La recherche des facteurs à l'origine de la réussite des petites et moyennes entreprises ainsi que des stratégies de leur pérennité n'est pas une tâche aisée. Toutefois, sur la base de l'analyse précédemment faite des théories de la firme et de l'entrepreneur, il est possible de contourner cette difficulté en faisant la distinction entre deux types de facteurs de succès et deux types de stratégies de pérennité.

En ce qui concerne les facteurs de succès, nous distinguons deux groupes : d'un côté, des facteurs dits internes relatifs soit à l'organisation dont la stratégie en tant que plan directeur de l'entreprise et la structure organisationnelle comme cadre de mise en œuvre de cette dernière, apparaissent comme étant les facteurs les plus déterminants et /ou à l'entrepreneur qui, par son capital social occupe une place majeure et stratégique dans la réussite des PME.

D'un autre côté, des facteurs dits externes, c'est-à-dire, liés à l'environnement de l'entreprise dont le soutien et l'accompagnement sont aussi d'une importance non négligeable. S'agissant des stratégies de pérennité, ces dernières sont à leur tour de deux types : d'une part, des stratégies visant le maintien du pouvoir, qui se réalise à travers le maintien du contrôle et de la direction au sein du même groupe. D'autre part, des stratégies visant le maintien du projet de l'entreprise. Ce dernier qui passe nécessairement par le maintien des activités et de l'identité de l'entreprise, est considéré comme non seulement fondamental pour la pérennité de la PME mais aussi indispensable.

En outre, d'autres facteurs peuvent contribuer à la réussite des PME et seront étudiés séparément. Ces facteurs sont : la flexibilité en tant que facteur d'adaptation, la culture en tant que facteur de coordination et d'intégration, leur mode de financement, l'utilisation de l'information scientifique et technologique en tant qu'outil d'innovation et l'internationalisation en tant que mode de conquête des marchés.

Pour se faire et dans le but d'atteindre les objectifs précédemment cités, nous traiterons des sections suivantes :

**Section 1 :** Facteurs clés de succès dans les PME.

**Section 2 :** Stratégies de pérennité des PME.

## Section 1 : Facteurs clés de succès des PME

La notion de succès a des acceptions diverses, qui varient en fonction des angles de vue. Si le succès pour le financier, est constaté au moment où il réalise son investissement ou lorsqu'il perçoit des dividendes, le succès pour les collaborateurs, est lui, avec les commandes qui arrivent et qu'il faut honorer. Pour l'entrepreneur, cette même notion recouvre tout un autre sens. Etant certainement relatif, le succès qui lui est cher ; consiste pour l'entrepreneur dans l'atteinte des objectifs, la satisfaction des clients et des besoins. Plus que ça, c'est d'être en vie (survivre)<sup>(1)</sup>. D'une façon générale, on peut dire que le succès peut être lié à la rentabilité (atteinte d'un point mort, distribution de dividendes), à la croissance (pénétration ou installation dans un nouvel marché) ou à la pérennisation.

L'étude des variables qui contribuent au succès d'une entreprise a mobilisé l'attention de nombreux chercheurs affiliés à différentes disciplines. Dans leur études, ils ont mis en place un nombre important de variables qu'il est possible de classer en trois catégories : celles qui se rapportent à l'entrepreneur, à son environnement, et enfin à l'organisation et à la gestion de l'entreprise surtout l'entreprise nouvellement créée.

Face à la diversité des acceptions, il n'est donc pas surprenant de trouver dans la littérature un nombre assez conséquent de facteurs expliquant le succès <sup>(2)</sup>. Allain Fayolle (2004), en a fait une synthèse sur laquelle nous avons pris appui pour présenter l'ensemble des facteurs expliquant la réussite des petites et moyennes entreprises. Partant de tentatives théoriques diverses <sup>(3)</sup>, ayant liés performance économique et pérennité d'entreprise, pour notre modeste travail, nous avons décidé de scinder ces facteurs en deux catégories : internes et externes. Dans un premier temps, nous aborderons les facteurs explicatifs internes à l'entreprise. Ces derniers peuvent être liés soit à l'entrepreneur lui-même ou à l'organisation qui se situe entre l'entrepreneur et l'environnement de l'entreprise <sup>(4)</sup>. Et dans un second temps, nous présenterons une deuxième catégorie de facteurs dits externes dans la mesure où ils relèvent de l'environnement de l'entreprise.

Enfin, et dans une troisième catégorie, nous aborderons d'autres facteurs pouvant en plus des premiers expliquer la réussite et le succès des PME.

---

1 - A.Fayolle : « L'entrepreneuriat, apprendre à entreprendre », Ed.Dunod, Paris, 2004, p. 336.

2 - R.Moreau : « La spirale du succès entrepreneurial », [www.releat-mip](http://www.releat-mip), 01/01/2007, p.4.

3- A.Fayolle : « L'entrepreneuriat, apprendre à entreprendre », Op.cit, p.338.

4- S. Mignon : « Stratégies de pérennité d'entreprise », Ed.Vuibert, Paris, 2001, p.p.28-43.

## 1- Des facteurs explicatifs internes

Les analyses ayant tenté d'expliquer les causes de performance interne des entreprises sont diverses et variées. Si pour le courant classique des organisations (Taylor, 1911 ; Weber, 1922 ; Fayol, 1916) et le courant des relations humaines (Mayo, 1949 ; Lewin, 1943 ; MC Gregor, 1966 ; Lickert, 1967 ; Herzberg, 1976 ; Maslow, 1970), la performance étant principalement perçue en terme de productivité du personnel, la chose est tout à fait différente pour les analyses ayant succédé ces dernières. Les théoriciens de la contingence figurent parmi les premiers à avoir remis en cause les analyses classiques. Pour ces derniers, les modèles d'organisation sont contingents à des variables internes et à des variables externes. Parmi les variables internes, on distingue l'âge (Stincombe, 1965), la taille (Blau, 1970), la technologie (Woodward, 1965 ; Perrow, 1987) et la stratégie (Chandler, 1962).

Sur la base des études qu'il a effectué dans trois pays à savoir les USA, l'Allemagne et le Royaume Unis ; Chandler (1990) conclut que ce sont les capacités organisationnelles des firmes qui constituent le moteur de leur compétitivité et de leur performance. «Les efforts réalisés pour utiliser ces capacités organisationnelles établies sur des avantages compétitifs devinrent le moteur, la dynamique qui sous-tendit tout le processus de la croissance de l'entreprise industrielle et du capitalisme industriel»<sup>(1)</sup>.

Plus récemment, avec une nouvelle vision de l'entreprise, les théoriciens ressources Based (Hamel et Prahalad ,1990 ; 1995) considérant la firme non comme un portefeuille d'activités (produits/marchés) mais comme un ensemble unique de ressources tangibles et intangibles, voient dans la valorisation de ces ressources un facteur pouvant permettre à l'entreprise de générer et de maintenir une position privilégiée sur le long terme.

Rumelt (1995), avance ce qui suit « strategy researchers developed what is called now the resource based view of the firm. This theory sees firms as collections of resources and sees performance differences as largely reflecting differences in resource quality. Whereas traditional industrial organisation saw high profits as stemming from collusive reductions in competition strategies of entry deterrence, the resources based view sees high profits as the rents accruing to specialized and difficult-to-replicate or non imitable resources»<sup>(2)</sup>, ce qui signifie globalement, qu'à la différence de la vision classique, l'entreprise peut être considérée comme un ensemble de ressources, et que les différences de performance entre

---

1- A.D .Chandler : « Les principes éternels du succès industriel », In Revue Harvard de l'expansion, hiver 1990, p.78.

2 - R .P. Rumelt: «Inertia and transformation», In Montgomeryc.A “Resources based and evolutionary theory of the firm, Harvard Business school, Kluwer academic publisher, 1995, p.102

entreprises, naissent des différences de qualité de ces dites ressources. En outre, les profits importants sont le résultat des ressources et surtout compétences non imitables.

Conner et Prahalad (1996), complètent, à leur manière, la théorie « resource based » en avançant que les connaissances constituent une source essentielle d'avantages compétitifs à long terme et de différences de performance entre firmes. Sur la base de ces analyses pensant la performance comme le résultat de facteurs internes à l'entreprise, nous recensons ce qui suit

## **1-1-L'entrepreneur propriétaire dirigeant et son capital social : Des atouts stratégiques non contournables**

### ***1-1-1- L'entrepreneur propriétaire dirigeant : définition et typologie***

Reconnue comme l'institution fondamentale du capitalisme et contrairement à la grande entreprise, la PME fait apparaître certaines spécificités à savoir :

- Un rôle important du dirigeant (entrepreneur) ;
- Une autorité plus élevée et centralisé par rapport à la grande entreprise ;
- Des ressources financières limitées et des outils de gestion peu développés ;
- Une dépendance vers un nombre limité de client et une part de marché restreinte ;
- Une structure flexible et aplatie ;
- Une organisation plus réactive ;
- Un dynamisme stratégique.

Parmi ces spécificités qui font de cette entité un être particulier se distinguant de la grande entreprise, la prédominance et le rôle joué par le propriétaire dirigeant, apparaissent importants et déterminants. En effet, en fonction de son comportement, de ses ressources, compétences et relations (capital social), il réalise des arbitrages et effectue des choix stratégiques et opérationnels ; et révèle ainsi une diversité de comportements dont dépend l'avenir de son entreprise. De plus, par sa forte présence dans presque toutes les fonctions de l'entreprise, la propriété et la gestion sont combinées dans la même personne, ce qui fait que toutes les décisions soient concentrées au sein des mêmes mains. Toutes ces qualités ne font que renforcer son pouvoir de contrôle et palier aux problèmes les plus cités tels que la lenteur dans la transmission de l'information et l'absence de coordination dans le traitement des difficultés.

Une étude effectuée sur un échantillon de PME en France, révèle l'importance que joue le dirigeant par sa personnalité et son comportement dans la réussite de l'entreprise. A ce sujet, Sutton (1984) dit: « If the owner-manager is good at managing a small business, then they can do exceptionally good things in terms of ensuring the continued survival and operation of the business». Cela veut dire, que par son comportement de gestion, le propriétaire dirigeant pourra contribuer à la survie et à la continuité de l'entreprise. Autrement dit, la survie et la continuité d'une petite entreprise est dépendante du comportement et des compétences managériales du propriétaire dirigeant. Cette importance, apparaît, comme le soutiennent B. L'oiseau et CH.Dupont<sup>(1)</sup> pour la vie de la PME dans la personnalité et le comportement du propriétaire dirigeant. En effet, en fonction de ses aspirations, de son histoire, culture et de son environnement, il adopte un comportement lui facilitant l'atteinte de son objectif et lui assurant le maximum de sécurité. Une simple analyse des comportements et stratégies des dirigeants de PME permettent la distinction entre trois types de dirigeants.

#### ***1-1-1-1-Dirigeant à comportement réactif***

Animé par la logique d'accumulation et de perpétuation des patrimoines<sup>(2)</sup>, ce type de dirigeant adopte dans sa gestion un comportement conservateur et une gestion protectrice et prudente, permettant le maintien son entreprise. Dans l'objectif de survivre et d'assurer la longévité de leur affaire, ce type de dirigeants, mettent en avant le profit à court terme comme étant un objectif non contournable et prioritaire ; ce qui les pousse à l'exploitation d'un marché de proximité (local ou régional). Soucieux pour leur pouvoir, ils laissent apparaître une forte aversion au risque notamment en ce qui concerne l'investissement nécessitant des ressources financières dépassant leurs capacités. Comme facteurs explicatifs du manque d'innovation de leurs entreprises, on trouve généralement, la gestion autoritaire des unités de production et le contournement des exigences de l'environnement externe.

#### ***1-1-1-2-Dirigeant à comportement actif***

Contrairement au précédent et au dirigeant à comportement proactif preneur de risque et aventurier, le dirigeant à comportement actif patriarcal, montre une attitude d'adaptation aux besoins de l'environnement. Dans son ensemble, il apparaît souvent soucieux de son pouvoir et prudent. En termes de financement externe, il ne s'engage que quand cela concerne

---

1 - B. Loiseau et CH.Dupont : « Facteurs clés de succès des PME », In Revue française de gestion N°32/81 p.p.19-30

2- G. Natache : « Utilisation de l'information et l'intégration de l'environnement par les PME/PMI», <http://www.algeria-interface.com>, 2002, p.16.

des investissements de court terme ne mettant pas en péril son pouvoir et son indépendance, qui lui sont chères.

### **1-1-1-3- Dirigeant à comportement proactif**

Confronté à un environnement incertain et turbulent, il adopte un comportement de vigilance active vis-à-vis de l'environnement externe mais matriarcal à l'interne, ce en vue de stimuler la créativité et l'innovation.

Aventurier et preneur de risque, ce type de dirigeant n'hésite pas à l'intégration des cadres de coopération formelle et informelle pour le recours à l'endettement à long terme et pour réaliser des investissements immatériels. L'essentiel est que cela apporte de la valeur pour l'entreprise et en assurant son développement

Partant du principe que les facteurs clés de succès varient en fonction des phases du cycle de vie de l'entreprise<sup>(1)</sup>, l'entrepreneur se doit donc d'adapter son comportement, ses aspirations et sa gestion ; ce en vue de dépasser les différentes crises jalonnant le processus d'évolution de la petite et moyenne entreprise. Par son capital social<sup>(\*)</sup>, il devient un élément stratégique et déterminant pour la survie et la réussite de l'entreprise notamment au cours des premières phases du cycle de vie.

Durant notamment la phase de démarrage, son expérience<sup>(\*\*)</sup>, son capital financier, ses compétences en matière de supervision des activités, d'anticipation et sa capacité d'action sont d'un enjeu majeur. Sa capacité d'apprentissage, la cohérence de ses choix stratégiques, la pertinence de son système de contrôle ainsi que sa capacité de délégation jouent un rôle au cours des phases suivantes du cycle de vie de ces entreprises.

### **1-1-2- L'importance du capital social de l'entrepreneur**

Le capital social, qui est l'ensemble des liens et réseaux qui unissent des groupes et des personnes au sein de la communauté qu'elle soit géographique ou professionnelle, est considéré comme un facteur d'intégration et de confiance. Il renforce la cohésion de l'entreprise et accroît la motivation au travail. De plus, il facilite les opérations commerciales et financières et réduit leur coût notamment les coûts de transaction. Selon Bourdieu (1980), ce capital renvoie à l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la

---

1- N.C.Curchil et V.L.Lewis : « Les cinq stades d'évolution d'une PME » Op.cit, p.p.119-131.

\* - Allain Fayolle le définit comme regroupant trois types de capitaux : un capital connaissances, un capital financier et un capital compétences

\*\* - L'expérience dont il est question ici n'est pas celle issue de son apprentissage mais plutôt de l'expérience littérale, qui lui est déterminante dans les premières phases du cycle de vie.

possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance. Il se décompose en:<sup>(1)</sup>

- **Le capital-financier** : est l'ensemble des ressources financières existantes et potentielles de l'entrepreneur (accès au crédit).
- **Le capital-connaissances** : comprend l'ensemble des connaissances et savoir-faire techniques de l'entrepreneur, qu'il a acquis sur le tas ou en suivant une formation scolaire ou universitaire. Une connaissance selon Hansen (1999), peut être considérée comme un ensemble complexe d'informations qui nécessitent des contacts fréquents et l'existence de langage et de représentations partagées entre les individus pour pouvoir être transférées.
- **Le capital-relations** : comprend l'ensemble des liens plus ou moins institutionnalisés d'interconnaissances, il peut aussi s'agir de relations institutionnelles entretenues avec des institutions publiques ou privées de toute nature. Dans ce sens, Berley, al (1991) et Julien (1995), trouvent que le réseau personnel particulier à chaque entrepreneur est constitué généralement d'un ou de deux amis, quelques membres clefs du personnel, un collègue d'études et un membre du club d'entrepreneurs, etc.

Plusieurs travaux ont montré l'impact du capital social sur la réussite économique des entrepreneurs. Pour Boutilier et Uzinidis, (1999, 2000), la faculté d'entreprendre et sa réussite notamment durant les premières phases du cycle de vie, sont conditionnées en partie par le capital social que possèdent les postulants à la création (\*). Fabre et Kerjosee (2006), montrent que la durée de survie d'une entreprise est d'abord déterminée par son capital social indépendamment de son secteur d'activité.

D'autres recherches insistent sur les valeurs et la personnalité de l'entrepreneur comme variables pouvant influencer ces chances de succès. Six grandes caractéristiques reviennent le plus souvent. L'entrepreneur est une personne qui doit savoir être autonome, être disposé à prendre des risques, être capable de résoudre rapidement les problèmes, avoir une faculté à innover et à détecter les opportunités, s'adapter à toutes les situations et enfin être un bon manager et gestionnaire.

---

1 - Voir : S.Boutilier et D.Uzinidis : « La légende de l'entrepreneur, le capital social ou comment vient l'esprit d'entreprise », Ed.la découverte, Paris, 1999.

\* - S. Boutilier et D. Uzinidis distinguent un capital économique (les ressources financières et matérielles possédées ou facilement accessibles), Culturel (savoir et des compétences), Relationnel (les relations sociales et l'accès à des réseaux).

## **1-2 - L'organisation et le mode de gestion de la PME**

### **1-2-1- L'organisation et la survie de la PME**

Pour atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée, l'entreprise a besoin d'un arrangement de ses différentes unités (en fonctions, services, sous systèmes), mais aussi d'une définition des mécanismes, qui régissent leur collaboration en vue d'objectifs communs. C'est à travers cet arrangement et la définition de ces mécanismes que l'entreprise aboutit à une structure (\*) qui lui convient<sup>(1)</sup>. Étant donnée la relation stratégie-structure établie par un le Pioneer du management Chandler, et l'importance que joue cette dernière dans la mise en œuvre réussie de la stratégie, le choix de la structure ou d'un type d'organisation, apparaît décisif et déterminant pour la PME. Plus que ça, la structure ou le type d'organisation constitue un des principaux facteurs de compétitivité de la PME<sup>(2)</sup>. Selon (M.A.Zorelli, 2006), Il n'existe pas en réalité un modèle d'organisation idéal valable pour toutes les PME, mais la dépendance stratégie-organisation, définie par le propriétaire dirigeant, nous permet l'identification de quelques modèles types qui se rapprochent de l'organisation PME (voir figure 17, 18 et 19 de respectivement en page 177-178 et 179).

Pour l'entreprise, le choix de la structure est fonction de l'environnement dans lequel elle s'insère et du contexte concurrentiel dans lequel cette dernière opère. Burns et Stalker (1966)<sup>(3)</sup>, figurent parmi les premiers théoriciens ayant découvert que la structure des firmes varie en fonction de la prédictibilité de leur environnement. Ils distinguent entre deux types de structures : d'une part, une structure organique avec un faible degré de formalisation et des règles adaptées aux environnements instables et d'autre part, des structures mécanistes très formalisées et hiérarchisées adaptées aux environnements stables.

Plus qu'un paramètre déterminant et décisif pour la PME, l'organisation est de plus en plus considérée comme étant un des principaux facteurs de succès de ce type d'entreprise, notamment dans un environnement de plus en plus changeant et agressif<sup>(4)</sup>. Les changements actuels engendrés par l'ouverture des économies et le développement des technologies de l'information et des télécommunications, ne font que durcir les circonstances environnementales auxquelles sont confrontées les entreprises faisant abstraction de leur taille.

---

\*- Par structure, nous désignons la façon dont le pouvoir (autorité liée au statut, le commandement et le contrôle) et le travail (les activités et les tâches) sont répartis entre les membres (individus ou groupes) de l'entreprise.

1 - X.Ricket : «Economie d'entreprise », Ed. Hachette, Paris, 2001, p.35.

2- C.Debray - C. Lyonas : «Réseaux et hypo-groupe, l'émergence de nouvelles pratiques managériales en PME », in O. Torres : «PME de nouvelles approches », Ed.Economica, Paris, 1998, p.36.

3 - S.Mignon : «Stratégie de pérennité des entreprises », Op.cit, p.p. 28-42.

4 - A.Fayolle : «L'entrepreneuriat apprendre à entreprendre », Op.cit, p. 47.

R. Wtterwulge (1998), soutient l'idée et dit que face à un environnement de plus en plus turbulent, la structure managériale formalisée, constitue un handicap pour répondre rapidement aux mouvements complexes et imprévisibles du marché. Ceci en effet contribue selon cet auteur à expliquer du moins en partie la permanence de PME au mode de gestion plus souple et plus flexible. Cette qualité de flexibilité s'explique par H. Mintzberg par la structure simple et peu élaborée de l'entreprise jeune ou de petite taille. L'organisation et la décision reposent sur l'entrepreneur qui assure une coordination directe. La technostucture est quasi inexistante, la division du travail est plus floue et se caractérise par une plus grande souplesse et un degré moins élevé de spécialisation. Des dimensions organisationnelles qui ne peuvent être offertes que par la petite dimension, font des PME des structures et organisations réussies dans une ère du consommateur roi.

Réactivité, souplesse, flexibilité et d'autres sont autant d'atouts organisationnels qui font des structures des PME, des structures adaptées aux stratégies des acteurs. L'implication du personnel est aussi un des traits distinctifs de l'organisation de la PME «Une des caractéristiques que laissent apparaître l'organisation de la PME contrairement aux grandes entreprises, la spécialisation flexible de ses membres. Etant imposée par la nature de la division du travail au sein de la PME, cette dernière crée une certaine coopération entre les membres ce qui fait des relations malgré conflictuelles, des relations aussi vivantes car le personnel ressent plus vivement l'interaction des tâches à accomplir»<sup>(1)</sup>.

En termes de division du travail, on reconnaît aux PME que cette dernière est souvent peu poussée. Les fonctions sont souvent intégrées ou très fortement reliées, les décisions sont fortement imbriquées, la stratégie et l'administration ou encore les opérations sont organisées par une seule personne ; ce qui donne naissance à une cohérence totale parfaitement connue et reconnue<sup>(2)</sup>.

### ***1-2-2- Stratégie et mode de gestion des PME***

Face à la diversité de ses comportements, ses aspirations et des objectifs de l'entreprise que constitue la PME, la cohérence de ses choix en termes de stratégie apparaît déterminante et incontournable pour la survie et la réussite de l'entreprise. Etant donnée cette diversité d'objectifs de la PME, qui se manifeste à travers les objectifs des propriétaires dirigeants, la diversité des environnements auxquels ce type d'entreprise est confronté et les différences de moyens que présentent les PME ; les actions de ces entreprises visant à

---

1 - P. Mangue : « Gestion de la PME », Ed. Masson, Paris, 1987, p.28

2- A.Fayolle : « L'entrepreneuriat, apprendre à entreprendre », Op.cit, p.182.

modifier les performances de leur offre et/ou la structure de leurs coûts, en fonction d'une anticipation des comportements des autres acteurs du marché, ne peuvent être que multiples et variées «chaque type d'environnement privilégie certains atouts compétitifs des entreprises et la stratégie dépend entre autre du type de marché et de la concurrence qui y règne»<sup>(1)</sup>.

Dans le cadre de la PME, en fonction de l'environnement auquel cette dernière est confrontée, en fonction des buts et objectifs des propriétaires dirigeants et encore en fonction de son cycle d'évolution (cycle de vie), nous retiendrons les orientations stratégiques suivantes<sup>(2)</sup> :

### ***1-2-2-1- Stratégie survie- efficience***

Dite aussi réactive, elle apparaît la mieux adaptée aux PME notamment au cours des premières phases du cycle de vie. Confrontée à un environnement stable, généralement à organisation simple et peu formalisée mais face au manque considérable des ressources financières, le dirigeant de la PME ne se voit espérer que le maintien et la survie de son entreprise. Cette survie, qui renforce la recherche de l'efficience à travers l'exploitation optimale des ressources lui devient un objectif ultime surtout pendant les deux premiers stades du cycle de vie. Étant donnée le type de concurrence auquel son entreprise est souvent confrontée (concurrence par les coûts), une stratégie graduelle par les coûts lui apparaît la plus appropriée et un atout de compétitivité non contournable.

En terme de contrôlabilité qui traduit l'articulation entre les variables de structure (forme technico-organisationnelle de compétences) et de performance (marché et produit), le propriétaire dirigeant recherche toujours à reproduire à l'identique l'ancien état de contrôlabilité<sup>(3)</sup>.

### ***1-2-2-2-La stratégie efficience croissance***

Sur des marchés en changement relativement rapide, l'entreprise se voit poursuivre deux objectifs complémentaires. Le premier objectif imposé par l'environnement concurrentiel, caractérisé par la concurrence par les prix ; consiste à atteindre l'efficience par les coûts. Le deuxième objectif, afin d'améliorer sa rentabilité et d'augmenter sa part de marché, consiste à réaliser la croissance. Les changements induits par l'évolution de l'entreprise rendent le développement des compétences et l'adaptation de la forme technico-

---

1 - Alsot -Passeron : « Compétitivité et stratégie françaises », Ed Economica, Paris, 1996, p.38.

2 - A.Guilhon : « Vers une nouvelle définition du concept de la PME à partir du concept de contrôlabilité », In O. Torres : « PME de nouvelles approches », Ed Economica, Paris, 1998, p.p.64-67.

3 - Ibid, p.p.62-64

organisationnelle (structure) nécessaires pour cela, et afin de maintenir sa contrôlabilité, le dirigeant opte pour une stratégie d'adaptation progressive et équilibrée du produit, des compétences et de la structure aux nouvelles exigences de l'environnement<sup>(1)</sup>.

### **1-2-2-3-La stratégie croissance- efficacité :**

Confrontée à un environnement de plus en plus turbulent, caractérisé par une croissance intense, le dirigeant PME se fixe simultanément deux objectifs : l'efficacité et la croissance. Le premier imposé par l'intensité concurrentielle, peut se réaliser en exploitant divers paramètres à savoir les coûts, la différenciation et la qualité. Le deuxième, et pour bénéficier de l'effet de dimension, peut se réaliser soit par la diversification sinon pour bénéficier d'un avantage compétitif par innovation produit ou procédé. Préoccupé par le succès que par le contrôle financier de son entreprise, pour un développement équilibré de cette dernière, le dirigeant n'hésite pas à l'adaptation de la structure technico-organisationnelle, des compétences et des produits aux exigences de l'environnement.

En matière de mode de gestion de la PME, la souplesse et la flexibilité de ce dernier sont autant de caractéristiques qui distinguent la PME de la grande entreprise et qui explique la réussite et la permanence de la première notamment dans un environnement de plus en plus ardu et turbulent.

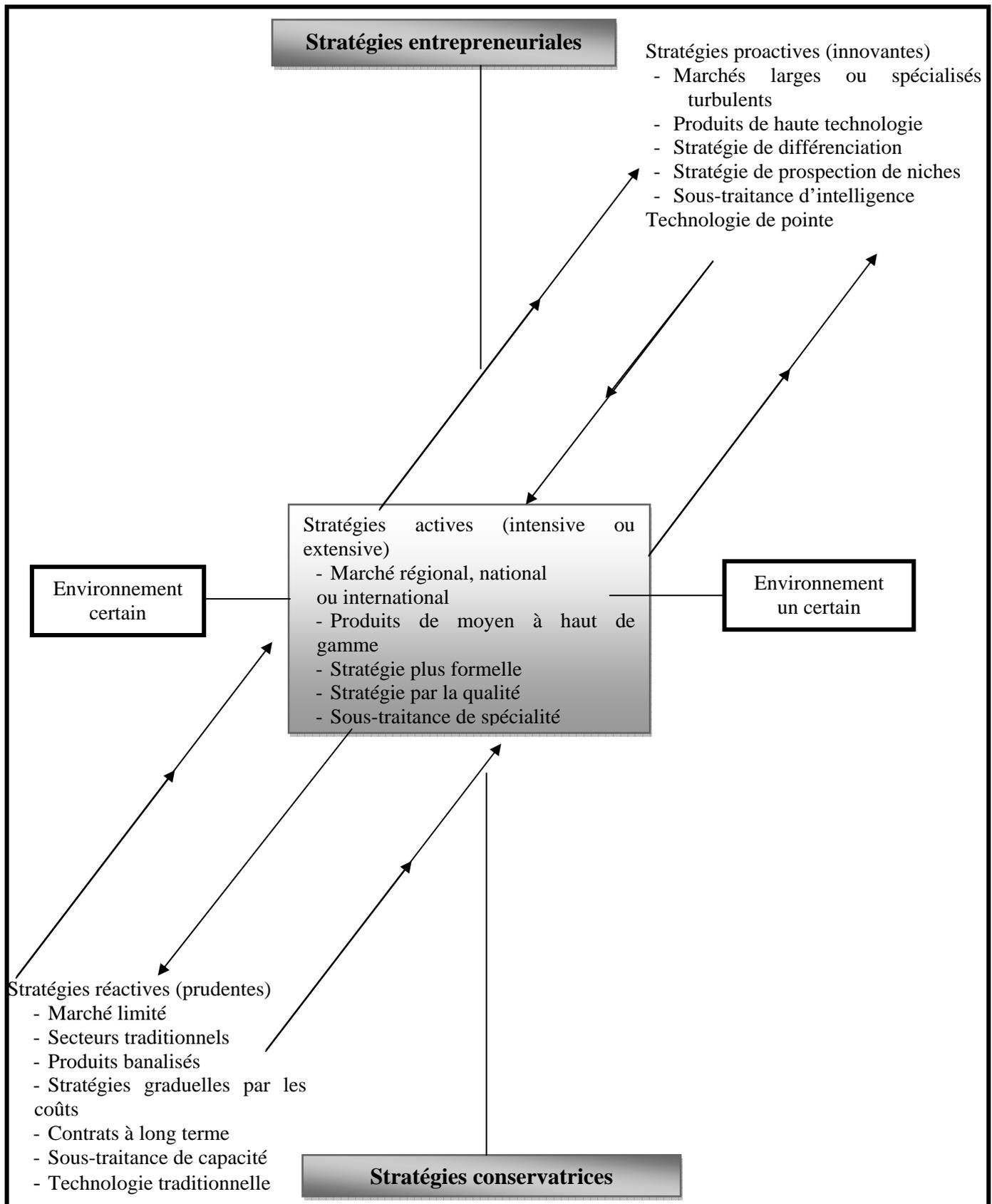
Au total, nous constatons qu'une simple analyse du comportement stratégique des PME, montre que les choix stratégiques de ces entreprises apparaissent fonction des aspirations et comportements de leurs dirigeants, ainsi que de l'environnement auquel elles sont confrontées. Davantage de changements doivent être opérés surtout en phase de transformation ou d'évolution de la PME. Ces changements rendus nécessaires deviennent déterminants dans la mesure où ils conditionnent la survie ou la croissance de ces entreprises<sup>(2)</sup>.

---

1 - A.Guilhon : « Vers une nouvelle définition du concept de la PME à partir du concept de contrôlabilité », in O. Torres : « PME de nouvelles approches », Op.cit, p.64.

2 - Ibid, p.p.64-67.

Figure 10 : Stratégies des PME selon l'évolution des marchés et de la conjoncture



Source : OCDE «PME, technologie et compétitivité », Ed centre de développement, Paris, 1993, p.26.

### **1-2-3- Comportement et stratégie financière des PME**

Abstraction faite de sa dimension, de sa forme juridique et de son activité, l'entreprise se doit un effort de plus en plus considérable et ce, afin de résister aux pressions de l'environnement auquel elle est confrontée. Sa compétitivité, sa survie même dépendent de sa capacité et de ses efforts pour devenir meilleure ou au moins fidéliser sa clientèle. S'adapter et faire face à la concurrence dans le but de renforcer ou du moins maîtriser sa compétitivité et donc assurer sa survie sont autant d'alternatives rendues nécessaires bien entendu tributaires de la disponibilité des ressources financières ; chose qui n'est pas aisée pour les petites et moyennes entreprises<sup>(1)</sup>.

Diverses études réalisées auprès d'entreprises de différentes nationalités, montrent que malgré la diversité des organismes et des établissements spécialisés dans la mobilisation de moyens de financement pour les PME<sup>(2)</sup>, le recours à l'endettement et notamment aux sources de financement externes, ne représente pas du tout une préoccupation pour les propriétaires dirigeants. Ces derniers, dans leur majorité laissent apparaître une stratégie particulière avec une grande tendance à l'aversion au risque et une prudence accrue. Ce comportement se traduit par l'objectif du maintien de leur capital donc du pouvoir; un des fondements de la pérennité d'entreprise<sup>(3)</sup>.

Maîtrise de l'endettement en cas de recours au financement externe, et prédilection pour l'autofinancement de leur croissance sont autant de variables caractérisant le comportement financier des PME, qui ne peut se comprendre sans sa liaison avec le comportement des propriétaires dirigeants en particulier ceux des PME familiales. Certaines recherches concluent que les chances de succès sont d'avantage plus élevées si l'entrepreneur investi lui-même son propre argent dans l'affaire (Fabre et Kerjosee, 2006).

Ce comportement prudentiel et d'aversion au risque accompagné d'une stratégie préférentielle de l'autofinancement de la croissance, apparaît déterminant pour le maintien de leur développement durable et donc de leur pérennité<sup>(4)</sup>.

Abstraction faite de la divergence des comportements financiers des dirigeants de PME dues aux différences institutionnelles entre pays, ces derniers peuvent être regroupés en trois différentes catégories<sup>(5)</sup>:

---

1 - P. André Julien : «PME bilan et perspective », Op.cit, p.p.211-230.

2 - N. Levrato et B. Paraque: «Diversité économique et mode de financement des PME », Ed. l'harmattan, Paris, 2001, p.p.317-386

3 - S. Mignon : «Stratégies de pérennité d'entreprise», Op.cit, p.p.1-7.

4 - Ibid, p.20.

5 - N. Levrato et B. Paraque : «Diversité économique et mode de financement des PME», Ed.l'harmattan, Paris, 2001, p.p.410-418

- **L'autofinancement** : Il est aussi dit financement autonome. C'est le comportement type des PME créées par des propriétaires ayant une aversion au risque. Caractérisés par leur attachement à l'accapement de la propriété et du pouvoir de décision. Avec une tendance préférentielle privilégiant l'indépendance plutôt que la croissance leur objectif premier est bien la survie et la pérennisation de leur affaire.
- **Le recours au découvert bancaire** : Un comportement spécifique aux PME dont le propriétaire dirigeant accepte un niveau de risque mesuré et dont l'objectif est le profit à court terme. Etant spécifique aux PME, ce type de comportement leur permet l'exploitation d'une opportunité ou l'adaptation à l'environnement en cas de besoin.
- **Le recours à l'endettement** : un comportement financier qui est généralement adopté par les propriétaires dirigeants dont l'objectif prioritaire est le chiffre d'affaires. Il concerne l'augmentation de la valeur de l'entreprise, c'est-à-dire, le développement où la croissance de cette dernière.

## 2- Des facteurs explicatifs externes

L'analyse des causes externes de la performance des entreprises, c'est-à-dire de l'influence de l'environnement sur leur performance, et par de suite sur leur survie et pérennité a été majoritairement traitée par les économistes. En effet, de nombreux spécialistes, de diverses disciplines, ont développé cette alternative en réaction aux approches centrées sur les entrepreneurs, l'organisation et le mode de gestion. Pour ces chercheurs, il ne fait aucun doute que, l'environnement participe et conditionne la destinée des créations d'entreprises et de leur réussite et ce dans la mesure où il joue un rôle d'incitateur et de soutien.

### 2-1- L'environnement des entreprises

De nombreuses études ont été consacrées aux outils et à l'environnement favorable au développement des entreprises car le bon fonctionnement de ces dernières dépend de l'état de santé de leur environnement, et le développement de la cité est lié à sa compétitivité de l'entreprise. Cependant la notion d'environnement est souvent mal perçue. Plusieurs définitions coexistent pour cette notion. Les sciences de la gestion et les théories de l'organisation, définissent l'environnement comme «l'ensemble des forces, des décisions et des contraintes externes à l'entreprise, qui ne sont pas créées par elle, mais qui sont de nature à influencer son activité et son évolution»<sup>(1)</sup>. Certains auteurs font référence à la notion (H. Lesca) de «contrôlabilité» pour définir l'environnement : ce dernier est alors considéré comme

---

1- Voir : P. N. Denieul : « Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial Analyse et synthèse bibliographique », séminaire de Tanger (25-27 novembre 1999).

l'ensemble des "événements et éléments sur lesquels l'entreprise n'a aucun degré de contrôle mais qui sont susceptibles d'avoir sur elle une influence actuelle ou future". Ceci étant trois niveaux<sup>(1)</sup>:

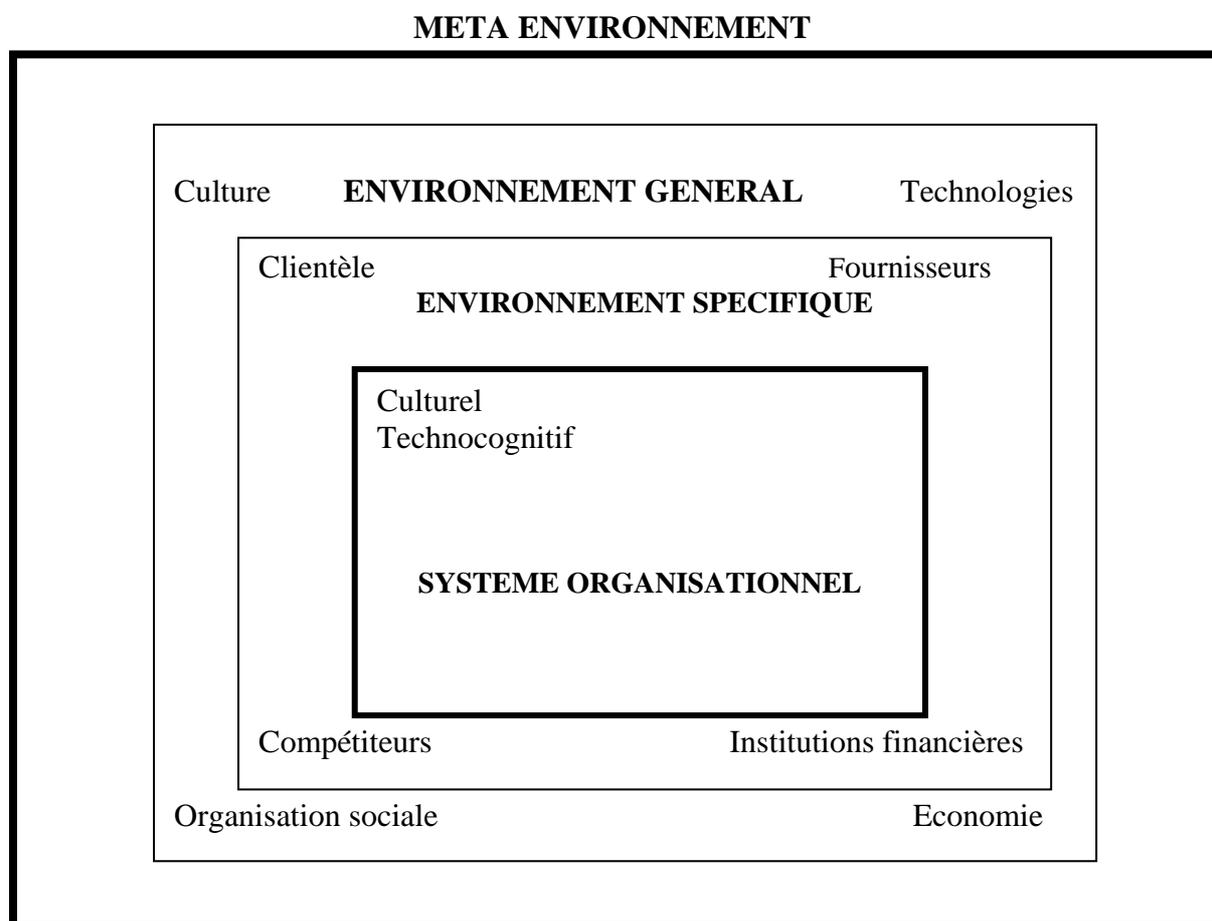
- **Le "macro environnement" ou "méta environnement"** : qui est constitué des "variables sociétales", c'est à dire les "diverses caractéristiques de la Société dans laquelle œuvre une entreprise et qui sont susceptibles d'influencer sa stratégie". Ces variables peuvent être d'ordre :
  - Culturel, comme les valeurs morales, esthétiques, et éthiques dominantes,
  - Politique, c'est à dire l'ensemble des décisions prises par les gouvernements et institutions avec lesquels l'entreprise est en contact,
  - Réglementaire, telles que lois et réglementations concernant la vie professionnelle et civile, structures et institutions administratives nationales et locales ;
  - Géographique, comme sa localisation, les ressources du ou des pays avec lesquels elle est en contact, l'état et sensibilité de son environnement local, les utilisations du territoire qui l'entourne.
- **Le "méso-environnement", ou "environnement général"** : se situe à un niveau intermédiaire entre l'environnement sociétal très large et l'environnement immédiat de l'entreprise, et est constitué par :
  - Les "substituts", c'est à dire l'ensemble des produits directement (s'ils satisfont le même besoin pour le consommateur, mais selon des techniques différentes) ou indirectement substituables à ceux qui sont fabriqués par l'entreprise. la filière de production, constituée de l'ensemble des biens nécessaires à la fabrication du ou des produits que vend l'entreprise en remontant jusqu'aux matières premières,
  - L'environnement local dans lequel l'entreprise peut trouver ses fournisseurs, employés et clients. Les auteurs soulignent l'importance d'une bonne intégration de l'entreprise à son environnement local (bonne réputation, participation à la vie locale) "afin de faciliter les appuis nécessaires à son développement, voire à sa survie en cas de difficultés".
- **Le "micro-environnement" ou "environnement spécifique"** : constitué de l'ensemble des partenaires directs de l'entreprise :
  - Son réseau de fournisseurs : fournisseurs traditionnels de matières premières et consommables, d'équipements et d'énergies, mais aussi sous-traitants et fournisseurs de services ;

---

1 - Voir : P. N. Denieuil : «Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial Analyse et synthèse bibliographique», Op.cit.

- Le réseau bancaire et financier ;
- Le réseau commercial, c'est à dire l'ensemble des entreprises et personnes extérieures qui écoulent ses produits ;
- Le réseau administratif : administrations et collectivités locales ;
- Le réseau social constitué par les diverses organisations à caractère associatif, chambre patronale, syndicats professionnels, chambre de commerce et d'industrie, clubs (Rotary, Lion's club, etc.) auxquels participent les responsables de l'entreprise ;

**Figure 11 : Représentation de l'environnement de l'entreprise.**



*Source : K.Boutaleb : « La problématique de création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie », Colloque international sur la «Création d'entreprises et territoires », Tamanrasset le 03 et le 04 Décembre 2006, p4.*

On a aussi introduit la notion d'acteur dans la définition de l'environnement de l'entreprise. Cette notion a été introduite par M. Crozier et E. Friedbergh en 1977 et a débouché sur l'analyse stratégique. Selon ces auteurs, l'acteur n'est pas seulement une personne physique individuelle mais peut être un service, une équipe, un organisme ou un groupe de personnes caractérisé par leur activité, leur autonomie, des objectifs et enjeux

propres ainsi que par leurs relations avec d'autres acteurs. Deux catégories d'acteurs sont différenciées cependant:

- Ceux susceptibles d'exercer une influence directe sur l'entreprise : clients, fournisseurs, concurrents, pouvoirs publics;
- Ceux, plus lointains, sans influence perceptible sur l'entreprise ni actuellement, ni dans un futur raisonnable. Ainsi, pour H. Lesca,<sup>(1)</sup> "scruter l'environnement" signifie ;
- Repérer les acteurs extérieurs susceptibles de prendre des décisions pouvant avoir une influence (présente ou future) sur l'entreprise ;
- Surveiller attentivement ces acteurs individuellement pour comprendre leurs comportements, stratégies, et valeurs fondamentales en vue d'une prise de décision les concernant ;
- Connaître aussi exactement que possible leurs capacités actuelles et potentielles, ainsi que l'étendue de leur pouvoir et influence ;
- Anticiper leurs décisions et évaluer les impacts probables de celles-ci sur le devenir de l'entreprise ;
- Voir ce que l'entreprise peut faire "avec eux, malgré eux ou contre eux".

Cette approche permet d'identifier les acteurs susceptibles d'avoir une influence directe ou indirecte sur les affaires de l'entreprise. En définitive, l'environnement (même si cette notion est trop souvent mal délimitée), entendu au sens large, signifierait «un milieu porteur d'infrastructure de services, une trame législative et politique, ainsi que le lieu d'un dialogue social entre les organisations sociales et l'Etat». Il constituerait en définitive le champ d'intervention de l'Etat qui doit formuler des «politiques et stratégies d'environnement, comme réponses sociale, économique, culturelle et historique»<sup>(2)</sup>.

Cet «environnement», quelque peu abstrait et général dans les textes, se matérialise, territorialement dans l'idée de Région. Sa prise en charge par les pouvoirs publics est primordiale dans l'optique de la promotion de l'entrepreneuriat.

---

1 - Voir : P. N. Denieul : « Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial Analyse et synthèse bibliographique », Op.cit.

2 - Voir : « Entrepreneurship and SME's in transition economies » Document de l'O.C.D.E, Paris, 1997, p59.

## **2-2- L'environnement et la survie de l'entreprise :**

### ***2-2-1- L'environnement au sens des ses dimensions sociale et écologique***

Etant un système ouvert, l'entreprise ne peut vivre en autarcie. Sa survie même et sa croissance dépendent de la nature de cet environnement et de la nature de la relation qu'elle entretient avec ce dernier. Par sa générosité, son dynamisme et sa complexité, l'environnement constitue donc un des facteurs déterminant de la réussite ou de l'échec de cette dite petite et moyenne entreprise.

#### ***2-2-1-1- L'environnement au sens de sa dimension sociale***

Ayant adopté une approche sociale de la création d'entreprise et des conditions de leur survie et pérennité basée sur le concept de « légitimité », certains chercheurs avancent qu'un défaut de légitimité externe, c'est-à-dire d'acceptation sociale, empêche l'entreprise notamment dans les premières phases de démarrage d'être reconnue comme un partenaire potentiel auprès des acteurs déjà en place (banques, groupes industriels...etc)<sup>(1)</sup>. Cela lui interdit l'accès aux ressources et une intégration dans le tissu économique.

D'autres chercheurs insistent sur les relations avec les institutions économiques. L'hypothèse est que les actions des organisations économiques préexistantes favorisent ou au contraire freinent, voire écrasent, les chances de succès entrepreneurial. Pour S. Boutillier et D. Uzinidis (1995,1999), dans le cas des PME innovantes, leur création et leur pérennité dépendent de l'utilité qu'elles ont pour les groupes industriels.

#### ***2-2-1-2- L'environnement au sens de sa dimension écologique***

Au sens de la dimension écologique de l'environnement, quelques chercheurs avancent que les ressources économiques en place jouent un rôle déterminant. Hannan et Freeman (1977), postulent qu'une société jouit de ressources limitées, qui permettent de supporter un nombre fixe d'organisations. Ainsi, les probabilités de succès ou d'échec de l'entreprise varient selon le moment et l'endroit où l'entreprise est implantée. Selon Auldrich (2000), c'est durant la phase d'abondance de ressources, que le nombre de créations s'accroît et que les taux d'échec sont les plus bas. Dans les phases suivantes, la pression compétitive augmente et les ressources se seront raréfiées. Dans ces conditions, les taux de disparition des organisations sont plus élevés et les créations plus rares.

---

1 - Voir : Moreau. R : « La spirale du succès entrepreneurial », [www.releat-mip.ac](http://www.releat-mip.ac), 1 janvier 2007.

### ***2-2-2 L'environnement au sens de sa dimension politique***

L'attitude de l'Etat est aussi d'un rôle très déterminant. Autrement dit, par son comportement l'Etat qui se réfère aux institutions politiques, conditionne les chances de succès ou d'échec de l'entreprise notamment nouvellement créées. Ce dernier crée des conditions juridiques, fiscales, ou encore éducatives plus ou moins encourageantes, qui peuvent être bénéfiques ou nuisibles aux entreprises.

### ***2-2-3- L'environnement au sens des dimensions économique et concurrentiel et la nature du secteur d'activité***

#### ***2-2-3-1-L'environnement économique et concurrentiel***

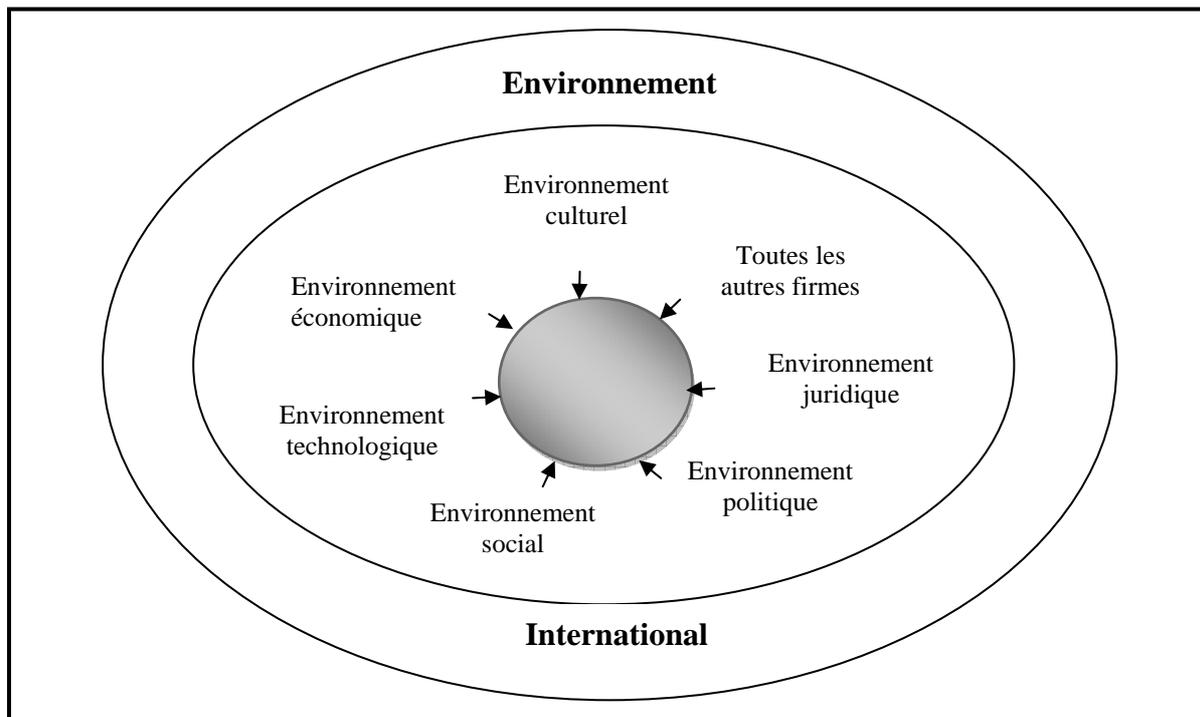
Dans ses dimensions économique et concurrentielle, l'environnement est aussi d'une influence grande sur la survie et la pérennité de toute entreprise qu'elle soit jeune ou nouvellement créée. En effet, les caractéristiques des marchés dans lesquels ces entreprises sont insérées, évoluent et leur comportement ou réactions vis à vis de l'évolution de ces derniers, sont des paramètres très importants. Le fameux triptyque structure- comportement- performance illustre bien cette démarche, à savoir, expliquer les performances des firmes par les caractéristiques des marchés dans lesquels elles sont insérées (les structures), et par la manière dont elles agissent sur ces marchés (les comportements). Burns et Stalker (1966), figurent parmi les premiers théoriciens ayant découvert que la structure des firmes varie en fonction de la prédictibilité de leur environnement. Ils distinguent entre deux types de structures : d'une part, une structure organique avec un faible degré de formalisation et des règles adaptées aux environnements instables et d'autres parts, des structures mécanistes très formalisées et hiérarchisées adaptées aux environnements stables.

De plus, Lawrence et Lorsch (1967), avancent que l'environnement présente diverses facettes et que l'objectif de l'entreprise est de se différencier de manière à répondre à ces diverses facettes. Sa survie donc et sa longévité dépendent dans leur ensemble de la qualité de l'environnement dans lequel ces entreprises évoluent et de leurs actions ou stratégies qui ne peuvent être indépendante du contexte concurrentiel dans lequel celles-ci opèrent. Certaines caractéristiques de l'environnement économique et concurrentiel dans lequel l'entreprise s'insère peuvent contribuer soit à sa performance ou à son échec. La proximité, la stabilité et la générosité figurent parmi ces caractéristiques.

Caractérisé par une faible intensité concurrentiel, une forte fidélisation des consommateurs et un fort soutien de la part de l'Etat, l'environnement selon Mintzberg (1999), ne peut être que favorable pour les possibilités de croissance des firmes et donc pour

leur survie et pérennité. Cet auteur, soutient l'idée que dans un marché à forte croissance, les entreprises peuvent croître sans pour autant être soumises à une concurrence intensive, tandis que dans un marché à faible croissance, la rareté des ressources augmentera la concurrence et fera de l'environnement un environnement hostile et donc délicat pour l'entreprise.

**Figure 12 : L'environnement défini par ses composantes**



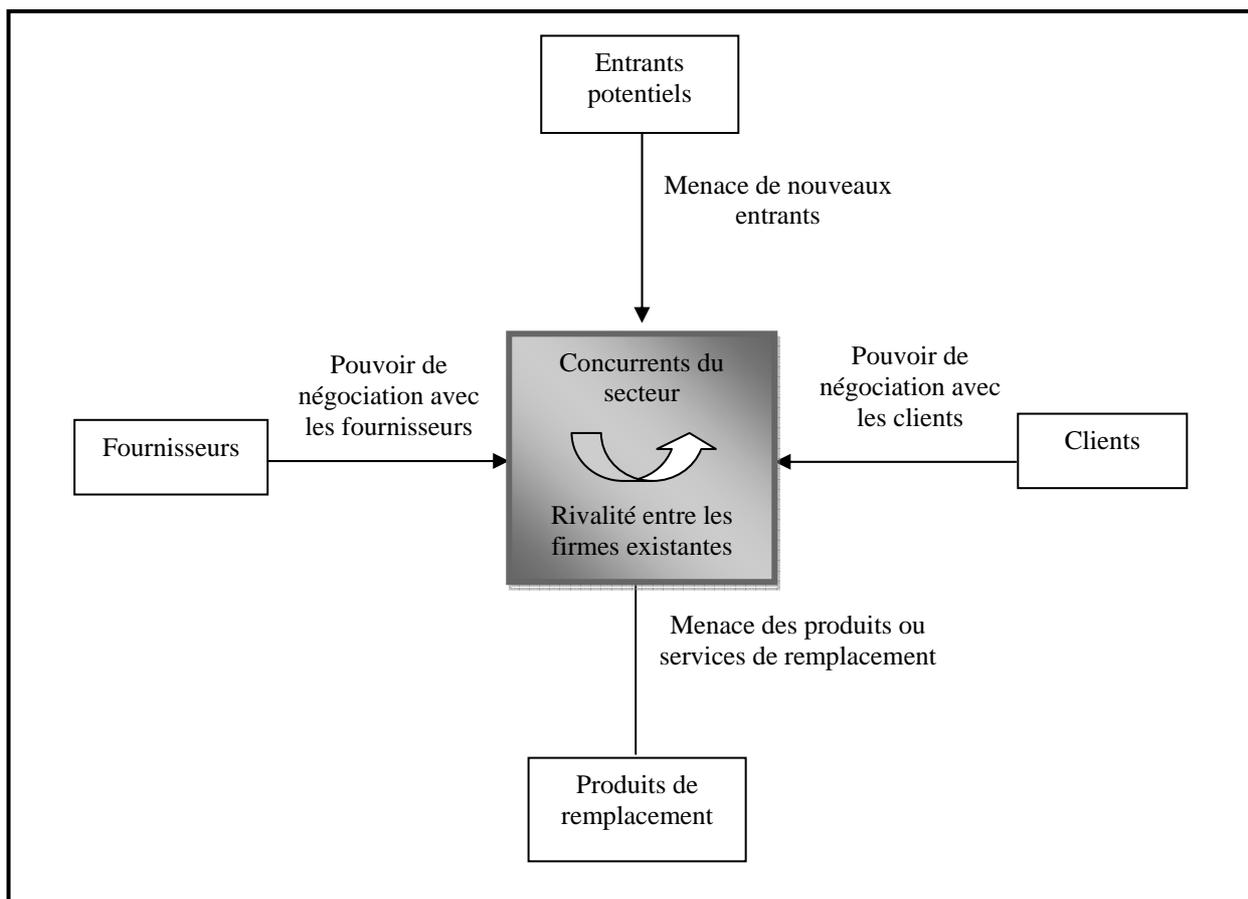
*Source : J.Meyer : «Economie d'entreprise», Paris, Ed Dunod, 1983, p.17.*

### **2-2-3-2-La nature du secteur d'activité**

Comme avancé au cours du premier chapitre, un des critères de classification des entreprises en l'occurrence les PME, le secteur d'activité. Consistant en un regroupement des entreprises exerçant la même activité principale, le secteur d'activité oriente la stratégie de l'entreprise. En effet, sa nature est donc déterminante pour la réussite des entreprises. Cette influence apparaît en fait lors des changements concernant le secteur d'activité dans lequel l'entreprise concernée opère.

Toute organisation évolue au sein d'un environnement, lequel peut être hostile ou favorable à sa croissance et par conséquent à sa survie. Pour pouvoir réussir, l'entreprise doit donc tenir compte des facteurs externes dans la prise de décisions stratégiques, car les changements dans un secteur d'activité peuvent lui être fatals, si elle ne réagit pas vite et efficacement. Porter (1999), soutient l'idée et parle de la rentabilité de secteur et des forces concurrentielles.

**Figure 13 : Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur**



*Source : M. Porter : «L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance», Ed.Dunod, Paris, 1999, p.15.*

Comme le montre bien la figure n°13, cinq forces déterminent la rentabilité d'un secteur, on cite :

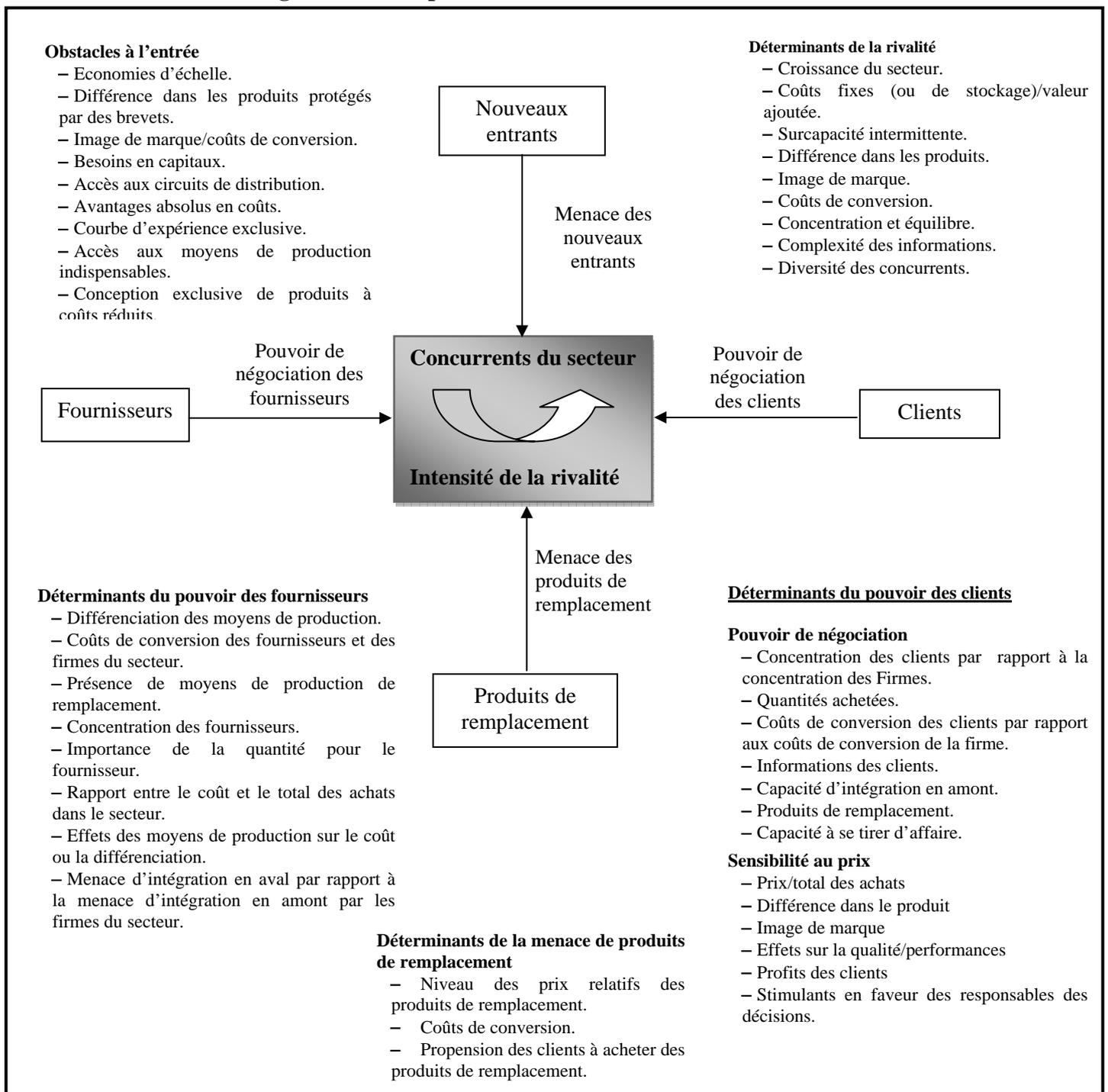
- Les entrants potentiels ;
- Les fournisseurs ;
- Les clients ;
- Les produits de remplacement ;
- Et les concurrents du secteur.

Pour cet auteur, le premier grand facteur qui détermine la rentabilité d'une firme est l'attrait du secteur<sup>(1)</sup>. La stratégie concurrentielle doit naître de la compréhension élaborée des règles de la concurrence qui affectent l'attrait du secteur. Porter dit à ce propos que dans tout secteur, qu'il soit d'envergure nationale ou internationale, qu'il produise un bien ou un

1 - M. Porter : «L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance», Op.cit, p.p.11-22.

service, le jeu concurrentiel résulte des cinq forces. Le poids combiné qui détermine la capacité d'une firme dans un secteur donné à obtenir un taux de rendement de l'investissement qui dépasse en moyenne le coût du capital. La vigueur de ces forces varie d'un secteur à un autre et peut changer à mesure qu'un secteur évolue. Il en résulte alors que les secteurs ne sont pas identiques du point de vue de leur rentabilité.

**Figure 14 : Composantes de la structure d'un secteur**



Source : M. Porter : «L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance», Op.cit, p. 17.

Dans les secteurs où les cinq forces sont favorables, les rendements peuvent être intéressants, par contre dans les secteurs où la pression exercée par une ou plusieurs forces est intense, seulement quelques firmes parviennent à ces rendements intéressants. La rentabilité, signe de force et de puissance ne dépend donc pas d'apparence du produit ou de la technologie mais plutôt de la structure du secteur.

### **3- Autres facteurs de succès dans les PME**

#### **3-1- Les atouts de la PME : des facteurs non contournables**

##### ***3-1-1- La flexibilité, un atout stratégique pour la PME***

En observant l'entité PME, on constate qu'une des caractéristiques les plus apparentes de cette dernière est la capacité d'adaptation et la flexibilité dont ces entreprises font preuve. Comme des caractéristiques faisant défaut aux grandes entreprises, l'adaptabilité et la flexibilité sont aussi considérées comme étant des atouts de compétitivité des PME<sup>(1)</sup>. Dans la mesure où ces dimensions permettent à ce type d'entreprise de s'adapter dans leur ensemble aux changements et aux évolutions de l'environnement induits par l'ouverture des économies, l'intensification de la concurrence et le changement des attitudes des consommateurs. Plus qu'avant, ces paramètres s'ils sont bien maîtrisés, constituent des facteurs clés pour la réussite de la PME «...les firmes qui survivent et parmi celles-ci, les performantes sont celles qui sont les mieux adaptées à l'environnement, or les mieux adaptées à ce dernier, surtout quand celui-ci est changeant et incertain, sont celles qui sont les plus flexibles»<sup>(2)</sup>.

Synonyme de 'souplesse', 'adaptabilité, aussi même de mobilité (H.Lesca, 1986), la flexibilité peut être définie comme étant un moyen de faire face à l'incertitude, elle traduit l'aptitude de l'entreprise à répondre à des conditions nouvelles, à développer une capacité d'apprentissage en utilisant l'information additionnelle «c'est au prix d'une attitude dynamique et flexible que la PME doit sa survie»<sup>(3)</sup>. Elle peut s'exprimer en terme d'étendue du champ potentiel des décisions possibles ou en terme de facilité de changement d'un état<sup>(4)</sup>.

Plus qu'un agent économique, un corps social, l'entreprise est aussi un système en ce sens qu'elle est composée d'un ensemble d'éléments en interaction (J.Meyer, 1983). L'ouverture de ce système sur l'environnement dans ses diverses composantes, laisse apparaître un ensemble varié d'influences. L'entreprise se doit donc d'adapter son

---

1 - J.Malsot et H.Passeron : «Compétitivité et stratégies financières», Ed. Economica, Paris, 1996, p. 22.

2 - J.C.Tarrondeau : «La flexibilité dans les entreprises», Ed.Puf, Paris,1999, p.10.

3 - M. Lecerf : «PME face à la mondialisation», Ed. l'harmattan , Paris, 2006, p.108.

4 - J.C.Tarrondeau : «La flexibilité dans les entreprises», Op.cit, p.8.

comportement à chaque type de changements. Cette diversité de comportement d'adaptation donne naissance à une diversité de types de flexibilité. Dans le cadre PME. On constate la typologie suivante :

- **La flexibilité technologique** : Etant nécessaire notamment pour les PME qui ont une stratégie de différenciation et/ou de diversification, ce type de flexibilité permet de répondre aux variations (fluctuations) quantitatives et/ou qualitatives de la demande et peut se réaliser à travers l'incorporation de ressources ou de capacités qui élargissent le champ d'activités possibles<sup>(1)</sup>.
- **La flexibilité de la main d'œuvre** : Faisant référence à la capacité d'adaptation de la main d'œuvre aux variations des circonstances de travail, elle sous entend la polyvalence du personnel. Ce type de flexibilité est d'autant plus nécessaire quand l'entreprise en l'occurrence la PME est mise dans l'obligation de la redéfinition de sa configuration et des mécanismes de collaboration entre acteurs en place.
- **La flexibilité organisationnelle** : Renvoie au degré de souplesse de l'organisation, c'est-à-dire, à son aptitude d'adaptation aux nouveaux objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Rendue nécessaire par les nouvelles exigences environnementales (J.C. Tarrondeau), la mise en place réussie de ce type de flexibilité rend nécessaire la formation de la main d'œuvre, la polyvalence du personnel ainsi que l'apprentissage individuel et collectif.
- **La flexibilité des charges sociales et fiscales** : Ce type de flexibilité est d'une importance capitale pour la survie des PME opérant dans des secteurs à faible rentabilité. Elle exprime l'aptitude de l'entreprise à ramener les charges sociales et fiscales à un niveau acceptable ; cela peut se réaliser soit par une politique rationnelle de l'Etat et des collectivités locales vis-à-vis des PME en appliquant des exonérations fiscales, soit par l'entreprise elle-même en recourant à la sous-traitance. D'autres acceptions de la flexibilité permettent à la PME une certaine indépendance et une capacité d'adaptation face aux contraintes internes et notamment externes, on cite à ce titre :
- **La flexibilité temporelle** : Renvoie à la capacité de réadaptation du processus de production et de la durée de travail étant donné les changements dans les modes de production. En outre, la nature de la stratégie PME fait qu'on parle souvent de flexibilité temporelle due au raccourcissement des horizons.

---

1 - J.C.Tarrondeau : «La flexibilité dans les entreprises», Op.cit, p.18.

- **La flexibilité des rémunérations :** Permet un ajustement des salaires aux variations macroéconomiques (croissance, récession, inflation/déflation) et microéconomique (niveau de profit et de pauvreté).
- **La flexibilité juridico contractuelle :** Traduit le niveau d'indépendance de l'entreprise dans sa politique de recrutement et de décrutement par rapport aux contraintes juridico contractuelles internes et externes. Elle lui offre aussi la possibilité d'éviter les variations cycliques de la demande du marché.

Bien qu'elle présente un élément à enjeux majeurs pour la PME, la flexibilité permet donc à ce type d'entreprise de compenser les avantages des grandes entreprises liées aux économies d'échelle et aux moyens techniques dont disposent ces dernières. Toutefois, elle apparaît fonction du dynamisme de l'entrepreneur, de sa capacité à saisir les opportunités, à utiliser et évaluer l'information scientifique, technologique et économique disponible, de ses possibilités de recourir aux nouvelles technologies de gestion et de production.

### **3-1-2- La proximité des PME**

Sans risque de nous tromper, nous pouvons affirmer que plus qu'un effet modélisant la petite et moyenne entreprise, la «proximité constitue un des facteurs clés de succès dans le cadre PME/PMI»<sup>(1)</sup>. Les performances réalisées par les champions cachés Allemands sont un exemple frappant (H.Simon, 1995).

Dans la variété de ses formes, la proximité qui fait référence ici à cette distance perceptuelle qui sépare l'entreprise de son environnement qu'il soit interne ou externe, crée les conditions nécessaires, voire idéales, à l'action et à la réflexion dans une organisation de petite taille. «La proximité apparaît comme un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution. Elle crée les conditions nécessaires à l'action dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives ou peu formalisées»<sup>(2)</sup>. En outre, la proximité permet en effet, d'échanger des connaissances tacites et des savoirs faire et de développer des synergies entre agents économiques<sup>(3)</sup>.

---

1 - A.Guilhon : «L'intelligence économique dans les PME. », Ed. l'Harmattan, Paris, 2004, p.p.10-11.

2- O.Torres : «Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME», [www.oliviertorres.net](http://www.oliviertorres.net), 5<sup>ème</sup> congrès international francophone, PME Lille, octobre 2000, p.2.

3- K. Ait Ziane et H.Ait Ziane : « Territoire et entrepreneur innovateurs : cas de l'Algérie », Colloque international : « Création d'entreprises et territoires », Op.cit, p.8.

Au sein de ce type d'organisation, la proximité révèle une multitude de formes à savoir<sup>(1)</sup>:

- La proximité hiérarchique;
- La proximité fonctionnelle;
- La proximité du client;
- Proximité spatiale;
- Proximité temporelle.

Vu que l'aspect comportement du propriétaire dirigeant et style de gestion ont été déjà abordés, et étant donnée la nature de la distinction faite entre les facteurs de succès d'une PME ; nous nous intéressons pour notre cas qu'à la proximité du client comme facteur de succès lié à l'environnement.

La proximité du client : la proximité du client qui fait référence à la distance perceptuelle qui sépare l'entreprise de ses clients apparaît déterminante pour le succès d'une PME. dans ce type d'organisation connu par l'insuffisance des ressources financières et la personnalisation de la gestion, la proximité du client apparaît non seulement comme un élément interne régissant le fonctionnement de la PME, mais comme un des éléments auquel l'entreprise doit son pouvoir marché. Les performances exceptionnelles réalisées par les champions cachés montrent bien, pour ceux qui en doutent encore que la proximité du client constitue un facteur déterminant de la compétitivité et du succès d'une PME. H.Simon affirme cet état et dit «...D'un point de vue comportemental et opérationnel, la proximité au client est en fait, la condition la plus importante du succès»<sup>(2)</sup>. A ce propos, le vice président d'I.B.M dit : « je ne vois pas de meilleure solutions pour que les personnes de l'ingénierie, de la production et de la finance connaissent le terrain que de les mettre sur le terrain» (Rodgers/1986 in The I.B.M way, New York).

La proximité qui représente un des traits distinctifs de la PME, ne permet non seulement à ce type d'organisation de mieux connaître sa clientèle, mais elle lui offre aussi la possibilité de récompenser ses faiblesses en termes de professionnalisme marketing qui, peuvent devenir sérieuses au cours de leur développement.

---

1- L.J. Fillion : «Le management de la PME. De la création à la croissance », Op.cit, p.p.24-30.

2- H.Simon : « Les champions cachés fer de lance de l'industrie Allemande», In B.Pras « les Euro PMI», Ed.Economica, Paris, 1995, p.51.

### **3-1-3- La culture, un facteur non contournable**

Suite au succès connu par les entreprises japonaises comparativement aux entreprises américaines, et qui est dû non à leur progrès techniques ; mais d'avantage à leurs règles de gestion et leurs systèmes de valeurs distincts, la culture d'entreprise devient petit à petit déterminante et d'un apport considérable pour les entreprises notamment celles dont le marché est constitué par la localité d'implantation. Plus qu'un facteur déterminant dans la mise en œuvre de la stratégie, elle est considérée ces dernières années comme un des facteurs de performance à l'échelle micro<sup>(1)</sup>.

La culture définie comme «l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne. Ces hypothèses sont confirmées dans l'action et on peut les considérer comme valides et les enseigner à tout nouveau membre du groupe, comme la manière appropriée de penser, de sentir les problèmes de l'action collective»<sup>(2)</sup>.

Selon cette définition, la culture d'entreprise influence le comportement des individus et renforce leurs motivations et leurs incitations ; ce qui fait d'elle un élément déterminant et d'un enjeu majeur, donc un facteur clé de performance pour l'entreprise<sup>(3)</sup>. La prise en compte et la valorisation de la culture, apparaît donc comme une des caractéristiques distinctives des entreprises performantes (Hampden et Turner.H, 1992).

Vu le rôle qu'elle joue dans la mise en œuvre de la stratégie de la PME, la culture qui constitue un sous système stratégique au sein duquel interagissent les valeurs du dirigeant, de son environnement et de son organisation (M. De. Montaigne.1997), dans ses diverses dimensions interne et externe, figure parmi les éléments dont doit tenir compte les entreprises en l'occurrence les PME pour assurer et renforcer leur compétitivité<sup>(4)</sup>.

#### **3-1-3-1- La dimension interne de la culture**

Au sens de la dimension interne de la culture, la maîtrise et le maintien de cette dernière au cours du processus d'évolution d'une PME, sont d'un enjeu important pour la pérennité organisationnelle, un des fondements de la pérennité de l'entreprise (S.Mignon, 2001).

---

1-R.Tessier et Y.Tellier : « Pouvoirs et culture organisationnelle », Presse de l'université du Québec, 1991, p.p.182-183.

2 - Ibid, p.176.

3 - Voir : L.J.Hesket et J.P.Kotler : « culture et performance, le second souffle de l'entreprise », Ed.Organisation, Paris, 1993.

4- Voir : T.C.Humpden et H.Turner : « Culture d'entreprise, cercles vicieux ou vertueux », Ed. Du seuil, Paris, 1992, pp40-70.

La culture dans sa dimension interne peut être définie comme l'ensemble des valeurs, habitudes, principes et symboles partagés par l'ensemble des acteurs qui interviennent dans le processus de production et de gestion de l'entreprise. Elle constitue l'élément référentiel partagé qui est à l'origine de la manière de faire, d'agir et de réagir des acteurs de l'entreprise; elle permet aussi la canalisation des énergies en vue de relever ensemble les défis qui se présentent<sup>(1)</sup>.

Ainsi définie, elle est donc personnelle à toute entreprise. En outre, elle est celle qui lui permet de se distinguer des autres entreprises concurrentes.

La culture de métier, la culture de coordination et d'organisation ainsi que la culture financière ( Zorelli, 2001), représentent toutes ensemble les différents types de culture interne que doit distinguer toute entreprise qu'elle soit petite, moyenne ou grande et peu importe son domaine d'activité.

- **La culture de métier :** Ce type de culture permet aux membres de l'entreprise de tendre naturellement vers la mobilisation et l'utilisation rationnelle des moyens technico-commerciaux utilisés dans le métier et l'intégration efficace de l'organisation et des structures productives.
- **La culture de coordination et d'organisation :** Ce type donne la possibilité aux acteurs de l'entreprise d'assimiler rapidement et systématiquement les principes de répartition des tâches et des fonctions ainsi que les principes régissant les rapports socioprofessionnels.
- **La culture financière:** Celle-ci traduit l'intériorisation et l'acceptation par l'ensemble des acteurs internes de l'entreprise, du principe prééminent de préservation et de consolidation permanente d'un certain nombre d'indicateurs financiers, tels que le chiffre d'affaires, la rentabilité, le profit et la production.

Un des exemples frappant qui montre que la culture d'entreprise est un élément déterminant de la compétitivité, qui peut être illustré par les nouveaux districts italiens<sup>(2)</sup>.

### ***3-1-3-2- La dimension externe de la culture***

Pour se faire accepter à la fois en tant qu'acteur social, et en tant que productrice de biens et/ou services, l'entreprise quelque soit sa dimension, sa forme juridique et son activité,

---

1-H.Simon : «Les champions cachés, fer de lance du succès des exportations allemandes », in B.Pras : «Les euro PMI», Ed.Economica, Paris, 1995, p.p.56-57

2-G.J.Menet: « L'économie Italienne : les paradigmes d'une réussite », Ed. Documentation Françaises, Paris, 1992, p.35.

doit tenir compte des valeurs culturelles de son milieu d'implantation ; ainsi que de son milieu de vente. Ces valeurs culturelles, qui représentent l'une des composantes de l'environnement de l'entreprise, si bien considérées<sup>(1)</sup>, pourront contribuer à la performance d'une organisation. La dimension culturelle externe qui fait référence à cet ensemble de valeurs du milieu d'implantation et du milieu de vente, figure parmi les composantes qui doivent être considérées par toutes les entreprises abstraction faite de leur dimension, activité et forme juridique. Ce, pour se faire accepter en tant qu'acteur social et productrice de biens et/ou services. Par ses comportements et ses produits, ces valeurs, si elles sont bien véhiculées ne procurent pour l'entreprise que plus de légitimité sociale et donc plus de longévité. Autrement dit et à titre d'exemple, d'une part, par la prise en charge financière de certains projets à utilité culturelle, l'entreprise peut se faire connaître, s'accepter et s'imposer en tant qu'acteur social.

D'autre part, par l'adaptation de ses produits et/ou services aux caractéristiques et valeurs de son milieu, l'entreprise peut se procurer d'un avantage compétitif non contournable et donc s'imposer en tant qu'agent social et économique important.

### **3-2- Valeur pour le client et qualité du service rendu**

Egalement un critère complémentaire des coûts, la valeur créée pour le client ainsi que la qualité du service rendu à ce dernier constituent ensemble une dimension de concurrence pour les entreprises incapables de concurrencer par les coûts de revient «faute de pouvoir se concurrencer par les coûts de revient, certaines entreprises se concurrencent par la qualité du service rendu à la clientèle»<sup>(2)</sup>.

Si reconnues et valorisées par le client, la valeur et la qualité du service rendu à ce dernier peuvent être à l'origine de la différenciation entre les firmes et de la sorte constituer un avantage concurrentiel pour ces dernières<sup>(3)</sup>. Il apparaît donc que dans une situation de marché où la concurrence porte essentiellement sur les prix, la seule possibilité de conserver le niveau de tarif indispensable au maintien de l'équilibre des résultats consiste à donner satisfaction à la clientèle dans le domaine de la gestion quotidienne des contrats.

Etant de petite taille, les PME ne peuvent concurrencer les grandes entreprises en terme de coûts car ces derniers ne sont permis que par la grande taille. La qualité du service rendu peut donc constituer une dimension de concurrence.

---

1 - J.Meyer : «Economie d'entreprise», Op.cit, p.p.16-17.

2- H.Lesca : « Structure et système d'information, des facteurs de compétitivité de l'entreprise », Ed Masson, Paris, 1986, p.27.

3 - M. Porter : «L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance», Op.cit, p.p.165-182

### **3-3- Utilisation de l'information et innovation dans les PME**

#### ***3-3-1- L'utilisation de l'information***

La relation qui existe entre l'individu et l'organisation d'une part et l'environnement d'autres part, ne peut être considérée que comme empreinte d'une incertitude notamment dans un environnement de plus en plus changeant<sup>(1)</sup>. Selon J. Meyer(1983), plein de difficultés économiques, cet environnement implique l'impérieuse nécessité pour l'entreprise de s'adapter le plus étroitement possible à une demande qui se fait rare, différenciée et de plus en plus âprement disputée par la concurrence.

Face à ce nouvel état d'environnement, l'entreprise en tant que système ouvert et dynamique, adopte ainsi des mécanismes de défense qui contreront sa tendance naturelle à la détérioration au désordre<sup>(2)</sup>. Ainsi le lancement de nouveaux produits, l'implantation de programmes de formation et l'adoption d'innovation technologiques en matière de production ou de gestion sont l'expression de tels mécanismes.

L'information définie comme l'ensemble des données utiles pour la prise de décision apparaît déterminante<sup>(3)</sup>. Sa qualité et sa disponibilité, sa variété et sa pertinence conditionnent et affectent directement l'opportunité des choix organisationnels<sup>(4)</sup>.

Certains auteurs vont au-delà de tout ça et confirment que sa maîtrise apparaît comme un élément stratégique pour l'entreprise tant dans sa recherche d'efficacité organisationnelle que dans sa recherche de compétitivité sur les marchés<sup>(5)</sup>. Selon M. Lemoigne (1997), il s'agit donc d'un élément vital pour l'organisation sous toutes ses formes, grandes ou petites, privée ou publique, manufacturière, commerciale ou de services.

Partant du principe de Lawrance et Lorsch, selon lequel l'entreprise compétitive est celle qui est capable de s'adapter aux changements survenant dans son environnement et que ces changements se traduisent par des informations que l'entreprise doit capter, sa capacité de perception apparaît alors déterminante.

Qu'elle soit donc commerciale de nature, scientifique, technologique ou autre, l'information révèle une importance accrue permettant à toute entreprise quelque soit sa

---

1- M. de Montaigne « les systèmes d'information », In P. André Julien : «PME bilan et perspective», Ed. Economica, Paris, 1997, p.p.231-233

2 - J. Morgan : « Images de l'organisation », Québec les presse de l'université Laval, 1989, dans : P. André Julien : «PME bilan et perspective», Ed Economica, Paris, 1997, p.233.

3 - K. Ait Ziane et H. Ait Ziane : «Territoire et entrepreneurs innovateurs : cas de l'Algérie», Op.cit, p.3.

4 - Ibid, p.233.

5 - J.M. Auriac, G. Hoffbeck, F. Lemoine et J. Walter : « Economie d'entreprise », Ed.Techniplus, Paris, 1995, T1, p.98.

dimension, sa forme juridique et son activité de s'adapter aux évolutions de l'environnement et par suite de ne pas se laisser devancer par ses concurrents<sup>(1)</sup>. G.F.Marquis soutient l'idée en avançant ce qui suit: «...l'information permet de contourner la concurrence par la création d'un avantage concurrentiel spécifique et durable»<sup>(2)</sup>. Selon Algo(1989), beaucoup d'enquêtes réalisées auprès d'entreprises de petites et moyennes dimensions, font apparaître que parmi les mécanismes de défense les plus adoptés par ce type d'entreprise, l'innovation est devenue non seulement une option mais un des passages obligatoires vers la performance. Cette option montre alors à quel point l'information scientifique et technologique est d'un atout pour l'entreprise.

La petite et moyenne entreprise, comme toute autre entreprise, ne peut vivre de manière autarcique; son existence n'a de sens que dans sa capacité à contourner les dilemmes rencontrés au cours de son processus d'évolution. Son existence est donc conditionnée par sa capacité d'adaptation et de réactivité. Ces dernières, qui se traduisent par une série de décisions prises sur la base d'une analyse interne et externe montre à quel point l'information comme facteur stratégique est d'un enjeu majeur pour la PME.

### ***3-3-2- Rôle de l'innovation dans les PME***

Un acte qui peut être défini comme étant un instrument spécifique de l'entrepreneuriat, puisqu'elle permet une augmentation de la valeur pour les clients et les actionnaires (Drucker, 1985), l'innovation est aussi définie par L'O.C.D.E (1997), comme le renouvellement et l'élargissement de la gamme de produits et services et des marchés associés, la mise en place de nouvelles méthodes de production, d'approvisionnement et de distribution, l'introduction de changement dans la gestion, l'organisation du travail ainsi que dans les conditions de travail et les qualifications des travailleurs. Ses objectifs se résument en ce qui suit :

- Adapter l'entreprise au niveau de développement technologique de ses concurrents et ce dans le but de ne pas être devancée par ses rivaux<sup>(3)</sup>.
- Créer un avantage concurrentiel par l'innovation et ce dans l'objectif de «...se démarquer des concurrents»<sup>(4)</sup>.

Qu'elle provienne de sources internes (Recherche et développement) ou externes (système de recherche fondamentale et système industriel), par l'influence qu'elle peut avoir

---

1 - A. Bucaille, B.C. De Beaugard : «PMI, enjeux régionaux et internationaux », Ed.Economica, Paris., 1987, p.15.

2 - G.F. Marquis : «La technologie aux portes des PME », Ed. l'Harmattan, Paris, 1996, p.56.

3- A.Bucaille et B.C. De Beaugard.: «PMI, enjeux régionaux et internationaux», Op.cit, p.164.

4 - G.F. Marquis : «La technologie aux portes des PME », Op.cit, p.56-60.

sur le fonctionnement de l'entreprise, dont la mesure où elle peut le rendre souple, sur la réactivité et d'une manière générale sur la compétitivité de cette dernière, l'innovation devient importante et déterminante pour la réussite de beaucoup de PME<sup>(1)</sup>.

La réussite des districts Italiens, les Mittelstand Allemands et le succès atteint par nombreuses PME françaises, sont des exemples pour ceux qui en doutent. (Schumpeter, 1939) a écrit que l'innovation est de faire les choses différemment dans le domaine de la vie économique. Cette nouvelle façon de faire, qui peut être à l'origine d'un avantage concurrentiel pour la firme, ne peut apporter de la valeur pour l'entreprise que, si sa mise en valeur est efficace. Ceci dit, la qualité du système d'information permettant la collecte, la sélection et la transformation de l'information scientifique et technologique apparaît déterminante.

### **3-4- Rentabilité des capitaux investis**

La capacité de l'entreprise à réaliser des profits liée à sa capacité de maîtriser sa productivité et ses coûts, peut être appréciée au moyen de divers critères plus ou moins sophistiqués. Toutefois, le critère le plus souvent cité est la rentabilité des capitaux investis. Fabre et Kerjosee (2006), parlent de la survie au bout de la première phase du cycle de vie et précisent que plus le chiffre d'affaire de l'entreprise est important au bout des trois premières années, plus les chances d'atteindre le cinquième anniversaire sont grandes.

Plus qu'un indicateur de la compétitivité passée, le profit engage aussi l'avenir. Dans son œuvre, M. Marchisnay (1998), insiste sur l'importance de ce paramètre ainsi que sur celle des liquidités de l'entreprise pour la survie de cette dernière. Il dit à ce sujet : «...en effet, on peut vivre quelques années sans profits, mais on ne peut survivre sans liquidités »<sup>(2)</sup>. Ce n'est donc que dans la mesure où l'entreprise réalise des profits, qu'elle pourra saisir les opportunités qui se présentent et qui pourront se présenter, ou encore de résister dans les moments difficiles. Autrement dit, en dégagant des profits ou des bénéfices et en réinvestissant ces derniers, l'entreprise s'offre des possibilités de résistance aux crises de diversification du portefeuille d'activités et de croissance lui permettant de minimiser au maximum les risques. Un objectif parmi d'autres, s'il est bien exploité, le profit constitue un moyen qui peut procurer de la compétitivité sur longue période donc de la durabilité pour l'entreprise<sup>(3)</sup>. Hall, G. (1995), insiste aussi sur la gestion du cash flow. Il dit à ce propos:

---

1- K.Ait Ziane et H. Ait Ziane : «Territoire et entrepreneur innovateurs : cas de l'Algérie», Op.cit, p.8.

2 - P.A.Julien : «La PME bilan et perspectives », Op.cit, p.219.

3 - H.Lesca: «Structure et système d'information, des facteurs de compétitivité de l'entreprise», Op.cit, p.26.

«The management of cash flow and surpluses, in particular, has a major impact on the survival of the firm. The greater the amount of surplus cash ploughed back into the business, rather than taken as remuneration by the owner, the better the chances of survival». Avec un choix rigoureux entre réinvestissement des bénéfices et dividendes, l'entrepreneur propriétaire dirigeant peut ajouter à la vocation de développer son entreprise la vocation de la pérenniser et de transmettre son œuvre. La réussite des PME familiales françaises est un exemple pour ceux qui en doutent<sup>(1)</sup>.

Comme notre analyse le montre bien, les facteurs pouvant conduire au succès et/ou la réussite d'une entreprise en général et de la PME en particulier, sont divers et variés. D'une part, des facteurs dits internes liés soit à l'entrepreneur en tant que seul maître à bord et qui, par ses compétences, sa personne et son capital social, représente le facteur le plus déterminant ou, soit à l'entreprise, elle-même, en tant qu'organisation. D'autre part, des facteurs dits externes et sont liés à l'environnement économique et concurrentiel dans lequel l'entreprise évolue. Enfin, par son caractère de synthèse, l'analyse de Porter<sup>(2)</sup> dépasse la dichotomie interne/externe. Son modèle à, en effet, permis de traduire les apports des travaux d'économie industrielle en terme de compétitivité au niveau de la firme. À partir de son schéma des forces agissant sur la concurrence au sein d'un secteur et l'identification des stratégies génériques, il établit le lien entre la pertinence d'une stratégie et les caractéristiques du secteur dans lequel se trouve la firme. On peut aussi comprendre les différences de performances par les firmes au sein d'un même secteur. Barney et Zajac (1994)<sup>(3)</sup>, insistent et reconnaissent l'importance des ressources internes des entreprises dans la conception, le choix et la mise en œuvre de leur stratégie, ainsi que l'importance du contexte concurrentiel de la firme.

## **Section 2 : Stratégies de pérennité des PME**

En tant que système, autrement dit, un ensemble d'éléments en interaction dynamique concourant à la réalisation d'un ou plusieurs objectifs<sup>(4)</sup>, l'entreprise ne peut assurer sa longévité ou sa pérennité sans la pérennité de ce qui convient d'appeler projet et pouvoir qui renvoient respectivement aux notions de contrôle et à la direction de l'entreprise pour la première et à l'ensemble activité et organisation pour la deuxième. Sa continuité implique

---

1 - O. Gélinier: «La réussite des entreprises familiales», Ed. Maxima, Paris, 1996, p.p.118-128.

2 - M.Porter: «Competitive strategy», In the free press, New-York, 1980, p.25.

3 - J.B.Barney et E.J.Zajac: «Competitive organisational behavior : toward an organisational besd theory of competitive advantage», Strategic management journal, vol.15, 1994, p.p.5-9.

4 - J. Meyer : «Economie d'entreprise», Op.cit, p.p.7-11.

donc, la continuité de fondements qui sont à la base de son existence et à la base de sa réussite.

L'objectif de cette section est de présenter les stratégies de pérennité des PME ainsi que les obstacles à cette dernière. Cette pérennité qui devient de plus en plus l'objectif ultime de nombreux propriétaires dirigeants de PME, se scinde en une pérennité du pouvoir et en une pérennité du projet. Deux questionnements s'imposent :

- Comment alors les PME arrivent-elles à assurer leur pérennité?
- Quelles sont les stratégies du maintien de leur pouvoir et de leur projet?

Comme avancé précédemment au cours de la première section, le terme pérennité apparaît à la fois large et flou. Tout d'abord large, car de nombreux termes voisins peuvent être utilisés dans un sens similaire, tels que longévité, durée et survie. Flou dans la mesure où, ce même terme est défini comme étant le caractère de ce qui dure toujours ou long temps. Ces caractéristiques, laissent apparaître une certaine ambiguïté sémantique rendant nécessaire la mise en évidence de la diversité des situations que peut recouvrir la notion de pérennité d'entreprise. On parle de pérennité du pouvoir et de pérennité du projet<sup>(1)</sup>.

## **1- Notions de pérennité du pouvoir et de pérennité du projet**

Il est évident que la définition des notions de base soit la première étape de toute recherche ou exposition d'un objet d'étude. Pour notre propos, bien avant d'exposer les stratégies de pérennité du pouvoir et de pérennité du projet dans les PME et même bien avant d'analyser ces dernières, la définition des notions clés ayant trait à ces deux types de pérennité d'entreprise s'impose et devient nécessaire.

### **1-1- La pérennité du pouvoir**

Un des fondements de la pérennité d'entreprise, la pérennité du pouvoir se décompose en deux types de pérennité : la pérennité du contrôle et la pérennité de direction.

#### ***1-1-1-La pérennité du contrôle***

Elle est assurée lorsqu'une entreprise reste entre les mains du même groupe, cela peut être un individu, une famille ou un groupe d'actionnaires.

---

1 - S. Mignon : «Stratégies de pérennité de l'entreprise», Op.cit, p.3.

### **1-1-2-La pérennité de la direction**

Elle ne peut être assurée que quand les dirigeants de l'entreprise sont issus de ce même groupe. Selon Sophie Mignon<sup>(1)</sup>, la pérennité du contrôle et la pérennité de direction constituent la base de la pérennité du pouvoir, toutefois, elles ne sont pas toujours recherchées simultanément. Cela veut dire qu'il peut exister de cas de pérennité de direction sans pérennité du contrôle.

## **1-2- La pérennité du projet**

A son tour, la pérennité du projet comme deuxième fondement de la pérennité d'entreprise, et sans laquelle on ne peut parler de cette dernière, se décompose en une pérennité des activités et une pérennité de l'organisation.

### **1-2-1- La pérennité des activités**

Consiste à sauvegarder en aval les produits, services et marques qui ont fait la spécificité de l'entreprise et en amont les ressources et les compétences nécessaires à leur réalisation.

### **1-2-2- La pérennité de l'organisation**

Un deuxième type de pérennité qui conduit à se poser la question de l'identité de l'entreprise qui désigne le caractère fondamental et cohérent d'un groupe ou de l'organisation, qui constitue le ciment de la cohérence d'ensemble de cette organisation.

Cette section dont le but est la mise en évidence de la diversité des situations que peut recouvrir la notion de pérennité d'entreprise, vise aussi l'identification des obstacles généralement rencontrés lors de la recherche de cette pérennité, ainsi que des stratégies et solutions permettant son atteinte et son maintien.

- Quels sont alors les obstacles à la pérennité des PME ? Et quelles stratégies de pérennité pour ce type d'entreprise?

Vu les caractéristiques que présentent les petites et moyennes entreprises qui feront objet de notre cas pratique qui, dans leur ensemble sont des PME familiales, nous allons porter d'avantage de concentration aux stratégies de pérennité des PME à caractère familial.

## **2-Entre pérennité du pouvoir et pérennité du projet**

### **2-1- Stratégies de pérennité du pouvoir**

Comme cela vient d'être signalé dans les paragraphes précédents, la pérennité du pouvoir se subdivise en deux types de pérennité : la pérennité du contrôle et la pérennité de direction. Vouloir donc assurer une pérennité du pouvoir au sein de n'importe quelle

---

1 - S.Mignon : « Stratégie de pérennité d'entreprise », Op.cit, p.11.

entreprise, rend non seulement nécessaire mais très indispensable la continuité du contrôle et de la direction au sein de cette dite entreprise.

### **2-1-1- Transmission d'entreprise, risque successoral, obstacles à la transmission et pérennité du pouvoir**

#### **2-1-1-1- Transmission d'entreprise et pérennité**

Etant donné la prédominance du caractère familial sur la petite et moyenne entreprise<sup>(1)</sup>, pour notre travail, l'analyse des stratégies de pérennité aura plus tendance à favoriser le cas de la PME familiale.

La pérennité de l'entreprise en l'occurrence celle de la PME familiale au sens de la pérennité du pouvoir consiste à réussir le passage d'une génération à une autre, et ce sans provoquer la perte du contrôle familial et sans compromettre la continuité de la direction au sein de la famille. Lank (1992), estime que 40 % à 50% de sociétés disparaissent et ce durant les premières années d'existence (les cinq premières années). Ceci dit, il apparaît donc à quel point la transmission pierre angulaire de la pérennité du pouvoir est non seulement difficile mais déterminante dans la mesure où sa réussite conditionne l'avenir de l'entreprise familiale.

La pérennité du pouvoir dont le maintien impose ou rend indispensable le maintien du contrôle et de la direction où l'un des deux au sein de la même famille, pose plusieurs risques aux dirigeants d'entreprise. Parmi ces risques, on cite le risque successoral.

#### **2-1-1-2-Risque successoral et obstacles à la transmission des PME**

L'étape de transmission, pierre angulaire de la pérennité du pouvoir, apparaît généralement confrontée à divers obstacles. Ces derniers rendent non seulement long le processus de transmission, mais aussi très difficile, ce qui ne peut être sans influence sur la réussite de la transmission et par conséquent sur la pérennité du pouvoir.

- **Le risque successoral :** Dans la vie quotidienne des entreprises, les risques auxquels ces dernières sont généralement confrontées sont divers et variés. On parle communément de risque de perte (risque opérationnel ou risque global) et de risque de défaillance occasionné par la cessation de paiement.

Toutefois, il existe un nouveau type de risque dont la prise de conscience permet à l'entreprise quelque soit sa taille, son domaine d'activité et son statut juridique de se protéger contre les menaces de la perte de contrôle et de direction. Vateville<sup>(2)</sup> qualifie

---

1 - L.Begin, D.Chabaud et K.Richome Huet: «Vers une approche contingente des entreprises familiales », In Revue française de gestion n° 200/2010, pp.79-86.

2 - E. Vateville: «Le risque successoral», In Revue française de gestion, N°98/1994, p.p.18-27.

ce risque de ‘risque successoral’. Cette caractérisation revient au fait que le risque successoral concerne le problème particulier de la relève de génération.

Le risque qui constitue un des concepts clés de la théorie financière moderne, apparaît relatif à l’incertitude qui pèse sur la valeur du capital dont la simple discontinuité de son appropriation introduit un aléa dans l’évaluation de l’entreprise. Pour cela, les propriétaires dirigeants d’entreprises sont tenus de veiller à ce que le capital soit contrôlé de façon continue par la même famille. La succession dont l’accomplissement et la réussite constitue un des fondements de la pérennité d’entreprise, n’est pas une tâche aisée pour les propriétaires dirigeants d’entreprise, d’où la préparation se montre stratégique.

- **Les obstacles à la transmission des PME :** Les obstacles à la transmission des PME sont divers et variés. Leur dépassement, anticipation et maîtrise conditionne la réussite de la transmission<sup>(\*)</sup>, et donc la pérennité du pouvoir. Les études effectuées auprès de PME françaises révèlent les principaux facteurs suivants :

**Tableau 2 : Les freins à la transmission des PME**

Choix du successeur	44%
Montant des droits de mutations	33%
Difficultés ou problèmes juridiques	18%
Evaluation de l’entreprise	14%
Difficultés pour les patrons pour quitter l’entreprise	14%
Difficultés financières	12%
Confidentialité liée à la décision	10%

*Source : S. Mignon: «Stratégies de pérennité d’entreprise», Op.cit, p.13.*

Une simple relecture de ces freins met en évidence l’importance du montant des droits de mutations (33%), ce qui décourage les propriétaires d’entreprise et les poussent davantage à vendre leurs entreprises au détriment de sa transmission. Ceci est le cas de beaucoup de PME françaises<sup>(1)</sup>.

### **2-1-2- Quelle stratégie pour une transmission réussie ?**

Comme cela a été avancé au début de la section, assurer la pérennité de son entreprise revient à opérer des choix stratégiques cohérents permettant d’une part, le maintien du pouvoir, autrement dit, du contrôle et de la direction au sein de la même famille ou des

\*-La transmission dont il est question est faite à titre gratuit et non par la vente qui brise la pérennité du contrôle.  
1-S. Mignon : «Stratégies de pérennité d’entreprise», Ed. Vuibert, Paris, 2001, p.14.

mêmes mains, et d'autre part, du projet qui renvoie au maintien de l'activité et de l'organisation.

Pour la première, le choix n'est pas aisé pour les propriétaires dirigeants d'entreprises. Vu les freins et les obstacles auxquels ces derniers sont généralement confrontés, la préparation de la transmission s'impose et devient déterminante. Sa qualité conditionne sa réussite, ce qui conditionne à son tour le devenir de l'entreprise

S. Mignon (2001), soutient l'idée et avance à ce contexte «la transmission d'une entreprise dans les meilleures conditions est une opération qui se prépare longtemps à l'avance (cinq ou dix ans). Elle suppose une véritable réflexion stratégique»<sup>(1)</sup>. De plus, son organisation nécessite la résolution de trois séries de difficultés<sup>(2)</sup> dont la maîtrise est importante :

- La maîtrise des instruments juridiques ;
- La préparation du financement ;
- Et le choix d'un successeur.

Un des constats que laisse apparaître notre précédent tableau en page N° 02 en page précédente, portant sur les freins à la transmission, l'importance que présente la difficulté qu'ont les patrons pour quitter l'entreprise. S. Mignon (2001), parle du "traumatisme psychologique de la transmission". Selon cet auteur, la succession s'accompagne bien souvent d'un traumatisme psychologique qui marque le "passage de témoin" en cas de pérennité de direction.

Avec une logique de fonctionnement basée sur trois types de rationalité à savoir : une rationalité économique qui pousse le propriétaire dirigeant à s'intéresser aux résultats financiers et économiques de son entreprise, une rationalité politique qui l'encourage à consolider son pouvoir ou au moins à le conserver et une rationalité familiale qui le pousse à aider ses enfants, l'éloignement de son entreprise et l'abandon du pouvoir ne sont jamais choses aisées. Ils s'accompagnent souvent d'une perte d'identité et d'un amoindrissement de la reconnaissance de l'environnement. Tous ces handicaps ne font que durcir et rendre lourde la transmission qui marque les moments les plus forts et les plus privilégiés d'une transmission du savoir. Langlois (1987), soutient l'idée et considère que l'identité de la firme est pour le chef d'entreprise l'équivalent de l'œuvre d'art pour l'artiste.

---

1 - S. Mignon : «Stratégies de pérennité d'entreprise», Op.cit, p.14.

2 - E.Vatteville.: «Le risque successoral », Op.cit, p.p.18-27.

Ce produit de création c'est en général l'œuvre unique de toute une vie. Inutile de dire que ce produit à la signification de tous ses espoirs, l'incarnation de toutes ses valeurs [.....] nous pouvons ainsi comprendre la mesure de la satisfaction narcissique que lui offre cette situation<sup>(1)</sup>. C'est en fait, une partie de lui-même dont le chef d'entreprise se sépare. Toutefois, l'assurance que l'œuvre qu'il a bâtie continuera à se développer et que les valeurs sur lesquelles s'est appuyée sa création seront perpétuées va lui permettre de surmonter cette crise<sup>(2)</sup>.

Vu les difficultés qui, généralement entravent et rendent délicat le processus de transmission du pouvoir (le contrôle et la direction) au sein des petites et moyennes entreprises notamment familiales, il apparaît indispensable pour les propriétaires dirigeants d'entreprises que cette opération fasse l'objet d'une réflexion stratégique, et ce, afin de pouvoir pérenniser leur pouvoir. D'une part, parce que les charges fiscales nécessitent une longue préparation afin de pouvoir en minimiser les coûts. D'autre part, parce que les freins psychologiques (selon S. Mignon le processus de retrait peut être comparé à un processus de deuil) conduisent le dirigeant propriétaire à retarder cette échéance.

## **2-2- Stratégies de pérennité du projet**

On a beau parlé de la pérennité du pouvoir et des mécanismes de son maintien néanmoins, si les dirigeants perçoivent leur entreprise moins comme un patrimoine à transmettre, mais plutôt comme un projet à développer; on s'aperçoit alors que pérenniser l'entreprise ne se limite pas uniquement au maintien de ce dit pouvoir au sein des mêmes mains. Il va loin en rendant indispensable la transmission du savoir, des compétences et le maintien de l'identité de l'entreprise. A ce moment la pérennité va prendre une autre dimension, c'est la pérennité du projet qui ne pourra se réaliser sans la sauvegarde des activités et de l'organisation, autrement dit, de l'entreprise en tant que projet.

- Se pose la question du comment alors l'entreprise sauvegarde-t-elle ses activités et assure-t-elle sa continuité ?

Les difficultés rencontrées par les propriétaires dirigeants d'entreprises, et généralement provoquées par la transmission de ces dernières notamment à titre gratuit cela concerne surtout les PME familiales, conduisent bien souvent les propriétaires dirigeants à

---

1- Voir : C.Langlois: «Succession de chef d'entreprise : contribution à l'étude de la transmission des petites entreprises familiales», thèse de doctorat de l'université de Lille I, Paris, 1987, p.339.

2- Voir P.Paillet : «De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise», In T.Verstaete : «Histoire de l'entreprise: les réalités de l'entrepreneuriat», Ed.EMS, Paris, 2000, p.827.

renoncer à la pérennité du pouvoir du moins du contrôle, et à ne porter leur attention qu'à la sauvegarde de l'entreprise en tant que projet.

- En quoi consiste alors la pérennité du projet?
- Quelles stratégies pour l'entreprise afin d'assurer sa continuité en tant que projet ?

Comme nous l'avons défini au début de ce chapitre, parler de pérennité du projet pour une entreprise revient à parler à la fois de la pérennité des activités et de celle de l'organisation.

- Qu'entendons-nous exactement par ça?

S. Mignon (2001), considère que la vision la plus réductrice de la pérennité du projet consiste donc à ne sauver que la seule activité de l'entreprise. Selon lui, il s'agit d'une part, de sauvegarder en aval les produits, services et marques qui ont fait la spécificité de l'entreprise et, en amont, les ressources et les compétences nécessaires à leur réalisation. Autrement dit, la sauvegarde de l'entreprise en tant que projet, ne pourra se réaliser sans le maintien des compétences émanant souvent des hommes qui constituent une des ressources de l'entreprise, mais aussi de l'organisation d'où les valeurs, la culture et l'identité apparaissent en tête.

### ***2-2-1- La sauvegarde des activités de l'entreprise***

#### ***2-2-1-1- Les ressources et compétences, sources d'avantages concurrentiels***

En reprenant le point de vue de S. Mignon (2001), sur la pérennité du projet, on retiendra que cette dernière ne consiste qu'à sauvegarder les seules activités de l'entreprise. La question qui se pose à ce niveau est comment peut se faire ou se réaliser cette sauvegarde?

Les analyses ayant tenté d'expliquer la raison d'existence de la firme ainsi que les mécanismes de leur survie et réussite sont diverses et variées. En se basant sur un ensemble d'hypothèses, Chacune prône un ensemble de variables et tente d'expliquer la pertinence de son argumentation. La théorie des ressources et la théorie des compétences apparaissent comme étant les plus récentes. Selon ces dernières, l'entreprise n'est autre qu'un panier de ressources et de compétences. Ces analyses mettent, en effet, l'accent sur le fait que ce n'est pas le couple produit marché qui est source d'avantage concurrentiel de la firme que les ressources et compétences dont dispose l'entreprise.

### **2-2-1-2-La transmission des ressources et compétences, une nécessité**

D'après l'analyse des auteurs qui vient d'être abordée, les ressources et les compétences nécessaires pour la réalisation des produits de l'entreprise, conditionnent donc son existence et sa réussite. De ce fait, vouloir sauvegarder ses activités, rend alors nécessaire et indispensable la sauvegarde de ces dites ressources et compétences «...la sauvegarde des produits implique dès lors le sauvegarde des compétences de l'entreprise»<sup>(1)</sup>. S. Mignon (2001), parle de la sauvegarde en aval des produits, services et marques de l'entreprise et de la sauvegarde en amont des ressources et compétences nécessaires à leur réalisation. Hamel et Prahalad<sup>(2)</sup> figurent parmi les théoriciens des ressources Based ayant tenté d'explicitier la notion de compétences de l'entreprise. Ils schématisent l'architecture stratégique de l'entreprise de la façon décrite en page suivante.

Comme le montre le schéma en page suivante, ces compétences sont à la base des activités et produits de l'entreprise. Elles représentent pour cette dernière un ensemble de savoirs et de technologies qui lui permet la création d'un avantage particulier à la clientèle. On parle ici de compétences fondamentales dont le maintien et le développement conditionnent l'avenir de l'entreprise. La typologie des compétences établie par Winter (1987)<sup>(3)</sup>, permet la distinction entre deux types de compétences à savoir :

- Les compétences codifiables, éléments tangibles de l'entreprise;
- Les compétences tacites et non articulées, elles représentent les éléments intangibles de l'entreprise.

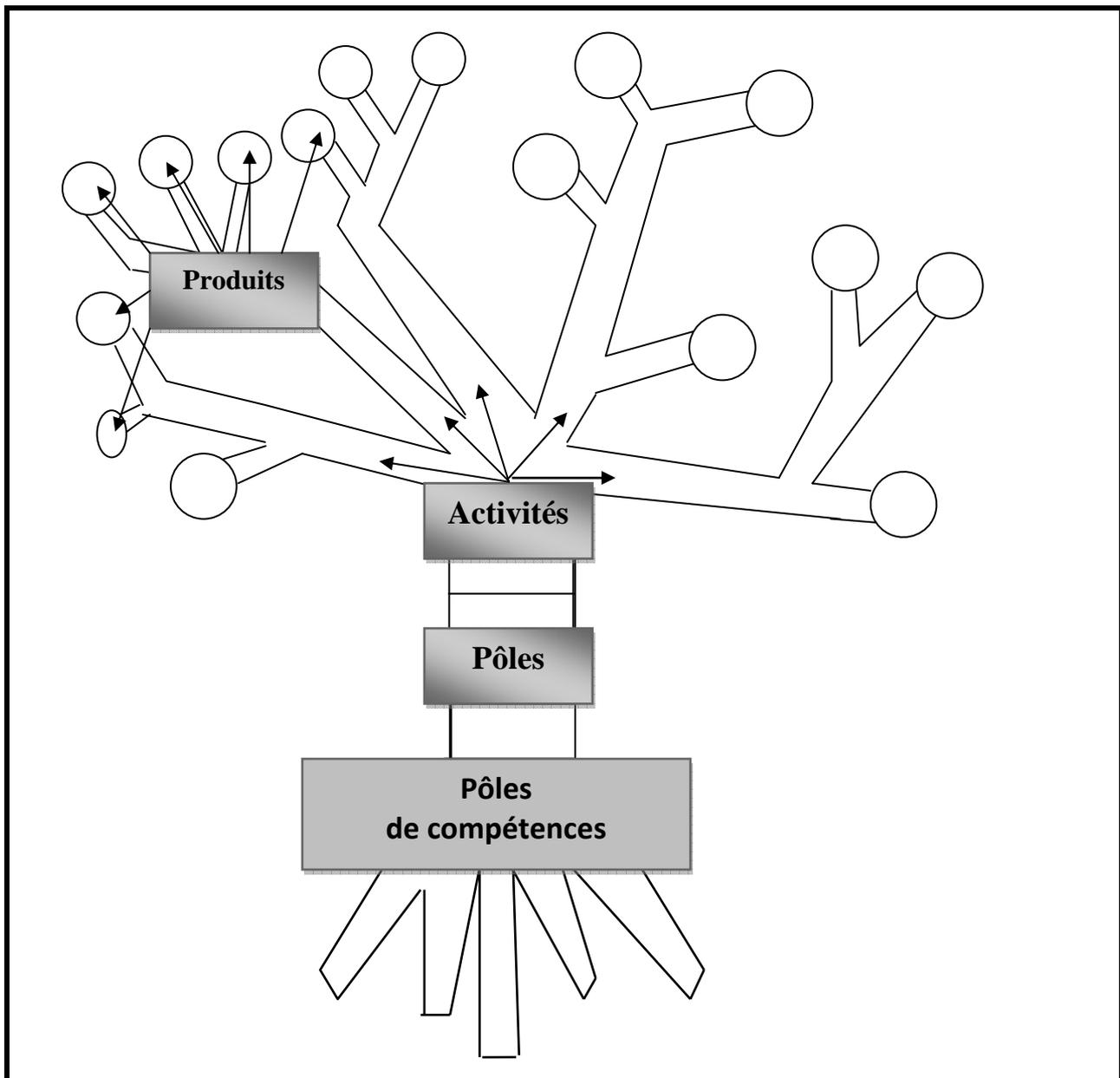
---

1- S. Mignon : « Stratégies de pérennité d'entreprise », Op.cit, p.23.

2- A. Alcouffe et S.Kammoun: «Une approche économique des compétences de la firme, vers une synthèse des théories néo-institutionnelles et évolutionniste», Op.cit, p.6.

3 - S.G.Winter: «Knowledge and competence as strategic assets », In D.G.Teece: "the competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal", Ballinger, 1987, p.p.159-184.

**Figure 15:L'architecture stratégique de l'entreprise : des pôles de compétences aux produits finaux**



*Source : J.Allouche, G.Schimidh : «Les outils de la décision stratégique », Ed la Découverte, Paris, 1995, T1 -T2, p.87.*

Certaines compétences sont dites fondamentales pour l'entreprise, elles sont définies comme «un ensemble de savoirs et de technologies qui permet à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle»<sup>(1)</sup>. On retrouve là l'idée de Winter (1987), selon laquelle les connaissances d'une entreprise sont à la base des avantages concurrentiels durables. Par conséquent, la pérennité des activités suppose la transmission des produits, marques, éléments

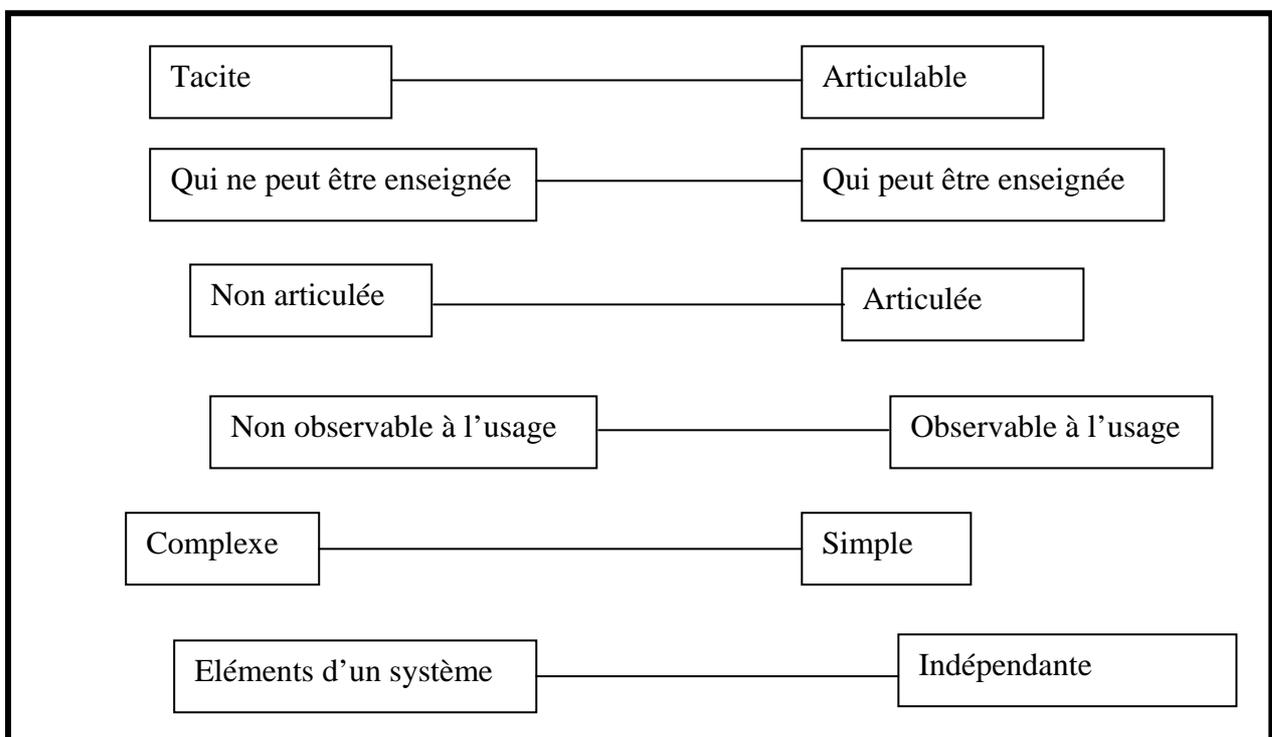
1 - S.Mignon : «Stratégies de pérennité d'entrepris », Op.cit, p. 24.

tangibles de l'activité de l'entreprise, mais elle suppose aussi la transmission d'éléments moins tangibles comme les connaissances, les compétences de l'entreprise qui sont à l'origine des produits finals.

Comme le montre la figure N° 16 suivante, cinq dimensions caractérisent l'actif connaissance. Dans son identification, l'auteur avance que les connaissances articulables qui peuvent être communiquées sous une forme symbolique, articulées, observables à l'usage, simples et indépendantes sont plus susceptibles d'être transférées<sup>(1)</sup>. Dans le cas où la sauvegarde des activités n'est pas accompagnée de la sauvegarde des hommes, il devient primordial que ces savoirs ne soient pas tacites mais formalisés. En effet, le même auteur précise que, l'enseignement d'un savoir tacite implique un processus d'apprentissage par essais et erreurs ou par imitation et requiert l'implication dans le processus de celui qui le détient.

Toutefois, une trop grande explicitation des savoirs, si elle facilite le transfert, facilite aussi l'imitation, et risque par conséquent d'éroder l'avantage concurrentiel dont elle est la source. Selon la théorie ressources Based, il convient d'opérer un équilibre entre transférabilité (source d'apprentissage) et inimitabilité (source d'avantage concurrentiel)<sup>(2)</sup>.

**Figure 16: La taxinomie des actifs de connaissance**



*Source: S.G.Winter: «Knowledge and competence as strategic assets », In D.G.Teece: "the competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal", Op.cit, p.170.*

1 - Voir : S. Mignon : « Stratégies de pérennité d'entreprise », Op.cit, p.24.

2 - Ibid, p.25.

### **2-2-1-3-L'importance du capital humain et nécessité de sa sauvegarde**

Dans la mesure où les compétences qui sont à l'origine des activités de l'entreprise sont de deux types tacites et formalisées, vouloir pérenniser les activités de l'entreprise rend alors indispensable la pérennisation de ces compétences et leur développement. Autrement dit, leur transfert devient nécessaire.

A ce stade, aucun problème ne se pose s'agissant des compétences articulables, observables à l'usage et indépendantes. Néanmoins, le transfert des compétences tacites et non observables à l'usage s'il n'est pas accompagné du transfert des hommes reste problématique.

### **2-2-2- La pérennité organisationnelle**

Selon S.Mignon (2001), la promotion d'une continuité plus complète des activités suppose non seulement le transfert des compétences dans leur ensemble, mais aussi le transfert des hommes et la prise en compte de l'organisation dans laquelle ces derniers s'insèrent «pérenniser les seules activités de l'entreprise sans assurer une continuité au niveau des hommes n'est pas chose aisée. Une stricte pérennité des activités peut se réaliser si elle se limite à sa forme la plus tangible, mais on ne pourra transférer les compétences à l'origine des activités lorsqu'elles sont de nature tacites et/ou stockées sur des supports intangibles»<sup>(1)</sup>. Divers questionnements se pose à ce niveau : premièrement, que veut dire la pérennité organisationnelle, et deuxièmement, comment une entreprise peut-elle assurer la continuité de son organisation?

#### **2-2-2-1-Notion de pérennité organisationnelle**

Comme cela a été souligné au cours de la première section, définir la pérennité organisationnelle n'est pas chose aisée. Toutefois, son maintien constitue un des fondements de la pérennité du projet, et ce étant donné le lien établi en particulier par les théoriciens ressources Based et compétences, et qui concerne le trip-type ressources-compétences et performance. Évoquer ce type de pérennité renvoie à se poser la question de l'identité de l'entreprise. Le deuxième type de pérennité conduit à se poser la question de l'identité de l'entreprise ou de l'organisation qui constitue le ciment de la cohérence d'ensemble de cette organisation.

---

1 - S. Mignon : « Stratégies de pérennité d'entreprise », Op.cit, p.26.

### **2-2-2-2-Stratégies de pérennité organisationnelle**

A ce stade se pose la question suivante :

- Comment une entreprise peut-t-elle assurer la continuité de son organisation?

Comme cela vient d'être avancé, pérenniser les seules activités de l'entreprise sans assurer une continuité au niveau des hommes n'est pas chose aisée. La théorie des ressources et compétences ayant tenté d'expliquer la raison d'existence de la firme ainsi que les mécanismes de sa survie, considèrent que l'entreprise n'est autre qu'un panier de ressources et compétences. Selon les théoriciens de ce courant, ce n'est plus le couple produit - marché qui est source d'avantage concurrentiel que les ressources et compétences dont dispose l'entreprise. Ceci dit, le maintien, le renforcement ou du moins la préservation de ces ressources et compétences apparaît 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 dès lors d'une importance grande pour l'entreprise. Leur sauvegarde s'impose donc à l'entreprise et devient nécessaire. Autrement dit, assurer la continuité des activités de l'entreprise sans assurer celle des hommes qui la compose reste insuffisante, surtout quand les compétences considérées à l'origine de l'avantage concurrentiel sont de nature tacite. S'impose aussi pour la continuité de l'organisation le maintien de la culture organisationnelle et de l'identité de l'entreprise.

En fin de compte, nous réalisons l'importance de la pérennité du projet pour la pérennité de l'entreprise. Son atteinte impose à l'entreprise la préservation non seulement de ses activités mais aussi de son organisation. Dans certains cas, elle peut être recherchée simultanément avec la pérennité du pouvoir, toutefois, et vu les difficultés que présente le maintien de ce dit pouvoir, beaucoup d'entreprises renoncent à la pérennité du pouvoir et portent d'avantage d'importance et d'attention à la préservation de leurs structures en tant que projet. Dans d'autres cas, pérennité du pouvoir et pérennité du projet base de la pérennité d'ensemble peuvent être atteintes, et l'équilibre entre ces deux types de pérennité s'il est atteint est aussi d'une importance considérable pour la continuité de l'entreprise, sa survie et son existence.

Des études effectuées par Chandler (1962), permettent d'avancer que les organisations dans leur "cycle de vie" évoluent typiquement vers des «configurations» (combinaison de leadership, structure et culture d'entreprise) dont la stabilité est à la fois une force et une faiblesse. Une force quand l'équilibre atteint permet la réalisation des objectifs de l'entreprise parmi lesquels, la continuité et la croissance prônent et apparaissent en tête et la satisfaction des membres qui la composent. Une faiblesse, si cette stabilité atteinte devient un obstacle pour la continuité et la survie de l'entreprise.

## Conclusion

Les analyses mises en œuvre dans ce chapitre ont permis non seulement d'avoir une vision d'ensemble des facteurs de succès des petites et moyennes entreprises, mais aussi, de mieux comprendre les stratégies de leur pérennité. Certains points méritent toutefois d'être soulignés :

- Les facteurs à l'origine du succès des PME sont divers et variés. Ils dépendent dans leur ensemble du profil et des aspirations du propriétaire dirigeant mais aussi de l'environnement dans lequel s'insèrent ces entreprises.
- Abstraction faite des spécificités de la PME, les facteurs conduisant au succès de ce type d'entreprise peuvent être assimilés dans leur ensemble à ceux dans la grande entreprise.
- Tout comme pour la grande entreprise, la pérennité de la petite et moyenne entreprise passe nécessairement par le maintien en son sein du contrôle, de la direction et notamment du projet que constituent les activités de l'entreprise et son organisation.
- Vu les difficultés que présente la pérennité du pouvoir, beaucoup de PME renoncent à ce type de pérennité et portent leur attention à la sauvegarde de l'entreprise en tant que projet.

En fin de compte, nous arrivons à conclure que tous les facteurs de succès souvent rencontrés dans les petites et moyennes entreprises, qu'ils soient de nature interne ou de nature externe, sont complémentaires et contribuent tous à la réussite de ce type d'entreprise. Autrement dit, partant du principe que l'entreprise est généralement considérée comme un système, c'est-à-dire, un ensemble d'éléments en interaction dynamique concourant à la réalisation d'un ou plusieurs objectifs, et que cette dite entreprise ne peut vivre en autarcie, son succès et sa réussite apparaît d'avantage conditionnés par la maîtrise de certains éléments qui peuvent être liés soit à l'entrepreneur, soit à l'organisation et au mode de gestion, ou à l'environnement dans lequel la PME opère et évolue. Sa réussite ne peut donc être que le produit de la complémentarité de ces éléments. Quant à la pérennité dans les PME, les dirigeants se trouvent le plus souvent confrontés à des obstacles divers notamment en matière de pérennité du pouvoir, ce qui rend la transmission très délicate et pousse le plus souvent les propriétaires dirigeants à renoncer à la pérennité du pouvoir et à ne porter leur attention qu'à la pérennité de l'entreprise qu'en tant que projet.

## **Conclusion de la première partie**

L'analyse mise en œuvre dans cette partie a permis non seulement d'avoir une vision d'ensemble de la place qu'occupe la petite et moyenne entreprise dans la théorie et la littérature économiques, mais aussi des facteurs considérés pouvant lui permettre de se maintenir et de renforcer son existence ainsi que des stratégies de sa pérennité. En effet, les théories qui se sont intéressées à l'étude et à l'analyse des phénomènes de la survivance des PME et de leur pérennité sont diverses. Quelques unes se sont rattachées à l'environnement dans ses diverses dimensions comme explicatif de ces phénomènes. D'autres par contre, se sont rattachées à l'organisation et au mode de gestion sinon aux ressources et compétences de l'entreprise comme des facteurs déterminants. L'entrepreneur ou le propriétaire dirigeant de la PME avec son capital social (expérience, connaissances et compétences), est souvent considéré comme un des facteurs contribuant à la survie, la réussite et la pérennité de toute entreprise en l'occurrence la PME.

Si la survie de la PME est conditionnée par la maîtrise d'un certain nombre de facteurs internes (liés à l'organisation ou à l'entrepreneur) et externes (liés à l'environnement), sa pérennité rend non seulement nécessaire mais très indispensable la continuité du pouvoir (contrôle et direction) et du projet (activités et organisation).

Tout comme la grande entreprise, la petite et moyenne entreprise est considérée comme étant une structure avec un pouvoir et une organisation dont la stabilité est d'une importance grande. Les spécificités dont jouissent ces entreprises font de ces entités des entités spécifiques et particulières. Etant un système ouvert, un centre de décision et de gestion, l'existence de la petite et moyenne entreprise est non seulement conditionnée par la maîtrise de son cycle d'évolution mais aussi par la capacité de la direction à gérer les problèmes auxquels est généralement confronté ce type de structure ; que cela soit en interne ou en externe. En interne, l'entrepreneur comme seul maître à bord et son capital social, l'organisation et le mode de gestion de l'entreprise sont autant de paramètres à enjeux très importants pour la survie et la pérennité de toute entreprise. Au plan externe, l'environnement dans ses diverses dimensions sociale, écologique, politique, économique et concurrentielle apparaît très déterminant pour la réussite de l'entreprise d'une manière générale et de la PME en particulier. Autres que cela, la gestion environnementale et la responsabilité sociale de l'entreprise comme nouveaux paramètres apparaissent aussi soutenus pour l'avenir et le devenir de cette dite PME. De plus sa réussite peut être aussi liée à certaines de ses spécificités telles que sa flexibilité, sa réactivité et sa proximité du marché.

# **DEUXIEME PARTIE**

**Survie et stratégie de pérennité**

**Le cas des PME au niveau  
de la wilaya de Tizi-Ouzou**

---

## Introduction de la deuxième partie

Comme tout autre travail de recherche, la mise en œuvre et la validation empirique des propositions exploratoires et hypothèses de la recherche, impose le passage à une étude sur le terrain permettant d'apporter des éléments de réponse aux questions posées dans la problématique, car la théorie ne saurait prendre un sens que si elle est accompagnée d'un cas pratique.

*En premier lieu*, et comme troisième chapitre, l'examen de l'évolution du secteur privé en général et de la PME en particulier en Algérie depuis l'indépendance à nos jours, nous semble non seulement nécessaire mais indispensable. Notre but à travers ce chapitre s'attache à montrer que la PME en Algérie n'est pas un phénomène récent, ses origines remontent à même bien à l'avant indépendance. Les contraintes auxquelles ces entreprises étaient confrontées notamment durant les années 70 et 80, faisaient que la PME reste un être fragile dont la survie et la pérennité dépendent du respect de la politique et du cadre réglementaire réservés par l'Etat à ces dernières.

Ce chapitre sera scindé en deux sections, dans la première, il s'agit de faire un bref rappel sur l'évolution de la politique industrielle de l'Algérie et du cadre réglementaire et législatif régissant le secteur privé depuis l'indépendance à nos jours, et ce dans le but de faire apparaître la place qu'occupait ce secteur dont la composante principale est formée de PME dans la stratégie de développement, les caractéristiques et les contraintes auxquelles ce type d'entreprise était exposé. A ce niveau quatre points seront abordés : le premier s'attache à l'exposé des principales caractéristiques du modèle de développement. Le deuxième va porter sur l'évolution du cadre réglementaire et législatif régissant la PME à l'époque des industries industrialisantes. Le troisième point concerne les instruments de régulation et du contrôle du secteur privé utilisés par l'Etat à cette époque. Et enfin, dans le quatrième et dernier point, seront exposées les caractéristiques et le poids du secteur privé dans la stratégie de développement. Quant à la deuxième section, l'exposé et l'analyse de la place de l'entreprise privée dans la mutation de l'économie algérienne s'imposent. A cet effet, trois points seront étudiés. Le premier concerne la crise du système productif algérien et les principales politiques de réformes entreprises par l'Etat dans le but de sortir de la crise. Le deuxième va porter sur la promotion de la PME en Algérie comme nouvelle stratégie de développement économique. Et enfin comme cela a été fait dans la première section, nous exposerons les principales caractéristiques des PME et les principales contraintes auxquelles ces entreprises sont confrontées durant la période de transition de l'économie algérienne.

*En deuxième lieu*, et dans un quatrième chapitre, à travers une étude effectuée sur un échantillon de PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, et une analyse de l'environnement de l'entreprise au niveau de la même région, nous essayerons de faire sortir les facteurs à l'origine de la survie et les stratégies de pérennité des PME de la région.

Comme le précédent chapitre, ce chapitre sera scindé en deux sections différentes. Dans la première, vu l'importance du nombre de PME créées chaque année et la persistance de ces dernières depuis l'indépendance à nos jours dans la wilaya, la présentation des phases successives qu'a connu la PME en particulier et le secteur privé en général au niveau de cette wilaya, nous semble nécessaire. Cela nous permettra de mettre en relief les principales contraintes auxquelles étaient confrontées les PME dont la composante principale est privée et les principaux facteurs les ayant conduits à persister et résister face à un environnement de plus en plus mouvant. A cet effet, la genèse de l'entreprise privée dans la wilaya de Tizi-Ouzou, l'entrepreneur et l'environnement des affaires au niveau de la même wilaya seront autant de points en relation avec cette section. L'analyse des données de l'enquête et l'interprétation des résultats auxquels abouti cette dernière, et qui sont relatifs aux facteurs de succès et aux stratégies de pérennité des PME enquêtées fera l'objet de la deuxième section. La présentation de l'enquête et l'analyse des résultats de cette dernière sont autant de points qui seront traités durant cette section.

# **Chapitre III**

**Le secteur privé algérien et les mesures d'aide des pouvoirs publics en faveur des PME**

## Introduction

Après l'indépendance, en 1962, l'Algérie choisit le système socialiste comme modèle économique caractérisé par un mécanisme de gestion et de coordination de type planifié, et la propriété publique sur l'outil de production et de distribution. La stratégie de développement adoptée durant cette période se fonde sur une politique volontariste d'industrialisation, la politique des industries industrialisantes, financée par la nationalisation de la principale richesse minière nationale, les hydrocarbures, et l'endettement extérieur. La stratégie des industries industrialisantes en Algérie vise à faire ériger des industries intégrées en vue d'un approvisionnement en produits de base et semi-finis à travers des échanges interindustriels nationaux. A cet effet, de puissantes sociétés publiques sont érigées ayant le monopole dans les grandes branches industrielles. Cependant les résultats escomptés ne sont pas atteints, et déjà au début des années 1980 une nouvelle politique est amorcée celle de la restructuration. Cette nouvelle politique visait essentiellement la réorientation des investissements, la réorganisation de l'économie nationale et enfin la réduction de la dette extérieure.

S'agissant de l'évolution du rôle économique et social de la PME notamment privée dans les stratégies de développement de l'Algérie jusqu'à cette période, on peut dire que celui-ci a toujours occupé une place, qui est loin d'être négligeable. En effet, aussi bien au plan doctrinal qu'au plan juridique, des textes et des lois régissant le secteur privé ont été édités et mis en place avec des caractéristiques différentes d'une période à une autre. Nous citons à titre d'exemple, les reconnaissances de la charte nationale du secteur privé, les codes des investissements de 1963 et de 1966, ajoutons à cela la loi 82-11 sur la monnaie et le crédit. Mais au bout du compte, les résultats restent toujours en deçà des espérances, les objectifs ne sont pas atteints et l'endettement de ces entreprises devient problématique. Une nouvelle phase débute pour l'économie algérienne, celle de la transition vers l'économie de marché. Contrairement au modèle socialiste, l'État se lance dans la libéralisation des marchés, l'encouragement de l'initiative privée, l'impulsion de la concurrence et la privatisation «l'étape suivante qui commence à partir de la fin des années 80, inscrit l'économie algérienne dans une logique d' "économie de marché" et de liberté d'investissement pour le secteur privé»<sup>(1)</sup>.

---

1 - R.Aknine.: «Les disparités spatiales en matières de création d'entreprises : application sur quelques territoires en Kabylie », Thèse de doctorat en sciences économiques option : économie spatiale urbaine et régionale, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2009, p.43.

En effet, cette fois, la stratégie de développement est basée sur la promotion de l'entrepreneuriat privé par la multiplication des PME/TPE. L'État régule et promeut mais ne gère plus.

Notre objectif à travers ce chapitre est bien celui de retracer l'historique du secteur privé en général en Algérie et de la PME en particulier et ce dans le but de faire apparaître la place qu'occupait ce secteur dans les stratégies de développement et l'intérêt porté par les pouvoirs publics à l'égard de ce secteur notamment en matière de développement et des mécanismes de survie de ce secteur face aux contraintes imposées par l'environnement. Autrement dit, il s'agit de montrer que le secteur privé existait depuis longtemps en Algérie et ce malgré les mesures restrictives prises par les pouvoirs publics à son égard notamment durant la période de la planification centralisée et malgré les diverses contraintes ayant rendu sa survie et son développement problématique. Or une telle démonstration n'est possible qu'une fois mis en exergue, à travers une analyse historique des différentes réformes et restructurations économiques ainsi que les stratégies industrielles adoptées et de leurs performances, les contraintes auxquelles est confronté le secteur privé en Algérie. Ainsi nous traiterons des sections suivantes :

**Section1** : La PME au sein de l'économie administrée.

**Section 2** : La PME dans la mutation de l'économie algérienne.

## **Section1 : La petite et moyenne entreprise au sein de l'économie administrée**

Après avoir présenté les grands traits de la stratégie de développement économique en Algérie durant la période de l'économie administrée, nous fournirons dans cette section un certain nombre d'éclairage, concernant toutes les questions qui ont trait, au rôle, au statut et à la place de l'entreprise privée dont la majeure partie est constituée de PME/PMI dans l'économie durant cette période.

### **1-Développement autocentré et place de la PME dans la politique de développement**

#### **1-1- Genèse de la politique du développement autocentré**

La réflexion autour d'une politique de développement économique en Algérie n'est pas récente. Elle remonte bien même aux années de déclenchement du processus de libération nationale. En effet, durant cette période, une véritable pensée économique axée sur les problèmes de sous développement à été élaborée. Celle-ci, à partir d'actions à la fois districtives et constructives (Mokrane, 2005), préconise l'édification d'une économie nationale authentique et intégrée. En outre, les secteurs agricole et industriel ont eu une importance grande. Ils sont d'avantage considérés comme les piliers desquels dépend essentiellement l'avenir du pays.

En termes de modèle de développement, l'alternative est la voie socialiste basée essentiellement sur la nationalisation des moyens de production et l'autogestion. Toutefois, ce n'est qu'à partir de 1966 que ce modèle de croissance économique reçoit sa formulation définitive et se concrétise par une politique d'investissement cohérente soutenue par la mise en place d'un texte qui définit d'une manière claire cette stratégie de développement dont l'objectif principal est de mettre en place une économie en plein développement et parfaitement intégrée, qui pourra répondre aux besoins de la population. Dans ce cadre, l'industrie occupe une place très importante.

## 1-2-Caractéristiques du modèle de développement économique en Algérie

La notion des industries industrialisantes qui est au cœur de la stratégie de développement économique en Algérie à cette époque est définie comme « celle dont la fonction économique fondamentale, est d'entraîner dans leur environnement localisé et daté un noircissement systématique de la matrice interindustrielle et des fonctions de production, grâce à la mise à la disposition de l'entière économie d'ensembles nouveaux de machines qui accroissent la productivité du travail et entraînent la restructuration économique et sociale de l'ensemble considéré en même temps qu'une transformation des fonctions de comportement au sein de cet ensemble»<sup>(1)</sup>. Cette notion trouve son origine et inspiration initiale dans la théorie des pôles de croissance de F. Perrou selon laquelle, sauf l'industrie des biens d'équipement à un effet notable sur la croissance économique et la transformation de la société. En termes de branches d'activités, la stratégie des industries industrialisantes recouvre des secteurs divers et stratégiques.

Selon De .Bernis et G.Destanne «L'industrie industrialisante recouvre les secteurs de la sidérurgie, de la mécanique, de la chimie, de l'extraction minière, l'électronique, des matériaux de construction et de l'énergie»<sup>(2)</sup>. En outre, cette stratégie rend nécessaire l'élargissement du marché des biens industriels, de consommation et l'élévation du pouvoir d'achat de la majorité de la population. Cette croissance suppose à son tour, l'augmentation de l'emploi et de la productivité du travail. Quant aux caractéristiques générales des industries industrialisantes, nous retenons à titre d'illustration ce qui suit :

- Elles ont souvent une grande dimension, ce qui fait d'elles des industries non adaptées aux marchés de petite dimension;
- Elles appartiennent au secteur de production des biens d'équipement, à partir duquel l'économie peut assurer une large autonomie et une stabilité du taux de croissance à long terme;
- Elles sont hautement capitalistiques.

---

1- S.Marouf et S.Mehadi : «Le redéploiement industriel en Algérie, reconquête ou adaptation », Colloque international sur l'entreprise algérienne dans la mondialisation, le 23-24 et le 25 Octobre 2009, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, p.2.

2- C.F.De Bernis et G. Destanne : « Industries industrialisantes et contenu d'une politique d'intégration régionale. » In économie appliquée, T19, N° 3 et 4.Cité par M.E.Benissad : «Economie du développement de l'Algérie : sous développement et socialisme », O.P.U., Alger, 1979, p.128.

Le modèle de développement économique en Algérie axé sur la politique des industries industrialisantes, suppose implicitement les hypothèses suivantes :

- Une forte structure de planification ;
- Un financement initial ;
- Une politique rigoureuse des prix et des revenus ;
- Une réforme agraire.

## **2- Place de la PME dans la politique de développement**

A ce niveau d'étude ou d'analyse, l'évolution du cadre réglementaire et législatif régissant le secteur privé ainsi que l'évolution des caractéristiques et le poids de ce secteur, durant la période de planification sont autant de points auquel nous allons porter notre attention.

### **2-1- Evolution du cadre réglementaire et législatif régissant le secteur privé**

#### ***2-1-1-Le secteur privé national et la PME durant la période de planification centralisée***

Malgré les choix stratégiques en matière de développement économique, reposant sur la planification, le système politique algérien n'exclut pas la persistance d'un secteur privé important. Les efforts en termes d'encadrement réglementaire et institutionnel à l'égard de la PME sont non négligeables. Malgré les mesures restrictives mises en place à l'égard de l'entreprise privée, la reconnaissance de la place de l'entreprise privée constituée par un tissu dense de PME dans l'économie nationale apparaît dans l'intérêt accordé par la doctrine nationale pour ce secteur, et même dans l'évolution des textes doctrinaux et des lois régissant ce dernier. A titre d'exemple, la charte d'Alger (1964), accorde un intérêt pour l'apport du secteur privé et demande à ce qu'une distinction soit faite entre la propriété privée exploiteuse et la propriété non exploiteuse (Mokrane, 2005). Une année après, dans son discours, le président de la république H. Boumediene annonce ce qui suit «...il est de l'intérêt national dans le cadre de nos options.....de ne pas exclure et surtout de ne pas décourager l'investissement privé»<sup>(1)</sup>. Au cours de la même année, le conseil de la révolution montre son intérêt pour le secteur privé et ce en l'invitant à participer à la construction d'une économie nationale moderne et intégrée. Un an plus tard, la charte nationale précise la fonction et les limites du secteur privé, cette dernière considère que «la propriété privée ne

---

1 - C.F.Discours du Président H.Boumediène, Alger, 1er novembre 1965. Cité par M.E.Benissad : «Economie du développement de l'Algérie : sous développement et socialisme », O.P.U, Alger, 1994, p.29.

doit pas être source de puissance sociale. Elle ne doit pas constituer la base de rapports d'exploitation entre le propriétaire privé et les travailleurs. Elle peut seulement s'exercer dans les limites où elle ne porte aucun préjudice aux intérêts des masses laborieuses et ne constitue ni un frein, ni un obstacle à l'évolution inexorable de notre société vers le socialisme.....dans le domaine de l'industrie, l'intervention du secteur privé national est à restreindre aux activités qui relèvent de la petite entreprise et qui portent sur le dernier stade de transformation industrielle»<sup>(1)</sup>. de plus, la reconnaissance de la propriété privée qui se manifeste dans l'article 16 de la constitution de la république algérienne<sup>(2)</sup>, montre bien l'intérêt porté au secteur et à l'entreprise privés. A son tour, avec ses encouragements pour le secteur privé et ses réclamations pour la correction des entraves à son évolution, le comité central du F.L.N apparaît un des organes ayant porté reconnaissance et intérêt pour le secteur privé et son rôle dans le développement économique.

### ***2-1-2- Principaux codes des investissements régissant le secteur privé***

Dans le but de faire face et de mettre fin à la fuite des capitaux privés nationaux due aux découragements qu'a connu le secteur privé, et dans le but de faire participer ce secteur à la construction d'une économie intégrée et indépendante, une série de textes législatifs et réglementaire à été mise en place. Chaque texte correspondait directement au contexte de la période. Dans ce cadre, on recense ce qui suit :

- La loi 63-277 du 27 juillet 1963 portant code des investissements ;
- Le code des investissements de 1966 promulgué dans l'ordonnance N° 66-284 du 15 septembre 1966 ;
- La loi 82-11 du 21/08/1982, relative à l'investissement économique privé et national ;

Vu le rôle joué par ces éléments dans le développement d'un tissu de PME dense et leur influence sur la survie et la pérennité de ces PME, nous estimons nécessaire de revoir le contenu de ces textes et lois.

- **La loi 63-277 du 27 Juillet 1963** : Etant données l'ampleur des besoins à satisfaire et la modestie des ressources financières disponibles, cette loi accordait plus

---

1 - A.Amirouche et M.K.Chelgham : «Le secteur privé dans la doctrine économique nationale» In revue CENEAP, N°02, Juin 1985, p.29.

2 - L'article 16 de la constitution de la république algérienne annonce que la propriété privée non exploiteuse, telle que définie par la loi fait partie intégrante de la nouvelle organisation sociale. La propriété privée notamment dans l'activité économique, doit courir au développement du pays et avoir une utilité sociale, elle est garantie par la loi.

d'importance au capital étranger jugé indispensable pour le développement économique du pays. Pour cela plusieurs avantages ont été accordés pour ces capitaux tels que les avantages financiers dont le principal objectif est l'exemption totale ou partielle des impôts et taxes. La protection contre la concurrence étrangère est aussi un des avantages accordés. Concernant le secteur privé national, le code de 1963 ne prévoyait que, de faire participer ce dernier dans les branches dites productives. Toutefois, malgré ces avantages, le code de 1963 n'a pas permis réellement de mobiliser aucun des capitalistes auxquels il s'intéressait. Cela peut s'expliquer d'une part, par l'instabilité politique du pays durant cette période et d'autre part, par la conjoncture économique défavorable, due essentiellement à l'étroitesse du marché et les coûts de production élevés.

- **Le code des investissements de 1966 :** Ce code présente une suite à la résolution du conseil de la révolution du 21 février 1966 qui, prévoyait la nécessité d'étendre le code des investissements au capital privé national, et la définition d'un véritable statut de l'entreprise privée. Pour la première fois, le secteur privé se voit définir le cadre de son intervention qui concerne surtout les secteurs ou branches considérées non stratégiques. En outre, l'Etat peut faire participer le secteur privé dans le cadre de sociétés mixtes dans les secteurs clés réservés au secteur public. Parmi les avantages consentis par ce code, l'exemption totale ou partielle du droit de mutation à titre onéreux et de l'impôt foncier fixé en fonction de l'implantation géographique, de la réduction de la taxe générale de la production.

Le secteur privé bénéficie de deux types d'avantages, le premier type est dit de garanties générales dont le bénéfice est automatique et le second type accordé selon des critères sélectifs.

On constate enfin que malgré les avantages que ce code apportait en faveur du secteur privé, ce dernier reste contraint par certaines lacunes à savoir les créneaux d'investissement et la définition de la taille de l'entreprise.

- **La loi 82-11 du 21 août 1982 relative à l'investissement :** Contrairement au code des investissements de 1966, la loi 82-11 porte en son sein plus d'éclaircissements concernant notamment, l'agrément qui est rendu obligatoire et préalable à toute démarche administrative, et le seuil maximum d'investissement. Cette loi précise en outre, et d'une façon détaillée, les champs d'intervention du secteur privé. Le capital

étranger est complètement exclu. La loi 82-11, distingue trois types d'investissements :

- Investissements à la création ;
- Investissements à l'expansion ;
- Investissements de renouvellement.

La multiplicité des affaires et la concentration horizontale et verticale entre les mains d'un détenteur de capitaux ou de commodataires, sont les principaux points qu'interdit cette loi. Elle fixe en revanche le montant d'investissement d'un investisseur individuel à pas plus de 12 millions de Dinars et celui des entreprises à pas plus de 35 millions de Dinars. De plus, un office pour l'orientation, le suivi et la coordination de l'investissement privé a été créé.

On note enfin que malgré les apports de cette loi notamment en faveur de l'investissement privé, son succès reste limité. En effet, le secteur privé reste confronté à de multiples obstacles tels que<sup>(1)</sup>:

- L'entrepreneur local est loin de posséder une mentalité productive, industrielle ; issue, souvent d'une bourgeoisie commerciale, familière des opérations souterraines informelles à hauts rendements, il ne s'intéresse qu'à l'investissement dans les branches où le délai de récupération du capital est la plus court possible;
- Les investissements agréés rencontrent des problèmes complexes pour l'acquisition de terrains d'implantation appartenant à l'Etat, les transactions privées sur les terrains étant interdites entre 1974 et 1990;
- Le secteur privé continue à subir l'effet d'éviction au sein du système bancaire ; dans une large mesure, l'entrepreneur local se tourne vers l'autofinancement ou la recherche de sources de financement informelles (familiales ou amicales);

## **2-2- Instruments de régulation et de contrôle du secteur privé**

Dans le but d'une adéquation de l'investissement privé avec les plans nationaux de développement, et afin d'éviter que la logique privée se substitue à la logique publique, un certain nombre d'instruments de régulations et mesures de contrôle du secteur privé ont été mis en place, on cite :

- Le contrôle à l'entrée ;
- Le contrôle par le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur;

---

1- M.E.Benissad : «Algérie : restructuration et réformes économiques (1979,1993) », O.P.U, Alger, 1994, p.49.

- Le contrôle par la fiscalité.

### **2-2-1- Le contrôle à l'entrée**

Se réalise avant la création de l'entreprise et ce à travers deux mécanismes ou procédures. La première consiste en la délimitation du domaine d'intervention du secteur privé, ce dernier apparaît exclu des secteurs qualifiés de vitaux de l'économie, pour lesquels l'investissement est le fait exclusif de l'Etat. Il est généralement orienté vers des activités économiques productives. La deuxième procédure est celle de l'agrément, dont l'objectif est la vérification de la conformité de l'investissement privé aux orientations des plans de développement.

### **2-2-2- Le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur**

Instauré par la loi 78-02 du 11 février 1978, ce contrôle se fait pour deux raisons<sup>(1)</sup> :

- La première d'ordre politique, se fonde sur la crainte de voir le capital privé national faire alliance avec le capital international, pour remettre en cause les choix fondamentaux du pays ;
- La seconde d'ordre économique, doit permettre à l'Etat d'appliquer une politique conséquente à l'égard du capital privé notamment.

Avec cette loi, le secteur privé disposait de larges possibilités d'achat auprès de fournisseurs extérieurs de son choix.

### **2-2-3- Le contrôle par la fiscalité**

La fiscalité constitue d'une part, un moyen de contrôle du secteur privé et d'autre part, un moyen d'encouragement et d'orientation des entrepreneurs privés par le biais d'une politique d'avantages fiscaux pour toute investissement jugé productif et agréé par les Pouvoirs Publics. Toutefois, malgré les efforts mis en place par l'Etat dans le but d'encourager et d'orienter le secteur privé, la politique fiscale n'a pas atteint les résultats attendus.

## **2-3- Evolution, caractéristiques et poids de la PME durant cette période**

### **2-3-1- Evolution des branches d'activités investies par la PME**

La structure du secteur privé, que ce soit du point de vue taille des entreprises, des branches d'activités investies et des zones géographiques n'a pas beaucoup évolué dans le

---

1 - A. Mokrane : « Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse à partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou », Op.cit, p.136.

temps. Dans l'ensemble, ces entreprises employaient en moyenne quinze (15) personnes et avaient investi des créneaux liés à la consommation des ménages, ou à des produits de consommation courante destinée à l'activité économique (industries alimentaire, textile, habillement, cuirs et peaux, matériaux de construction, papier carton, plastique.....etc). Rappelons qu'au début de la période de planification, l'Etat avait exclu le secteur privé de l'investissement dans les branches considérées stratégiques et vers la fin de la même période, le secteur privé se voit définir les domaines de son intervention et le seuil maximum de ses investissements. En outre, ces entreprises dépendaient des monopoles publics dans leurs approvisionnements et de l'administration pour homologuer leurs prix.

### ***2-3-2-Caractéristiques et mécanismes de survie de la PME***

Du point de vue caractéristique, l'entreprise privée durant la période de planification centralisée est caractérisée par ce qui suit :

- Investissement dans les activités de production les plus rentables (textile, l'agroalimentaire....), car la recherche de la rentabilité à court terme a toujours prévalu sur celle de la productivité ;
- L'investissement par mimétisme dû à la faiblesse du niveau intellectuel des entrepreneurs ;
- Concentration sectorielle et géographique. Pour la première, 70 % des entreprises du secteur investissaient principalement le textile, l'alimentaire, cuir et chaussure. Quant à la seconde, selon une enquête de l'institut national de productivité et du développement, 60% des entreprises industrielles privées ;
- Il est étroitement lié au marché et reste fortement dépendant des entreprises publiques, qui l'approvisionnent en consommations intermédiaires et équipements ;
- La force de travail mise en œuvre est apportée pour l'essentiel par les travailleurs sans qualification ou très peu qualifiés ;

Se sont généralement les entreprises des privées plus proches des Pouvoirs Publics, qui ont en général profité des crédits débloqués pour des projets, dont souvent l'utilité sociale reste à prouver.

Il ressort d'après l'analyse de la période de planification centralisée que, malgré les efforts entrepris par l'Etat qui, se sont concrétisés dans la mise en place de différents codes et lois régissant le secteur privé, les mesures restrictives mises en place par les Pouvoirs Publics

à l'égard du secteur privé, ont rendu difficile la résistance d'un secteur privé au sein d'une économie socialiste. En effet, la survie et la pérennité de l'entreprise privée ne faisaient pas partie des points auxquels s'intéressait l'Etat. La vie des petites entreprises dépendait du degré de sa conformité aux règles et lois mises en place. L'autofinancement et le recours au réseau familial ou amical, l'investissement dans les branches où le délai de récupération du capital est le plus court possible et le recours à l'informel, sont autant de facteurs ayant aidés les entreprises de cette période à résister face aux contraintes imposées et à s'assurer une existence malgré courte.

### ***2-3-3- Place du secteur privé et de la PME dans l'économie planifiée***

Malgré la régression relative du poids et de la place secteur privé par rapport au secteur public durant la période de planification, il reste néanmoins que les entreprises privées portent sur des grandeurs économiques non négligeables, et ce dans les différentes branches de l'économie.

D'après une enquête de l'institut national de la productivité et du développement<sup>(1)</sup>, le secteur privé industriel contrôlait 33% de la production de biens d'équipements ou de consommation intermédiaires et 66 % de la production de biens de consommation finale. En outre, dans certaines branches d'activités, il est même dominant : à titre d'exemple, il fabrique 100 % des cuirs synthétiques, 75% des chaussures et 75% des textiles.

On constate d'après le bref rappel des principes et des fondements de la politique économique adoptée par l'Algérie pendant la période de la planification centralisée que, le secteur privé en général et la petite et moyennes entreprise privée en particulier constituait un des acteurs économique mal perçu par l'Etat durant la période et souvent paralysé par les mesures restrictives mises en place. En effet, passant d'un stade d'extinction relative du secteur privé pendant les premières années après l'indépendance, on assiste dans les années suivantes (80 et 90 à nos jours) à l'émergence importante de la PME privée due aux mesures prises par les Pouvoirs Publics en faveur du secteur privé. Ensuite et avec la mise en place de la loi 82-11 du 21 août 1982 relative à l'investissement on assiste à un développement remarquable de la PME et à la progression de l'investissement privé dont le statut et les domaines d'intervention sont désormais bien définis. Quant aux facteurs de survie des entreprises de ce secteur, nous pouvons dire que l'autofinancement et le recours au réseau

---

1 - A. Mokrane : « Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse à partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou », Op.cit, p.141.

familial ou amical, l'investissement dans les branches délaissées par le secteur public et les branches où le délais de récupération du capital est le plus court possible et le recours à l'informel, sont autant de facteurs ayant aidé ces entreprises à survivre même pour une période de temps réduite.

## **Section 2 : La PME dans la mutation de l'économie algérienne**

Comme conséquence de la crise connue par le système productif planifié algérien notamment à partir de 1986, la réorganisation de l'économie algérienne. Cette dernière ne cesse de subir une transformation importante, dont les paramètres nouveaux, s'articulent autour de l'économie de marché, de la mondialisation et de la compétitivité dans lesquels, l'entreprise privée en l'occurrence la PME, s'érige aujourd'hui comme acteur majeur et très important.

Notre objectif à travers ce point s'attache à l'analyse de cette crise, de ses conséquences et de ses retombés sur le système de développement économique en Algérie. Nous nous intéressons au cours de ce passage, aux réformes entreprises par l'Etat dont la promotion de la PME et de l'investissement privé occupent une place non négligeable.

### **1-Principales réformes libérales et place de la PME dans la nouvelle politique de développement**

#### **1-1- Crise du système productif Algérien**

##### ***1-1-1- Aperçu général sur la crise du système productif Algérien***

Les retombés de la crise du système productif algérien ne sont pas négligeables. La chute des prix du pétrole et la baisse du cours du dollar réduisant considérablement les capacités d'importation de l'Algérie et alourdissant fortement le fardeau de la dette extérieure ont engendrés un déséquilibre important et profond de la dynamique de développement économique en Algérie et de son développement industriel. Comme conséquence de la crise, la dépendance de l'Algérie de l'extérieur. La contrainte financière est beaucoup plus grave. celle-ci comparativement aux autres domaines touchés par la crise. En effet, l'Algérie n'avait aucun autre choix que de recourir aux institutions financières internationales. Un certain nombre de mesures ont été prises. Nous retenons à titre illustratif, l'interruption du

financement par le trésor, la dévaluation du dinar...etc. Cependant, selon Lekhal<sup>(1)</sup>, n'ont fait qu'aggraver la situation.

### ***1-1-2- Principales causes de la crise du système productif Algérien***

La crise du système productif algérien n'a fait que révéler les lacunes de la stratégie adoptée par les Pouvoirs Publics algériens. En effet, les résultats ont été fort éloignés des espérances et l'économie algérienne souffre d'énormes handicaps. Les causes sont multiples et relèvent de divers domaines, nous citons à titre d'illustration ce qui suit<sup>(2)</sup> :

- Surcoût des investissements et faible utilisation des capacités de production ;
- Dépendance extérieure en termes de la maîtrise technologique ;
- Faible contribution de l'agriculture au PIB et dépendance alimentaire ;
- Fardeau de la dette et poids de la contrainte extérieur ;
- La crise du rapport salarial due à l'absence de procédures de régulation du travail.

## **1-2-Politiques de réformes engagées par l'Etat**

Devant la situation de crise, qu'a connu l'Algérie depuis le contre choc pétrolier de 1986, et l'effondrement des prix des hydrocarbures, les Pouvoirs Publics n'avaient aucun autre choix que de revoir la politique de développement et de se lancer par conséquent dans une série de réformes dont le but est de sortir de la crise. Le programme de stabilisation économique et le rééchelonnement de la dette extérieur, les privatisations et la réforme du secteur industriel sont autant de réformes mises en place.

### ***1-2-1-Programme de stabilisation économique et rééchelonnement de la dette extérieure***

Les phénomènes négatifs ont persisté et ont commencé à peser lourdement sur les échanges extérieurs du pays. Face à cette situation économique détériorée du pays, les pouvoirs publics ont sollicité l'assistance des institutions internationales de Bretton-Woods et plus particulièrement celle du Fond Monétaire International (F.M.I). Les pouvoirs publics algériens se sont engagés en contre partie de cette assistance, à mettre en œuvre et appliquer une série de mesures dans le cadre de ce qui est convenu d'appeler le programme d'ajustement structurel. L'accord avec le FMI portait sur un programme de stabilisation macro-économique classique et sur un ensemble de réformes de structures.

---

1 - M. Lekhal : « L'Algérie de l'indépendance à l'état d'urgence. », Ed l'Harmattan, Paris, 1992, p.123.

2 - A. Mokrane : « Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse à partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou », Op.cit, p.p.143-145.

Ce même programme qui s'étale de 1994 sur quatre (04) ans (1994-1998), vise à restaurer les équilibres macro et micro-économique en apportant les corrections nécessaires aux différentes distorsions qui caractérisent l'économie algérienne « le Programme D'Ajustement Structurel (P.A.S) qui en a découlé imposait plusieurs objectifs, visant tous à assurer les grands équilibres macroéconomiques et à préparer les conditions d'une relance de la croissance économique»<sup>(1)</sup>.

Dans l'ensemble, le programme s'articule autour de mesures classiques de politique budgétaire, de politique monétaire et de politique de change. Ces mesures se résument en ce qui suit : <sup>(2)</sup>

- La réduction du déficit budgétaire;
- L'amélioration de la performance financière des entreprises publiques économiques;
- La révision de la politique de subvention et de la fixation du taux d'intérêt;
- Le réalignement graduel du taux de change de la monnaie national;
- La libéralisation graduelle du commerce extérieur.

Un des autres axes de la réforme, portait sur le secteur privé. Pour ce dernier, la réforme se voulait très libératrice des entraves administratives et bureaucratiques. La loi 88-25 du 12/07/1988 avait instauré ce qui suit :

- Après avoir fixé un plafond de 30 millions de dinars à l'investissement privé, ce dernier devient aboli;
- L'office du suivi et du contrôle de l'investissement privé (OSCIP) créées en vue de rendre compatible les investissements privés et les préférences du planificateur des années 1980 est dissoute;
- L'agrément préalable est supprimé.

A la faveur de la loi de 1982, une nouvelle génération d'entrepreneurs a pris le relais pour succéder au secteur privé spéculateur des années 1970. C'est cette nouvelle génération qui a investi des créneaux technologiques difficiles à maturation longue et ont permis la

---

1-A.Bouyakoub : « L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel », p.78, [www.revues-plurielles.org](http://www.revues-plurielles.org), 2006.

2- A. Derbal : « L'exportation de l'entreprise algérienne, passé, présent et futur », In Revue du CREAD, N°43/1998, p.43.

création durant la période (1982-1990) de quelques 350 entreprises moyennes pendant que l'investissement public régressait fortement<sup>(1)</sup>.

**Tableau 3: Evolution du nombre des entreprises algériennes durant la période de réformes**

Année/secteur	1984	1986	1988	1991
Public national	108	116	122	125
Public local	341	228	199	247
Privé (+20)	785	784	770	819
Privé (-20)	13.369	15.697	13.707	21.363
Ensemble	14.603	16.825	14.798	22.554

*Source : A.Rezig et S.Mussette : « Développement et PME en Algérie », Revue du Cread, N° spécial 1998, p.67.*

Toujours dans le domaine de l'investissement, on note qu'une nouvelle législation a été adoptée en octobre 1993 (le nouveau code des investissements a été adopté le 06/10/1991 en remplacement des dispositions contenues dans la loi du 14/04/1990 relatives à la monnaie et au crédit), proposant une série de mesures incitatives en faveur du secteur privé national et étranger. Les projets d'investissement formulés entre novembre 1993 et décembre 1995 sont au nombre de 1528 pour un montant supérieur à 333 milliards de dinars. Il s'agit d'une somme très importante représentant l'équivalent de sept fois le chiffre d'affaire réalisé par le secteur industriel privé en 1994. Mais à cette date, le secteur industriel privé ne représentait que 15% de la production industrielle hors hydrocarbures ; et ce malgré les réformes qui lui sont très favorables. Ce secteur ne s'est pas véritablement développé. Paradoxalement, il a même perdu de son importance puisqu'il représentait 20% de la production industrielle hors hydrocarbures en 1989 et 26 % au temps de l'économie administré<sup>(2)</sup>.

### **1-2-2- Privatisations et conséquences sur la tissu PME**

Afin de rétablir la croissance économique, une deuxième série de réformes dites structurelles, s'articule autour de l'introduction du principe de privatisation des entreprises

---

1- M.Hdjseid : «L'industrie algérienne, crise et tentatives d'ajustement», Ed. l'Harmathan, Paris, 1996, pp.66-67.

2 -A.Bouyakoub : « l'économie algérienne et le plan d'ajustement structurel », p.81, [www.revues-plurielles.org](http://www.revues-plurielles.org), 2006.

publiques, de la réforme du contrat de travail et du marché de l'emploi ; introduisant la possibilité de licenciement et les contrats de travail à durée déterminée ainsi que la création d'une caisse d'assurance chômage. Le commerce extérieur est démonopolisé et libéralisé, et des mesures de déprotection et de baisse des tarifs douaniers sont progressivement introduites.

Etant vue comme une solution aux dysfonctionnements, la privatisation entamée dans les années 90, renvoie au paradigme néolibéral qui préside au processus de mondialisation. Ses fondations juridiques ont été constituées par deux textes<sup>(1)</sup> :

- L'ordonnance 95/22 du 26/08/1995 qui codifie l'opération en définissant ses objectifs, les secteurs concernés, la méthode et le dispositif technique de privatisation ;
- L'ordonnance 95/25 du 25/09/1995 sur la gestion des capitaux marchands de l'Etat cette dernière institue les holdings. Concrètement mis en pratique en 1995, le programme de privatisation devient l'unique solution pour les entreprises fortement endettées et déstructurées. élargie à l'ensemble des segments concurrentiels par l'ordonnance d'août 2001, la privatisation se montre active notamment durant la période 2003-2008.

**Tableau 4 : Résultats des privatisations des entreprises depuis 2001**

Nombre d'opération par mode de privatisation	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Total
Privatisation totale	-	1	5	7	50	62	68	18	210
Privatisation partielle (>50%)	-	-	1	2	11	12	7	1	34
Privatisation partielle (<50%)	-	-	-	3	1	1	6	2	13
Reprise par les salariés	-	-	8	23	29	9	-	7	76
Partenariats [J-V]	5	3	4	10	4	2	9	1	38
Cession d'actifs à des repreneurs privés	1	1	2	13	18	30	20	7	91
Total	6	5	20	58	113	116	110	36	458

*Source : A.Gormit, M. Abidi : « Investissement privé, croissance économique et mondialisation », Colloque international organisé à Tizi-Ouzou, le 23/24 et le 25/10/2009, p. 8.*

Comme le montre le tableau, des repreneurs privés ont bénéficiés de 91 opérations de cession d'actifs et ce durant la période s'étalant de 2001 à 2008. Ainsi, une volonté pour la transition à travers l'instauration étape par étape des principes de l'économie de marché apparaît sans conteste.

1 - Voir : A. Abderazak : « Libéralisation économique et privatisation en Algérie », Publication du PST, Etude N° 10 et 11/2003.

En termes d'investissement privé, on observe que ce dernier a évolué dans le temps. En effet, quasiment absent durant la première phase de planification (1976-1989), le secteur privé qui se développe dans tous les secteurs d'activités sous forme de PME, dont le nombre est comparativement important par rapport aux PME publiques<sup>(1)</sup>, commence à connaître une place de plus en plus importante dans la réalisation des activités économiques et sociales du pays. En effet, le nombre total de ces PME avait atteint 246716 dont 245842 PME privées et 874 PME publiques<sup>(2)</sup>. Ceci est sans doute le résultat des efforts entrepris par l'Etat et qui se sont manifestés à travers les divers programmes de réformes économiques et sociales.

Se poursuivant dans les opérations de réformes et de restructuration de l'économie, et dans le but de promouvoir la compétitivité des entreprises (tous les secteurs et les formes juridiques confondues), les pouvoirs publics optent cette fois-ci pour la mise en place d'un ensemble de dispositifs à savoir, un nouveau code des investissements mis en place en 2000, accompagné d'un dispositif de mise à niveau des entreprises portant en lui de nombreux avantages fiscaux. Ces encouragements n'ont en effet comme conséquence que la prolifération des PME notamment privées (voir tableau précédent). Les moyens mis en place pendant la période de transition et avec l'application du programme d'ajustement structurel traduisent bien cette volonté des pouvoirs publics.

### ***1-2-3- La réforme du secteur industriel***

La sous utilisation des capacités de production, la faiblesse de la demande nationale qui traduit la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs et la concurrence des produits étranger, le bas niveau de la productivité et l'importance de la part de la masse salariale dans la valeur ajoutée et la dégradation de la trésorerie des entreprises publiques sont autant de facteurs qui expliquent la régression ou la baisse de la productivité de l'activité industrielle nationale qui s'est maintenue durant la période de réformes.

Dans ce cadre, afin de relancer l'industrie nationale, un schéma directeur portant stratégie industrielle pour l'horizon 2010, a été élaboré et retenu par les experts du ministère de l'industrie et de la restructuration lors de la tenue des assises nationales de l'industrie à Alger en Juillet 1995, les grandes lignes de ce programme sont les suivantes<sup>(3)</sup> :

---

1- Voir : S. Daoud : « Développement de la PME en Algérie, politiques et blocages », Colloque international sur la mondialisation, les institutions et les systèmes productifs au Maghreb, organisé le 22 et 23/06/2006.

2 - Bulletin d'information économique ministère de la PME et de l'artisanat, Alger, 2005.

3 - A. Mokrane : « Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse à partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou », Op.cit, p.151.

- **En termes de propriété et de taille**, la configuration actuelle où prédomine le secteur public composé de grandes entreprises (75%), devrait évoluer vers une configuration où le secteur privé et les PME occupent une place prépondérante (67%) de l'économie ;
- **En termes de performances**, les impacts attendus de cette stratégie, sont dans un premier temps l'élévation du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée au moyen d'un taux moyen d'utilisation des capacités de production de 88 %. Une plus grande couverture du marché national (68 %). Dans une deuxième phase, il est prévu de doubler les performances de la première phase pour achever l'équilibre de la balance commerciale.

En outre, en 1996, le gouvernement affiche une priorité pour la restructuration de l'industrie publique d'une part et la promotion de la PME d'autre part. Cette dernière se matérialise par la mise en place par l'Etat, de mécanismes de soutien à l'investissement en particulier par la création d'un fond d'étude de faisabilité, qui consiste en l'octroi aux investisseurs des crédits remboursables destinés à financer les études techniques de pré investissements d'une part. D'autre part, par la création d'un fond d'aide à la création de PME, destinés à aider les candidats à l'investissement à la constitution des apports en fonds propres pour leur ouvrir l'accès aux crédits bancaires et de pépinières d'entreprises dont le but principal revient à soutenir les PME nouvellement créées notamment pendant les trois premières années d'existence.

### **1-3- Impacts des réformes sur les PME en Algérie**

En examinant les chiffres concernant les créations de nouvelles entreprises, on se rend compte que le tissu de la PME est très peu développé comparativement aux efforts mis en place. Selon les chiffres du ministère de la PME et de l'artisanat, le nombre des PME ces dernières années ne s'éloigne pas de 410959 entreprises, pour une population d'environ 35 millions d'habitants. Ce simple constat révèle fort bien l'impact des réformes entreprises par l'Etat ces dernières années. Malgré leur caractère encourageant, ces réformes qui stimulent la liberté d'entreprendre et l'initiative privée, nul ne peut ignorer leurs impacts sur les petites et moyennes entreprises. De plus, une simple étude de l'environnement actuel dans lequel s'insèrent ces entreprises, montre bien que les déterminants les plus importants de la transition vers l'économie de marché constituent en fait des facteurs de blocage à l'épanouissement des PME. Nous retiendrons pour ce qui nous intéresse ce qui suit :

- La concurrence ;
- La baisse de la demande ;
- L'augmentation des coûts ;
- Les coercitions de la réglementation.

Quant aux effets de la privatisation, on note que cette dernière est loin de susciter un rééquilibrage entre le secteur public et le secteur privé constitué totalement de PME/PMI privées. Pour les branches industrielles, les entreprises privées sont présentes en nombre important dans les branches les plus anciennes, telles que l'agroalimentaire, le textile, le bois, liège, papier et les matériaux de construction. En addition, pour certaines branches industrielles, on assiste à une absence quasi-totale de l'investissement privé. Par exemple, la branche eau et énergie.

Par ailleurs, la privatisation est un choix qui envisage la participation d'un management initiateur représenté par la PME/PMI. Mais dans le cas algérien, les politiques incitatives et dissuasives pour orienter ce type d'entreprise étaient insuffisantes pour le faire se déplacer, tant dans l'espace que dans la branche. On assiste à une concentration des PME/PMI dans les zones urbaines au nord du pays. Pourtant, si le privé apparaît important dans certaines productions industrielles, c'est loin d'être le cas dans les moyens de production. La valeur ajoutée des entreprises publiques reste importante par rapport à celle des entreprises privées.

Toutefois, la contribution des PME dans le processus de privatisation n'est pas négligeable car les capacités de financement de ce secteur sont considérables. Son expansion rapide se trouve entravée par les contraintes suivantes<sup>(1)</sup> :

- Son caractère sociologique : ce secteur est constitué d'un nombre de dépendants (n'employant pas de salariés et recourant à des aides familiales) très importants ;
- La prédilection des entrepreneurs pour les entreprises familiales autant dans les modalités de gestion que dans le statut juridique ;
- Le niveau d'instruction des entrepreneurs demeure limité ce qui empêche de rénover les formes de gestion ;
- La taille moyenne des PME est révélatrice des limites de ce secteur ;

---

1 - X. Richet et D. Guerraoui : «Economies émergentes et politiques de promotion de la PME expériences comparées », Ed.L'Harmattan, Paris, 2001, p.p.342-343.

- L'inefficacité des organismes chargés de promouvoir les opportunités d'investissement tels que l'agence de promotion, de suivi de l'investissement (APSI), sur 13020 projets inscrit au niveau national entre 1994 et 1998, seulement 483 ont été réalisés.

Dire qu'en plus des contraintes engendrées par l'ouverture de l'économie algérienne, les PME souffrent d'un autre type d'obstacles de nature diverse entravant leur développement et leur croissance. Nous citons à titre d'illustration ce qui suit (Moumou, 2008):

- Les contraintes financières ;
- Les obstacles d'ordre législatif, administratif et judiciaires.

## **2- L'aide à la création, au développement et au renforcement de la compétitivité des PME : une nouvelle stratégie de promotion de la croissance économique en Algérie.**

En replaçant l'Algérie dans son contexte historique, c'est une économie complètement étatisée, et où, la grande entreprise publique occupait une place importante dans la stratégie de développement. L'accélération du changement au cour de la décennie 90, n'a fait que révéler les dangers de cette dépendance, et pousser les pouvoirs publics à la prise de conscience des enjeux de la nouvelle sphère économique. Désormais, convaincus que le progrès économique dépendra de l'amélioration du climat social et politique, et de la capacité des autorités à rassurer les investisseurs et à développer une classe d'entrepreneurs en particulier dans le domaine des PME, la nouvelle orientation est donc pour la promotion de la PME, et ce à travers la mise en place de divers dispositifs et d'organismes dans le but d'aider à la création et au développement de PME. Cette volonté est confirmée par les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs tracés. Elle s'est traduite par la prolifération des PME privées. Le tableau suivant souligne leur prépondérance et leur contribution à l'emploi par rapport aux PME publiques.

**Tableau 5 : Population du secteur de la PME 1<sup>er</sup> semestre 2009**

<b>Nature de la PME</b>		<b>Nombre de PME</b>	<b>%</b>	<b>Nombre de salariés</b>	<b>%</b>
PME privées	Personnes physiques	335486	58.77	866310	52.51
	Personnes morales	72669	12.73	408155	24.74
PME publiques		598	0.10	51149	3.10
Activités artisanales		162055	28.39	324170	19.65
<b>Total</b>		<b>570808</b>	<b>100</b>	<b>1649784</b>	<b>100</b>

*Source : reproduit à partir des données du ministère de la PME et de l'artisanat.*

## **2-1-Objectifs de la nouvelle stratégie de l'Etat en faveur des PME**

Le défi que la nouvelle stratégie préconisée par les pouvoirs publics se propose de relever est de mettre en place les moyens et les instruments efficaces pour développer les PME et les aider à rester en vie pour une période qui sera la plus longue possible. Cette nouvelle stratégie de l'Etat s'illustre par les innovations contenues dans le projet de loi relatif à la promotion des PME. Celles-ci se manifestent par la volonté des Pouvoirs Publics de mettre en place des organismes spécialement chargés de coordonner les actions des différentes personnes publiques et privées intervenants en faveur du développement de la PME et de mettre en œuvre les mesures et les mécanismes destinés à stimuler la création de PME et à soutenir leur financement, leur performance et leur regroupement.

Les mesures de soutien à la formation et au développement des ressources humaines constituent, à côté des mesures de soutien au financement et à la création, les deux préoccupations majeures et permanentes de la stratégie des Pouvoirs Publics pour favoriser le développement de la PME. Le regain d'intérêt par les pouvoirs publics pour le soutien et la promotion de la PME est que ce type d'entreprise requiert des structures plus souples que ne l'exigent les grandes entreprises. Les PME semblent être les structures les plus appropriées pour permettre «une densification» du tissu productif, permettant l'atteinte d'une croissance économique plus forte. Une telle orientation ouvre aux PME la perspective d'occuper de nombreuses activités productives et créatrices d'emplois, étant entendu que la promotion de l'emploi est indissociable de la création et de la promotion de l'entreprise.

## **2-2-Mesures d'aide à la création, au développement et au renforcement de la compétitivité des PME en Algérie**

Partant du principe que la promotion de la PME, reste la seule option favorable pour le développement économique du pays et à travers laquelle l'Etat algérien pourra faire face au problème du chômage qui persiste année par année, un ensemble de mesures en faveur de la PME sont mises en place. Ces mesures qui sont de nature différentes, ont comme principal objectif, l'encouragement des investisseurs notamment privés et leur incitation à l'investissement et l'aide à la survivance au moins durant les trois premières années d'existence. Elles se concrétisent dans les divers programmes d'aide à la création de PME, à leur développement et à leur pérennité.

Nous nous intéresserons dans ce qui va suivre, aux mesures prises par l'Etat et dont le but consiste à promouvoir la création de petites et moyennes entreprises, à les développer et à

renforcer leur compétitivité et à les assister notamment durant les trois premières années d'existence. Ce, afin de faire face à la concurrence et donc de survivre le plus longtemps possible.

### ***2-2-1- Mesures d'aide de type financier en faveur des PME***

Autant pour la création que leur développement de la PME, les ressources financières sont non seulement nécessaires mais aussi déterminantes. Leur disponibilité au sein de l'entreprise est très importante et ce vu leur place dans l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie.

Si pour les grandes entreprises, le problème des ressources financières peut être résolu à travers le recours aux institutions de crédits, pour les PME l'accès ou le recours à ce type d'institutions demeure problématique. En effet, à cause du risque généralement jugé très élevé et du niveau de rentabilité souvent jugé faible, leurs demandes sont souvent rejetées. Dès lors, il ressort que l'intervention de l'Etat en tant qu'instance suprême de régulation de l'activité économique par la mise en place de mesures de soutien financier, est déterminante. Nous citons à titre d'illustration ce qui suit<sup>(1)</sup>:

#### ***2-2-1-1-Des aides financières par le biais du Ministère de la PME-PMI***

En plus du fond de garantie créé en prévision des difficultés que peuvent rencontrer les PME, le Ministère de la pme-PMI agit comme un intermédiaire entre les institutions de crédits et les PME. Ces deux types de mesures rentrent dans le cadre de ce qui est convenu d'appeler les mesures directes. Quant aux mesures d'aide indirectes, nous citons :

- L'initiation et le financement du programme d'habilitation de la PME nationale dans le but de la rendre compétitive à l'échelle internationale ;
- L'initiation et le financement d'actions visant l'insertion de la PME nationale dans les réseaux de sous-traitance ;
- L'initiation et le financement d'actions visant le développement de relations de sous-traitance entre les PME-PMI et les grandes entreprises nationales et internationales.

#### ***2-2-1-2-Les mesures d'aides par le biais de l'A.N.S.E.J***

---

1- M.A.Zoreli : «Compétitivité des pme-PMI et dynamiques de développement territorialisé : cas de la commune de Tizi-Rached», Mémoire de magister en sciences économiques option: économie spatiale et urbaine, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2006, p.p.172-207.

Par le biais de ce dispositif, le porteur de projet, bénéficie d'une aide financière dont le montant et la nature dépendent de la formule de financement prévue à savoir le financement triangulaire et le financement mixte<sup>(1)</sup>.

### **2-2-1-3-Les aides financières par le biais de la C.N.A.C.**

Par le biais de cet organisme, conformément à ses prérogatives de contribution au développement de projets d'investissement portés par les chômeurs âgés entre 35 à 50 ans, remplissant les conditions d'admission, des avantages de type financier sont accessibles. Ces avantages varient en fonction de la nature et de la qualité de la zone d'activité et du montant de l'investissement concerné. Le tableau suivant illustre bien ces avantages.

**Tableau 6 : Apports financiers pour la réalisation de projets d'investissement dans le cadre du dispositif C.N.A.C.**

Qualité de la zone d'activité	Zone ordinaire	Zone ordinaire	Zones spécifiques, régions du sud et hauts plateaux	
Montant de l'investissement concerné	≤ 2 millions de Dinars	Entre 2 et 5 millions de Dinars	≤ 2 millions de Dinars	Entre 2 et 5 millions de Dinars
Apport du porteur de projet	5 %	10 %	5 %	8 %
Apport de la CNAC	25 %	20 %	25 %	22 %
Apport de la banque partenaire	70 %	70 %	70 %	70 %

*Source : M.A.Zoreli : « Compétitivité des PME-PMI et dynamiques de développement territorialisé : cas de la commune de Tizi-Rached », Op.cit, p.184.*

En termes de bonification de taux d'intérêt bancaire, comme le montre le tableau suivant, ce dispositif prévoit sa variabilité en fonction de certains paramètres à savoir le secteur d'activité et la qualité de la zone d'activité.

**Tableau 7 : Terme de bonification de taux d'intérêt dans le cadre CNAC**

Qualité de la zone d'activité	Zone ordinaire	Zone ordinaire	Zones spécifiques, régions du sud et hauts plateaux	
Secteur d'activité choisi	Hydraulique, pêche et agriculture	Autres secteurs d'activités	Hydraulique, pêche et agriculture	Autres secteurs d'activité
Termes de bonification de taux d'intérêt	75 %	50 %	90 %	75 %

*Source : M.A.Zoreli : « Compétitivité des PME-PMI et dynamiques de développement territorialisé : cas de la commune de Tizi-Rached. », Mémoire de magister, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2006, p185.*

1 - Voir : [www.ansej.org](http://www.ansej.org)

#### ***2-2-1-4-Les aides financières par le biais du conseil national pour la compétitivité industrielle***

Afin de renforcer la compétitivité de certaines entreprises et de les aligner sur les normes de gestion universelles, le conseil national de la promotion de la compétitivité industrielle prévoit l'octroi d'aides financières à ces entreprises jugées remplissant les conditions suivantes :

- Sont concernées, toutes les entreprises industrielles et les entreprises des services liés à l'industrie présentant à l'année d'exercice N-2 et suivantes, un actif net positif au moins égal au capital social ainsi qu'un résultat d'exploitation positif ;
- Toutes les entreprises ayant une durée de d'existence de trois ans au minimum avec un nombre d'employés supérieur ou égale à 20 personnes.

Dans le cadre de cet objectif, après avoir réalisé la mise à niveau des entreprises concernées, le conseil national de la promotion de la compétitivité industrielle prend en charge 50 % des frais de certification. Ces dépenses dites dépenses d'accompagnement sont plafonnées à un million de Dinars.

#### ***2-2-1-5-Les mesures de soutien financier par le biais du fonds national d'aménagement du territoire***

Dans le but d'un aménagement des zones rurales jugées désertées, un fonds national de l'aménagement du territoire a été mis en place. Les aides financières apportées par le biais de ce fonds en faveur des PME, sont de deux catégories :

- Des aides financières qui sont tributaires des efforts faits par ces PME dans la promotion des activités industrielles, artisanales et agricoles au niveau des territoires classés «zones rurales»;
- Des aides financières qui sont tributaires du niveau d'efforts réalisés par ces PME en vue de délocaliser des activités des régions urbaines vers les zones rurales.

#### ***2-2-1-6-Les aides financières par le biais du fonds de préservation de l'emploi***

Le fonds de préservation de l'emploi, prévoit ce type d'aides dans le but d'aider les PME en difficultés face à une situation de compression d'effectifs. L'aide se concrétise en proposant à ces PME la préservation de leur capital travail tout en leur assurant le coût financier nécessaire pour faire face aux difficultés. La valeur totale des dépenses du fonds ne

dépasse jamais les 30 % du coût total de préservation d'un emploi au sein de l'entreprise éligible.

#### **2-2-1-7-Les aides financières par le biais du MEDA**

Destinés exclusivement aux PME-PMI algériennes, ce programme vise la mise à niveau de toutes les entreprises privées opérant dans le secteur de l'industrie et dans les secteurs liés à l'industrie remplissant les conditions suivantes :

- Un nombre d'employés allant de 10 à 250 personnes, autrement dit être une PME ;
- Un nombre d'exercices fiscaux égaux au moins à trois ;
- Des attestations d'identification fiscale et d'immatriculation à la C.N.A.S.

En plus des contributions financières de ce programme, les PME concernées bénéficient de facilités d'accès au financement par le moyen du fond de garantie pour les PME et d'un appui dans leurs démarches pour l'obtention de prêts auprès d'institutions financières bancaires.

#### **2-2-1-8-Autres mesures d'aides de type financier**

En plus des mesures d'aide citées précédemment, d'autres mesures existent, leur but principal reste la promotion de la PME et le renforcement de sa compétitivité et de son développement. Ces mesures d'aide sont les suivantes :

- Les aides par le biais de l'agence national de développement social ;
- Les aides par le biais du fonds national pour l'environnement et la dépollution ;
- Les aides par le biais du fonds national de la promotion des exportations.

#### **2-2-2- Les mesures d'aide fiscale en faveur des PME -PMI**

A leur tour, les mesures fiscales mises en place par les Pouvoirs Publics en faveur des pme-PMI sont diverses. Nous citons ce qui suit :

##### **2-2-2-1-Les mesures d'aides par le Biais de l'A.N.D.I.**

Qu'il soit national ou étranger opérant sur le territoire national dans l'objectif de produire des biens et ou services, qu'il soit mis en œuvre dans le cadre d'une innovation,

d'une cession de licence, tout investissement est éligible pour bénéficier des avantages fiscaux prévus par cette agence. Ces avantages sont accordés dans le cadre de deux régimes différents, un régime dit général s'appliquant aux investissements qui se caractérisent par une zone d'implantation dont le développement ne nécessite pas l'intervention de l'Etat et une nature de l'activité ne présentant pas un intérêt particulier au niveau de l'économie. Les avantages accordés dans ce cadre sont les suivant:

- La franchise de la TVA ;
- La réduction des droits de douanes ;
- L'exonération du droit de mutation à titre onéreux.

Le deuxième régime, dit dérogatoire, concerne les projets d'investissement dont la zone d'implantation ne nécessite pas l'intervention de l'Etat pour son développement et la nature de l'activité présente un intérêt particulier au niveau de l'économie. C'est le cas des activités introduisant dans leurs stratégies le principe du développement durable. Les avantages accordés dans le cadre de ce régime sont de deux catégories et sont appliqués aux activités et à la propriété immobilière.

#### ***2-2-2-2-Les mesures d'aides fiscales par le biais de l'A.N.S.E.J.***

Un certain nombre d'avantages fiscaux et parafiscaux est prévu par l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes en faveur des porteurs de projets éligibles à l'aide de cet organisme. Ces avantages se résument en ce qui suit :

- L'exonération des droits d'enregistrement ;
- L'exonération des droits de mutation à titre onéreux ;
- L'application d'un taux d'intérêt réduit de droits de douanes, l'exonération de la taxe sur la valeur ajoutée ;
- L'exonération de la taxe foncière ;
- L'exonération du versement forfaitaire ;
- L'exonération de l'impôt sur le revenu global ;
- L'exonération de l'impôt sur le bénéfice des sociétés.

#### ***2-2-2-3- Les mesures d'aides fiscales par le biais de la C.N.A.C***

Les porteurs de projets d'investissements dans le cadre de ce dispositif, bénéficient d'une série d'avantages à savoir :

- L'application d'un taux réduit de droits de douanes ;
- Exonération de la T.V.A ;

- Exonération des droits de mutation de la propriété.

#### ***2-2-2-4-Les mesures d'aides fiscales par le biais du fonds national de la promotion des exportations***

Les mesures d'aides de types fiscal et parafiscal mises en place en faveur des pme-PMI par le biais du fonds national de la promotion des exportations, se réalisent concrètement par l'application aux entreprises concernées de mesures d'allègement comme l'exonération d'impôts et la réduction des droits de douanes.

#### ***2-2-3- Les mesures d'aide de type technico-informatique***

Dans un environnement de plus en plus mondialisé, les deux paramètres techniques et information révèlent une importance accrue pour les entreprises, en l'occurrence les PME, dont les chances de survie dans un tel environnement, dépendent de la disponibilité de l'information notamment. A cause de leurs faibles capacités à capter l'information, les PME exploitent peu d'informations externes.

C'est dans le but d'aides ces entreprises à remédier à ce problème, que les Pouvoirs Publics ont mis en place un certain nombre de mesures et ce par le biais de divers organismes et dispositifs à savoir :

#### ***2-2-3-1-Les mesures technico-informatique par le biais de la chambre nationale de commerce***

Par le biais de cet organisme, une base de données modernisée, globale et efficace a été constituée en faveur des entreprises. L'objectif recherché est de mettre à la disposition des utilisateurs et des opérateurs économiques nationaux et étrangers, des informations actualisées et exhaustives relatives aux environnements des entreprises.

#### ***2-2-3-2-Les mesures d'aide technico-informatique par le biais de l'A.N.D.I***

Dans le cadre de ce dispositif, est prévu la décentralisation d'un guichet au niveau local. Parmi les objectifs assignés :

- Apporter une assistance technique et informationnelle aux porteurs de projets ;
- La simplification et l'allègement des formalités administratives de constitution des entreprises et de réalisation de projets ;
- L'accompagnement du porteur de projet durant ces démarches administratives pour la concrétisation de son projet.

L'accès à l'information et à la nouvelle technique est aussi permis par d'autres mesures à savoir :

- Les mesures technico-informatique par le biais de la société nationale des foires et expositions ;
- Les mesures technico-informatique par le biais de P.R.O.M.E.X

### **3- Caractéristiques, place dans l'économie et principales contraintes des PME durant la période de transition**

#### **3-1-Grands traits de la PME durant la période de transition**

##### ***3-1-1- Répartition par tranche d'effectifs***

L'analyse de la répartition par tranche d'effectifs des PME en Algérie, montre que ces dernières sont majoritairement des PME privées dont les composantes PME et TPE affichent une prépondérance. Selon les données du ministère de la PME et de l'artisanat, au premier semestre 2009, le nombre de PME tous types confondus s'élève à 570 838 entreprises pour 570 838 emplois. La part des PME privées (personnes morales et physiques) atteint 408 155 entreprises. Comme cela apparaît sur le tableau suivant, parmi ces entreprises, les TPE représentent 96 %. Quant aux PME publiques, on constate qu'elles ne représentent qu'une infime partie de la sphère des petites et moyennes entreprises et des TPE. Durant le 1er semestre 2009, leur nombre a diminué par rapport à la même période de l'année écoulée. Il passe de 637 à 598 PME, et les effectifs passent de 53 169 à 51 149 salariés<sup>(1)</sup>.

Il est clair que ces diminutions en nombre, résultent d'un fait économique marqué par la restructuration et la réorganisation du secteur public dont la privatisation des entreprises est un élément majeur. Dans ce contexte, il y a lieu d'observer que le recul du nombre de PME par rapport à la situation semestrielle antérieure est lié essentiellement à la fusion absorption des EPLF par l'ENPI (Entreprise Nationale de Promotion Immobilière).

**Tableau 8: Répartition des PME privées par tranches d'effectifs au premier semestre 2009**

<b>Effectif</b>	<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>%</b>
1-9	13 574	0.96
10-49	482	0.03
50-250	43	0.003
Total	14 099	100

*Source : Conception personnelle à partir des données du ministère de la PME et de l'artisanat au premier semestre 2009*

---

1 - Voir : Bulletin d'informations statistiques n° 15, premier semestre 2009, p 4.

### 3-1-2- Répartition par secteur d'activité

Au plan de la répartition par secteur d'activité des PME, on note que le BTP, les matériaux de construction, l'industrie agroalimentaire, l'industrie du bois et du papier et les services, sont les secteurs de prédilection de la PME privées. Le tableau suivant illustre bien cette répartition. Quant aux PME publiques, on note que, le secteur des services à lui seul regroupe un nombre total de 219 PME, avec un effectif total de 14 759 salariés. Vient ensuite, l'industrie avec un nombre total de 194 entreprises employant un effectif de 22 105 salariés. L'agriculture, le BTPH et les mines et carrières quant à eux rassemble 344 entreprises avec un effectif total de 14285 salariés.

**Tableau 9 : Les secteurs d'activités dominants**

N°	Secteurs d'activités	Nombre d'entreprises 1 <sup>er</sup> semestre 2009	%
1	BTP	118 268	35,25%
2	Commerce et distribution	58 165	17,34%
3	Transport et communication	29 776	8,88%
4	Services fournis aux ménages	23 461	6,99%
5	Services fournis aux entreprises	19 838	5,91%
6	Hôtellerie et restauration	18 819	5,61%
7	Industrie agroalimentaire	17 376	5,18%
8	Autres secteurs	49 783	14,84%
	Total	335 486	100,00%

*Source : Bulletin d'informations statistiques n°15, 1<sup>er</sup> semestre 2009, Ministère de la PME et de l'artisanat, p. 14.*

### 3-1-3- Répartition spatiale

Une des caractéristiques des PME en général et des PME privées en particulier, est la concentration spatiale dans certaines régions du pays. En effet, selon les données statistiques du Ministère de la PME, la concentration des PME privées se centralise dans la région du nord du pays avec 200 209 PME. Cela présente un taux de 60 % du nombre total des PME qui est de 335 486 PME. La région des hauts plateaux se situe en deuxième position avec 101 814 PME, soit un taux de 30 %. En troisième position il y a la région du sud et le grand sud avec environ 10 % du total. Le tableau qui suit donne une vue d'ensemble sur cette répartition.

**Tableau 10 : Répartition par région des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou**

Région	Nombre de PME année 2008	Mouvements de PME 1 <sup>er</sup> semestre 2008				Nombre de PME 1 <sup>er</sup> semestre 2009
		Créations	Radiations	Réactivations	Croissance	
Nord	193 483	10 086	4 243	883	6 726	200 209

Hauts plateaux	96 354	5 229	359	590	5 460	101 814
Sud	25 033	1 484	57	124	1551	26 584
Grand Sud	6 517	364	39	37	362	6 879
Total	321 387	17 163	4 698	1 634	14 099	335 486

*Source : Bulletin d'informations statistiques n°15, 1<sup>er</sup> semestre 2009, Ministère de la PME et de l'artisanat, p.19.*

### **3-1-4- Nouvelles caractéristiques des PME privées**

Comme conséquence de la mutation de l'économie algérienne sur les PME, l'apparition de nouvelles logiques tant dans la création que dans la gestion de ces dernières. A cet effet, la PME dont la composante principale est à majorité des PME privées, apparaît avec un nouveau visage, dont les caractéristiques principales sont les suivantes :

- L'émergence de nouveaux entrepreneurs : à la faveur des nouveaux facteurs favorables au développement de la PME, un groupe de nouveaux entrepreneurs émerge dans la scène économique. Sa caractéristique principale est liée à son niveau d'instruction et d'expérience, accumulée dans les entreprises publiques, et avec un mode de fonctionnement et de gestion relativement différents de celui des anciennes PME.
- L'arrivée d'une deuxième génération de patrons d'anciennes PMI : comme toute autre entreprise, la PME ne peut échapper au processus de transmission qui s'impose à un stade de sa vie. L'arrivée à un stade de relève de génération des anciennes PMI, créées à la faveur du code des investissements de 1966 et au cours des années 70, fait qu'une nouvelle génération de patrons émergeant portant avec elle de nouveaux mode de fonctionnement et de gestion.
- La relative saturation des branches classiques d'investissement : les branches d'activités pour lesquelles, la prédilection de l'investissement privé était de plus en plus importante, apparaissent d'avantage saturées. Par contre, les nouvelles branches où les possibilités d'investissement existent nécessitent notamment des compétences techniques et beaucoup de ressources financières surtout pour les activités de recherche et développement, ce qui rend l'accès difficile pour ces PME.

En plus de ces caractéristiques, nous dirons que le tissu de la PME en formation depuis le début des années 90 laisse apparaître quelques caractéristiques qui lui sont propres en comparaison avec les PME dans les autres pays du monde :

- L'essor de la PME en Algérie est relativement récent en ce sens que la majorité des PME ont été créées au cours de la période 1995-2000. Cette tendance a été confortée par la mise en œuvre du processus de libéralisation économique et les incitations publiques favorables à la promotion des investissements privés.
- Le rythme de la création d'entreprise demeure faible comparativement à celui en vigueur dans les pays industrialisés.
- La très petite entreprise ou la micro-entreprise d'envergure familiale domine la structure globale des PME en Algérie. La majorité de ces entreprises relèvent du secteur de l'activité informelle qui échappe à l'emprise de l'Etat.
- La localisation géographique des PME est déséquilibrée compte tenu de la concentration des entreprises dans une dizaine de wilayas nordiques.
- Les PME existantes se concentrent sur les activités de services, le BTP et secondairement les industries manufacturières (agroalimentaires, bois et papier). Les activités de haute valeur technologique ne sont que faiblement voire rarement investies par les PME.
- La contribution de la PME à la création de la valeur ajoutée a progressé de manière notable depuis le début des années 90, mais leurs activités se caractérisent, dans certains secteurs, par la prégnance des activités informelles.

### **3-2-Place des PME dans l'économie**

Toute comme la grande entreprise, la PME qui se voit un être particulier vu ses propres caractéristiques (R. Wtterwulghe, 1998), contribue à la croissance de plusieurs pays. Les résultats atteints par les champions cachés allemands révèlent bel et bien cette réalité. En Algérie, le processus de libéralisation fait que ce type d'entreprise à dominante privée surclasse le secteur public dans le processus de création de richesses. En effet, et selon les estimations du ministère des finances pour l'an 2003, la valeur ajoutée totale du secteur privé (hors hydrocarbures) représente près de 60% de la richesse nationale<sup>(1)</sup>. De plus, en participant au processus d'échange entre pays, ces entreprises contribuent au commerce international.

#### ***3-2-1- Contribution à la création de la valeur ajoutée***

La lecture des données relatives à la structure de la valeur ajoutée hors hydrocarbures, permet de noter que la contribution des PME privées à la création de la valeur ajoutée au cour

---

1 - Voir : A.Ferrah : « le développement de la PME en Algérie, l'impératif de mise à niveau des institutions » p.4. [www.gredal.com/industrie/pme](http://www.gredal.com/industrie/pme), 2005.

de la période (1985-2001) à augmenté de manière significative passant de 44 % en 1985 à environ 76 % en 2001 (tableau suivant). Les entreprises privées de plus de 10 salariés n'ont créés néanmoins que 33 % de la VA en 1985 contre 1.8 en 2001 ; bien que leur nombre ait augmenté de plus de 33%. Ainsi, presque la totalité de la VA provient des entreprises de très petites tailles (- de 10 salariés), soit 75 % de la VA en 2001 contre 44 % en 1985.

**Tableau 11: Evolution de la structure de la valeur ajoutée dans le système productif (hors hydrocarbures).**

Catégorie d'entreprises	1985	1992	1997	2001
Entreprises publiques	52.7	37.0	27.0	22.8
Entreprises privées de 10 salariés et plus	3.3	2.0	2.0	1.8
Entreprises privées de – de 10 salariés	44.0	61.0	71.0	75.4
Total national	100	100	100	100

*Source : A.Ferrah : «Le développement de la PME en Algérie, l'impératif de mise à niveau des institutions», p6 [www.gredal.com/industrie/pme](http://www.gredal.com/industrie/pme), 2005.*

L'analyse du poids dans la valeur ajoutée hors hydrocarbures du secteur privé fait, apparaître que sa contribution est à hauteur de 88 % en 2004. Le tableau suivant montre la contribution de ce secteur dans la valeur ajoutée nationale :

**Tableau 12 : Le poids du secteur privé dans la valeur ajoutée (%)**

Secteurs d'activités	1989	2001	2004
Agriculture	99.8	99.6	99.6
Hydrocarbures	00	4.3	0.8
Industries hors hydrocarbures	25.90	41.83	39
B.T.P	35.90	69.12	73.5
Transport et communication	44.40	76.10	77
Commerces	77.10	93.90	93.6
Services	77.96	89.90	87.5
Total général	45.84	46.95	48
Total hors hydrocarbures	61.20	78.50	88

*Source : R. Aknine née Souidi.: «Les disparités spatiales en matières de créations d'entreprises : Application sur quelques territoires en Kabylie», Thèse de doctorat en sciences économiques, option : économie spatiale urbaine et régionale, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2009, p.59*

On constate d'après ce tableau que, le secteur privé contribue à hauteur de 61.20 % en 1989 dans la valeur ajoutée hors hydrocarbures, 78.50 % en 2001 et il contrôle 88 % de cette valeur ajoutée en 2004. Malgré cette croissance apparente, le secteur industriel laisse apparaître respectivement pour les trois années 1989,2001 et 2004, les taux suivants dans l'ordre de : 25.90%, 41.83%, 39%.

### **3-2-2- Contribution au commerce international**

D'après l'analyse géographique (répartition spatiale) de la répartition des PME, les grandes villes et les centres urbains connaissent une grande concentration de ces entreprises dont 10 villes seulement contiennent presque la moitié de la population des PME. Concernant le commerce international, les statistiques révèlent toujours l'importance des hydrocarbures dans les échanges internationaux. Toutefois, par manque de sources d'approvisionnement, par saturation du marché national ou encore pour fuir à la concurrence, les PME recourent à un marché dit extérieur, et ce, soit pour couvrir leurs besoins en matières premières ou bien pour vendre sur ce dernier. Faisant ainsi, elles contribuent donc dans le commerce international. Selon les statistiques du ministère de la PME et de l'artisanat, les importations du secteur privé ont atteint 4.984 millions de dollars en 1998, l'équivalent de 53 % de l'ensemble des importations constituant 9.403 millions de dollars<sup>(1)</sup>. Les importations concernant le commerce et se répartissent pour l'année 2001 comme suit :

**Tableau 13 : Les importations les plus importantes du secteur privé en %**

Biens importés	Biens de consommation alimentaires	Biens de consommation non alimentaires	Biens d'équipement	Produits semi-finis
Taux (%)	24.60	14.79	35.73	2488

*Source : W.Halimi et N. Benkhaldi. Le sculptage de la PME dans un contexte de mutations récentes », Colloque international sur les nécessités de la promotion des PME dans les pays arabes 2003, p. 8.*

S'agissant des exportations, Cette part de l'économie reste très limitée, sachant qu'elle a atteint les 115 millions de dollars américains, l'équivalent de 29,5% du total des exportations (qui est de 390 millions de dollars) hors Hydrocarbures, marquant ainsi un écart important avec les objectifs que s'est fait les autorités. Selon le ministère de la PME, l'Algérie occupe, en matière d'exportations réalisées par les PME, la 20ème place en Afrique. Ce qui nécessite d'importants investissements en divers domaines alors que ces PME, en matière de

---

1 - W.Halimi. et N.Benkhaldi.: « Le sculptage de la PME dans un contexte de mutations récentes», Op.cit, p.8.

financement souffrent d'un double handicap : des taux d'intérêt élevés et un niveau d'endettement supérieur à la moyenne. Au-delà de ces problèmes de coût- du crédit et de structure de financement, les PME subissent des discriminations nuisibles en matière d'accès aux ressources.

### **3-2-3- Contribution à l'emploi**

En termes d'emplois et toujours avec la prise en compte des personnes physiques exerçant dans les professions libérales assimilées aux PME privées, comparativement aux PME publiques, les PME privées apparaissent comme plus créatrices d'emplois que les PME publiques. A titre d'exemple, au premier trimestre 2009, on enregistre un nombre de 1274465 emplois créés par les PME privées inclusion faite de ses différentes composantes contribuant ainsi à la création d'emplois à hauteur de 77.25%. Au même semestre, les PME publiques ne créeraient que 51149 emplois contribuant ainsi avec un taux de 3.10%. Le tableau ci-dessus illustre bien ces chiffres.

**Tableau 14 : Les emplois déclarés par composante**

Nature de la PME		1 <sup>er</sup> semestre 2009	%
PME privées	Salariés	866310	52.51
	Employeurs	408155	24.74
PME publiques		511494	3.10
Activités artisanales		324170	19.65
Total		164978	100

*Source : Conception personnelle à partir des données du Ministère de la PME et de l'artisanat*

### **3-3-Principales contraintes rencontrées par les PME**

Contrairement à la période précédente où l'entreprise privée était d'avantage contrainte par de facteurs institutionnels, les contraintes d'ordre économique constituent autant d'obstacles à la création et au développement de la PME en Algérie, et ce malgré les efforts mis en place par l'Etat. Ces contraintes sont généralement les suivantes<sup>(1)</sup> :

#### **3-3-1- Contraintes à la création et à l'expansion**

Parmi les contraintes les plus significatives, on cite :

- Le manque de visibilité de l'activité économique compte tenu des multiples interventions effectuées au niveau de la réglementation et la complexité des

---

1 - Conseil national économique et social : «Pour une politique de développement de la PME en Algérie», projet de rapport, 2<sup>ème</sup> session plénière, Alger, Juin 2002, p.11.

textes législatifs et réglementaires. on parle de façon générale de l'inadaptation de l'environnement administratif;

- Absence d'une politique de formation en direction des dirigeants et personnels des entreprises privées;
- Difficultés d'accès à la propriété foncière notamment dans les zones dites industrielles;
- La pression fiscale et les charges sociales;
- Manque de connaissances des mécanismes bancaires et financiers;
- L'inefficacité des structures d'assistance et de soutien créées en faveur des PME.

### **3-3-2- Contraintes de fonctionnement**

Ces contraintes sont à leur tour diverses et variées. On cite ce qui suit :

- **Contraintes liées au financement de l'exploitation :** de façon générale, les difficultés liées au financement se situent au niveau de l'accès aux crédits bancaires pour le financement de besoins de fonctionnement, au mode d'organisation bancaire, au manque de produits bancaires tels que le leasing...ect. Ajoutons à cela les périodes d'exécution des virements de fonds qui sont souvent longues. En revanche, on peut dire que ces difficultés sont aussi liées au fait que les niveaux d'endettement des entreprises ont parfois atteint des seuils inacceptables d'une part et à la nature des garanties offertes par les opérateurs privées aux banques qui sont souvent de nature immobilière. Ne pouvant être considérées que comme des éléments dissuasifs opposables en cas d'insolvabilité.
- **La fiscalité et les charges sociales :** le taux d'imposition du bénéfice réinvesti jugé élevé, l'application de la taxe spécifique additionnelle sur la production nationale et les cotisations patronales et versements forfaitaires, qui pèsent lourdement sur l'exploitation des entreprises, sont aussi des obstacles contraignant la vie de la PME
- **L'encadrement du marché national :** placé dans un environnement concurrentiel de plus en plus exacerbé par une politique d'ouverture non maîtrisée, le marché national algérien souffre d'un manque de cohérence et de coordination au niveau de son organisation, de son animation et de sa régulation.

## Conclusion

Après une phase de planification centralisée de l'économie algérienne, où la petite et moyenne entreprise de façon générale et la PME privé en particulier, ont souffert de divers problèmes ayant rendu leur survie et développement difficiles, tels que le manque d'intérêt qui leur été accordé et les mesures restrictives prises en général pour des fins bien déterminées, on passe à une nouvelle phase caractérisée par une série de changements et de réformes de diverses natures. Ces dernières convergeaient vers un certain libéralisme réclamant d'avantage d'Etat facilitateur et accompagnateur de l'initiative privée. Par conséquent, la PME s'est étape par étape vue reconnaître un rôle essentiel dans la relance de l'économie nationale. Après avoir donc pris conscience de l'enjeu que constitue ce type d'entreprise pour l'avenir du pays, les responsables et les pouvoirs publics ont mis en place un ensemble de mesures en faveur de l'investissement privé. Sensiblement, ils ont élargi le cadre institutionnel (décret législatif de 1993, 2001), qui avantage ces activités. Ce choix stratégique de développement de la PME comme une option de rupture, s'inscrit dans l'objectif de diversifier les sources de croissance en exportant hors hydrocarbures. Cette volonté est confirmée par le nouveau rôle de l'Etat facilitateur et accompagnateur de l'initiative privée et par les moyens mis en œuvre pour atteindre des objectifs qualitatifs.

Toutefois, on ne peut nier que, malgré les efforts mis en place, malgré les divers atouts des réformes précédentes, la survie de la PME et son développement restent difficiles et problématiques. En effet, face à un environnement de plus en plus mouvant et complexe, et dans le but de faire de nos PME des êtres compétitifs comparativement aux PME des autres pays, l'intervention de l'Etat pour l'amélioration du niveau d'instruction des dirigeants et personnels des PME, de leur organisation et de leur mode de gestion apparaît non seulement nécessaire mais indispensable. C'est d'ailleurs l'objectif du programme national de mise à niveau.

# **Chapitre IV**

**La PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou  
Facteurs clés de succès et stratégies  
de pérennité**

## Introduction

L'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête effectuée sur le terrain, représentent les derniers aspects à effectuer pour toute recherche. Partant du principe que tout travail de recherche n'aura un sens que si les propositions exploratoires et hypothèses de la recherche soient mises en œuvre et validées.

Dans ce chapitre, nous allons procéder d'une part, à une présentation de l'entreprise privée, de ses caractéristiques, mode de gestion et d'organisation et de l'entrepreneur propriétaire dirigeant de PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou. D'autre part, nous examinerons les facteurs de succès et les stratégies de pérennité des PME et ce, à travers l'analyse des données et des résultats de l'enquête. Concrètement, nous tenterons dans un premier lieu, de retracer brièvement l'historique de l'entreprise privée dans la wilaya de Tizi-Ouzou, et ce dans le but de montrer que les origines de cette dernière sont très anciennes. En effet, elles remontent même à la période coloniale. Nous présenterons ensuite, les caractéristiques de ces entreprises à savoir leur répartition géographique, sectorielle et spatiale ainsi que leur mode d'organisation et mode de gestion. La caractérisation de l'entrepreneur dirigeant fera aussi objet d'une analyse succincte. Nous passerons juste après, à l'analyse des caractéristiques de l'environnement économique, politique, géographique et concurrentiel, dans lequel opèrent ces PME (atouts et contraintes), tous ces points feront l'objet de la première section de ce chapitre. Dans un deuxième lieu, à travers l'analyse des données et résultats fournis par l'enquête effectuée sur le terrain, nous tenterons d'une part, d'identifier les facteurs qui influencent la survie et la réussite des PME ainsi que la nature de ces derniers. D'autre part, à travers une analyse très poussée des comportements de ces entreprises, nous tenterons de comprendre leurs comportements stratégiques en termes de pérennité de leur entreprise.

Autrement dit, nous essayerons de comprendre comment certaines PME se pérennisent ? Quelles stratégies pour assurer la continuité de la PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou?

A cet effet, nous traiterons des sections suivantes :

**Section 1 :** Petite et moyenne entreprises et entrepreneurs au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou

**Section2 :** Facteurs de succès et stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou

## **Section 1 : PME et entrepreneurs au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou**

### **1- Présentation de l'enquête sur le terrain**

L'objectif de cette section revient à présenter et à analyser les données fournies par les dirigeants des entreprises enquêtées. En outre, elle vise d'une part, la présentation des caractéristiques des entrepreneurs de la région, de celles des PME opérant au niveau de cette dernière notamment en termes d'organisation et de mode de gestion. D'autre part, la présentation des caractéristiques de l'environnement dans lequel opèrent ces entreprises ; ainsi que l'interprétation des résultats de l'enquête feront l'objet du deuxième point ; et ce, afin de porter des éléments de réponses aux questions posées dans la problématique.

#### **1-1- L'enquête : 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 d'identifier également les facteurs, qui contribuent au succès de ces PME ainsi que leurs stratégies de pérennité.

- Quels sont alors les facteurs de succès dans les PME ? Relèvent-ils de l'intérieur de l'entreprise, autrement dit sont-ils liés à l'entrepreneur comme seul maître à bord ou à l'organisation, qui constitue l'intermédiaire entre lui-même et son environnement 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?
- Quelles sont les stratégies de pérennité dans les PME ?

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

Pour répondre aux questions portant sur les facteurs de succès des petites et moyennes entreprises ainsi que leurs stratégies de pérennité à savoir les PME au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, il a été procédé à une enquête sur le terrain à partir d'un échantillon d'entreprises dont la majorité ont dépassé les premières phases du cycle de vie et ont atteint la dixième année d'existence.

L'enquête a été réalisée en deux étapes, la première consistait seulement dans le dépôt d'un questionnaire et une prise de contact avec le responsable de l'entreprise qui est en général son propriétaire ; et ce dans le but de lui expliquer l'objet de notre étude. En outre, pour une bonne réflexion autour de la problématique posée, un temps leur a été accordé.

Ensuite et dans une deuxième étape, une visite leur a été rendue pour l'explication des questions mal comprises. De plus, dans le but d'un approfondissement et d'une meilleure compréhension de leurs comportements, une interview a souvent été réalisée éventuellement quand cela nous a été possible.

### **1-1-2-1- Choix de l'échantillon**

Notre échantillon se compose de 35 PME sur une population total de 312 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 et l'âge de l'entreprise qui va au-delà de cinq ans ont été nos points de repères.
- Le critère de la représentativité des secteurs est pris en compte étant donné que les acteurs auxquels nous nous sommes intéressés exercent dans les secteurs suivants : l'agroalimentaire, les services, les industries diverses (confections, matériaux de construction, matériel médical), et le BTP en tête.

La prise en considération de ces secteurs est basée sur le rôle que joue la PME dans chacun de ces derniers, et la classification de cette dernière selon le secteur et la branche d'activité la plus dominante.

D'autre part, vu les difficultés rencontrées lors de notre enquête à savoir notamment la rétention de l'information par un nombre important de responsable de PME, le nombre d'entreprises enquêtées nous a été imposé.

### **1-1-2-2- 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 et responsables parlent de la disparition des PME, certaines PME réussissent, se développent et se pérennisent. Autrement dit, identifier les facteurs de succès de ces entreprises ainsi que leurs stratégies de pérennité. Sont ces facteurs internes, c'est-à-dire, sont liés soit à l'entrepreneur en tant que seul maître à

bord ou à l'organisation qui forme cet intermédiaire entre lui et son environnement où externes c'est-à-dire relevant de l'environnement dans lequel la PME s'insère et exerce son activité ?

Notre questionnaire est de type ouvert et non directif. Ceci s'explique par les avantages qu'il présente pour le thème abordé. Ce choix correspond en fait à une volonté de ne pas enfermer l'enquête dans des limites étroites et contraignantes.

L'enquête s'est déroulée avec les entrepreneurs responsables des PME dans leur majorité familiales- au niveau du siège de leur entreprise. Abstraction faite des difficultés rencontrées avec quelques dirigeants de PME, le questionnaire a été bien reçu par les dirigeants ayant répondu positivement sauf pour quelques questions dont les réponses ont été jugées de type confidentiel. 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, de leurs exploits personnels, de leurs projets, de leurs motivations et de leurs esprits d'indépendance.

Comme cela a été avancé, quelques difficultés ont été rencontrées 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 et leurs stratégies. Quelques uns ont complètement refusé de répondre à nos questions sans avancer de motifs justifiant leur refus. L'enregistrement leur a été proposé, mais le refus était sans commentaire. Pour gagner leur confiance, il a été jugé préférable de faire appel à la prise de note et à la mémoire car quand les réponses vont vite, il n'est pas possible de tout écrire sur place.

## **1-2- 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 ;
- Les difficultés auxquelles ces PME sont généralement confrontées sont quasiment identiques à toutes les PME (financement, environnement institutionnel, et économique, ....) ;

- Concernant le volet stratégie, au sein des PME enquêtées, toutes confondues, il n’y a pas de stratégie mais de l’improvisions.

## 2- Description de l’échantillon d’étude

Comme cela a été avancé précédemment, notre étude est réalisée sur un échantillon de PME dont le nombre est de trente cinq (35). Toutefois, le nombre d’entreprise ayant répondu à l’enquête nous a été imposé en conséquence des difficultés rencontrées. Ce dernier se limite à seulement vingt (20) petites et moyennes entreprises. Ces dernières exercent dans des secteurs d’activités différents, elles sont dans leur grande partie privées à caractère familial. Nous recensons seulement une PME public. En outre, par référence à la date de création, les PME enquêtées sont en grande partie anciennes, leur âge dépasse les cinq années d’existence.

### 2-1- Répartition des PME selon la propriété du capital

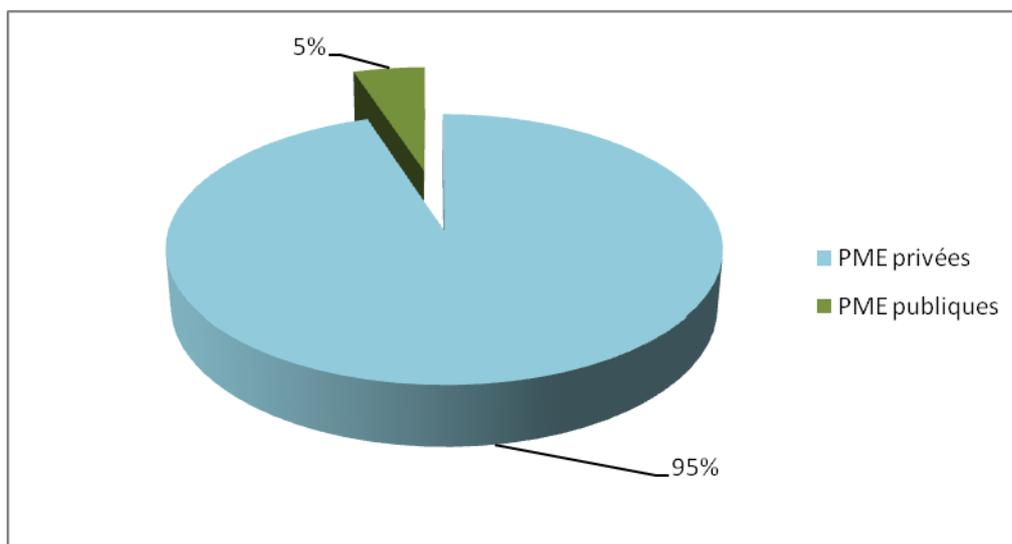
La répartition selon la propriété du capital des PME de notre échantillon affiche les résultats qui sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 15 : Répartition des PME selon la propriété du capital**

Nature de la PME	Nombre de PME	Pourcentage
PME privées	19	95%
PME publiques	1	5%
Total	20	100%

*Source : Etabli par nous mêmes à partir des données de l’enquête 2009/2010*

**Graph 1 : Répartition des PME enquêtées selon la propriété du capital**



*Source : Conception personnelle à partir des données de l’enquête 2009/2010*

Quatre-vingt quinze pourcent (95%) des PME enquêtées à hauteur de dix neuf (19) sont des PME à caractère privé de type familial. Seulement cinq (5%) de ces entreprises affichent la propriété de l'Etat. Cette PME publique fait partie des entreprises publiques économiques nées des restructurations des années quatre-vingt et quatre-vingt dix.

## 2-2-L'âge des PME enquêtées

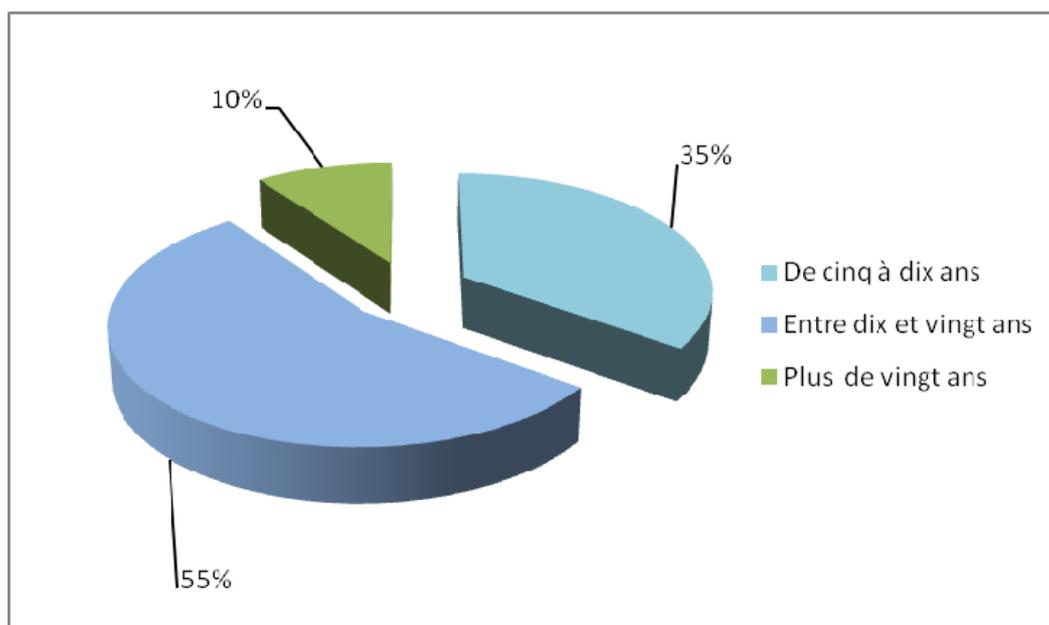
Sur le plan de la répartition par catégories d'âge des PME enquêtées, le tableau suivant résume les résultats obtenus par notre enquête.

**Tableau 16 : Répartition par catégories d'âge des PME enquêtées dans la wilaya de Tizi-Ouzou pour l'année 2010**

Catégorie d'âge/ Nombre de PME	Nombre de PME	Pourcentage
De cinq à dix ans	7	35%
entre dix et vingt ans	11	55%
Plus de vingt ans	2	1%
Total	20	100%

*Source : Etabli par nous mêmes à partir des données de l'enquête 2009/2010*

**Graphe 2 : Répartition par catégories d'âge des PME enquêtées dans la wilaya de Tizi-Ouzou pour l'année 2010**



*Source : Conception personnelle à partir des données de l'enquête 2009/2010*

La répartition par catégories d'âge des entreprises de notre échantillon, montre que cinquante cinq pourcent (55%) de ces dernières ont dépassé dix (10) années d'existence. Leur âge varie entre dix (10) ans et (20) ans.

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 (05) premières années. Deux (02) PME à hauteur de dix pourcent (10%) ont atteint vingt cinq (25) ans d'existence. Le reste c'est-à-dire trente cinq pourcent (35%) présentent un âge variant de cinq (05) à dix (10) ans.

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

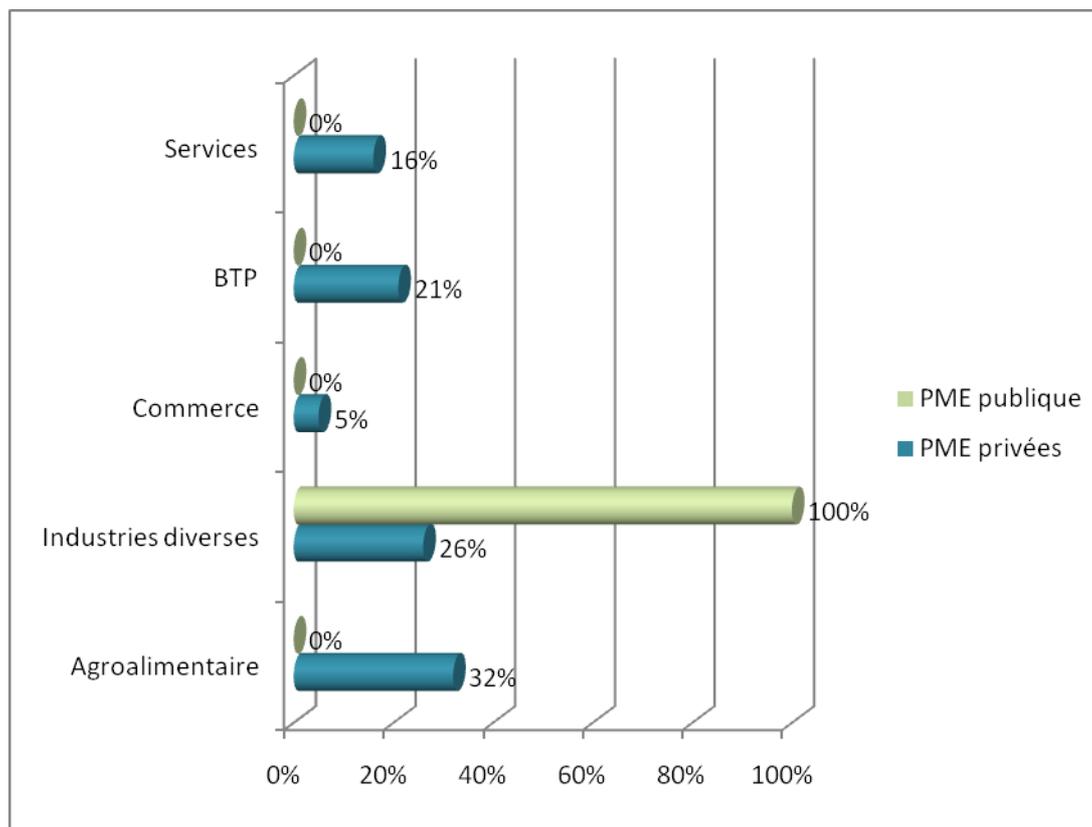
La répartition des petites et moyennes entreprises de notre échantillon selon le secteur d'activité est donnée par le tableau suivant :

**Tableau 17 : Répartition par secteurs d'activités des PME enquêtées au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou durant l'an 2009**

Secteurs d'activités	PME privées	%	PME publique	%	Total PME	%
Agroalimentaire	6	32%	0	0%	6	30%
Industries diverses	5	26%	1	100%	6	30%
Commerce	1	5%	0	0%	1	5%
BTP	4	21%	0	0%	4	20%
Services	3	16%	0	0%	3	15%
Total	19	100%	1	100%	20	100%

*Source : Etabli par nous mêmes à partir des données de l'enquête 2009/2010*

**Graph 3 : Répartition par secteurs d'activités des PME enquêtées au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou durant l'an 2009**



*Source : Conception personnelle à partir des données de l'enquête 2009/2010*

D'après le tableau de la répartition par secteurs d'activités des entreprises enquêtées, plus de 30% des PME exercent dans le secteur de l'agroalimentaire, 26 % dans les industries diverses à savoir le textile, la confection, les boulons et les fils de bottelage....etc. la part du public est égale à 30% du totale des PME ouvrant des l'agroalimentaire et plus de 20% dans le BTP. Quant au commerce et au secteur des services, le nombre de PME varie respectivement entre 1 et 3, c'est-à-dire 05 % pour le commerce et 16% pour les services. Ces statistiques montrent qu'au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, le cas est identique en comparaison avec les autres wilayas du pays. Autrement dit, les secteurs de prédilection des PME sont d'avantage, l'agroalimentaire, le BTP, les services et le commerce.

## 2-4- Répartition selon le nombre d'effectifs employés des PME enquêtées

Au plan de la répartition selon le nombre d'effectifs employés, le tableau N°18 laisse apparaître les résultats suivants :

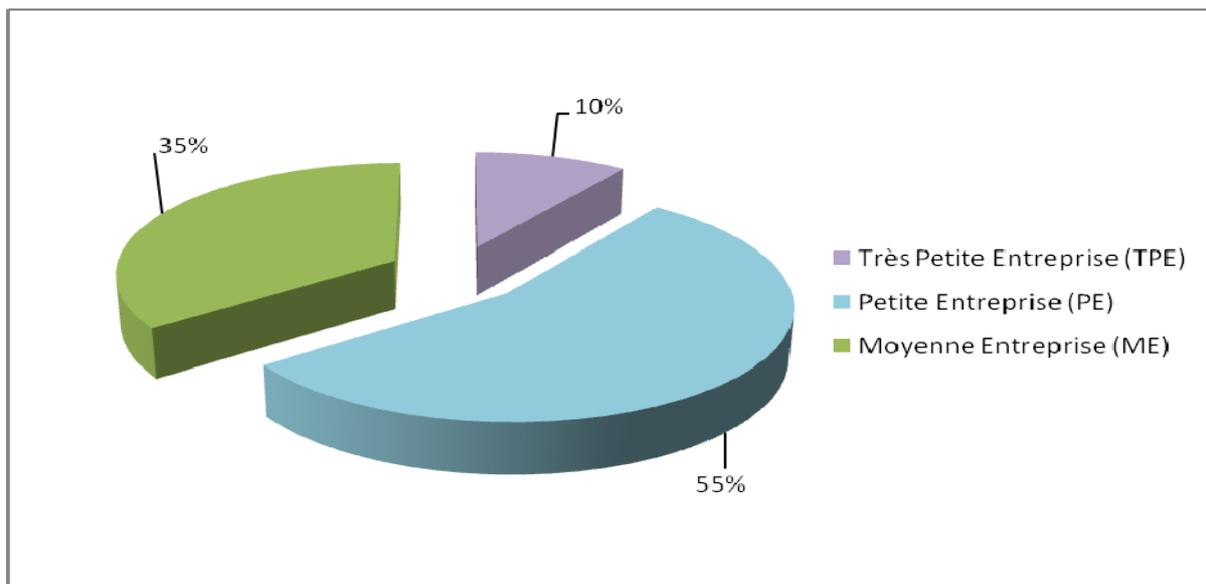
**Tableau 18 : Répartition selon le nombre d'effectifs employé des PME enquêtées au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou 2009/2010**

Type de l'entreprise	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Très Petite Entreprise (TPE)	2	10%
Petite Entreprise (PE)	11	55%
Moyenne Entreprise (ME)	7	35%
Total	20	100%

*Source : Etabli par nous même à partir des données de l'enquête 2009/2010*

A l'exception des deux très petites entreprises de notre échantillon, l'analyse par taille des entreprises enquêtées révèle que la totalité de ces dernières sont des PME. Elles emploient un nombre d'effectifs qui va de dix (10) à 200 employés. Cela n'est pas le fait du hasard, mais conditionné par un certain nombre de critères pris pour assurer la représentativité de l'échantillon.

**Graphe 4 : Répartition selon le nombre d'effectifs employé des PME enquêtées au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou 2009/2010**



*Source : Conception personnelle à partir des données de l'enquête 2009/2010*

## 2-5- Répartition selon le statut juridique des PME enquêtées

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 19 : Répartition selon le statut juridique des PME enquêtées au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou 2009/2010**

Forme juridique de la PME	Nombre de PME	Pourcentage
Entreprise individuelle	3	15%
Société à responsabilité limitée	10	50%
Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée	6	30%
Société par actions	0	0%
Société au nom collectif	1	5%
Total	20	100%

*Source : Etabli par nous mêmes à partir des données de l'enquête 2009/2010*

D'après le tableau précédent, nous constatons que cinquante (50) % des entreprises de notre échantillon sont des Sociétés A Responsabilité Limitée (SARL). La prédilection des PME pour cette forme d'entreprise s'explique par les avantages qu'offre la SARL aux PME à savoir<sup>(1)</sup> :

- Dans le cas où, à la constitution de l'entreprise, se pose le problème de moyens de financement qui sont limités, la S.A.R.L se présente comme étant la forme juridique la plus adaptée, vu que « le minimum du capital social de constitution » exigé est des plus réduits ;
- Avec la limitation du nombre d'associés à au plus 20 personnes et au moins 01 personne, la S.A.R.L représente la forme juridique la mieux adaptée aux entrepreneurs désirant créer une PME dont la participation au capital soit limitée à leur personne et aux membres de leur famille;
- Dans le cadre de la S.A.R.L, tous les associés auront le droit à un poste de travail au sein de l'entreprise, sinon en tant que gérant, du moins en tant qu'exécutant, c'est pourquoi elle constitue un modèle adapté aux PME familiales où une partie si se n'est pas

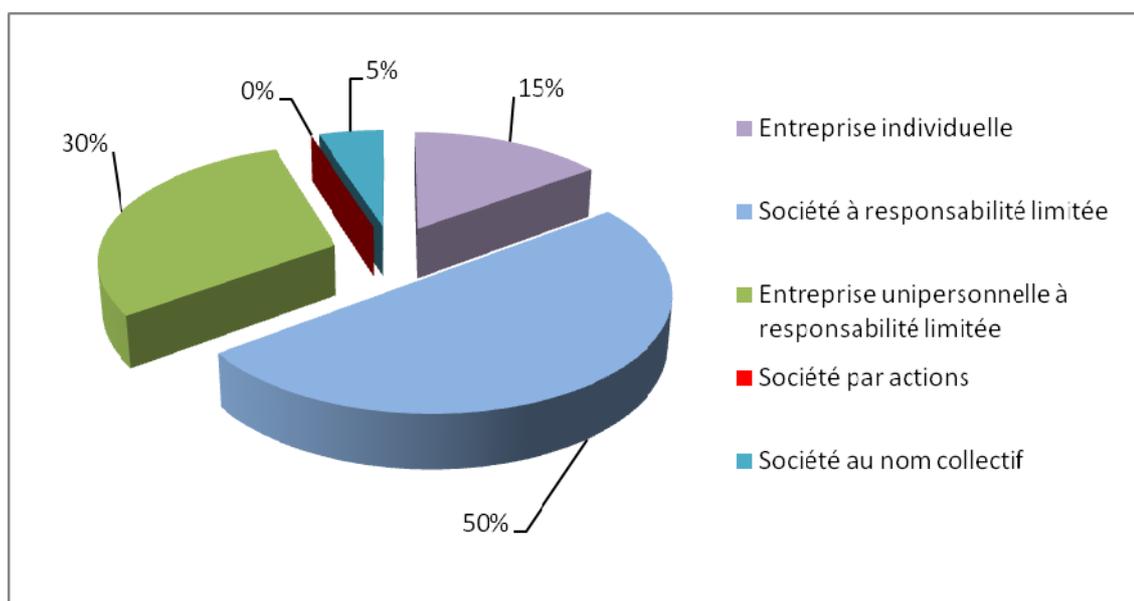
---

1-Voir : SELLAMI.A.S : «Les différents statuts pour créer légalement son entreprise », In le mensuel des entrepreneurs, managers et porteurs de projets, diplômés, chômeurs : où trouver de l'argent pour créer son entreprise, Revue PME magazine, N°2, 2002.

la totalité des fonctions de gestion et d'exécution sont prises en charge par les membres de la famille du (des) propriétaire(s) ;

- La S.A.R.L est la forme juridique qui s'impose aux PME familiales dont les propriétaires sont attachés à la perpétuation de la propriété au sein de la famille, dans la mesure où les lois régissant son fonctionnement permettent la transmission des droits de propriété aux membres de la famille par une simple procédure légale d'agrément ;
- La S.A.R.L est la forme juridique, qui convient le mieux à une PME individuelle ou familiale dont les propriétaires ont la volonté et les moyens de réaliser la création et (ou) le développement de l'entreprise par le moyen de l'autofinancement.
- Quant aux autres formes, nous recensons en deuxième place l'E.U.R.L avec trente pourcent (30 %), l'entreprise individuelle avec quinze pourcent (15%) et enfin la S.N.C avec seulement cinq pourcent (5%).

**Graphe 5 : Répartition selon le statut juridique des PME enquêtées au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou 2009/2010**



*Source : Conception personnelle à partir des données de l'enquête 2009/2010*

### **3-Entrepreneurs, PME et environnement de l'entreprise dans la wilaya de Tizi-Ouzou**

Etant donnée la complémentarité que présentent ces trois éléments, nous présenterons dans ce qui suit, d'une part, les caractéristiques de l'entrepreneur dirigeant d'entreprise dans la wilaya de Tizi-Ouzou ainsi que leur poids et importance dans le succès entrepreneurial.

Nous passerons ensuite, à une présentation des caractéristiques de son entreprise à savoir notamment son organisation et son mode de gestion, paramètres d'avantages considérés en matière de survie et de pérennité d'entreprise. D'autre part, vu son influence grande sur la survie et la pérennité de l'entreprise de façon générale, et de la PME en particulier, l'analyse de l'environnement de la PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, nous semble nécessaire. Nous tenterons à ce niveau de faire sortir les atouts et les contraintes que présente ce dernier pour les PME implantées dans la région.

### **3-1- L'entrepreneur dirigeant de PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou: Identification, origines et motivations**

Dans le but d'une vérification de l'importance des caractéristiques entrepreneuriales dans le succès de la PME et de sa survie, la détermination de l'entrepreneur, son expérience et son capital social, nous allons consacrer les points suivants à l'étude et à l'analyse des caractéristiques de l'entrepreneur au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, ainsi que leur poids et influence sur le succès entrepreneurial

#### ***3-1-1- Répartition des entrepreneurs dirigeants de PME par sexe***

Sur le plan de la répartition par sexe des entrepreneurs dirigeants des PME enquêtées, notre enquête montre que la catégorie femme est quasiment absente dans les PME dont le nombre d'employés apparaît important. De plus, les résultats obtenus confirment l'hypothèse généralement admise, que les entreprises appartenant à des femmes sont souvent de petite taille comparativement à celles créées par des hommes. Ces dernières ont souvent tendance à investir dans la petite voire dans la très petite entreprise. En effet sur un échantillon de 20 PME, aucun des dirigeants n'est une femme. Le tableau suivant illustre bien cette réalité.

**Tableau 20 : Répartition des entrepreneurs dirigeants par sexe**

<b>Catégorie entrepreneurs</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
Masculin	20	100
Féminin	00	00
Total	20	100

*Source : conception personnelle à travers les données et résultats de notre enquête 2009/2010*

### **3-1-2- Répartition des entrepreneurs dirigeants de PME par catégories d'âge**

Selon notre enquête, la plus part des responsables affichent un âge appartenant aux deux catégories suivantes : la catégorie (31-40 ans) représentant une part de 33% et la catégorie (41-50 ans) dont la part s'élève à 45%. Seulement 10% de la population enquêtée, ont un âge compris entre 51 et 60 ans, et uniquement 10% de cette dernière dépassent les 60 ans. Quant à la catégorie des jeunes entrepreneurs, notre enquête affiche l'inexistence de cette catégorie d'âge dans notre population et ce vu la nature des PME enquêtées dont la majeure partie sont des petites ou de moyennes entreprises (le nombre d'effectif varie entre 10 et 49 personnes.).

**Tableau 21 : Répartition par catégorie d'âge des entrepreneurs dirigeants**

<b>Catégorie d'âge</b>	<b>Nombre d'entrepreneurs</b>	<b>%</b>
Moins de 20 ans	0	0%
Entre 20 et 30ans	0	0%
Entre 31 et 40 ans	7	35%
Entre 41 et 50 ans	9	45%
Entre 51 et 60ans	2	10%
Plus de 60 ans	2	10%
Total	20	100%

*Source : conception personnelle à travers les données et résultats de notre enquête 2009/2010*

Il faut ajouter à cela, que les entrepreneurs dont l'âge est compris entre 20 et 30 ans, sont généralement des porteurs de projets ayant bénéficiés des aides de l'Etat dans le cadre du dispositif A.N.S.E.J, (les entreprises créées ne dépassent pas le stade de la micro-entreprise dont le nombre d'employés est compris entre 0 et 9 salariés).

### **3-1-3- Répartition des entrepreneurs dirigeants de PME selon leur origine**

Le critère retenu pour l'identification de l'entrepreneur selon son origine est son lieu de résidence.

**Tableau 22 : Répartition des entrepreneurs selon leurs origines**

Commune	Nombre d'entrepreneurs originaires	%	Nombre d'entrepreneurs non originaires	%
Tizi-Ouzou	11	55%	3	15%
Boghni	1	5%	0	0%
Tizi-Rached	1	5%	1	5%
Draa-El-Mizan	1	5%	0	0%
Azzefoun	1	5%	0	0%
Ouaguenoun	1	5%	0	0%
Total	16	80%	4	20%

*Source : conception personnelle à travers les données et résultats de notre enquête 2009/2010*

D'après le tableau précédent, on peut dire que les entrepreneurs enquêtés sont majoritairement originaires du lieu d'implantation de leurs entreprises. En effet, la région de Tizi-Ouzou à elle seule renferme 52% des entrepreneurs. Quant aux autres entrepreneurs non originaires, ils sont certainement venus des régions voisines. Deux raisons expliquent ce type d'implantation :

- L'absence de zones industrielles qui pousse les entrepreneurs à utiliser des propriétés familiales ;
- Les caractéristiques sociales des entrepreneurs imposent une certaine proximité du lieu de résidence.

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

Comme cela a été signalé au cours de la première partie, le niveau de formation de l'entrepreneur joue un rôle très important dans le processus de création et de développement de toute entreprise. En effet, dans leurs études sur les entrepreneurs, le territoire et la création d'entreprise, R.Souidi, M.Y.Farfara et T.Akrouf <sup>(1)</sup> souligne l'importance de la formation et du niveau d'instruction de l'entrepreneur et soutiennent l'idée que ces deux paramètres influent sur les choix que ce dernier effectue en matière de l'activité, de financement et de mode de gestion de l'entreprise. En outre, ces chercheurs voient dans ces divers paramètres, des conditions qui permettent de déboucher sur l'innovation en tout genre.

1 - R.Souidi, M.Y.Farfara et T.Akrouf : «Les entrepreneurs, les territoires et la création d'entreprises : Enquête à Boghni», In Revue du CREAD, N° 51, 1<sup>er</sup> trimestre 2000, p.54.

**Tableau 23 : Répartition des entrepreneurs selon leur niveau de formation**

Niveau d'études	Nombre d'entrepreneurs	%
Sans	0	0%
Primaire	0	0%
Fondamental	4	20%
Secondaire	5	25%
Supérieur	11	55%
Total	20	100%

*Source : conception personnelle à travers les données et résultats de notre enquête 2009/2010*

Ce tableau montre que la majorité des dirigeants de PME enquêtées sont de niveau supérieur. Seulement 19% des dirigeants sont d'un niveau fondamental, et 25 % de niveau secondaire. Cela peut être explicatif de la survie et de la résistance de quelques PME aux contraintes de l'environnement et aux pressions de la concurrence.

### **3-1-5- L'expérience professionnelle**

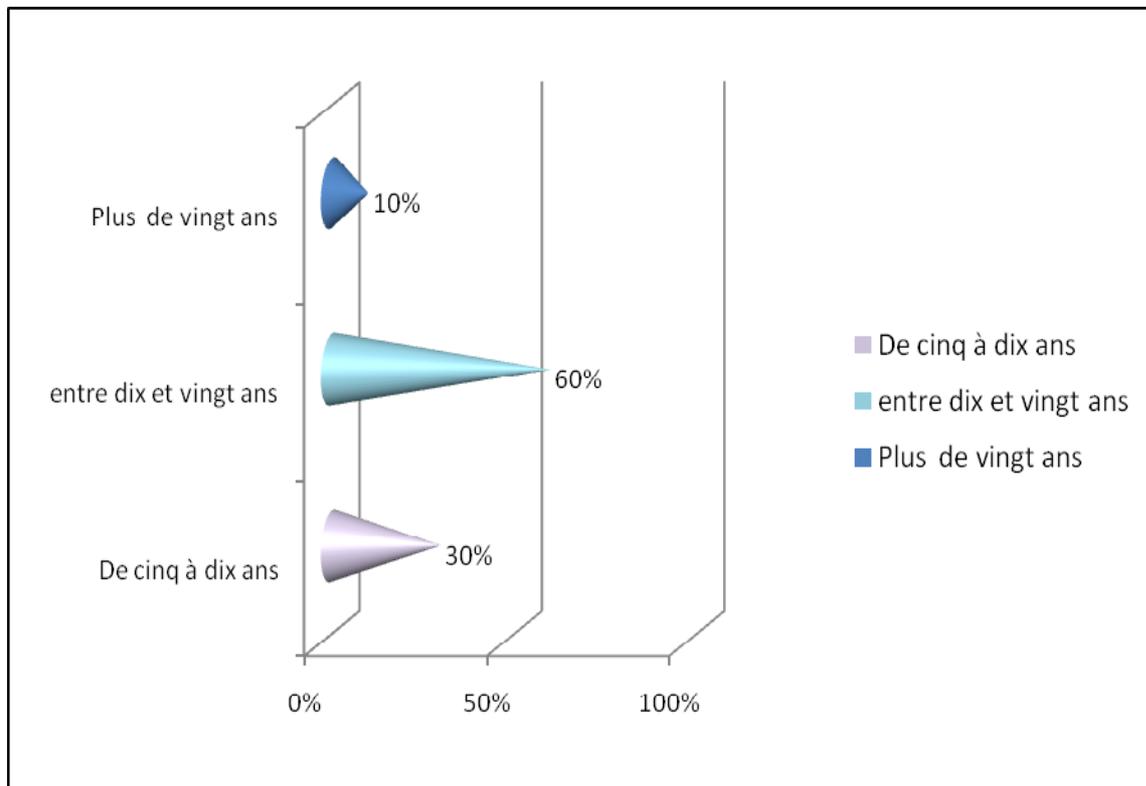
L'expérience professionnelle joue un rôle non seulement important mais aussi déterminant dans le choix de activité que dans la croissance de toute entreprise. En effet, 65% des dirigeants enquêtés déclarent avoir une expérience qui dépasse les 10 années dans le domaine de leur activité. 30% de ces derniers déclarent avoir une expérience qui atteint 10 ans ; et seulement 10% ont une expérience de plus de vingt ans. Qu'elle soit longue ou courte, relative au domaine d'activité actuel ou à un autre, l'expérience aux yeux des dirigeants enquêtés apparaît très indispensable pour la création d'une entreprise et notamment pour son développement et sa pérennité. Ces derniers déclarent qu'il est peu fréquent qu'un individu crée une entreprise, sans avoir au préalable un parcours professionnel dans un domaine bien précis.

**Tableau 24 : Répartition des dirigeants de PME selon leur expérience**

Expérience	Nombre de PME	%
De cinq à dix ans	06	30%
entre dix et vingt ans	12	60%
Plus de vingt ans	2	10%
Total	20	100%

*Source : conception personnelle à travers les données et résultats de notre enquête 2009/2010*

**Graph 6 : Répartition des dirigeants de PME selon leur expérience**



*Source : conception personnelle à travers les données et résultats de notre enquête 2009/2010*

### **3.1.6. Répartition des entrepreneurs selon leurs motivations**

L'enquête effectuée sur le terrain révèle non seulement l'importance du facteur motivation sur notamment la création et le développement de la petite et moyenne entreprise, mais aussi la diversité de ces motivations.

**Tableau 25 : Répartition des entrepreneurs selon leurs motivations**

<b>Motivations</b>	<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>%</b>
Relever un défi	10	50%
Améliorer sa situation financière	17	85%
Se valoriser (la réalisation de soi)	15	75%
Réaliser un rêve	6	30%
Etre son propre patron	16	80%
Contribution à la création d'emplois	14	70%
Goût du risque	3	15%

*Source : conception personnelle à travers les données et résultats de notre enquête 2009/2010*

Au plan de la répartition selon les motivations à la création de leurs entreprises des entrepreneurs dirigeants des PME enquêtées, le tableau précédent laisse apparaître que le gain d'argent (85%), la réalisation de soi (75%), être son propre patron (80%), et contribuer à la création d'emplois (70%), sont autant de raisons qui poussent à la création de son propre entreprise.

Au-delà des considérations d'ordre financier, les dirigeants des PME enquêtées déclarent qu'ils sont soucieux de la situation économique de la région de Tizi-Ouzou et veulent s'impliquer d'avantage dans la création d'emplois. Ce qui à leurs avis les aidera à être reconnu comme acteur social et économique important, leur sentiment d'appartenance apparaît très fort. Evalué seulement à 15%, le goût du risque est beaucoup plus vu comme une contrainte qu'un facteur déclencheur d'une création d'entreprise.

## **3-2- L'entreprise privée dans la wilaya de Tizi-Ouzou: genèse, organisation, mode et principes de gestion.**

### **3-2-1- Genèse de l'entreprise privée dans la wilaya de Tizi-Ouzou**

Dans le but d'une connaissance fine et une étude plus approfondie de la PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, la présentation de l'évolution en longue période de l'entrepreneuriat privé dont la PME constitue une traduction concrète de ce dernier nous semble non seulement

nécessaire, mais indispensable. Les phases d'évolution de l'entreprise et de l'entrepreneuriat privé sont diverses, et sont pratiquement liées aux phases de développement économique qu'a connu l'Algérie.

De façon générale, l'émergence de l'entrepreneuriat privé et de la PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, remonte aux premières mesures favorables à l'investissement privé à la fin des années 70, et au début des années 80. Toutefois, ses racines plongent dans une période plus ancienne (Mokrane, 2005). En effet, à l'époque coloniale, on peut déjà déceler les premières initiatives entrepreneuriales à la faveur des changements induits par la deuxième guerre mondiale. Nous examinerons dans ce qui suit, les différentes phases de développement de l'entreprise privée dans la wilaya de Tizi-Ouzou, allant des années de l'après indépendance jusqu'à nos jours.

### ***3-2-1-1-L'entrepreneuriat privé et la PME après l'indépendance (1962-1975)***

Marquée par la mise en place d'un modèle institutionnel d'organisation essentiellement fondée sur le rôle central de l'Etat et des sociétés nationales, cette période marque le démarrage de l'entrepreneuriat privé. Toutefois, l'entreprise privée dont la composante essentielle est constituée de PME, n'a pas pu se développer et ce malgré la promulgation du code des investissements de 1966. De plus, selon M. Dahmani (1990), la pauvreté de la région en matières premières et en capitaux, a fait que les hommes ont immigrés dans les autres régions du pays, et parfois même à l'extérieur du pays. Dans ce contexte, on enregistre l'évolution de deux catégories d'entrepreneurs ou d'activités à savoir<sup>(1)</sup>:

- Un premier groupe qui s'attache à l'entrepreneuriat commercial dont les activités sont d'avantage contrôlées par l'Etat, (monopole de l'Etat sur les importations, Etatisation de l'activité de gros, contrôle des prix et système de quotas sur les produits importés). Ce groupe d'activités est aussi caractérisé par la concurrence des entreprises publiques de distribution ;
- Quant à la deuxième catégorie d'entrepreneurs valorisant la production arboricole, celle-ci, enregistre un déclin dû à l'Etatisation de la collecte et du commerce d'exportation (imposition des prix et longs délais de paiement). En plus, l'abondant de l'activité agricole avait engendré l'extinction quasi-totale de cette activité.

---

1 - M.O.Oussalem : «Entrepreneuriat privé et développement local : éléments d'analyse à partir du cas de Tizi-Ouzou», In Insaniyat, N° 16, Janvier, Avril, 2002, p.p.139-140

### **3-2-1-2-L'entrepreneuriat privé et la PME durant la période allant de 1980-1990**

Un des traits caractérisant cette période, est la reprise légère de l'investissement privé notamment à partir de la fin des années 70. En effet, on note l'accélération de la création d'entreprise, surtout dans le secteur manufacturier. A ce propos, M. Dahmani note «Depuis 1970-1980, la tendance est renversée. Les capitaux locaux s'investissent dans la wilaya même, l'épargne exogène est rapatriée d'autres régions du pays pour être investie dans toute une série d'activités ; la main d'œuvre locale est plus au moins fixée dans la région, plus encore, on assiste à l'établissement de flux d'immigration permanente originaires des wilayas des hauts plateaux»<sup>(1)</sup>.

Ce même auteur considère que l'année 1982 restera l'année qui marque le décollage du secteur privé, au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou avec 42 investissements agréés. Ce phénomène caractérise même les années suivantes, où sont enregistrés 106 projets d'investissement en 1982 et 138 projets en 1983. les facteurs explicatifs de cette accélération sont divers<sup>(2)</sup>:

- La modification de la politique de l'Etat vis-à-vis du secteur privé, visant la mise en complémentarité de ce secteur avec le secteur public. La mise en valeur du secteur privé, se concrétise à travers la mise en place de la loi n° 82/11 relative à l'investissement économique privé ;
- L'aggravation des déséquilibres sur de nombreux marchés, ouvre des débouchés et permettent d'anticiper les rendements intéressants sur les investissements particulièrement dans le BTP et l'industrie des biens de consommation.

Les caractéristiques des entreprises privées à cette époque, peuvent être regroupées en ce qui suit :

- Les branches d'investissement sont souvent les branches situées en aval des grandes entreprises publiques de production ou d'importation,
- Concentration géographique dans quelques zones telles que Draa Ben Khedda, Tizi-Rached et Tizi-Ouzou centre. Selon une enquête menée par le CREAD<sup>(3)</sup>, sur un

---

1 - M.Dahmani : «Atlas économique et social de la grande Kabylie», O.P.U, Alger, 1987, p.341.

2 - M.O.Oussalem : « Entrepreneuriat privé et développement local : éléments d'analyse à partir du cas de Tizi-Ouzou » In Insaniyat, N° 16, Janvier, Avril, 2002, p.140.

3-Situation et perspectives de l'investissement privé, carrefour des créateurs d'entreprises, Tizi-Ouzou, Mars1990, p.14.

échantillon de 400 entreprises, plus de la moitié des projets se localise dans la commune de Tizi-Ouzou (94), la commune de Draa Ben Khedda rassemble (54), Boughni (45), et L.N. Irathen (44), soit 241 projets sur un total de 400 ;

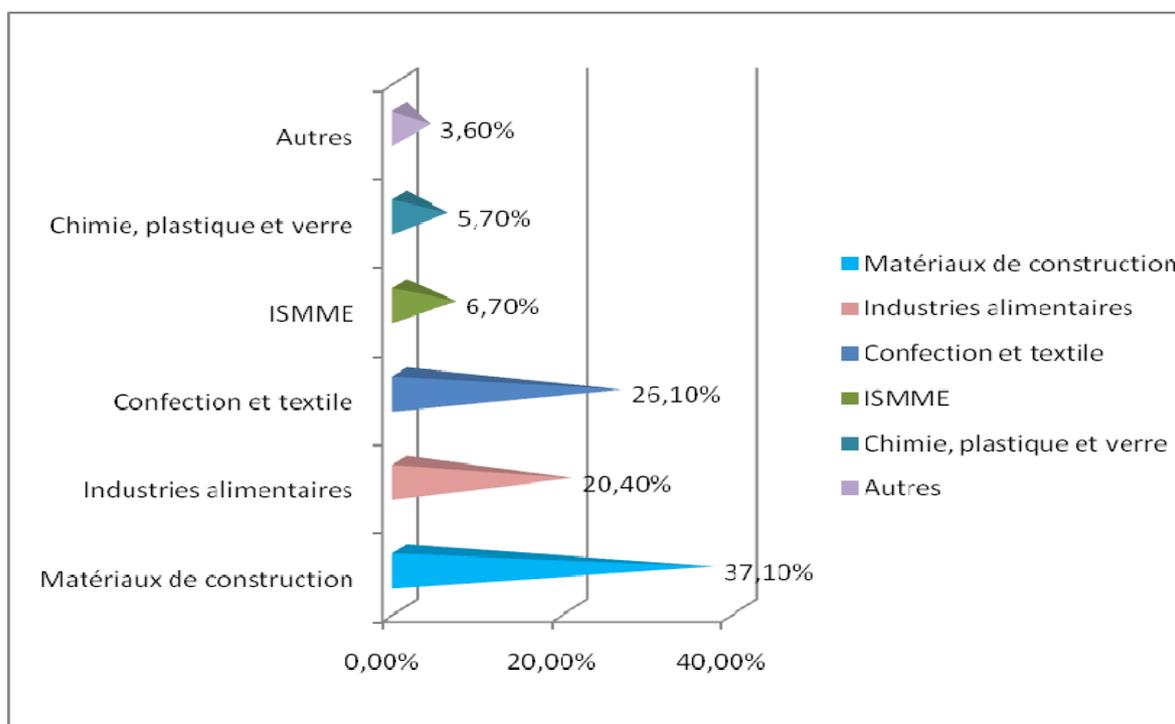
- En outre, on note aussi la légère spécialisation par région (gaufretteries et limonaderies à Boghni, confection à Tizi-Ouzou et Draa Ben Khedda....ect), et la concentration sur trois branches d'activités telles que : les matériaux de construction, les industries alimentaires, la confection et le textile.

**Tableau 26 : Répartition sectorielle des entreprises enquêtées, enquête du CREAD 1987.**

Secteurs	%
Matériaux de construction	37,1%
Industries alimentaires	20,4%
Confection et textile	26,1%
ISMME	6,7%
Chimie, plastique et verre	5,7%
Autres	3,6%

*Source : A. Mokrane : «Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse à partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou», Mémoire de magister Option : économie spatiale et régionale et urbaine, Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Juillet 2005, p.p.248.*

**Graph 7 : Répartition sectorielle des entreprises enquêtées, enquête du CREAD 1987.**



*Source : conception personnelle à travers les données et résultats de notre enquête 2009/2010*

Quant à la taille des unités créées, ces dernières sont presque dans leur totalité de petite taille, sauf une dizaine d'unités dépassent les 50 emplois.

Toutefois, la relative saturation des branches d'activités accompagnée de la détérioration des conditions économiques générales, dues au contre choc pétrolier de 1986, entraîne un arrêt et l'essoufflement de la dynamique de création d'entreprises au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou.

### ***3-2-1-3-L'entrepreneuriat privé et la PME durant la période de réformes de 1990 à nos jours***

Un des traits caractérisant cette période, la situation paradoxale qu'a connu le secteur privé. En effet, malgré le climat d'incertitude qu'a connu l'entrepreneuriat privé au niveau de cette région, le nombre de projets d'investissement n'a cessé de se multiplier et de se diversifier. M.O. Oussalem (2002), voie dans la conjugaison des facteurs suivants, un paramètre explicatif de ce phénomène :

- Les réformes introduites dans le modèle institutionnel d'organisation de l'économie qui, ont entraîné l'assouplissement des moyens de contrôle ;
- La crise des entreprises publiques a libéré une force de travail qualifiée et expérimentée, dont un nombre important est considéré à l'origine de nombreuses initiatives de création d'entreprises ;
- La politique d'emplois de jeunes initiée par l'Etat.

Cependant, un certain nombre de contraintes avait rendu la situation difficile pour les investisseurs, les contraintes se résument en ce qui suit:

- Les fortes contraintes liées au foncier industriel;
- La rigidité et la lourdeur du modèle institutionnel encadrant l'acte d'investissement;
- Les contraintes de financement d'entreprises, à capitaux individuels ou familiaux dont la surface financière est très étroite.

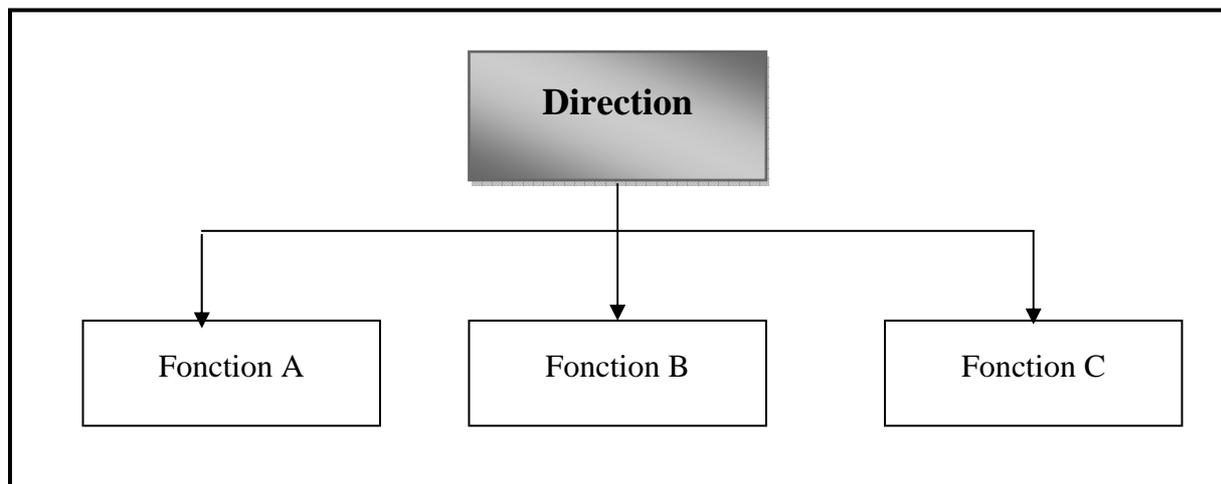
### ***3-2-2- L'organisation de la PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou***

La nature de la PME et la nature de l'environnement dans lequel cette dernière s'insère et opèrent ses activités, sont des facteurs essentiels et déterminants dans le choix d'un tel ou tel type de structure dans la PME. Etant généralement petite, c'est-à-dire n'employant qu'un

nombre réduit de salariés, ou moyenne, avec un nombre d'effectifs qui ne dépasse pas 250 employés d'après la définition de la PME en Algérie, les dirigeants de PME optent généralement pour une structuration simple et organique de leurs entreprises. Dans la wilaya de Tizi-Ouzou, d'après une étude effectuée sur un échantillon de PME/PMI<sup>(1)</sup>, la structure généralement préférée par beaucoup de dirigeants est de type organique, adaptée à l'environnement dans lequel ces derniers opèrent. Ce choix s'explique pour deux raisons : d'une part, par la nature de l'environnement dans lequel la PME s'insère, et le contexte concurrentiel dans lequel cette dernière opère.

D'autres part, les avantages que laissent apparaître les structures simples à savoir : la réactivité, la souplesse et la flexibilité, ainsi que leur adaptation aux stratégies des acteurs, font que les dirigeants des PME optent pour ce type de structure. Selon la typologie des propriétaires dirigeants précédemment établie, nous pouvons dégager trois formes d'organisation<sup>(2)</sup>, des quelles se rapprochent plus ou moins l'organisation de la PME de façon générale et de celle implantées dans la wilaya de Tizi-Ouzou en particulier, à savoir l'organisation unitaire, caractérisée principalement par une définition claire des responsabilités au sein de l'entreprise, la simplification des mécanismes de contrôle et la concentration du pouvoir de contrôle et de décision dans les main du propriétaire dirigeant.

**Figure 17: Représentation schématique de la structure unitaire**

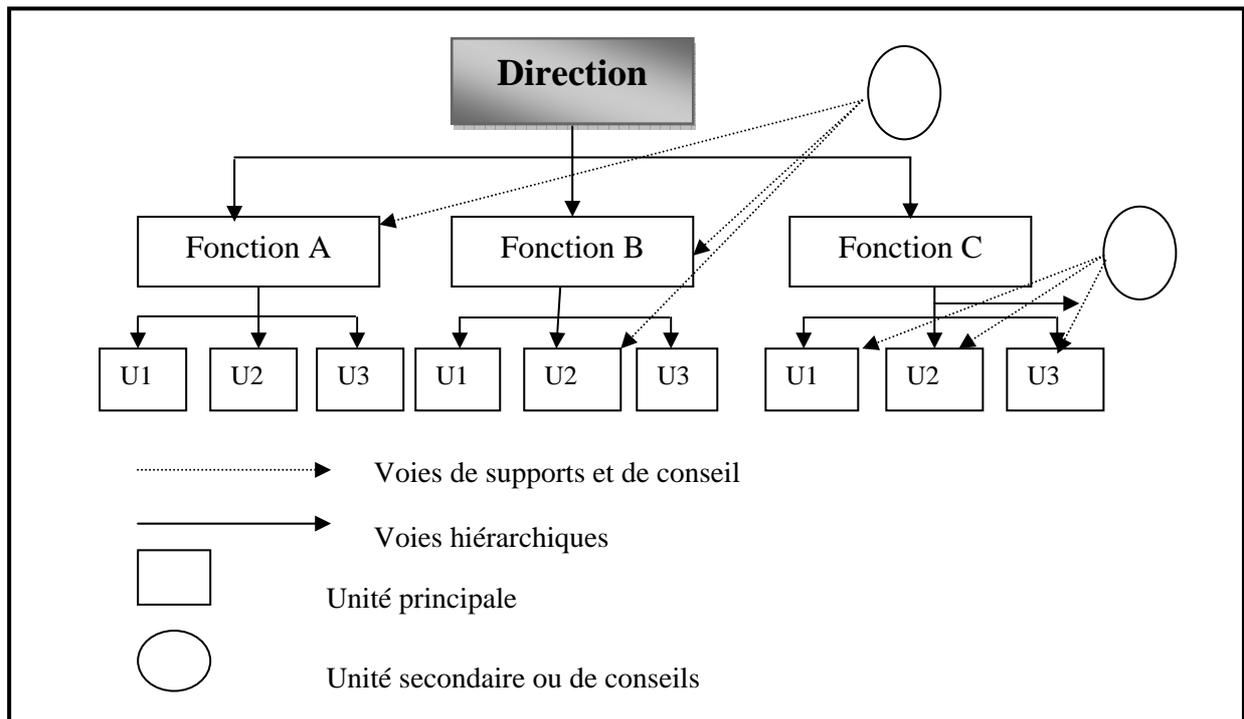


*Source : M.A.Zoreli : «Compétitivité des PME-PMI et dynamiques de développement territorialisé : cas de la commune de Tizi-Rached» Op.cit, p.49.*

- 
- 1- M.O. Oussalem : «L'industrie dans la wilaya de Tizi-Ouzou, essai d'analyse en longue période», In guide annuaire du Djurdjura, Tizi-Ouzou, Bouira, Chambre de commerce et de l'industrie du Agir - Plus Editions, 2003, p.144.
  - 2- J.G.B. Probst, J.Y. Mercier, O.Bruggimann, A.Rakotobarison : «Organisation et management», Ed. d'Organisation, Paris, 1996, p.p.41-87

Un autre type d'organisation est dit organisation en structure mixte avec principalement, l'existence d'unités secondaires qui ne s'impliquent dans les activités, que de manière indirecte et non permanente. L'entreprise dans ce cadre, bénéficie de conseils et d'assistance notamment, celles qui veulent intégrer de nouvelles technologies dans leurs processus de production.

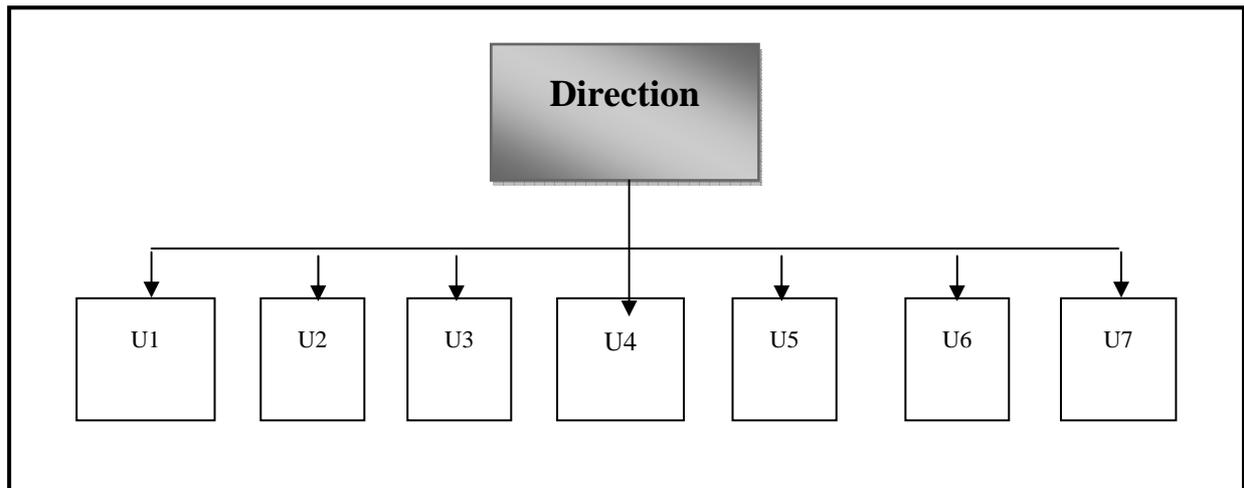
**Figure 18 : Représentation schématique de la structure mixte**



*Source : M.A.Zoreli : « Compétitivité des pme-PMI et dynamiques de développement territorialisé : cas de la commune de Tizi-Rached », Op.cit, p. 50.*

Enfin l'organisation en structures horizontales ou participatives, qui crée les conditions favorables pour l'innovation, la coopération, la créativité et la gestion par la qualité, apparaît adaptée notamment aux entreprises avec dirigeants à comportement proactif, une stratégie de croissance- efficacité et un marché de dimension nationale ou internationale.

**Figure 19 : Représentation d'une structure participative horizontale**



*Source : M.A.Zoreli : « Compétitivité des pme-PMI et dynamiques de développement territorialisé : cas de la commune de Tizi-Rached. », Mémoire de magister, Op.cit, p.51.*

### **3-2-3- Principes et mode de gestion de la PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou**

L'analyse en matière de principes et de mode de gestion de la PME au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, fait sortir que, vu la nature de ces entreprises qui, dans leur grande partie sont des PME familiales (95%), les principes et le mode de gestion de ces PME ne s'éloignent pas des principes et des modes de gestion habituellement rencontrés dans les autres PME. En effet, on constate que la gestion est souvent réalisée par le propriétaire lui-même ou par les membres de la famille. Cette association familiale correspond dans la plus part des cas à une division du travail bien définie. Le pouvoir de décision incombe souvent à l'aîné de la famille. De plus, la gestion de l'entreprise se fait généralement de façon traditionnelle.

En terme de planification stratégique et d'anticipation des changements, 85% des dirigeants de PME enquêtées, déclarent que la stratégie est le fruit d'une analyse rigoureuse et utilise des informations collectées et analysées régulièrement sur l'environnement de l'entreprise ( diagnostic interne et externe), d'où la communication et l'anticipation des changements qui concernent notamment les domaines de la finance, des ressources humaines et de portefeuille d'activités, apparaissent très décisifs. A titre d'exemple, 43% des dirigeants déclarent que la communication institutionnelle, au niveau de leurs entreprises est relativement bien anticipée. En matière d'anticipation de la stratégie financière, 14% des dirigeants déclarent que cette stratégie est très anticipée au niveau des entreprises qu'ils

gèrent. Environ 29% des dirigeants déclarent que la stratégie financière au niveau de leurs entreprises est relativement bien anticipée, et seulement 10% ont un avis différent et disent que cette même stratégie est peu anticipée au niveau des entreprises qu'ils gèrent.

### 3-2-4- Evolution du secteur de la PME et de l'emploi dans la wilaya de Tizi-Ouzou

#### 3-2-4-1- Evolution comparative des PME

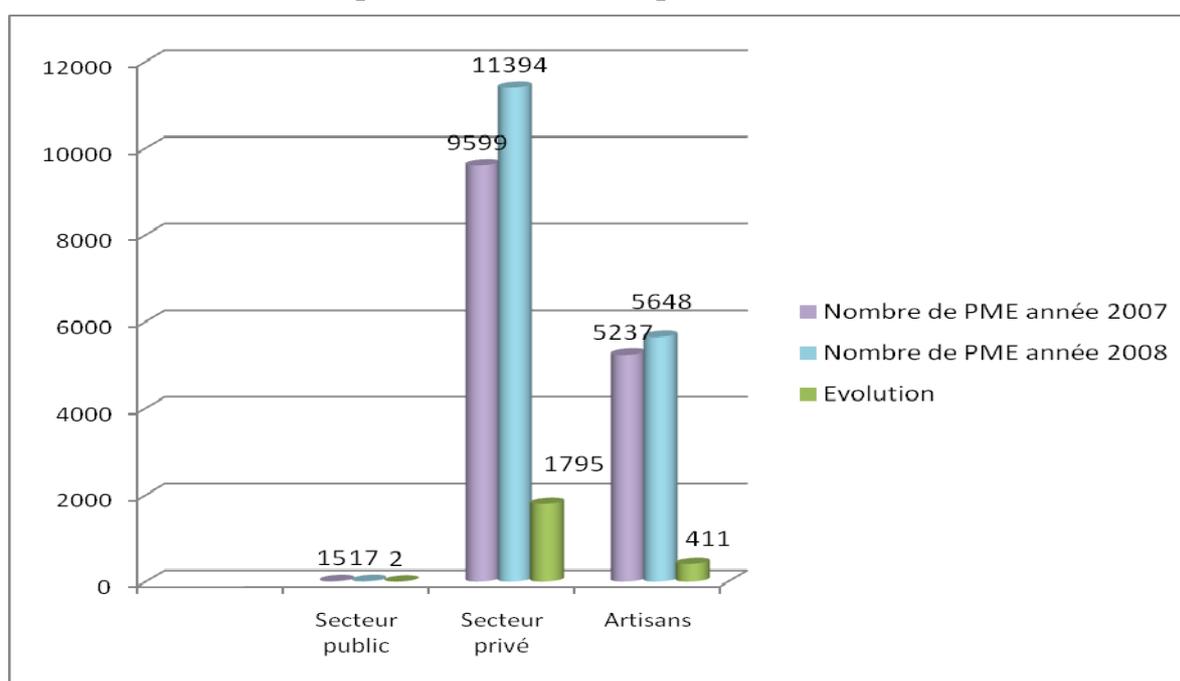
Une étude comparative du nombre de PME pour les deux années écoulées (2007/2008), nous révèle une augmentation remarquable notamment pour le secteur privé. Le tableau suivant illustre l'évolution des PME entre 2007 et 2008, qui est de 1795 PME, soit un taux d'évolution de 12.8%.

**Tableau 27: Evolution comparative des PME**

Nature des PME	Nombre de PME année 2007	Nombre de PME année 2008	Evolution
Secteur public	15	17	+2
Secteur privé	9599	11394	+1795
Artisans	5237	5648	+411
Total	14851	17059	+2208

*Source : bulletin d'information économique n°02 DPME Tizi-Ouzou, p 4*

**Graphe 8 : Evolution comparative des PME**



*Source : Conception personnelle à travers les données de l'enquête « stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, 2009/2010.*

### 3-2-4-2- Evolution comparative des emplois dans le secteur de la PME

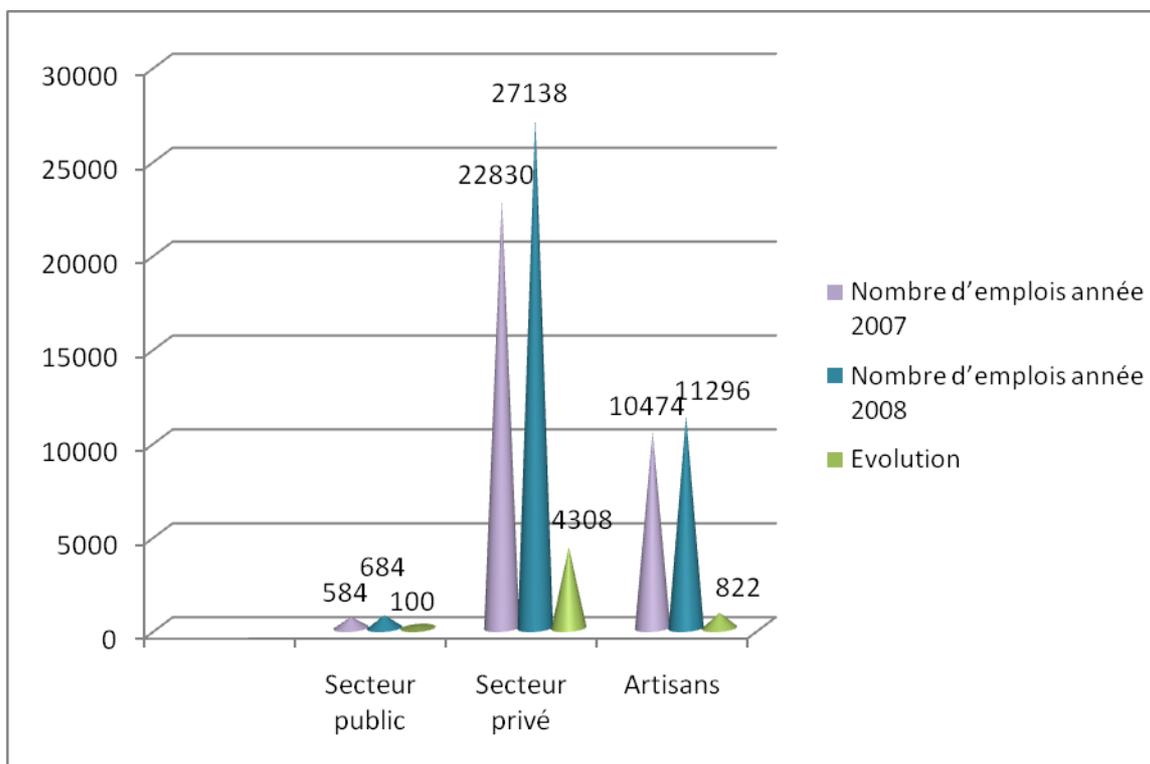
Pour ce qui est de l'emploi, ce dernier à son tour enregistre une progression importante (plus de 100 pour le secteur public et plus de 4308 pour le secteur privé), cela est certainement dû aux dispositifs mis en place pour la promotion de l'investissement et de la PME.

**Tableau 28 : Evolution comparative des emplois**

Nature des PME	Nombre d'emplois année 2007	Nombre d'emplois année 2008	Evolution
Secteur public	584	684	+100
Secteur privé	22830	27138	+4308
Artisans	10474	11296	+822
Total	33888	39118	+5230

*Source : bulletin d'information économique n°02 direction PME de la wilaya de Tizi-Ouzou, p. 4*

**Graphe 9 : Evolution comparative de l'emploi**



*Source : reproduit à travers les données de l'enquête « stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, 2009/2010.*

### 3-2-4-3-Evolution comparative des créations, radiations et survie des PME

D'après les données de la direction de la PME de la wilaya de Tizi-Ouzou, le nombre de créations ne cesse de progresser. On note une croissance de 127 PME pour l'an 2006, 373 PME pour l'an 2007 et une croissance de 520 PME pour l'année suivante. Ceci est un bon résultat des efforts et des mesures mises en place par les pouvoirs publics notamment ces dernières années. Le nombre de créations est à son tour en progression continue d'une année à une autre. On enregistre, 319 nouvelles créations pour l'an 2006, 325 pour l'an 2007 et 512 nouvelles créations pour l'année suivante. Le tableau suivant illustre bien ces phénomènes.

**Tableau 29: Mouvement et croissance des PME**

Années	Nombre de PME	Nouvelles créations	Radiations/Cessations	Réactivations	Croissance
2006	8359	1288	894	297	691
2007	9614	1670	643	239	1266
2008	10748	1061	129	202	1134

*Source : reproduit à travers les données de la direction de la PME Tizi-Ouzou*

**Remarque :** Les données qui figurent sur le tableau sont les cumules des quatre (04) trimestres de l'année. Les données avancées précédemment sont relatives au dernier trimestre de chaque année.

A travers ces données nous allons procéder au calcul des taux suivants :

➤ **Taux de création pour l'an 2008**

$$T_x \text{ création} = \frac{\text{Nombre total des nouvelles créations de l'année en cours}}{\text{Nombre total des PME enregistrées pour l'année en cours}} \times 100$$

$$T_x \text{ création} = \frac{1061}{10748} \times 100$$

$$T_x \text{ création} = 9.87 \%$$

➤ **Taux de radiation pour l'an 2008**

$$T_x \text{ radiation} = \frac{\text{Nombre total des radiations de l'année en cours}}{\text{Nombre total des PME enregistrées pour l'année en cours}} \times 100$$

$$T_x \text{ Radiation} = \frac{129}{11809} \times 100$$

$$T_x \text{ Radiation} = 1.09 \%$$

➤ **Taux de survie pour l'an 2008**

$$T_x \text{ Survie} = \frac{\text{Nombre total des PME enregistrées pour l'année en cours} - \text{Nombre totale des radiations}}{\text{Nombre total des PME enregistrées pour l'année en cours}} \times 100$$

$$T_x \text{ Survie} = \frac{[(10748+1061)-129]}{11809} \times 100$$

$$T_x \text{ Survie} = 98.90 \%$$

Nous constatons à travers ces résultats que le taux de création n'est pas aussi important. Il est d'environ 10% pour l'an 2008. Cela s'explique par les nombreuses contraintes précédemment citées et qui entravent le processus de création d'entreprises. Quant aux radiations, ces dernières présentent un taux de 1.09 % relatif à un nombre peu comparable par rapport au nombre de créations.

Une simple comparaison des taux de création et du taux de radiation, nous laisse dire que le nombre d'entreprises créées par années est très fortement élevé par rapport au nombre de radiations enregistrées la même année. Avec prise en considération du nombre d'entreprises existantes, la comparaison sous entend la survie de quelques entreprises

Du côté survie, avec prise en considération du nombre total des PME enregistrées au cour de l'année 2008 et du nombre total des radiations, nous remarquons que le taux de survie atteint 98.90 %. Cela s'explique pour les PME nouvellement créés par les avantages fiscaux accordés pour les premières années du cycle de vie. Pour les autres PME, la même chose peut s'expliquer d'une part par les dispositifs d'aide mis en place par les pouvoirs publics, par les caractéristiques de l'environnement dans lequel opèrent ces PME et par les performances réalisées par certaines PME d'autres parts.

### **3-3- L'environnement de l'entreprise au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou : atouts et contraintes.**

#### ***3-3-1-Les atouts de l'environnement pour la PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou***

##### ***3-3-1-1-L'environnement au sens de ses dimensions écologique et géographique:***

Au sens de la dimension écologique, l'existence de ressources économiques qualifiées de ressources spécifiques non dédiées<sup>(1)</sup>, et d'infrastructures dans la région de Tizi-Ouzou représente un autre facteur incitatif et encourageant de l'investissement au niveau de cette région. En terme de ressources, nous pouvons citer à titre illustratif, une superficie de terres agricoles estimée à 143.252 ha<sup>(2)</sup>, ce qui offre la possibilité pour une activité agricole polyvalente. En outre, le patrimoine forestier dont dispose la wilaya de Tizi-Ouzou, et qui la caractérise sur divers plans, constitue une des richesses permettant à la région l'exercice et l'investissement dans les divers produits de forêt. Ajoutons à cela, que dans le domaine de la pêche, la région dispose d'une façade a surface très importante. Les ressources en eau et en énergie sont aussi non négligeables dans la région.

En matière d'infrastructure, nous signalons que la wilaya de Tizi-Ouzou dispose en plus des ressources citées précédemment, d'infrastructures nécessaires à l'investissement dans la région. A titre d'illustration, nous citons ce qui suit :

- Un réseau routier qui s'étale sur 4.034,695 Km dont, 573,783 km de routes nationales, 652,313 km de chemins de wilaya et 2.808,599 km de chemins communaux ;
- Un réseau ferroviaire d'une longueur de 17 km dont l'extension est prévue vers la zone industrielle de Oued-Aissi ;
- Des ports tels que Azeffoun et Tigzirt ;
- Existence de différents bureaux de postes et télécommunication.

Au sens de sa dimension géographique, l'environnement de l'entreprise dans la wilaya de Tizi-Ouzou offre divers avantages et beaucoup de possibilités pour le développement de la PME.

---

1 - A.Bouguermouh : « Territoires locaux, milieux et développement en Grande Kabylie. », In Insaniyat, n° 16, Janvier, Avril 2002, p.176.

2 - A. Mokrane : « Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse à partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou », Op.cit, p. 312.

En effet, étant situé dans le nord du pays, au carrefour de différentes wilayas, la région fait bénéficier les investisseurs de la proximité de la capitale et même des autres wilayas pour d'éventuelles distributions et d'approvisionnement en matières premières. Sa densité en termes de population qui s'élève à 403 habitants au km<sup>2</sup>, montre que la région étant peuplée, apparaît une région à forte consommation, où les besoins se multiplient et la demande de plus en plus forte. Nous revenons à ce niveau à la caractéristique du marché porteur.

### ***3-3-1-2-L'environnement au sens de sa dimension politique***

Comme cela a été avancé précédemment, l'attitude de l'Etat est d'un rôle très déterminant pour la survie et le développement des PME. Autrement dit, par son comportement, l'Etat qui se réfère aux institutions politiques, conditionne les chances de succès ou d'échec de l'entreprise notamment nouvellement créées. Ce dernier crée des conditions juridiques, fiscales, ou encore éducatives plus ou moins encourageantes, qui peuvent être bénéfiques ou nuisibles aux entreprises.

Partant de ce principe, au sens de sa dimension politique, l'environnement des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, malgré contraignant ; présente divers avantages pour la création de PME et pour leur développement. Les conditions nécessaires semblent réunies, les opportunités d'investissements existent et les potentialités aussi. En matière de conditions juridiques, les efforts de l'Etat se concrétisent à travers la mise en place d'un certain nombre de textes et lois régissant le secteur de la PME, car sans présence de lois juridiques claires, permettant la reconnaissance et la protection de la propriété privée, ainsi que l'organisation rationnelle des rapports d'échange entre des agents économiques, l'esprit d'entreprendre reste larvé, au pire se manifeste sous forme d'activités non génératrice de richesse<sup>(1)</sup>.

Du côté des conditions fiscales, l'environnement de l'entreprise au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou ne manque pas d'encouragements. En effet, par les mesures d'aides de type fiscales mises en place par l'Etat dans le cadre des divers dispositifs et organismes, afin de promouvoir l'investissement privé et de soutenir son développement, beaucoup de porteurs de projets d'investissements ont bénéficiés des divers avantages offerts.

Dans le but d'accompagner le créateur de la PME notamment durant les premières phases du cycle de vie, un organisme spécialisé a été créé. Il s'agit de pépinières

---

1-M.Benachnou : «Allocution prononcée à l'occasion de l'ouverture du séminaire sur la promotion de l'investissement », organisé par la chambre nationale de commerce le 27 novembre 1993, In mutation, Revue semestrielle n°6,A.N.E.P, Alger, décembre 2001, p.p.6-8. Cité par M.A.Zoreli : «Compétitivité des PME/PMI et dynamiques de développement territorialisé : cas de la commune de Tizi-Rached.» Op.cit, p.172.

d'entreprises. Définie comme étant une structure d'accueil temporaire matérialisée le plus souvent dans un ou plusieurs ateliers, la pépinière d'entreprises représente le cadre privilégié de création d'entreprises, l'aide et l'incitation à l'investissement. Parmi les objectifs de ce type d'organisme :

- Créer un climat entrepreneurial, dans lequel les entreprises, en démarrage, trouveront les supports nécessaires à un coût abordable, atténuer les obstacles et entraves du début et assurer les services d'accompagnement dans la réalisation de leur projet ;
- Soutenir la création d'activités économiques portées par de jeunes créateurs en difficultés d'insertion professionnelle ;
- Créer de l'emploi permanent notamment pour le long terme ;
- Orienter les jeunes porteurs de projets, les aider à mieux formuler et à mieux mûrir leurs projets et à démarrer avec plus de chances de réussir ;
- Assurer conseils et assistance aux opérateurs économiques de la région, pour une organisation et une gestion optimale de leurs activités et pour un développement de leurs entreprises.

L'exonération de la taxe foncière, la franchise de la taxe sur la valeur ajoutée, la réduction des droits de douanes, l'exonération du droit de mutation à titre onéreux, l'exonération de l'impôt sur le revenu global; l'exonération de l'impôt sur le bénéfice des sociétés, l'application d'un taux réduit de droits de douanes, sont autant d'avantages inscrits dans le cadre des divers dispositifs. En plus des conditions de types juridiques et fiscales offertes dans le cadre de la politique de l'Etat en faveur de l'entreprise privée, et qui sont favorables au développement d'un tissu de PME au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, les conditions éducatives semblent aussi réunies. En effet, la wilaya de Tizi-Ouzou dispose d'un potentiel de cadres formés non négligeable. Composé de cadres formés dans diverses spécialités et organismes, de niveaux différents, ce potentiel figure parmi les meilleurs au niveau national.

### ***3-3-1-3-L'environnement au sens des dimensions économique et concurrentielle***

Tout comme l'environnement dans sa dimension politique, l'environnement dans ses dimensions économique et concurrentielle, est aussi d'une influence grande sur la survie et la pérennité de toute entreprise? Qu'elle soit jeune ou nouvellement créée. En effet, les

caractéristiques des marchés dans lesquels les entreprises sont insérées, évoluent et leurs comportements ou réactions vis à vis de l'évolution de ces derniers, sont des paramètres très importants. Au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, les choses sont aussi pareilles. Autrement dit, l'entreprise ne peut échapper aux contraintes imposées par son environnement.

Il est évident que la création et le choix en terme de localisation de son entreprise soit le résultat d'un certain nombre de facteurs objectifs à savoir : un marché local de proximité, disponibilité des financements ; politiques incitatives avantageuses .....Etc. Partant des résultats d'une enquête<sup>(1)</sup>, effectuée sur un échantillon de PME au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, nous pouvons avancer que l'existence de facteurs économiques objectifs, figure parmi les facteurs ayant poussés beaucoup d'entrepreneurs à se localiser au niveau de la région. En effet, l'existence d'un marché porteur avec comme principale caractéristique, l'importance de la demande locale, la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée issue d'universités et d'institut de formation professionnelle et la disponibilité de financements, sont autant de facteurs favorables au développement de PME au niveau de la région de Tizi-Ouzou. Les résultats de notre enquête ne s'éloignent pas de cette réalité. En effet, l'influence des caractéristiques de l'environnement économique et concurrentiel sur la création, le développement et la pérennité des PME a été évaluée à hauteur de 80%. Le tableau suivant illustre bien cette réalité.

**Tableau 30 : Influence des caractéristiques sur la création et le développement de la PME.**

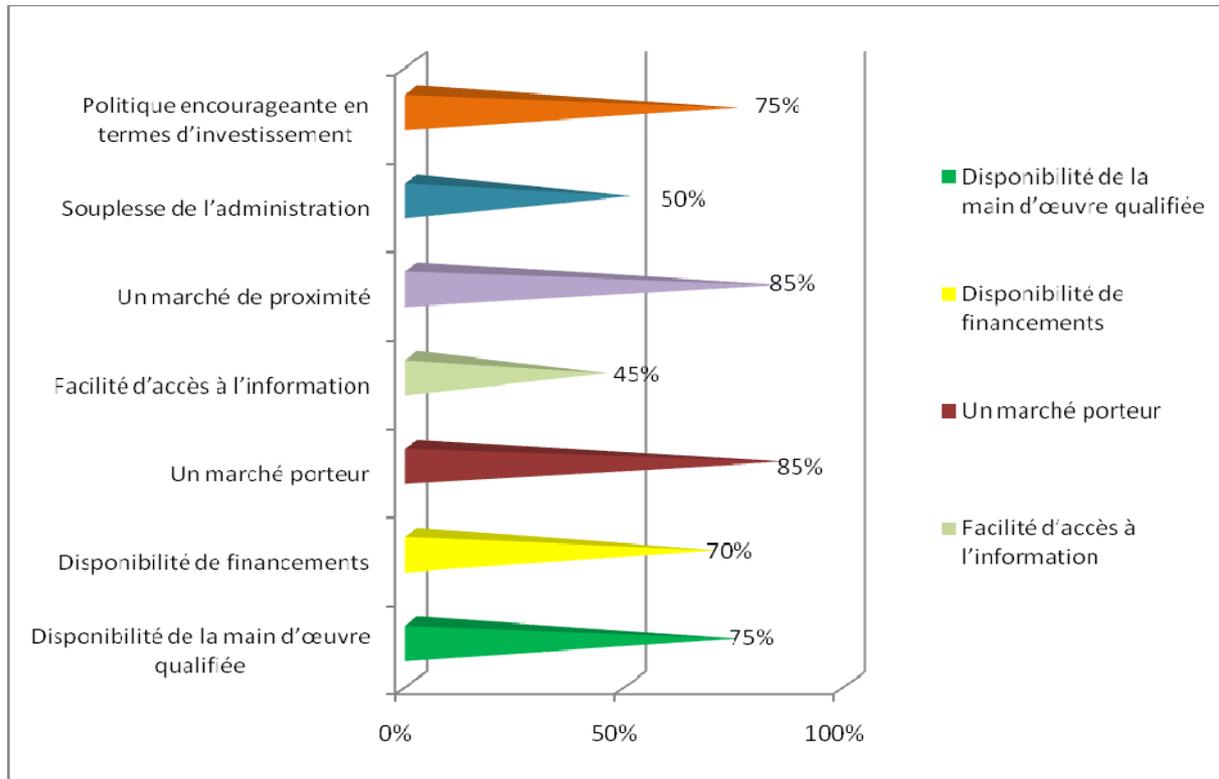
<b>Caractéristiques de l'environnement</b>	<b>Nombre de réponses</b>	<b>%</b>
Disponibilité de la main d'œuvre qualifiée	15	75%
Disponibilité de financements	14	70%
Un marché porteur	17	85%
Facilité d'accès à l'information	9	45%
Un marché de proximité	17	85%
Souplesse de l'administration	10	50%
Politique encourageante en termes d'investissement	15	75%

*Source : conception personnelle à travers les données et résultats de notre enquête 2009/2010*

---

1-A. Mokrane : « Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse à partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou », Op.cit, p.p.301-303.

**Graphe 10 : Influence des caractéristiques sur la création et le développement de la PME.**



*Source : reproduit à travers les données de l'enquête « stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, 2009/2010.*

Caractérisé par une forte croissance, l'environnement économique et concurrentiel dans la région de Tizi-Ouzou, offre aux PME les possibilités de croissance sans pour autant qu'elles soient soumises à une concurrence intensive. En matière d'environnement concurrentiel, comme le souligne Lawrence et Lorsch (1967), la survie et la longévité de toute entreprise, dépendent dans leur ensemble de la qualité de l'environnement dans lequel ces entreprises évoluent et de leurs actions ou stratégies vis-à-vis de cet environnement. Au niveau de la région de Tizi-Ouzou, l'existence de relations plus ou moins coopératives, constitue un facteur de résistance des PME dans un environnement économique et concurrentiel de plus en plus mouvant. Les stratégies des PME qui consistent en la différenciation des produits constituent aussi une arme contre la concurrence.

Malgré instable et a forte concurrence, la forte fidélisation des consommateurs et le fort soutien de l'Etat, font que l'environnement dans la wilaya de Tizi-Ouzou soit un environnement favorable pour les possibilités de croissance des firmes et donc pour leur survie et pérennité.

### **3-3-2- Contraintes de l'environnement de l'entreprise dans la wilaya de Tizi-Ouzou**

En réalité, l'existence de diverses opportunités d'investissement dans la wilaya de Tizi-Ouzou, n'a pas débouché sur une véritable dynamique entrepreneuriale, cette situation ne peut s'expliquer que, par la présence d'un certain nombre d'obstacles de différentes natures qui entravent le lancement dans l'investissement et le bon fonctionnement des entreprises, mettant ainsi leur survie et pérennité en péril. Parmi les principaux obstacles rencontrés et qui ont été souvent avancés par les dirigeants des PME enquêtées, nous citons ce qui suit :

#### **3-3-2-1- Les lenteurs administratives et les contraintes réglementaires**

La complexité des procédures administratives qui caractérise l'environnement institutionnel de l'entreprise et l'ambiguïté des textes à caractère législatif et réglementaire, sont autant d'entraves qui rendent décourageant l'acte d'investir dans la région de Tizi-Ouzou.

#### **3-3-2-2- La fiscalité et les charges sociales**

Malgré les avantages de la politique fiscale mise en place par l'Etat dans le cadre des dispositifs d'aide à la création et au développement de la PME en Algérie, la fiscalité et les charges sociales restent présentées par les entrepreneurs comme une contrainte sérieuse entravant le bon fonctionnement et le développement de leurs entreprises<sup>(1)</sup>.

#### **3-3-2-3- Le financement**

Le domaine financier constitue la pierre d'achoppement de toute politique d'investissement, Il soulève dans le contexte algérien plusieurs remarques<sup>(2)</sup>. Malgré la disponibilité d'organismes de financement au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, le financement des besoins de fonctionnement de nombreuses PME reste problématique. Jugé très rigides, le système bancaire en place n'est pas tourné vers les PME notamment privées industrielles. Ce facteur figure parmi les facteurs qui contribuent à la disparition de beaucoup de PME généralement cités par les dirigeants de PME enquêtées.

---

1-A.Mouloud et M. Belattaf: «Climat institutionnel de l'investissement des PME Maghrébines: Etude comparative : Algérie, Maroc et Tunisie», Université de Bejaïa, p.12

2-K.Boutaleb: « La problématique de la création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie », Colloque International : «Création d'entreprises et territoires», Tamanrasset : 03 et 04 Décembre 2006, p.15.

### **3-3-2-4- La concurrence déloyale et l'informel**

Une autre contrainte qui entrave le bon fonctionnement et le développement de la PME, la concurrence déloyale et informelle. Selon les résultats de notre enquête 72% des dirigeants de PME enquêtés avancent que parmi les risques auxquels leurs entreprises sont le plus souvent exposées, la concurrence déloyale et informelle notamment de la part des importateurs.

### **3-3-2-5-Le difficile accès au foncier**

Le problème du foncier industriel au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou continue d'être une des contraintes qui entravent l'investissement au niveau de la région. En effet, même vouloir une stratégie d'expansion géographique, l'accès au foncier industriel apparaît aux yeux de beaucoup d'entrepreneurs et de responsables d'entreprise comme une sérieuse contrainte<sup>(1)</sup>. Les raisons de cet handicap sont diverses<sup>(2)</sup> :

- La nature privée de la propriété pour une large partie du capital foncier de la région ;
- La difficulté de destiner à l'investissement industriel ; les assiettes foncières publiques disponibles.

Les autres difficultés par contre, sont dues aux faits des différents intervenants, tels que l'administration et les banques.

### **3-3-2-6-L'approvisionnement en matières premières**

Cette contrainte sous entend d'une part, le manque de matières premières et d'autre part, leur prix qui n'est jamais stable. 72 % des PME enquêtées souffrent de cette contrainte. Pour notre échantillon, cette contrainte est le plus souvent signalée par les dirigeants de PME qui relèvent des secteurs d'activité dont les matières premières nécessaires proviennent en grande partie de l'extérieur, tels que l'agroalimentaire, le textile et le BTP.

### **3-3-2-7-L'écoulement des produits**

Une autre contrainte qui entrave le développement de la PME dans la région de Tizi-Ouzou, l'écoulement des produits. Dit autrement, problème de débouchés, cette contrainte s'est notamment amplifiée avec l'ouverture de l'économie nationale.

---

1- K.Boutaleb: « La problématique de la création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie », Op.cit, p.14.

2 - A. Mokrane : « Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse à partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou », Op.cit, p.331.

Tels que perçus par les dirigeants de PME enquêtées, les obstacles à la création d'entreprises dans la wilaya de Tizi-Ouzou, et qui freinent le développement et la croissance de ces dernières, sont résumés dans le tableau N°31 en page 193.

### **3-3-2-8-Le «risque management»**

Pour beaucoup d'entrepreneurs potentiels, souhaitant investir, l'incertitude qui pèse sur tout projet d'activité économique est perçue comme un obstacle majeur. Cette crainte parfois exagérée est souvent liée à la corruption, à la connivence et à l'opacité des procédures administratives. La conséquence d'une telle situation incite les promoteurs (entrepreneurs) à opérer dans l'informel pour éviter tous les obstacles administratifs qui jalonnent l'acte d'investir. Le risque constitue ainsi une préoccupation centrale pour tout entrepreneur. Le «risque management» tourne autour des notions de prévision, de prévention et de planification ; trois domaines qui supposent une maîtrise et une capacité d'adaptation à plusieurs paramètres de cet environnement échappent à l'investisseur<sup>(1)</sup>.

### **3-3-2-9- Des structures d'assistance, de soutien et de conseil inefficaces**

L'expérience montre que les soutiens des clients, des fournisseurs et des banques sont des éléments déterminants au moment de la naissance d'une entreprise. C'est certainement grâce à ces soutiens que les EPE locales cédées aux travailleurs ont survécu<sup>(2)</sup>. Il semble que les jeunes créateurs d'entreprises n'ont pas bénéficié du soutien de ces acteurs. Sous d'autres cieux, il a été prouvé que l'aide, le conseil et la formation des créateurs ont un impact élevé sur la réussite des créations d'entreprises.

En Algérie, formellement un grand nombre d'organisations comme les chambres de commerce et d'industrie, les associations professionnelles, les agences relevant de l'Etat ou même des structures de l'Etat assurent traditionnellement l'assistance, l'aide et le conseil aux créateurs d'entreprises. Pour certaines d'entre elles, cela constitue l'objet même de leur existence. Or, dans la réalité, comme le souligne le CNES<sup>(3)</sup> : « pour qui veut bien observer la situation de nos jeunes entrepreneurs, il est symptomatique que l'efficacité de ces

---

1 -K.Boutaleb : « La problématique de création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie », Colloque international sur la « Création d'entreprises et territoires », Tamanrasset le 03 et le 04 Décembre 2006, p.12.

2-H.Meliani : « La PME/PMI, passé, présent et perspectives », Communication sur le financement des petits et moyens projets et la promotion de leur rôle dans les économies Maghrébines, Université Ferhat Abbas, Faculté des sciences économiques et de gestion, Sétif le 25 et le 28 Mai 2003. p.13.

3 -K.Boutaleb : « La problématique de création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie », Op.cit, p. 13.

organisations dans ces domaines est presque nulle, hormis, l'action remarquable de quelques individualités éprises de réussite. Quant aux cabinets de conseil, chez qui les jeunes créateurs passent "obligatoirement", leur action, en nous obligeant à la prudence, reste décevante. L'étonnante pauvreté de leurs «études de marché» est manifeste. Nous en voulons pour preuve :

- les innombrables petits transporteurs qui encombrant toutes les places publiques d'un même quartier !
- la floraison de minoteries et semouleries qui, dans certaines wilayas, atteignent le nombre de stations de carburant»<sup>(1)</sup>.

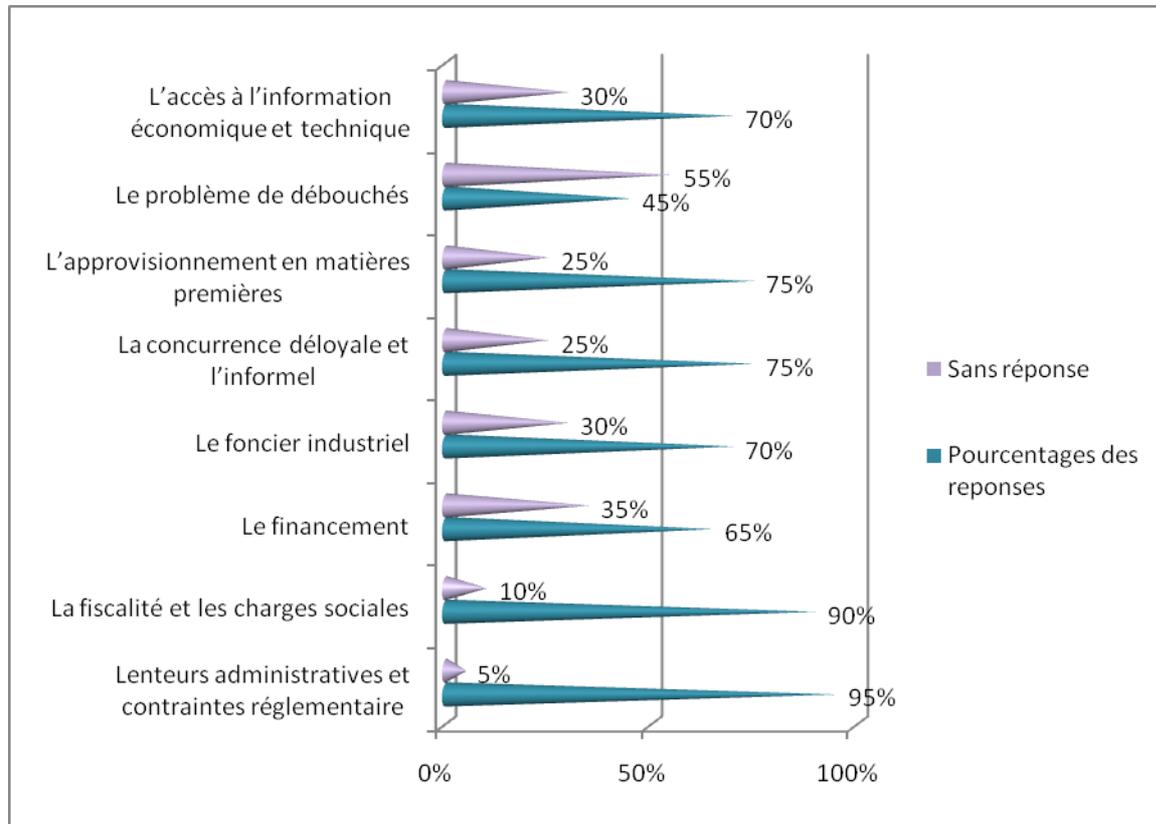
**Tableau 31 : Les contraintes à la création, au développement et à la survie des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou.**

Les contraintes	Nombre de réponses	%	Sans réponse	%
Lenteurs administratives et contraintes réglementaire	19	95%	01	5%
La fiscalité et les charges sociales	18	90%	02	10%
Le financement	13	65%	07	35%
Le foncier industriel	14	70%	06	30%
La concurrence déloyale et l'informel	15	75%	05	25%
L'approvisionnement en matières premières	15	75%	05	25%
Le problème de débouchés	9	45%	11	55%
L'accès à l'information économique et technique	14	70%	06	30%

*Source : Conception personnelle à travers les données de l'enquête « Facteurs de succès et stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou » 2009/2010.*

1 - K.Boutaleb : « La problématique de création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie », Op.cit, p. 14.

**Graphe 11 : Les contraintes à la création, au développement et à la survie des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou.**



*Source : Conception personnelle à travers les données de l'enquête « stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, 2009/2010.*

## **Section 2: Facteurs de succès et stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou**

### **1- Dépouillement et analyses des données relatives aux facteurs de succès dans les PME**

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

L'analyse des résultats de l'enquête fait sortir que quatre vingt cinq pourcent (85%) des dirigeants de PME enquêtées distinguent entre deux types de facteurs pouvant être à l'origine de la survie d'une PME. Ces facteurs, peuvent être internes et liés soit au(x) propriétaire(s) dirigeant (s) ou à l'organisation et le mode de gestion pratiqués, ou externes c'est à dire liés à l'environnement de l'entreprise. Certains dirigeants parlent aussi des spécificités de la PME

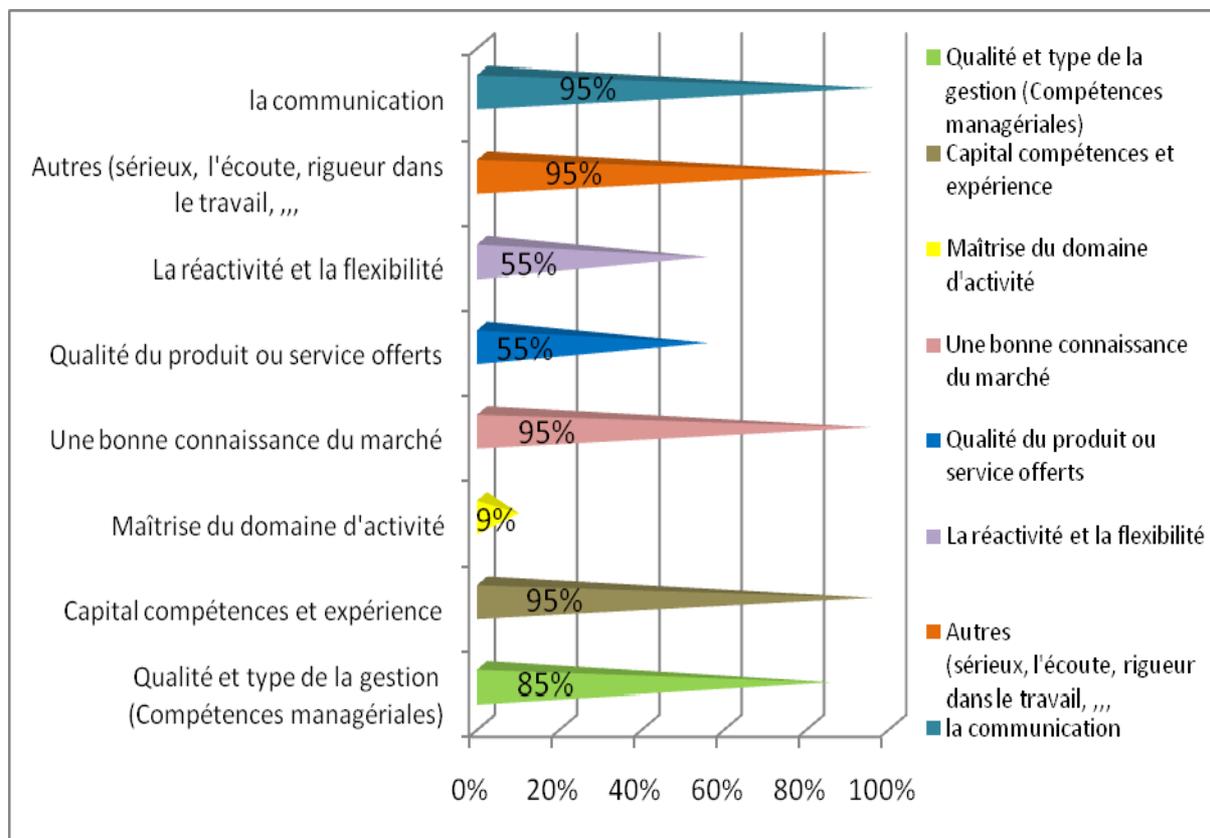
comme atouts non négligeables. Le tableau suivant résume bien leurs avis vis-à-vis des facteurs qui leur ont été proposés.

**Tableau 32 : Influence des facteurs sur la réussite de la PME**

Forces de la PME/type de réponse	Nombre de PME ayant répondu favorablement	%	Sans réponse	%	Total
Qualité et type de la gestion (Compétences managériales)	17	85%	3	15%	20
Capital compétences et expérience	19	95%	1	5%	20
Maîtrise du domaine d'activité	18	9%	2	10%	20
Une bonne connaissance du marché	19	95%	1	5%	20
Qualité du produit ou service offerts	11	55%	9	45%	20
La réactivité et la flexibilité	11	55%	9	45%	20
Autres (sérieux, l'écoute, rigueur dans le travail, ,,,	19	95%	1	5%	20
la communication	19	95%	1	5%	20

*Source : conception personnelle à travers les données de l'enquête*

**Graphe 12 : Influence des facteurs sur la réussite de la PME**



*Source : Conception personnelle à travers les données de l'enquête « stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, 2009/2010.*

### **1-1- Analyse des variables explicatives internes**

Pour pouvoir construire une image assez nette des caractéristiques spécifiques des PME enquêtées étant donné le rôle très important de ces dernières pour la survie et la pérennité des PME, et étant donné leur rôle important dans la création d'emplois<sup>(1)</sup>, nous avons consacré toute une partie de notre questionnaire au recueil d'informations propres aux spécificités de la PME ainsi que leurs propriétaires dirigeants et ce en se basant sur les éléments suivants :

- L'organisation et le mode de gestion;
- Le propriétaire dirigeant et son capital social;
- L'environnement (économique, institutionnel et concurrentiel) de la PME ;
- La stratégie et comportement (managérial, financier et socioculturel) des acteurs dans la PME ;
- L'information, l'innovation et la gestion financière dans les PME ;

Ces variables vont non seulement nous aider à identifier les forces des PME pérennes, mais aussi à déterminer leur influence grandissante sur la survie et pérennité de ces dites PME. Les variables explicatives internes du succès de la PME en tant qu'agent économique avec un rôle de plus en plus non contournable; sont diverses et variées.

Quant à l'importance de leur influence sur la vie de la petite et moyenne entreprise, les propriétaires dirigeants des entreprises enquêtées laissent apparaître des avis différents et ce, en relation avec l'âge de l'entreprise, le secteur d'activité dans lequel cette dernière exerce, l'importance des ressources financières et le mode d'organisation et de gestion pratiqués.

#### ***1-1-1- Le propriétaire dirigeant et son rôle dans la PME***

D'après notre enquête, 90% des propriétaires dirigeants de PME soutiennent l'idée de l'importance du rôle du propriétaire dirigeant pour l'avenir de la PME. Ces derniers avancent, qu'en fonction de son comportement, de ses ressources, 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 comportements dont dépend l'avenir de son entreprise.

---

1 - La direction de la PME de la wilaya de Tizi-Ouzou estime que le nombre d'emplois créé par ces entreprises au cours de l'an 2008 s'élève à 8943 emplois toute forme juridique confondue

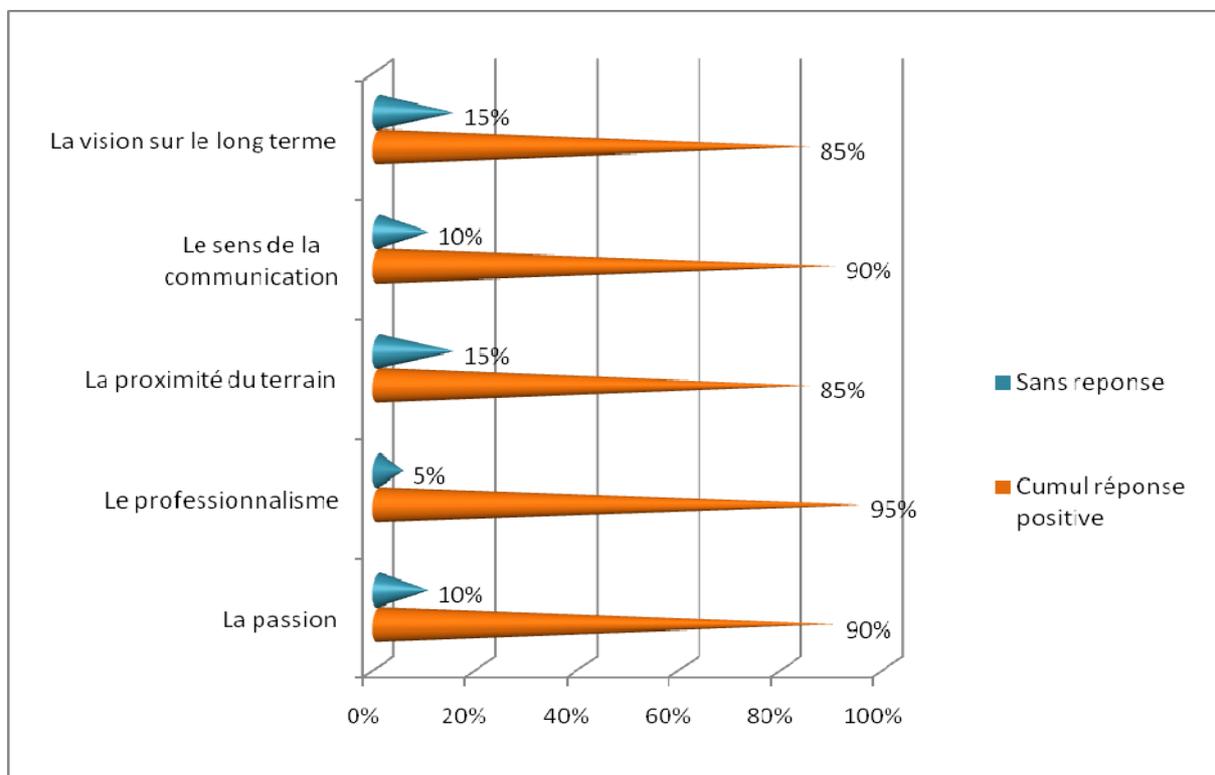
Notre étude révèle aussi l'importance que joue le dirigeant par sa personnalité et son comportement dans la réussite de l'entreprise. En effet, en fonction de ses aspirations, de son histoire, culture et de son environnement, ce dernier adopte un comportement qui lui facilite l'atteinte de son objectif et lui assurant le maximum de sécurité. Toutefois, les dirigeants interviewés insistent sur quelques caractéristiques que doit avoir un bon manager. Le tableau suivant va nous résumer ces caractéristiques tout en montrant leur degré d'importance.

**Tableau 33 : Les qualités d'un bon manager**

Caractéristiques/Degré d'importance	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Cumul	SR	%	Total
La passion	1	5	3	15	4	20	4	20	6	30	90	02	10	20
Le professionnalisme	1	5	2	10	2	10	4	20	10	50	95	01	05	20
La proximité du terrain	/	/	/	/	5	25	2	10	12	60	85	03	15	20
Le sens de la communication	/	/	/	/	/	/	5	25	13	65	90	02	10	20
La vision sur le long terme	/	/	1	5	2	10	6	30	8	40	85	03	15	20

*Source : conception personnelle à travers les résultats de l'enquête 2009/2010*

**Graphe 13 : Les qualités d'un bon manager**



*Source : Conception personnelle à travers les données de l'enquête « stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, 2009/2010.*

D'après le tableau des qualités d'un bon manager, la majorité des PME enquêtées à hauteur de dix huit (18) PME, soutiennent l'idée que la passion, le professionnalisme, la proximité du terrain et surtout le sens de la communication et la vision sur le long terme sont autant de qualités que doit avoir tout manager. Sa réussite dépend de sa capacité à affronter l'environnement dans lequel il exerce son activité, de sa connaissance du terrain et de ses compétences dans tous les domaines. D'après leurs réponses, nous avons constaté que toutes ces qualités présentent une forte complémentarité. Toutefois, l'importance attribuée varie d'un dirigeant vers un autre. Les résultats de l'étude montre que la passion, le professionnalisme, le sens de communication prônent avec respectivement 60%, 75%, 65%. La connaissance du domaine et notamment les compétences sont aussi des variables déterminantes.

En ce qui a trait à leur comportement, les dirigeants des PME enquêtées font apparaître des comportements différents, et ce, en fonction des objectifs et aspirations de chacun.

### ***1-1-2- L'organisation dans la PME***

D'après l'étude effectuée, 75% des dirigeants des PME enquêtées ont répondu favorablement à ce que l'organisation fait partie des facteurs internes explicatifs de la réussite des entreprises, en particulier la petite et moyenne entreprise. Pour ces derniers, l'arrangement des différentes unités et une nette définition des mécanismes régissant leur collaboration en vue d'objectifs communs, sont aussi déterminants. En outre, plus qu'importante ; l'intégration de toutes les fonctions est décisive. Le cas est le même pour les mécanismes d'incitation et de motivation des hommes. Un des dirigeants des entreprises enquêtées avance l'idée de Ford qui disait « brûlez moi l'usine mais pas les hommes ». Cela montre à quel point l'élément humain est important (c'est en lui que résident les compétences qui sont sources d'avantages concurrentiels). L'importance de l'organisation pour les dirigeants interviewés apparaît dans le rôle que joue cette dernière au moment de la définition de la stratégie de leur entreprise et dans son influence sur les réseaux de communication internes ; tout cela d'une part. D'autre part, par ses caractéristiques à savoir : un haut degré de flexibilité, un haut degré de réactivité et de souplesse<sup>(1)</sup>, l'organisation de la PME ne serait qu'un facteur facilitateur de fonctionnement pouvant procurer à ce type d'entreprise plus de compétitivité notamment si bien maîtrisée tout au long de son cycle de vie.

---

1 - R. Wtterwulghé « La PME une entreprise humaine » Op.cit, p.p. 23-26

Nous concluons d'après les réponses collectées que le maintien d'une organisation de qualité est non seulement déterminant mais décisif. Toutefois, et par expérience, les dirigeants de quelques PME affirment que la PME doit impérativement revoir son organisation au fur et à mesure qu'elle avance dans son cycle de vie. Pour que l'organisation soit adaptée, le choix de la forme organisationnelle doit s'opérer en fonction de l'environnement dans lequel l'entreprise s'insère et du contexte concurrentiel. Un des dirigeants des entreprises enquêtées avance ce qui suit «Qu'elle soit petite, moyenne ou grande, publique ou privée, l'entreprise bien structurée fait face aux divers problèmes engendrés par un manque de cohésion organisationnelle.

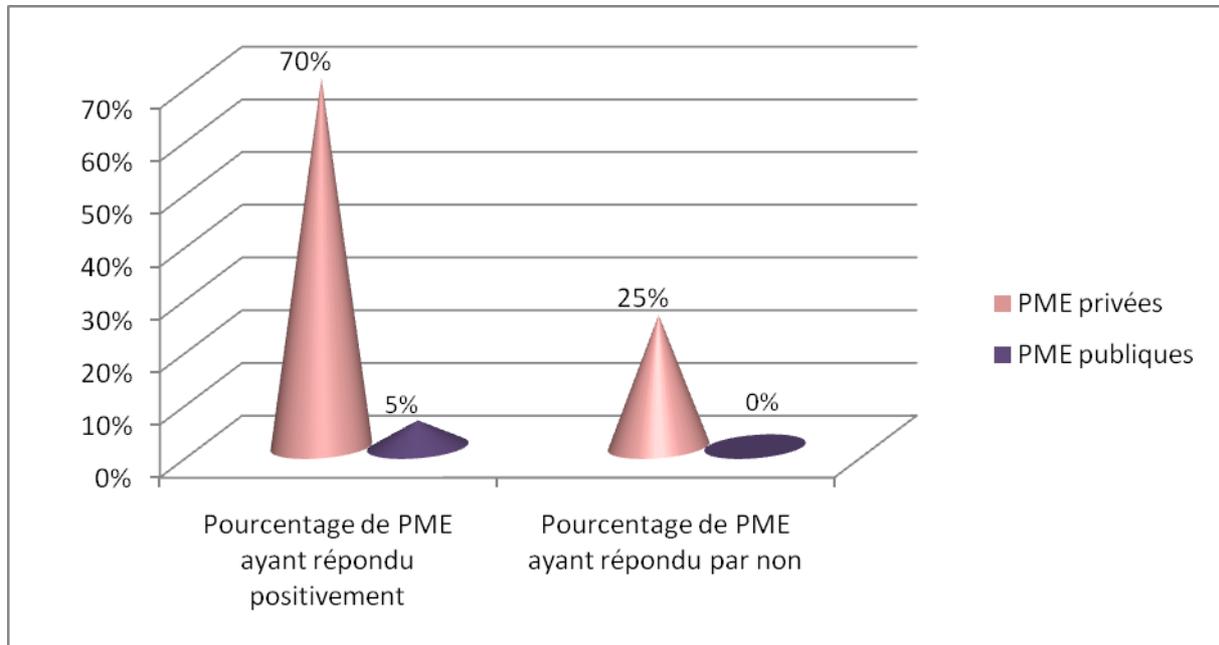
Les PME dont les structures sont généralement organiques et formalisées bénéficient de certains atouts à savoir la réactivité et la flexibilité ; choses qui leur facilitent l'adaptation en cas de changement de l'environnement qu'il soit interne ou externe ». Un autre, avance ce qui suit : « La faible taille de la PME, comportant de faibles frais fixes, permet une meilleure manœuvrabilité ou bien flexibilité». Nos constats et nos conclusions apparaissent bien sur le tableau et le graphe suivants :

**Tableau 34 : Importance de l'organisation dans la PME**

Nature de la PME	NB de PME ayant répondu positivement	%	Nombre de PME ayant répondu par non	%	Total PME	%
PME privées	14	70%	5	25%	19	0,95
PME publiques	1	5%	0	0	1	0,05
Total PME	15	75%	5	25%	20	1

*Source : Etabli par nous mêmes à partir des données de l'enquête 2009/2010*

**Graphe 14 : Importance de l'organisation dans la PME dans les PME enquêtées 2009/2010**



*Source : Conception personnelle à travers les données de l'enquête « stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, 2009/2010.*

### **1-1-3- Comportement et stratégie financière des dirigeants enquêtés**

Les dirigeants des PME enquêtés avancent que, s'adapter et faire face à la concurrence, renforcer ou du moins maîtriser la compétitivité de leur entreprise et donc assurer sa survie sont autant d'alternatives rendues nécessaires mais bien entendus, tributaires de la disponibilité des ressources financières.

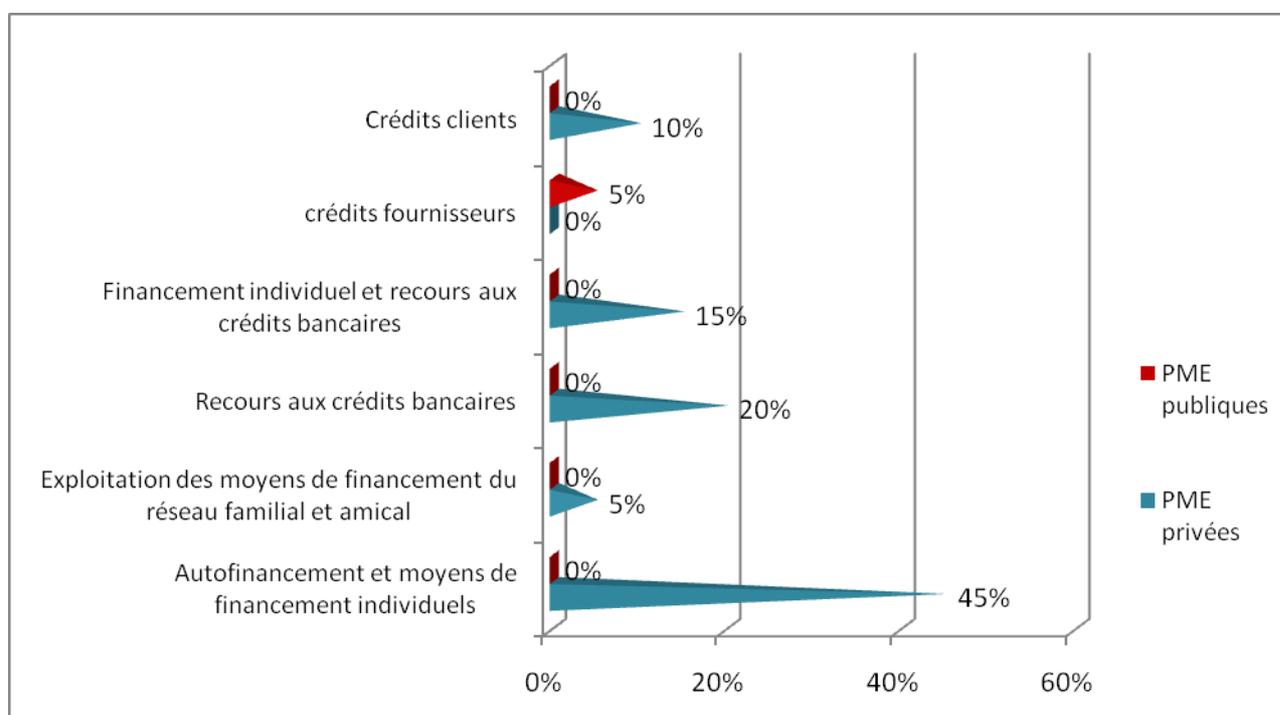
Selon notre étude, les dirigeants des PME enquêtées laissent apparaître une tendance préférentielle au financement en fonds propres personnels (internes). A hauteur de quatre vingt (80%) pourcent, les dirigeants enquêtés comptent d'avantage sur leurs moyens de financement individuels. L'autofinancement leur apparaît comme le meilleur moyen, qui leur 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. En outre, vingt (20%) d'entre eux, avancent que le recours aux crédits bancaires est aussi nécessaire surtout quand l'entreprise passe au stade de la croissance. Cela veut dire que pour les besoins de son extension par manque de ressources financières internes suffisantes, le recours aux banques s'impose et devient inévitable.

**Tableau 35 : Forme de financement dans les PME enquêtées**

Nature PME/ Type de financement	PME privées	PME publiques	Total
Autofinancement et moyens de financement individuels	9	0	9
%	45	0	45
Exploitation des moyens de financement du réseau familial et amical	1	0	1
%	5	0	5
Recours aux crédits bancaires	4	0	4
%	20	0	20
Financement individuel et recours aux crédits bancaires	3	0	3
%	15	0	15
crédits fournisseurs	0	1	1
%	0	5	5
Crédits clients	2	0	2
%	10	0	10
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>20</b>
%	<b>95</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Source : Etabli par nous même à partir des données de l'enquête 2009/2010

**Graphe 15 : Forme de financement dans les PME enquêtées**



Source : Conception personnelle à travers les données de l'enquête « stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, 2009/2010.

Comme cela apparaît sur le tableau précédent, le comportement financier des PME est un comportement prudentiel d'aversion au risque. La majorité des dirigeants enquêtés soutiennent l'idée que ce type de comportement figure parmi les facteurs qui ont aidés à être financièrement indépendants et survivre dans un environnement de plus en plus mouvant.

Nous recensons les réponses suivantes :

- « ..... du fait de leurs faibles coûts fixes, la prudence leur est indiquée pour éviter les erreurs fatales. »
- « Oui, dans des cas de crise mais dans d'autres cas c'est préjudiciable. »

A travers ces deux réponses, nous déduisons que dans un environnement de crise, afin d'éviter les problèmes de toute sorte, il est recommandé aux dirigeants de PME d'être prudents en terme de prise de décisions financières notamment dans les phases avancées du cycle de vie, «la recherche de la croissance entraîne des risques variés : financiers, organisationnels et de gestion »<sup>(1)</sup>.

S'agissant de la stratégie financière qui est un ensemble de procédures permettant l'utilisation optimale des ressources financières, à hauteur de (50%), les dirigeants des PME enquêtées dont la majeure partie (95%) est à caractère familial, ont une stratégie financière particulière avec une grande tendance à l'aversion au risque et une prudence accrue. Ces derniers expliquent ce comportement par l'objectif d'indépendance financière et du maintien de leur capital donc du pouvoir, un des fondements de la pérennité d'entreprise. En outre, ils confirment que la maîtrise de l'endettement en cas de recours aux crédits bancaires et la prédilection à l'autofinancement en cas de croissance sont très recommandés afin d'assurer plus d'indépendance et donc de durabilité pour son entreprise

Le cas est le même pour le réinvestissement des bénéfices. En effet, les responsables des PME interviewés pensent que cela procure à l'entreprise l'enrichissement, et si mieux gérées les ressources financières obtenus du réinvestissement des bénéfices, cela permettra la croissance et donc plus de ressources et enfin l'indépendance financière. Une étude effectuée sur un groupe de PME françaises, confirme cette idée d'indépendance financière explicative de la réussite des PME en France<sup>(2)</sup>.

---

1 - B. Loiseau et C. Dupont : « Facteurs de succès et d'échec dans les PME », In revue française de gestion septembre /octobre 1981, p.25.

2 - Ibid, p.25.

Une culture financière consistant en la préservation d'un certain nombre d'indicateurs financiers peut à son tour contribuer au maintien d'un type de comportement financier et donc de l'indépendance financière garante de la réussite.

#### **1-1-4-La culture et son influence sur la vie de la PME**

En ce qui concerne le facteur culturel et son influence sur la réussite de la petite et moyenne entreprise, les dirigeants des PME enquêtées dans leur majeure partie ont répondu favorablement et soutiennent tous l'idée que 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, contribue à côté des autres facteurs à la détermination de l'avenir de la PME et influence son devenir ; autrement dit sa vie, le tableau suivant illustre bien cette réalité

**Tableau 36 : Influence de la culture sur la PME Enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou 2009/2010**

Nature PME/Type réponse	la culture influence la survie de la PME	%	La culture n'a aucune influence sur la survie de la PME	%	Total	%
PME privées	13	65	0	0	19	95
PME publiques	1	5	0	0	1	5
Total	14	70	0	0	20	100

*Source : Etabli par nous mêmes à partir des données de l'enquête 2009/2010*

Selon le tableau précédent, (70%) des dirigeants responsables des PME enquêtées, soit 14 entreprises, voient que les règles de gestion et le système de valeurs que partagent les membres au sein de l'organisation est déterminant pour la réussite de cette dernière ; et ce notamment si l'entreprise exerce dans la localité d'implantation. Un des dirigeants enquêtés avance ce qui suit : « La culture est d'avantage un des facteurs de performance interne. ». Toutes les entreprises ayant répondu à cette question soutiennent l'idée que la maîtrise de la culture au cours du processus d'évolution de l'entreprise, est d'un enjeu majeur pour le maintien de son organisation, un des piliers de la pérennité de l'organisation. Avoir donc une

équipe de production et de gestion unies par un système de valeurs fortes et partageant quasiment les mêmes objectifs, est un des facteurs de productivité. Néanmoins, cela ne peut être que grâce à un système d'incitation et de motivation de qualité. De plus, les dirigeants confirment que la réussite de toute entreprise abstraction faite de sa taille, de sa forme juridique et de son activité ; est conditionnée par un ensemble de valeurs<sup>(\*)</sup> permettant d'une part, la tendance naturelle vers une mobilisation et une utilisation rationnelle des ressources et des moyens technico-commerciaux ; et d'autre part, l'assimilation rapide et systématique des principes de répartition des tâches, des fonctions ainsi que des principes qui régissent les rapports socioprofessionnels. Ils ajoutent à cela, le partage d'un certain comportement pouvant les conduire vers l'atteinte de leurs objectifs

Tenir compte des valeurs culturelles du lieu d'implantation est aussi d'une importance grande, car cela permet à l'entreprise de se faire accepter en tant qu'acteur social et économique dont le rôle est la satisfaction des besoins de la société. La culture est donc non seulement un facteur à prendre en compte mais un des facteurs déterminant dont la prise en considération conditionne l'avenir de la PME. Parmi les réponses collectées, nous recensons les deux suivantes:

- « ....Parmi les facteurs de blocage dans les PME, un manque de compétences managériales, des stratégies non adaptées à notre société et une mauvaise culture. On gère le plus souvent des mentalités».
- « ...en restant fidèle à nos principes, notre entreprise a pu surmonter les événements qui en général ont emporté d'autres entreprises».

## **1-2- Analyse des variables explicatives externes**

Comme nous l'avons déjà signalé, les variables explicatives du succès des PME sont non seulement internes. Certaines d'entre elles sont externes et relèvent de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Dans ce qui va suivre, nous essayerons de voir à quel point, l'environnement dans ses diverses dimensions socioéconomique, culturelle, politique, institutionnelle et concurrentielle et avec ses caractéristiques, influence la survie et la croissance de la PME et de ce fait sa pérennité.

---

\* - Ces valeurs forment ce qui est convenu d'appeler l'identité de l'entreprise qui est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne.

**Tableau 37 : Influence de l'environnement sur la survie de la PME**  
**Enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya**  
**de Tizi-Ouzou 2009/2010**

Importance de l'environnement/Nombre de PME	Nombre de PME ayant répondu par oui	%	Nombre de PME ayant répondu par non	%	Sans réponses	%	Total
L'environnement dans ses diverses dimensions économique, institutionnelle, politique et concurrentielle influence le devenir de la PME	11	55	0	0	9	45	20

*Source : Conception personnelle à travers les résultats de l'enquête 2009/2010*

L'interprétation des résultats de ce tableau fait sortir à quel point l'environnement dans ses diverses dimensions peut faciliter ou rendre délicate la survie d'une PME. En effet 55% des PME soutiennent l'idée et confirment que la nature de l'environnement de l'entreprise et son intensité concurrentielle notamment, ensemble conditionnent le devenir et la réussite de l'entreprise. L'intérêt qu'éprouve l'Etat vis-à-vis de ce type d'entreprise peut à son rôle être déterminant. Un des dirigeants enquêtés avance que pour le secteur des nouvelles technologies, la politique de l'Etat est quasi absente, sinon opportuniste et politicienne. Un autre rend évidente cette influence et confirme l'idée que la réussite de toute entreprise en l'occurrence la PME, est dépendante de la nature de l'environnement dans lequel cette dernière s'insère. Selon les résultats de l'enquête, 80% des dirigeants affirment que parmi les facteurs de blocage dans les PME, une mauvaise maîtrise de l'environnement. Un des dirigeants interviewés avance ce qui suit : «.. Notamment l'environnement institutionnel très bureaucratique » cela montre qu'une des entraves à la survie des PME, la nature de l'environnement et surtout le manque de maîtrise de ce dernier.

### **1-3- Autres variables explicatives**

A côté des variables explicatives internes et externes, les spécificités de la PME telles que leur réactivité, leur flexibilité, leur proximité hiérarchico-fonctionnelle et celle du client, le secteur d'activité investi, la qualité du service rendu ainsi que le réinvestissement des bénéfiques, sont autant de facteurs qui peuvent influencer sur la vie de la PME.

#### **1-3-1-Le secteur d'activité investi**

Parmi les PME enquêtées, onze (11) à hauteur de 55% soutiennent l'idée que le choix du secteur d'activité à investir est un des facteurs déterminants de la survie de la PME.

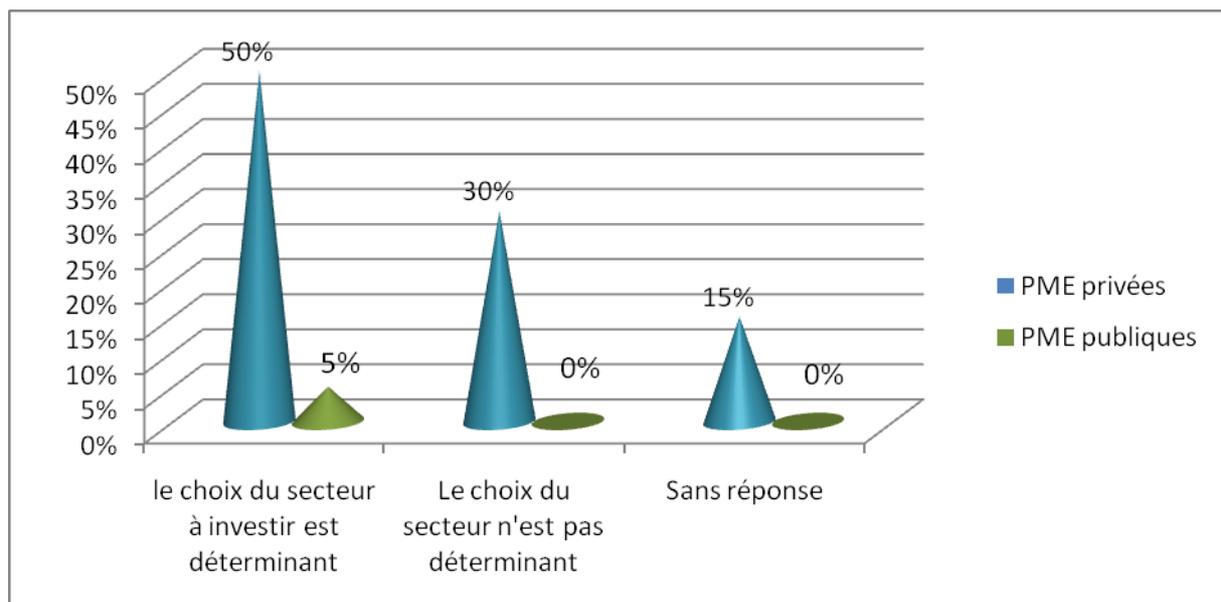
Connaître son domaine d'activité est très important mais savoir le choisir compte tenu des exigences de l'environnement interne et externe est aussi déterminant. Un des dirigeants des PME enquêtées avance ce qui suit : « dans certaines activités, la faible rapidité des évolutions technologiques est un facteur de survie comparativement à des secteurs d'activités tels que l'informatique et l'électronique où l'évolution est vertigineuse ». En effet, les caractéristiques d'un secteur à savoir l'intensité concurrentiel, degré d'avancement technologique...), sont importants et doivent être prises en considération lors de la concrétisation de tout projet d'investissement. Un autre dirigeant confirme la même idée et dit « les secteurs d'activités naissent et se transforment, un bon 'filon' peut bien être source de succès et de pérennité ». Encore une fois, le choix du secteur à investir est important pour l'avenir de la PME.

**Tableau 38 : Importance du choix du secteur d'activité pour la survie et la réussite de la PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou.**

Nature PME/Nature réponse	le choix du secteur à investir est déterminant	%	Le choix du secteur n'est pas déterminant	%	Sans réponse	%	Total
PME privées	10	50	6	30	3	15	19
PME publiques	1	5	0	0	0	0	1
Total PME	11	55	6	30	3	15	20

Source : Conception personnelle à travers les résultats de l'enquête 2009/2010

**Graph 16 : Importance du choix du secteur d'activité pour la survie et la réussite de la PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou.**



Source : Conception personnelle à travers les données de l'enquête « stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, 2009/2010.

### 1-3-2- La proximité dans les PME et son influence sur l'avenir de la PME

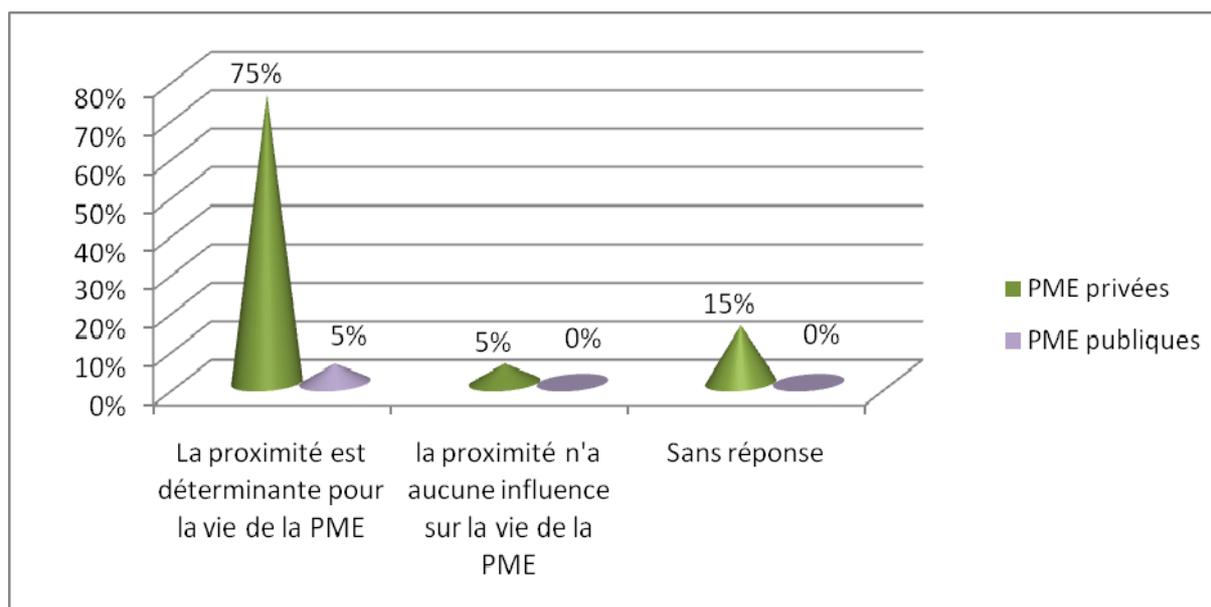
Selon les dirigeants des PME enquêtées, par sa contribution à la création des conditions nécessaires à l'action notamment dans une organisation centralisé, faiblement spécialisée, dotée d'un système d'information interne et externe et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées ; la proximité apparaît dans le cadre PME comme un des facteur déterminant de la réussite de cette dernière. De plus, ce facteur est d'avantage considéré comme un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur son entreprise et son évolution, le tableau suivant interprète les résultats de notre enquête par apport à ce point.

**Tableau 39 : Influence de la proximité sur la survie de la PME**  
Enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou 2009/2010

Nature PME/Nature réponse	La proximité est déterminante pour la vie de la PME	%	la proximité n'a aucune influence sur la vie de la PME	%	Sans réponse	%	Total	%
PME privées	15	75	1	5	3	15	19	95
PME publiques	1	5	0	0	0	0	1	5
Total PME	16	80	1	5	3	15	20	100

Source : Conception personnelle à travers les résultats de l'enquête 2009/2010

**Graphe 17: Influence de la proximité sur la survie de la PME** Enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou 2009/2010



Source : Conception personnelle à travers les données de l'enquête « stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, 2009/2010.

D'après notre analyse, nous constatons que 80% des dirigeants de PME enquêtées soutiennent et confirme l'idée que la proximité dans ses diverses formes: hiérarchique, fonctionnelle, spatiale, proximité du client, influence la survie et la réussite de la PME. Ces dirigeants insistent notamment sur la proximité hiérarchique et du client car la première permet la transmission rapide de l'information et facilite la communication alors que la deuxième permet de mieux connaître le terrain et de mieux cerner les besoins de ses clients. Non seulement la proximité du terrain permet à la PME de bien connaître son marché mais elle lui offre aussi la possibilité de récompenser ses faiblesses en terme de professionnalisme marketing, qui deviendront sérieuses notamment au cours du développement de l'entreprise. Une seule PME avait répondu par non en justifiant sa réponse comme suit « ...cela dépend de l'importance de l'entreprise et du volume d'activité. En se développant, l'entreprise se détache obligatoirement du marché de proximité, des organismes financiers de proximité.... ».

### ***1-3-3-La réactivité et la flexibilité dans les PME***

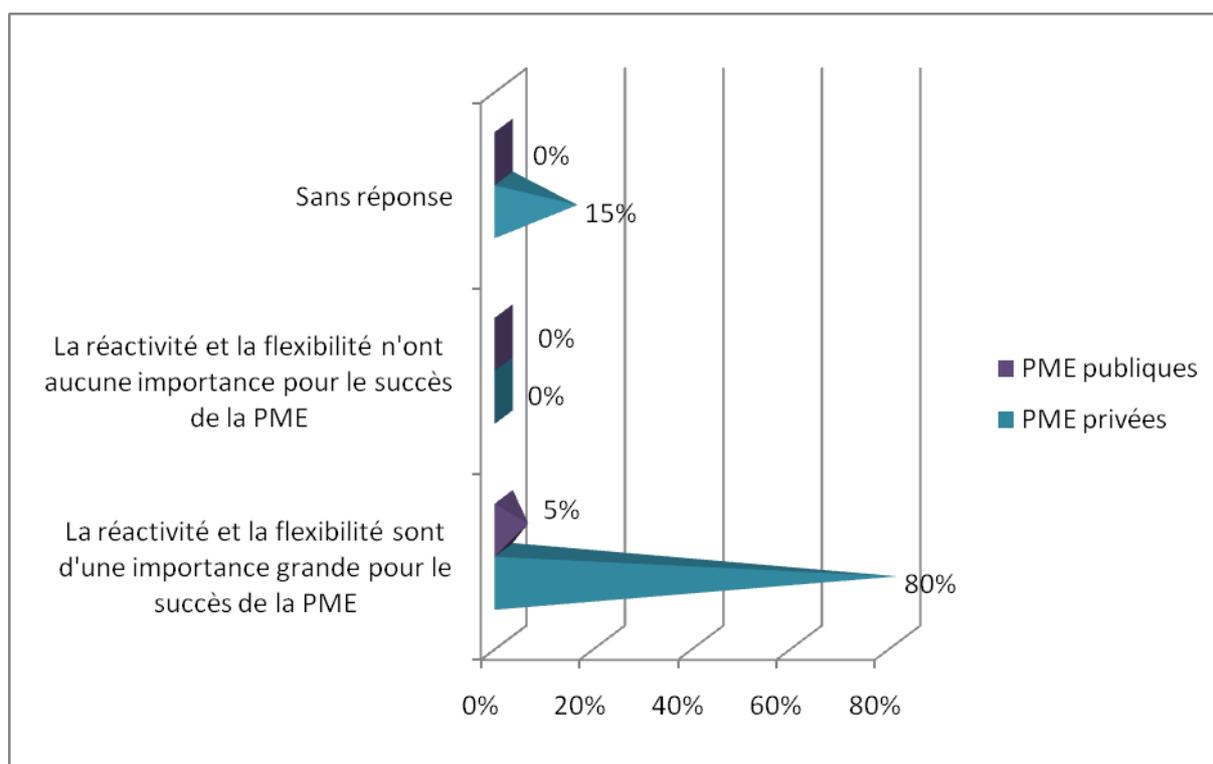
D'après l'étude effectuée sur le terrain, il paraît que la majorité des dirigeants des PME enquêtées (17 dirigeants) à hauteur de 75 %, reconnaissent l'influence et l'importance que présentent certaines spécificités des PME à savoir : leur flexibilité et leur réactivité pour la survie et le succès des PME ; notamment dans un environnement de plus en plus mouvant et instable. Etant 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 qu'ils soient de l'environnement. En outre, ces spécificités permettant aussi aux dirigeants de ces PME, de réorienter leurs choix stratégiques et leurs décisions à n'importe quel changement ou réorientation des paramètres sur lesquels sont fondés ces dits choix et ces dites décisions. Le tableau suivant résume bien les avis des propriétaires dirigeants des PME enquêtées.

**Tableau 40 : Importance de la flexibilité et de la réactivité pour les PME**  
**Enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou 2009/2010**

Nature PME/Type réponse	La réactivité et la flexibilité sont d'une importance grande pour le succès de la PME	%	La réactivité et la flexibilité n'ont aucune importance pour le succès de la PME	%	Sans réponse	%	Total
PME privées	16	80	0	0	3	15	19
PME publiques	1	5	0	0	0	0	1
Total	17	85	0	0	3	15	20

*Source : conception personnelle à travers les résultats de l'enquête 2009/2010*

**Graph 18 : Importance de la flexibilité et de la réactivité pour les PME**



*Source : Conception personnelle à travers les données de l'enquête « stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, 2009/2010.*

#### **1-3-4- Le réinvestissement des bénéfices**

Pour le réinvestissement des bénéfices, les dirigeants des PME enquêtées soutiennent tous l'idée que le réinvestissement des bénéfices est l'un des facteurs permettant à la PME d'atteindre certains objectifs à savoir notamment celui de l'indépendance financière. A leur

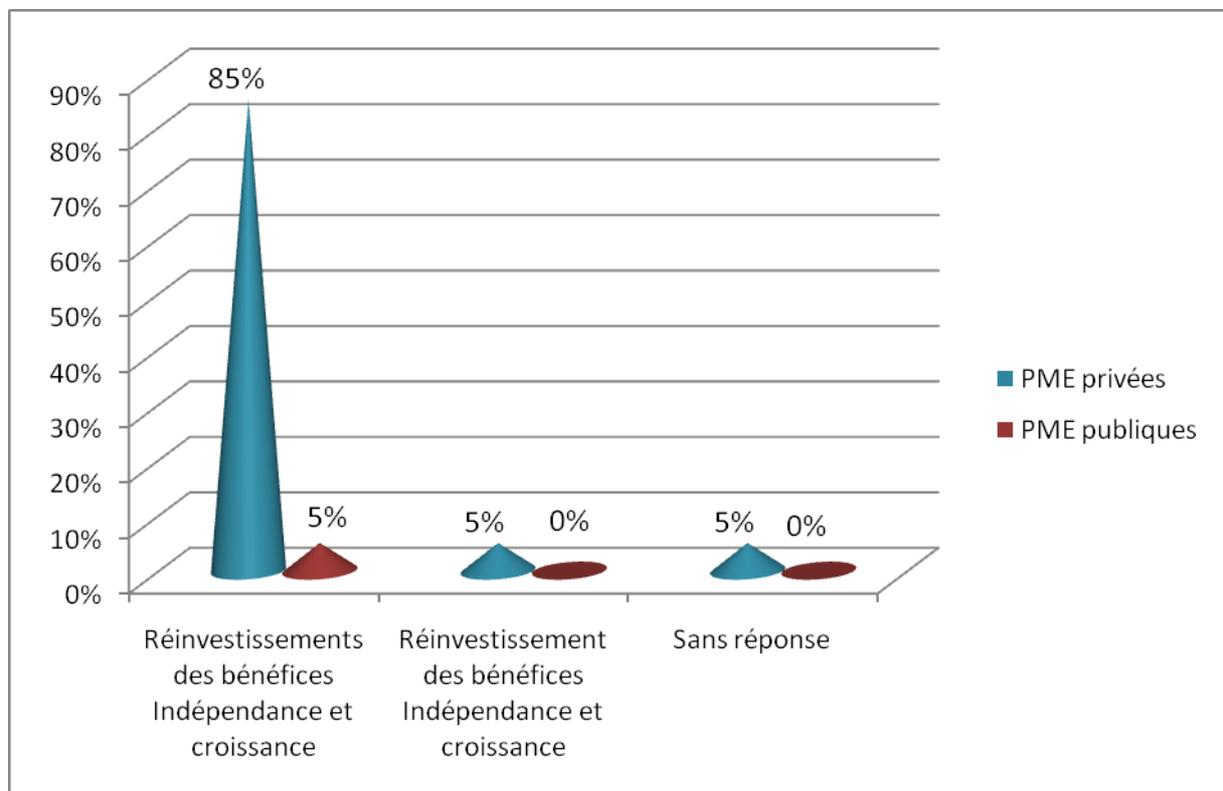
sens, le réinvestissement des bénéfices offre à l'entreprise des possibilités de croissance ( géographique, produit ou marché), autrement dit, à travers les injections de fonds, l'entreprise peut assurer son développement d'une manière indépendante et de la sorte sa survie et sa continuité.

**Tableau 41 : Le réinvestissement des bénéfices dans les PME**

Nature PME/Type réponse	Réinvestissements des bénéfices signifie Indépendance et croissance	%	éinvestissement des bénéfices ne signifie pas l'Indépendance et la croissance	%	Sans réponse	%	Total
PME privées	17	85	1	5	1	5	19
PME publiques	1	5	0	0	0	0	1
Total	18	90	1	5	1	5	20

*Source : Conception personnelle à travers les résultats de l'enquête 2009/2010*

**Graphe 19 : Le réinvestissement des bénéfices dans les PME**



*Source : Conception personnelle à travers les données de l'enquête « stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, 2009/2010.*

## **2- Dépouillement et analyse des variables relatives aux stratégies de pérennité des PME**

A ce niveau du travail, notre but se rattache à celui d'analyser les stratégies de pérennité dans les PME au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou. Nous commencerons par une présentation des points de vue multiples des propriétaires dirigeants vis-à-vis du concept de pérennité d'entreprise. Nous passerons par la suite à l'analyse de leurs stratégies de continuité en terme de continuité du pouvoir et du projet. Autrement dit, à travers l'analyse des résultats de l'enquête ; nous essayerons de comprendre leurs stratégies en terme de maintien du pouvoir, c'est-à-dire, du contrôle et de la direction ainsi que leurs stratégies de maintien de leur projet, c'est-à-dire, de l'organisation et des activités.

Selon les résultats de l'enquête,

- Qu'est ce qu'alors la pérennité d'entreprise?
- Comment cette dernière est-elle appréhendée par les propriétaires dirigeants des PME enquêtées ?
- Quelles stratégies pour le maintien du pouvoir et du projet de l'entreprise ?

### **2-1- La pérennité dans les PME**

L'analyse des résultats de l'enquête fait sortir que quatre vingt pourcent (80%) à hauteur de dix sept (17) propriétaires dirigeants interviewés voient dans la pérennité un objectif ultime de toute entreprise. la pérennité pour eux sous entend de multiples signification. Comme la considère S. Mignon (2001), 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. Elle est aussi la perpétuation des valeurs et de l'identité de l'entreprise. Les avis sont divers et variés, nous recensons ce qui suit :

- «La pérennité est le développement durable et progressif»;
- «La pérennité est la stabilité socioprofessionnelle, pouvoir ligner des valeurs sûres aux héritiers qui reprendront les activités»;
- La pérennité est de perdurer le plus longtemps possible, c'est de résister au temps et aux difficultés. Elle ne peut être assurée que si les dirigeants assurent une bonne transmission du pouvoir, des compétences et notamment du système de valeurs, des facteurs constituant les piliers de toute organisation».

## **2-2- Stratégies de pérennité dans les PME**

Lors de notre interview avec quelques propriétaires dirigeants, nous avons conclu que ces derniers comprennent et interprètent à leur tour la pérennité de leur entreprise par sa continuité. Ils parlent de la continuité du pouvoir en termes de la continuité de l'équipe dirigeante donc de la direction et du contrôle. Toutefois, ils considèrent un autre type de continuité qu'ils qualifient de continuité des activités et du système de valeurs sur lequel est fondée l'entreprise (sa culture), et voient dans cette dernière un élément non seulement nécessaire mais indispensable pour la continuité de l'entreprise en général et de la PME en particulier.

### **2-2-1- Stratégies de pérennité du pouvoir**

La pérennité du pouvoir pour les propriétaires dirigeants des PME enquêtées fait référence à la continuité de ce dit pouvoir. Partant du principe que la majorité des PME enquêtées (95%) sont de type familial, donc à direction et contrôle familiaux, la continuité du pouvoir au sein de ce type d'entreprise, impose et rend nécessaire la continuité de la direction et du contrôle dit familial. A ce moment, si un dirigeant de PME familiale voudrait bien que son entreprise soit pérenne, il est obligé de la faire perpétuer aux héritiers. Cela rend certainement nécessaire la perpétuation de tous les piliers de l'organisation (identité, culture et compétences), et par suite la préparation de la relève indispensable. Une analyse plus approfondie des avis des propriétaires dirigeants, montre qu'un des obstacles à la pérennité du pouvoir, le risque successoral. Autrement dit, une mauvaise préparation de la relève freine la longévité de l'équipe dirigeante, ce qui peut engendrer des problèmes de contrôle et par conséquent un risque successoral ; un des piliers de la pérennité du pouvoir. Pour cela, afin de pouvoir pérenniser son entreprise, la transmission est une opération qui se prépare longtemps à l'avance. Elle suppose une véritable réflexion stratégique autour des points suivants : le successeur et le financement.

Etant de type familial, les propriétaires dirigeants des PME enquêtées préfèrent à ce que leur entreprise soit gérée et contrôlée par eux-mêmes. Ce comportement se manifeste surtout à travers leurs stratégies en termes de financement et de non croissance.

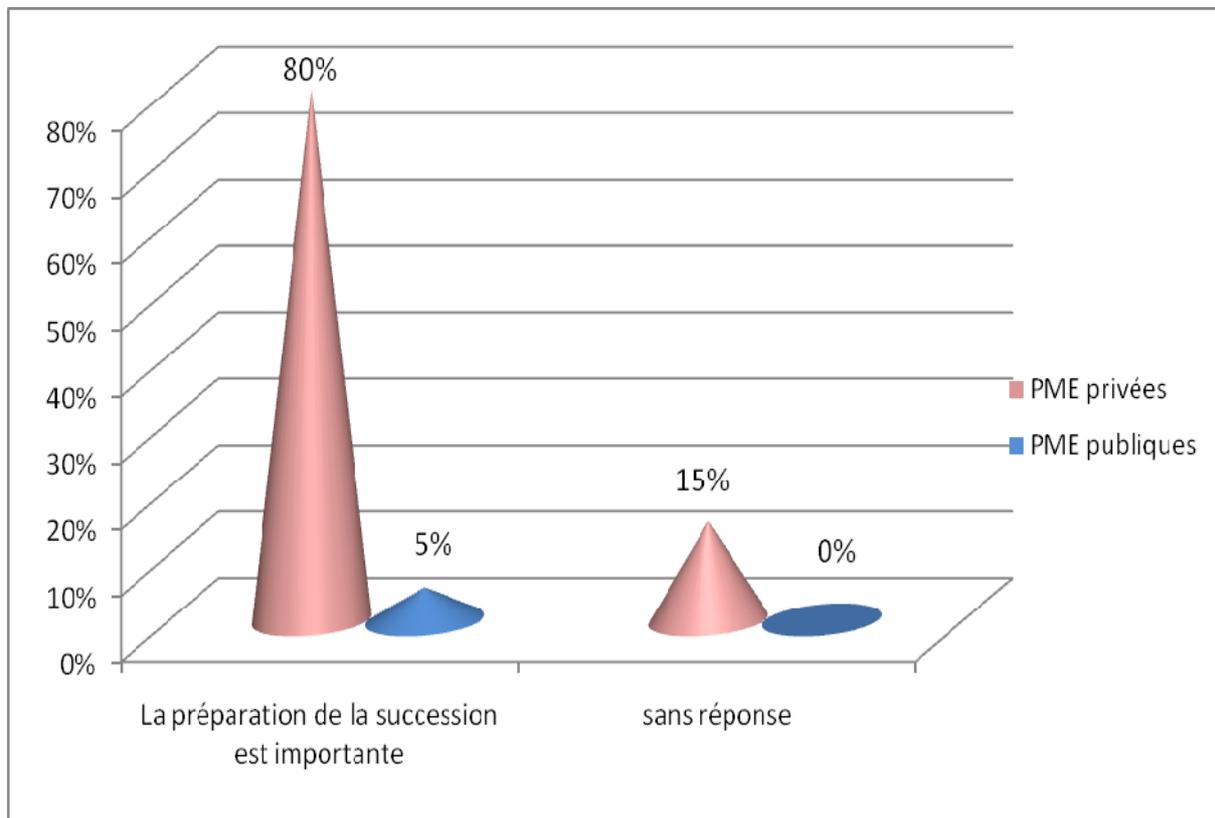
**Tableau 42 : Importance de la préparation de la succession pour la pérennité du pouvoir**

Nature réponse/nature PME	La préparation de la succession est importante	%	sans réponse	%	Total	%
PME privées	16	80	3	15	19	95
PME publiques	1	5	0	0	1	5
Total PME	17	85	3	15	20	100

*Source : Conception personnelle à travers les résultats de l'enquête 2009/2010*

Comme cela apparaît dans le tableau précédent relatif à l'importance de la préparation de la succession pour la pérennité du pouvoir et sur le graphe, (85%) des dirigeants soutiennent l'idée que la préparation de la succession est déterminante pour la pérennité du pouvoir dans les PME. dans le cas contraire, une nouvelle équipe viendra accaparer le pouvoir et ainsi, l'un des piliers de ce dernier apparaît alors fragilisé.

**Graphe 20 : Importance de la préparation de la succession pour la pérennité du pouvoir dans les PME**



*Source : Conception personnelle à travers les données de l'enquête « stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, 2009/2010.*

En outre, notre analyse fait sortir que 60% des dirigeants soutiennent l'idée que la longévité de l'équipe dirigeante apparaît comme un des facteurs déterminants de la pérennité de la PME (voir tableau influence des caractères sur la pérennité de la PME).

### **2-2-2- Stratégies de pérennité du projet**

Le projet de l'entreprise est constitué par 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 de ses 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.

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

L'analyse des données de l'enquête laisse apparaître que les facteurs influençant la pérennité de la PME sont divers et variés, une forte culture d'entreprise et une forte culture de produit, une bonne position sur le marché, une focalisation sur le métier, les ressources et les compétences.

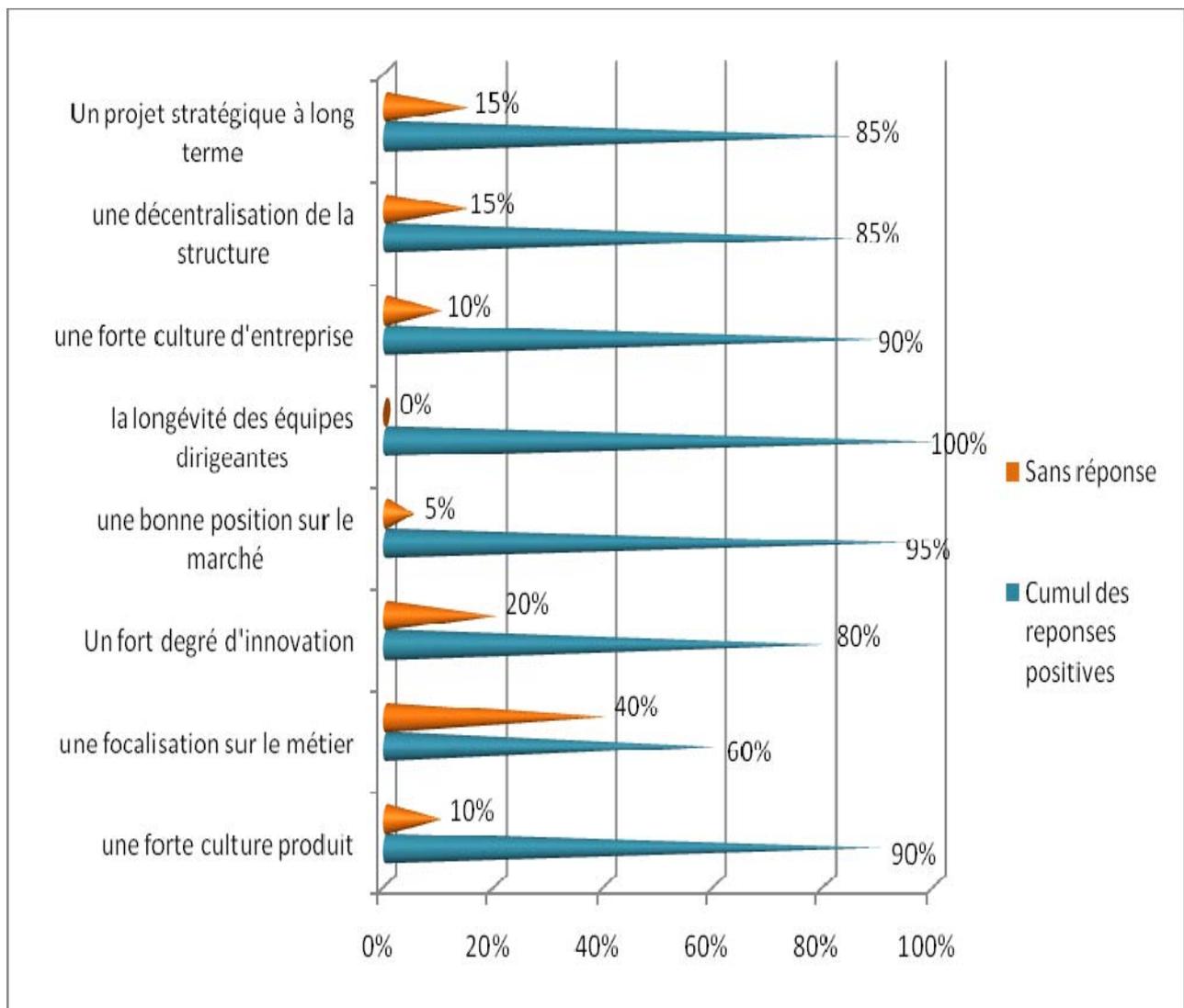
**Tableau 43 : Influence des facteurs sur la pérennité dans la PME**

Degré d'importance/les divers facteurs	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Cumul	Sans réponse	%	Total
une forte culture produit	/	/	2	10	3	15	3	15	10	50	90%	02	10%	18
une focalisation sur le métier	/	/	1	5	2	10	3	15	6	30	60%	08	40%	12
Un fort degré d'innovation	/	/	2	10	3	15	3	15	8	40	80%	04	20%	16
une bonne position sur le marché	/	/	2	10	4	20	5	25	8	40	95%	01	5%	19
la longévité des équipes dirigeantes	/	/	/	/	2	10	3	15	15	75	100%	00	00%	20
une forte culture d'entreprise	/	/	1	5	3	15	4	20	10	50	90%	02	10%	18
une décentralisation de la structure	/	/	2	10	3	15	9	45	3	15	85%	03	15%	17
Un projet stratégique à long terme	1	5	2	10	5	25	7	35	2	10	85%	03	15%	17

*Source : Conception personnelle à travers les résultats de l'enquête 2009/2010*

D'après ce tableau, nous réalisons qu'une forte culture d'entreprise, un fort degré d'innovation, une bonne position sur le marché et la longévité de l'équipe dirigeante, sont autant de facteurs qui influencent la pérennité de la PME. Sa continuité et sa longévité sont donc conditionnées par la continuité et la longévité de l'équipe dirigeante, la continuité et la perpétuation des activités et surtout de l'organisation, qui est à la base du projet. Tout cela sous entend donc la perpétuation de la direction et du contrôle, qui sont à la base de la pérennité du pouvoir, des compétences et de l'identité qui constituent les piliers de la pérennité organisationnelle.

**Graphe 21 : Influence des facteurs sur la pérennité des PME**



Source : Conception personnelle à travers les données de l'enquête « stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, 2009/2010.

### **2-2-2-2-La sauvegarde de l'organisation**

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 dès lors d'une importance grande pour l'entreprise. Leur sauvegarde s'impose donc à l'entreprise et devient nécessaire. Autrement dit, assurer la continuité des activités de l'entreprise sans assurer celle des hommes qui la compose reste insuffisante, surtout quand les compétences considérées à l'origine de l'avantage concurrentiel sont de nature tacite. S'impose aussi pour la continuité de l'organisation le maintien de la culture organisationnelle et de l'identité de l'entreprise.

D'après notre étude sur le terrain, nous constatons que 85% des dirigeants des PME enquêtées, voient que la pérennisation du projet de l'entreprise, qui impose le maintien de l'organisation et des activités, est un processus très complexe. Cette complexité est due au caractère complémentaire, qui lie les activités de l'entreprise à l'organisation. Ces derniers avancent que les compétences qui sont à la base des activités de l'entreprise (PME), émanent des hommes, ceci dit leur maintien et leur transfert impose dès lors le maintien et le transfert de ces hommes mais aussi la prise en compte de l'organisation dans laquelle ces derniers s'insèrent.

### **2-2-2-3-La sauvegarde des activités de l'entreprise**

L'analyse que nous avons effectuée, montre que 95% des entreprises enquêtées avancent que le savoir faire, le savoir et l'expérience sont autant de facteurs, qui ont fait que leurs entreprises soient des PME réussies et pérennes. Un des dirigeants parle du capital humain<sup>(\*)</sup> et matériel et confirme que la pérennité de son entreprise n'est que le résultat du maintien de ce capital humain, de son évolution et du capital matériel et de son développement. Cela est vrai car et comme cela a été étudié dans la première partie, la sauvegarde des activités nécessite la sauvegarde des ressources et des compétences, qui sont à la base des activités et produits de l'entreprise «la sauvegarde des produits implique dès lors la sauvegarde des compétences de l'entreprise»<sup>(1)</sup>. En effet, ce sont ces compétences qui permettent à l'entreprise quelque soit sa dimension, sa forme juridique et quelque soit le

---

\* - Le capital humain fait référence aux trip-types : capital connaissances, capital compétences et capital expérience.

1 - S.Mignon « stratégies de pérennité d'entreprise », Op.cit, p.23

secteur d'activité dans lequel elle exerce, de créer un avantage particulier qu'elle va proposer sur le marché.

Les dirigeants enquêtés ne parlent pas seulement du maintien de ces compétences, mais aussi de leur transmission et des mécanismes permettant de le faire dans une optique de pérennité. Winter (1987), dit que les compétences et les connaissances de l'entreprise sont à la base des avantages concurrentiels durables, la continuité des activités rend donc non seulement nécessaire, mais indispensable la transmission de ces dites compétences et connaissances. Cela peut se faire à travers l'apprentissage. Autrement dit, sauvegarder les activités et les maintenir rend donc obligatoire non seulement la transmission des produits et des marques, éléments tangibles de l'activité de l'entreprise, mais aussi des compétences et connaissances qui sont à l'origine des ces produits et marques.

Le tableau suivant va nous résumer l'importance de ces facteurs pour la pérennité du projet que constitue l'entreprise et par conséquent pour la pérennité de l'entreprise.

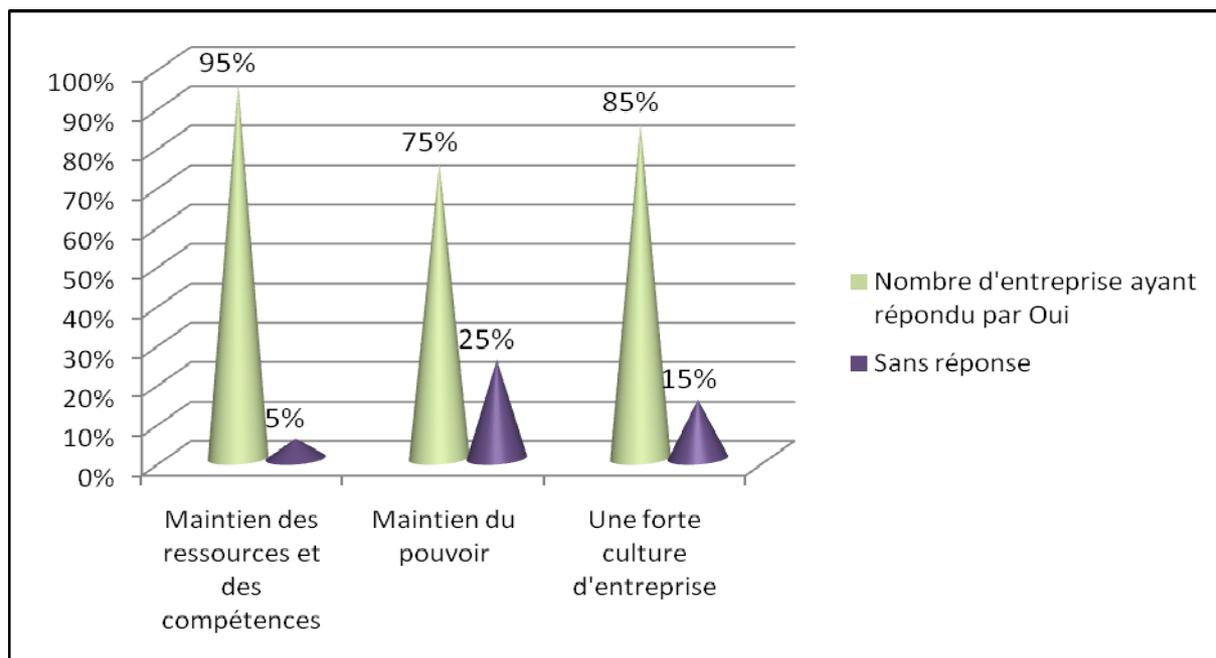
**Tableau 44 : Les raisons de pérennité dans les PME**

Raisons de la pérennité	Nombre d'entreprise ayant répondu par Oui	%	Sans réponse	%	Total
Maintien des ressources et des compétences	19	95	1	5	20
Maintien du pouvoir	15	75	5	25	20
Une forte culture d'entreprise	17	85	3	15	20

*Source : Conception personnelle à partir des données de l'enquête 2009/2010*

D'après ce tableau, nous concluons que le maintien de son entreprise en l'occurrence de sa PME, est conditionné non seulement par le maintien des ressources et compétences qui sont à la base des activités et produits de l'entreprise, mais aussi par le maintien de l'équipe dirigeante notamment quand le cas est relatif à une PME familiale. Toutefois, sans le maintien des valeurs faisant unir les équipes de travail, la survie et la pérennité de l'entreprise en général et de la PME en particulier restent fragilisés.

**Graphe 22 : Les raisons de pérennité dans les PME**



*Source : Conception personnelle à travers les données de l'enquête « stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, 2009/2010.*

Cependant, ce processus de pérennisation n'est pas aussi facile qu'on l'imagine. Certains propriétaires dirigeants avancent que divers facteurs fragilisent et freinent ce processus. Le tableau suivant nous donne un aperçu sur ces derniers.

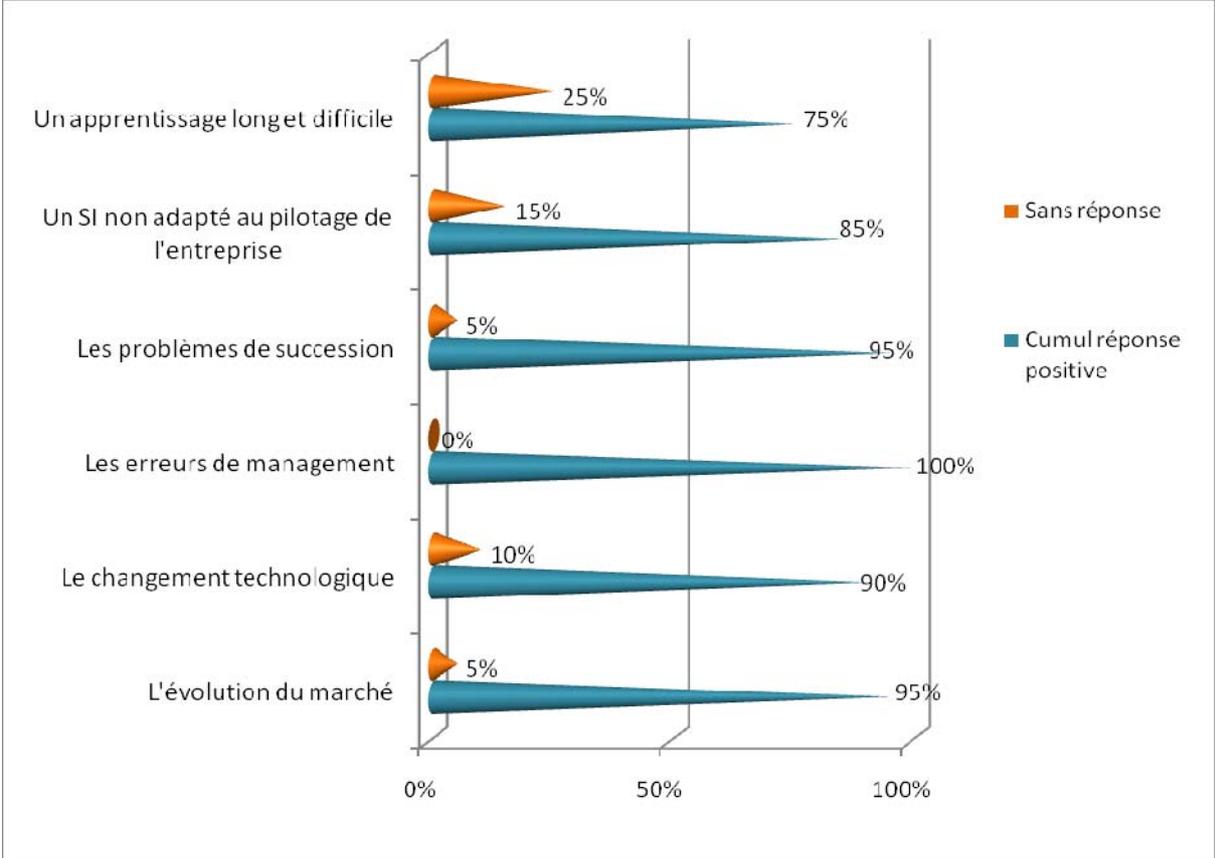
**Tableau 45 : Les freins et les obstacles à la pérennité**

Degré d'importance/ les divers facteurs	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Cumul	Sans réponse	%	Total
L'évolution du marché	/	/	2	10	3	15	3	15	11	55	95%	01	05%	19
Le changement technologique	/	/	/	/	4	20	5	25	9	45	90%	02	10%	18
Les erreurs de management	/	/	/	/	/	/	7	35	13	65	100%	00	00%	20
Les problèmes de succession	/	/	/	/	1	5	6	30	12	60	95%	01	05%	19
Un SI non adapté au pilotage de l'entreprise	1	5	3	15	4	20	4	20	5	25	85%	03	15%	17
Un apprentissage long et difficile	3	15	1	5	4	20	/	/	7	35	75%	05	25%	15

*Source : Conception personnelle à partir des données de l'enquête 2009/2010*

Pour palier à ces obstacles, la PME est appelée à prendre au sérieux ces problèmes. En plus, et dans le but d'une continuité de son entreprise, le processus de pérennisation et de transmission doit faire objet d'une véritable réflexion stratégique.

**Graphe 23 : Les freins et les obstacles à la pérennité**



**Source :** Conception personnelle à travers les données de l'enquête « stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, 2009/2010.

## Conclusion

Fondée sur une enquête menée auprès d'un échantillon de petites et moyennes entreprises dont la majorité ont dépassé la première phase du cycle de vie (phase de démarrage), notre recherche nous a permis de comprendre, que les origines de l'entreprise privée au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou remontent à très longtemps. En effet, les prémices de l'entreprise privée dans la région, remontent même à l'avant de la période coloniale.

Tout comme pour les PME des autres régions du pays, la PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou n'a pas échappé aux mesures restrictives prises par l'Etat dans le cadre de sa politique de développement économique. En fait, ce type d'entreprise a vécu trois diverses phases, dans l'ensemble liées à l'évolution des transformations en matière de politique économique de développement. Quant aux caractéristiques de la PME dans la région, le mode d'organisation, le mode et les principes de gestion, ne s'éloignent pas du mode de gestion et d'organisation connu habituellement dans les PME. En matière de répartition sectorielle, les secteurs de prédilection des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, sont les mêmes que ceux habituellement investis par les PME dans les autres régions du pays. Les répartitions géographique et spatiale quant à elles, laissent apparaître un certain déséquilibre.

L'environnement de la PME au niveau de la Wilaya de Tizi-Ouzou dans ses diverses dimensions, économique, politique, géographique et concurrentielle, fait profiter les PME de plusieurs avantages à savoir notamment la proximité de la capitale, la disponibilité de financement, un marché en croissance et des mesures encourageantes en matière d'investissement. Toutefois, les diverses contraintes imposées par ce dit environnement, entravent le bon fonctionnement des PME et rendent leur survie et pérennité problématique

L'étude effectuée confirme l'idée que la survie et la pérennité ne sont pas choses aisées pour les PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou particulièrement, et au niveau même 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 se pérennisent, ceci est le résultat de divers facteurs connus par les facteurs de survie ou de succès des PME relatifs 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 les stratégies de pérennité des PME opérant dans la région de Tizi-Ouzou, dépendent d'une part, du comportement des dirigeants propriétaires en matière de pouvoir et du contrôle de leurs entreprises, et d'autre part, de leurs stratégies en matière de sauvegarde des activités qui sous entend la sauvegarde des compétences et des savoirs faire, et de l'organisation conditionnée par la sauvegarde de l'identité et de la culture pierres angulaires de la pérennité organisationnelle. Autrement dit, dans le but de se développer et de se pérenniser, les PME optent pour certains comportements leur assurant d'une part, une pérennité du pouvoir qui se manifeste à travers le maintien du contrôle et de la direction, et d'autre part, une pérennité du projet à travers le maintien de l'organisation qui ne peut être réalisé que si réussie la transmission de l'identité et de la culture de l'entreprise ; et le maintien des activités à travers la transmission des ressources et notamment des compétences de l'entreprise.

Cependant, les obstacles auxquels sont souvent confrontées les PME en développement, rendent difficile voire très délicates leur survie et leur pérennité. Parmi ces obstacles, les problèmes de succession qui fragilisent la pérennité du pouvoir, un des fondements de la pérennité d'entreprise et les problèmes relatifs au maintien de la culture qui fragilisent à leur tour la pérennité de l'organisation, un des piliers de la pérennité du projet. Quant à la pérennité des activités, l'apprentissage et la transmission des connaissances, savoir et savoir faire s'imposent.

## **Conclusion de la deuxième partie :**

La deuxième 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 algérienne 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 d'ailleurs le même pour les PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou. En effet, d'une phase de quasi marginalisation allant de l'après indépendance jusqu'à la fin des années 70, voire 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 qui se sont concrétisés par la mise en place de divers dispositifs et politiques avantageuses pour l'investissement privé, et les caractéristiques de l'environnement dans la wilaya de Tizi-Ouzou, ont fait que le nombre de PME s'est multiplié durant notamment ces dernières années. Toutefois, les contraintes que rencontrent les PME sont diverses et rendent leur survie et pérennité problématique.

Quant aux caractéristiques des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, ces dernières comme toutes les PME des autres régions du pays et même comme celles se trouvant 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.

Par leurs traits, les entrepreneurs dans la wilaya de Tizi-Ouzou ressemblent bien à ceux des autres régions du pays. En effet, dans leur grande partie, homme, ces entrepreneurs choisissent généralement l'investissement dans leurs régions, cela peut s'expliquer par l'attachement à ces dernières. En matière de la répartition par secteurs d'activités de leurs entreprises, dans la région de Tizi-Ouzou, les entrepreneurs optent souvent pour l'investissement dans les secteurs généralement considérés porteurs. Ces secteurs sont l'agroalimentaire, le commerce, les services et le BTP. Les facteurs les ayant poussés ou motivé pour la création d'entreprises sont à leur tour divers et variés, ils consistent le plus souvent soit à relever un défi, améliorer sa situation financière, se valoriser (la réalisation de soi), réaliser un rêve, contribution à la création d'emplois, être son propre patron.

Les avantages offerts aux investisseurs par l'environnement dans la wilaya de Tizi-Ouzou et les opportunités de développement et de croissance des PME, sont nombreux. Toutefois, les contraintes imposées par ce même environnement dans ses diverses dimensions politique, géographique, écologique, économique et concurrentiel, rendent très délicat la croissance ou le développement de nombreuses PME, ce qui rend problématique leur survie et leur pérennité aux yeux des Pouvoirs Publics et à ceux 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 la mise en place de stratégies permettant de réussir la transmission du pouvoir (contrôle et direction) d'une part, et la transmission du projet (organisation et activités) d'autre part.

# **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 traité la PME dans la théorie économique de la firme et ce dans le but de faire ressortir les facteurs pouvant être à l'origine de la réussite de ce type d'entreprise, ainsi que leurs stratégies de pérennité. Nous étions passés ensuite à une vérification empirique des hypothèses de la recherche et de la réalité de la PME au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou.

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 révèlent 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 ressortir 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 réussit le maintien du contrôle et de la direction, 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, impose une transmission réussie du système de valeurs sur lequel est fondée l'organisation et des compétences qui sont à la base des activités et des produits de l'entreprise. Le même cas s'applique aussi sur la PME en tant qu'entité économique de petite et moyenne dimension mais à poids et rôle aussi particuliers.

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

- Comme toutes les autres PME du monde en générale et nationales en particulier, les PME au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou sont dans leur grande partie des PME familiales à statuts juridiques variés et exercent dans divers secteurs d'activités dominés par l'agroalimentaire, le BTP, le commerce et les services ;
- L'informel apparaît comme un des paramètres caractérisant les PME ;
- Les difficultés et problèmes auxquels sont souvent confrontées les PME, sont quasiment identiques à toutes les PME. ces problèmes ou contraintes relèvent généralement de l'intérieur de l'entreprise c'est-à-dire liées soit au propriétaire dirigeant ou à l'organisation ou de l'extérieur liées à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue;
- Les facteurs qui contribuent au succès de la PME sont à leur tour divers, ils peuvent être internes à ce moment liés soit au (x) propriétaire(s) dirigeant(s) par ses leurs compétences et son (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, la PME comme toute autre entreprise est appelée 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 ;
- La pérennité du pouvoir et la pérennité du projet constituent deux fondements de la pérennité d'entreprise, toutefois, le deuxième apparaît très importante et indispensable pour la continuité de l'entreprise. Cela est souvent le cas des PME familiales. Autrement dit, il peut y avoir de pérennité d'entreprise sans pérennité du pouvoir.

L'ouverture des économies sur le monde et l'accélération du changement accompagnés de l'intensification de la concurrence, comme conséquence de ces nouveaux phénomènes, rendent la situation de plus en plus délicate pour les entreprises et font que leur survie, développement et pérennité deviennent des processus non aisés. Pour cela, afin d'assurer son développement et sa pérennité ou du moins sa survie, abstraction faite de sa dimension, de sa

forme juridique et du secteur d'activité dans lequel elle opère, toute entreprise est appelée à être compétitive et tirer profit des avantages qui peuvent lui être offerts tant au niveau micro que macro.

En Algérie, pays qui vit une transformation radicale de son économie, la PME dont la promotion constitue un des axes de la nouvelle stratégie de l'Etat, et qui est d'avantage considérée comme un des piliers de la croissance et du développement économique du pays, souffre de diverses contraintes, ce qui rend sa survie et sa pérennité problématiques.

Par ailleurs, la compétitivité de l'entreprise à elle seule reste insuffisante, l'expérience de certains pays émergents l'a bien montré. En effet, l'Etat à travers ses divers centres de décision, doit être d'avantage impliqué dans la définition et la mise en œuvre d'actions et de procédures de promotion et de facilitation notamment en matière de procédures administratives et de financement pour les petites et moyennes entreprises.

De plus, 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, doit d'avantage intervenir afin d'encourager les investisseurs algériens pour l'accès aux différentes opportunités offertes par les nouvelles formes d'alliances et de partenariat avec les investisseurs étrangers permettant l'accès aux nouvelles formes et modes de gestion et de gouvernance, ainsi que du financement des entreprises en l'occurrence des PME.

Enfin, ainsi accompagnée d'une mise à niveau des institutions, de la promotion du savoir et du progrès technique, l'économie algérienne se verra restaurée, cela d'une part, **et** d'autre part, la PME se verra apte à affronter la concurrence étrangère et apte à s'assurer développement et pérennité ou du moins la survie.

# **Annexes**

# QUESTIONNAIRE

## 1- Présentation de l'entreprise

- Identification de l'entreprise :  
Nom de l'établissement :  
Adresse :
  - Date de création de l'entreprise : .....
  - Le secteur d'activité investis.....
  - Le siège social de l'entreprise.....
  - Effectifs :.....
  - Statut de l'établissement :
    - Entreprise individuelle
    - SARL
    - EURL
    - SA
    - SNC
  - Biens produits : .....
- .....

## 2 - Identification de l'entrepreneur dirigeant de la PME

- Correspondant principal répondant à l'enquête :
  - Nom :                                  Prénom :                                  Sexe :
  - Age :
  - Situation matrimoniale :
  - Lieu de naissance :
  - Service / structure :
- Etes-vous le seul en affaires dans la famille ?
- Quel est votre niveau d'étude ?
- Quel est le type de formation que vous avez fait ?
- Quel est votre filière d'études ?
- Avez-vous une expérience professionnelle antérieure ?

- Avez-vous travaillé dans le même secteur d'activité, avant de se lancer dans le secteur actuel ?
- Quels sont les facteurs qui vous ont aidés dans le choix de votre secteur d'activité ?
- Parmi les raisons suivantes, lesquelles vous ont motivées le plus, pour vous lancer dans votre activité ?
  - Relever un défi;
  - Améliorer sa situation financière ;
  - Se valoriser ;
  - Avoir un travail sur mesure ;
  - Réaliser un rêve ;
  - Etre son propre patron ;
  - Contribuer à créer des emplois....

• Votre activité est-elle stable ou évolue-t-elle beaucoup ?

.....

.....

.....

• Quelle est la durée du cycle de vie de vos produits ?

.....

.....

.....

• Quels ont été vos chiffres d'affaires et votre résultat net au cours des trois (03) dernières années ?

.....

.....

.....

• Quel a été votre taux de rentabilité (résultat d'exploitation après impôts/ capitaux propres + dettes financières) pour les cinq dernières années et quelle a été son évolution ?

.....

.....

.....

.....

- Quels ont été vos taux d'endettement (dettes/ ressources propres) pour les cinq dernières années ? Et de quelle manière a-t-il évolué ?

.....

.....

.....

- Quels sont vos concurrents ?

.....

.....

.....

- Pouvez-vous estimer votre part de marché ?

.....

.....

.....

- Quel est le type de gestion pratiquée par votre entreprise (gestion par le propriétaire, gestion par les membres de la famille ou gestion par des spécialistes) ?

.....

.....

.....

.....

- Quelles sont les formes de financements déjà utilisés par votre entreprise ? Et lequel privilégiez-vous ?

- Moyens de financement individuels ;
- Exploitation de moyens de financement du réseau familial ou amical ;
- Recours aux crédits bancaires.

- Quel est votre marché d'approvisionnement ?

- Marché local ou régional ;
- Marché national ;
- Marché extérieur.

- Quel est votre marché de vente ?

- Marché local ou régional ;
- Marché national (plusieurs wilayas);
- Marché extérieur.

- Quelles perspectives ?

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

- De quelles aides publiques avez-vous déjà bénéficié ?

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

- Avez-vous adopté le processus de mise à niveaux ? Si non pour quelles raisons ?

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

- Avez-vous déjà entretenu des relations avec d'autres entrepreneurs de votre lieu d'implantation ou d'autres wilayas ? Si oui de quelles relations s'agit-il ? (Marchande ou non marchande) et dans quel objectifs ?

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

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

- Quelles sont d'après vous les forces de votre entreprise ?

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

- Quels sont d'après vous les risques auxquels votre entreprise est le plus souvent exposée ?

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

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

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

- La continuité et la pérennité de l'entreprise ne peuvent être assurées que si cette dernière réussit à sauvegarder ses activités et son organisation. Que dites-vous ?

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

- Quelles sont les raisons de votre pérennité ?

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

- Certains entrepreneurs attachent leur succès à leur croissance, que dites-vous ?

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

- Quels sont les facteurs qui contribuent selon vous à la disparition d'une entreprise au cours des premières phases du cycle de vie puis sur une période qui dépasse les cinq premières années ?

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

- Comment votre entreprise a-t-elle surmonté les événements (ouverture à la concurrence, changement technologique.....et autres) qui en général ont emporté d'autres entreprises ?

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

- Comment ont été au cours de votre histoire, les réorientations stratégiques majeures ?

.....

.....

.....

- Comment, selon vous, maintenir un degré d'équilibre entre changement et continuité dans une optique de pérennité ?

.....

.....

.....

- Quel type de réflexion stratégique ?

.....

.....

.....

- Quel est votre degré d'anticipation des changements stratégiques concernant les domaines de décision suivants ?

- Portefeuille d'activité (mouvement éventuel de diversification ou de recentrage).

Très anticipé	Relativement bien anticipé	Peu anticipé	Pas du tout

- Modes de développement et alliances

Très anticipé	Relativement bien anticipé	Peu anticipé	Pas du tout

- Stratégie financière

Très anticipé	Relativement bien anticipé	Peu anticipé	Pas du tout

- Stratégie des ressources humaines, stratégie sociale et préparation des successions

Très anticipé	Relativement bien anticipé	Peu anticipé	Pas du tout

– Communication institutionnelle

Très anticipé	Relativement bien anticipé	Peu anticipé	Pas du tout

– Compétences distinctives et managériales (évolution souhaitée des compétences distinctives dans le futur)

Très anticipé	Relativement bien anticipé	Peu anticipé	Pas du tout

- 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. Qu'en pensez-vous ?

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

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

.....  
 .....

- Pensez-vous que le système d'information de votre entreprise dispose des indicateurs permettant de piloter la performance sur le long terme ?

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

- Pourriez-vous évaluer les propositions en vous aidant d'une échelle de notation de 1 à 5 (5 étant la meilleure note)

<b>Influence des caractères sur la pérennité &amp; de l'entreprise</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Une forte culture produit					
Une focalisation sur le métier (diversification faible)					
Un fort degré d'innovation					
Une bonne position sur le marché					
La longévité des équipes dirigeantes					
Une forte culture d'entreprise					
Une décentralisation de la structure (délégation)					
Un projet stratégique à long terme					
<b>Influence des facteurs qui contribuent à la disparition d'une entreprise</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
L'évolution du marché					
Le changement technologique					
Les erreurs de management					
Les problèmes de succession					
Les problèmes de contrôle de gestion					
Un système d'information inadapté au pilotage de l'entreprise					
Autres (si possibles vous précisez)					
<b>Les qualités d'un bon manager</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La passion					
Le professionnalisme					
La proximité du terrain					
Le sens de la communication					
La vision sur le long terme					
Autres					

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

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

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

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

- Soutenez-vous l'idée que parmi les facteurs de blocage dans les PME un manque de compétences managériales, une gestion et une stratégie non adaptées, une mauvaise maîtrise de l'environnement dans ses diverses dimensions, ajoutons à cela les difficultés financières (accès aux marchés de crédits) notamment pendant les premières phases du cycle de vie ?

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

- Les facteurs pouvant contribuer au succès d'une PME comme de toute autre entreprise peuvent être soit internes liés à l'entrepreneur comme seul maître à bord ou à l'organisation ou encore externes liés à l'environnement avec lequel l'entreprise tisse diverses relations. Etes-vous d'accord ?

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

- Considérez-vous votre capital social qui se réfère à l'ensemble des liens et des réseaux qui vous unis avec votre communauté comme important pour la vie de votre entreprise ? Si ok, comment et pourquoi ?

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

- La structure dont jouissent les PME permettant un haut degré de réactivité, de flexibilité et de souplesse est d'avantage considérée faisant partie des facteurs de compétitivité de ce type d'entreprise notamment dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Que voyez-vous ?

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

- Le comportement financier des PME caractérisé par la prudence et l'aversion au risque figure parmi les facteurs explicatifs de leur survie et résistance dans un marché de plus en plus libéralisé. Etes-vous d'accord ?

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

- 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 tâches 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. Êtes-vous du même avis ?

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

- Voyez-vous dans la nature du secteur d'activité un facteur déterminant pour la survie d'une PME ?

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

- Qu'en est-il de l'environnement économique, politique et concurrentiel (intensité concurrentielle, stabilité de l'environnement économique et la politique de l'Etat) ?

.....

.....

.....

# **Bibliographie**

## I-OUVRAGES :

- A. Alcouffe et S.Kammoun : «Une approche économique des compétences de la firme, vers une Synthèse des théories néo-institutionnelles et évolutionniste», Ed. LIGHE, Toulouse, Février 2000.
- A. Bucaille, B.C. De Beaugard : «PMI, enjeux régionaux et internationaux », Ed.Economica, Paris, 1987.
- A.Amirouche et M.K.Chelgham : «Le secteur privé dans la doctrine économique nationale», Alger, 1964.
- A.Fayolle : « L'entrepreneuriat, apprendre à entreprendre », Ed.Dunod, Paris, 2004.
- A.Guilhon : « Vers une nouvelle définition du concept de la PME à partir du concept de contrôlabilité », In O. Torres : « PME de nouvelles approches », Ed Economica, Paris, 1998.
- A.Guilhon : «L'intelligence économique dans les PME. », Ed. l'Harmathan, Paris, 2004.
- A.Passeron : « Compétitivité et stratégie françaises », Ed Economica, Paris, 1996.
- B. Coriat et O. Weinstein : «La théorie moderne de l'entreprise», librairie générale française, Paris, 1995.
- B. Coriat et O. Weinstein : «Les nouvelles théories de l'entreprises», Ed.LGF, 1995.
- C. Debray - C. Lyonas : «Réseaux et hypo-groupe, l'émergence de nouvelles pratiques managériales en PME », in O. Torres : «PME de nouvelles approches », Ed.Economica, Paris, 1998.
- D.Fougerat et TH. Sebieude : «PME/PMI ; intégrer l'environnement dans votre gestion», Ed Economica, Paris, 1995.
- E.M.Hernandez « L'entrepreneuriat, approches théoriques », Ed.l'Harmathan, Paris, 1999.
- F. Le Roy et M. Marchisnay : « La responsabilité sociale de l'entreprise », Paris, Ed .EMS, 2005.
- F. Q. Lanoizelee et M. Capron : «La responsabilité sociale de l'entreprise », Ed. La découverte, Paris, 1999.
- F.Bancel : « Le gouvernance des entreprises », Ed.Economica, Paris, 1997.

- F.M. Schere et A. Beckenstein : « The economics of multiplant operations, an international comparisons study », Cambridge, Harvard university Press, 1975, cité In: R.Wtterwilghe: «La PME une entreprise humaine», «La PME une entreprise humaine», Ed. De Boeck, Paris, 1998.
- G.F. Marquis : «La technologie aux portes des PME », Ed l'Harmathan, Paris, 1996.
- G.J.Menet : « L'économie Italienne : les paradigmes d'une réussite », Ed.Documentation Françaises, Paris, 1992.
- Gérard Koenig : «De nouvelles théories pour gérer la firme du 21<sup>ème</sup> siècle», Ed.Economica, Paris, 1999.
- Gilbert Koenig : « Les théories de la firme », Ed Economica, Paris, 1999..
- H. Gabrié et J.L. Jacquier : «La théorie moderne de l'entreprise», Ed.Economica, Paris, 1994.
- H.Lesca : « Structure et système d'information, des facteurs de compétitivité de l'entreprise », Ed Masson, Paris, 1986.
- H.Simon : « Les champions cachés fer de lance de l'industrie Allemande», Cite In B.Pras « les Euro PMI», Ed.Economica, Paris, 1995.
- J. Morgan : « Images de l'organisation », Québec les presse de l'université Laval, 1989, dans : P. André Julien : «PME bilan et perspective», Ed Economica, Paris, 1997.
- J. P. Lorriaux : « Economie d'entreprise », ed Dunod, Paris, 1991.
- J.C.Tarrondeau : «La flexibilité dans les entreprises», Ed Puf, Paris,1999.
- J.G.B.Probst, J.Y.Mercier, O.Bruggimann, A.Rakotobarison : « Organisation et management », Ed.d'Organisation, Paris, 1996.
- J.L.Hesket et J.P.Kotler : « culture et performance, le second souffle de l'entreprise, Paris, Ed.d'organisation, 1993.
- J.M. Auriac, G. Hoffbeck, F. Lemoine et J. Walter : « Economie d'entreprise », Ed.Techniplus, Paris, 1995, T1.
- J.M. Chevalier : « Introduction à l'analyse économique », Ed la Découverte, Paris, 1995.
- J.Malsot et H.Passeron : «Compétitivité et stratégies financières», Ed. Economica, Paris, 1996.
- J.S.Rauwel : « Les facteurs de succès des PME en Allemagne », Ed.Dunod, Paris, 2006-2007.

- L.J. Fillion : «Le management des PME : de la création à la croissance», Ed. Pearson Education, Paris, 2007.
- M. de Montaigne « les systèmes d'information », In P. André Julien : « PME bilan et perspective», Ed. Economica, Paris, 1997.
- M. Lecerf : «PME face à la mondialisation», Ed. l'harmathan , Paris, 2006.
- M. Lekhal : « L'Algérie de l'indépendance à l'état d'urgence. », Ed l'Harmathan, Paris, 1992.
- M.Angers: «Initiation à la méthodologie des sciences humaines», Ed.Casba université, Alger, 1997.
- M.Basle, R.Delorme, J.L.Lemoigne et B.Pauléré : «Approche évolutionniste de la firme et de l'industrie», Ed. l'harmathan, Paris, 1999.
- M.Dahmani : «Atlas économique et social de la grande Kabylie», O.P.U, Alger, 1987.
- M.E.Benissad : «Economie du développement de l'Algérie : sous développement et socialisme », O.P.U., Alger, 1979.
- M.E.Benissad : «Algérie : restructuration et réformes économiques (1979,1993) », O.P.U, Alger, 1994.
- M.Hdjseid : «L'industrie algérienne, crise et tentatives d'ajustement», Ed. l'Harmathan, Paris, 1996.
- N. Levrato et B. Paraque: «Diversité économique et mode de financement des PME», Ed. l'harmathan, Paris, 2001.
- N. Levrato et B. Paraque : «Diversité économique et mode de financement des PME», Ed.l'harmattan, Paris, 2001.
- O. B. Olga : «L'économie d'entreprise», Ed. du Seuil, Paris, 2003.
- O. Gélienier: «La réussite des entreprises familiales», Ed. Maxima, Paris, 1996.
- Observatoire sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ORS): « Développement durable et entreprise », Ed. AFNOR, Paris, 2004.
- P. Mangue : « Gestion de la PME », Ed. Masson, Paris, 1987.
- P.A. Julien : «Les PME bilan et perspectives», Ed. Economica, Paris, 1997.
- P.Pailot : «De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise», In T.Verstaete : «Histoire de l'entreprise: les réalités de l'entrepreneuriat», Ed.EMS, Paris, 2000.
- R. Ardeni : «Les PMI et leurs dirigeants : stratégies de marché et stratégies internes», Ed. Centre d'étude d'emplois, Paris, 2000.

- R.Penrose: « The theory of the growth of the firm», Oxford, Basil Blacwell, 1972, cité in R.Wtterwulgh: «La PME un entreprise humaine », «La PME une entreprise humaine», Ed. De Boeck, Paris, 1998
- R.Wtterwulgh : «La PME une entreprise humaine», Ed. De Boeck, Paris, 1998.
- 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.
- S. Mignon : «Stratégies de pérennité d'entreprise», Ed. Vuibert, Paris, 2001.
- S.Boutillier et D.Uzinidis : « La légende de l'entrepreneur, le capital social ou comment vient l'esprit d'entreprise », Ed.la découverte, Paris, 1999.
- T.CH.Humpden et H.Turner : « Culture d'entreprise, cercles vicieux ou vertueux », Ed. Du seuil, Paris, 1992.
- X. Richet et D. Guerraoui : «Economies émergentes et politiques de promotion de la PME expériences comparées », Ed.L'Harmathan, Paris, 2001.
- X. Ricket : «Economie d'entreprise », Ed. Hachette, Paris, 2001.

## **II-REVUES, ARTICLES ET COMMUNICATION**

- A. Abderazak : « Libéralisation économique et privatisation en Algérie », Publication du PST, Etude N° 10 et 11/2003.
- A. Berchiche : «Typologie des sociétés commerciales avantages et inconvénients», In mutation revue trimestrielle, Ed.CNCA, 1999.
- A. Derbal : «L'exportation de l'entreprise algérienne, passé, présent et futur», In Revue du CREAD, N°43/1998.
- A.Bouguermouh : «Territoires locaux, milieux et développement en Grande kabylie. », In Insaniyat, n° 16, Janvier, Avril 2002.
- A.D .Chandler : «Les principes éternels du succès industriel », In Revue Harvard de l'expansion, hiver 1990.
- A.D. Chandler. « Les principes éternels du succès industriel », In Harvard de l'expansion, hiver/1990.
- A.S.Sellami : «Les différents statuts pour créer légalement son entreprise », In le mensuel des entrepreneurs, managers et porteurs de projets, diplômés, chômeurs : où trouver de l'argent pour créer son entreprise, Revue PME magazine, N°2, 2002.

- B. Loiseau et C. Dupont : « Facteurs de succès et d'échec dans les PME », In revue française de gestion septembre /octobre 1981.
- B. Loiseau et C. Dupont: « Facteurs clés de succès des PME », In Revue française de gestion N°32/81
- C.F. De Bernis et G. Destanne : « Industries industrialisantes et contenu d'une politique d'intégration régionale. » In économie appliquée, T19, N° 3 et 4.Cité par
- Conseil national économique et social : « Pour une politique de développement de la PME en Algérie.», projet de rapport, 2<sup>ème</sup> session plénière, Alger, Juin 2002.
- E. Vateville: «Le risque successoral», In Revue française de gestion, N°98/1994.
- E.M.Hernandez et L.Marco : « L'entrepreneuriat et les théories de la firme », In Revue française de gestion, N° 138/2002.
- H.Meliani : « la PME/PMI : passe, présent et perspective », communication sur le financement des petits et moyennes projets et la promotion de leur rôle dans les économies maghrébines, Université Ferhat Abbas, Faculté des sciences économiques et gestion, Setif 25/28 mai 2003.
- J.B.Barney et E.J.Zajac: «Competitive organisational behavior: toward an organisational based theory of competitive advantage», Strategic management journal, vol.15, 1994.
- J.P.Brechet : « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », In Revue française de gestion, n° 99/ juin et juillet 1994.
- K.Ait Ziane. et H. Ait Ziane : «Territoire et entrepreneur innovateur : cas de l'Algérie», colloque international sur la «Création d'entreprises et territoires », Décembre 2006.
- K.Boutaleb: « La problématique de la création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie », Colloque International : «Création d'entreprises et territoires», Tamanrasset : 03 et 04 Décembre 2006.
- L.Begin, D.Chabaud et K.Richomme\_Huet : « vers une approche contingente des entreprises familiales », Revue française de gestion N°200/ 2010.
- L.Melbouci : «De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale?», L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, 2006. Communication présentée au 8<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Haute Ecole de Gestion (HEG) Fribourg, Suisse.

- M.Benachnou : « Allocution prononcée à l’occasion de l’ouverture du séminaire sur la promotion de l’investissement », organisé par la chambre nationale de commerce le 27 novembre 1993, In mutation, **Revue** semestrielle n°6,A.N.E.P, Alger, décembre 2001.
- M.O.Oussalem : « Entrepreneuriat privé et développement local : éléments d’analyse à partir du cas de Tizi-Ouzou », In Insaniyat, N° 16, Janvier, Avril, 2002.
- M.O.Oussalem : «L’industrie dans la wilaya de Tizi-Ouzou, essai d’analyse en longue période», In guide annuaire du Djurdjura, T.O, Bouira, Chambre de commerce et de l’industrie du Agir - Plus Editions, 2003.
- M.Porter: «Competitive strategy», In the free press, New-York, 1980.
- N.C.Churchil et V.L.Lewis : «Les cinq stades d’évolution d’une PME», In Revue Harvard Business Review, 1983.
- P. N. Denieuil : « Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial Analyse et synthèse bibliographique », séminaire de Tanger (25-27 novembre 1999).
- R .P. Rumelt: «Inertia and transformation», In Montgomeryc.A “Resources based and evolutionary theory of the firm, Harvard Business school, Kluwer academic publisher, 1995.
- R.Souidi, M.Y.Ferfara et T.Akrouf : «Les entrepreneurs, les territoires et la création d’entreprises : Enquête à Boghni», In Revue du CREAD, N° 51, 1<sup>er</sup> trimestre 2000.
- R.Tessier et Y.Tellier : « Pouvoirs et culture organisationnelle », Presse de l’université du Québec, 1991.
- Regards sur les PME n° 04 / Octobre 2003, les PME et l’environnement, enjeux et opportunités.
- Romainelli Tushman: « Convergence and unpheaval: managing the unsteady pace of organisation evolution », California management review Vol 29, N° 01/1986.
- S. Daoud : « Développement de la PME en Algérie, politiques et blocages », Colloque international sur la mondialisation, les institutions et les systèmes productifs au Maghreb, organisé le 22 et 23/06/2006.
- S.G.Winter: «Knowledge and competence as strategic assets », In D.G.Teece: “the competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal”, Ballinger, 1987.

- S.Marouf et S.Mehadi : «Le redéploiement industriel en Algérie, reconquête ou adaptation », Colloque international sur l'entreprise algérienne dans la mondialisation, le 23-24 et le 25 Octobre 2009, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
- Situation et perspectives de l'investissement privé, carrefour des créateurs d'entreprises, Tizi-Ouzou, Mars1990.

### **III-Thèses :**

- A. Mokrane : « Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse à partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou », Mémoire de magister, option : économies spatiale, régionale et urbaine, Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Juillet 2005.
- A. Mouloud et M. Belattaf : « Climat institutionnel de l'investissement des PME Maghrébines : Etude comparative : Algérie, Maroc et Tunisie », Mémoire, Université de Béjaïa.
- C.Langlois: «Succession de chef d'entreprise : contribution à l'étude de la transmission des petites entreprises familiales», thèse de doctorat de l'université de Lille I, Paris, 1987.
- M.A.Zoreli : «Compétitivité des pme-PMI et dynamiques de développement territorialisé : cas de la commune de Tizi-Rached», Mémoire de magister en sciences économiques option: économies spatiale, régionale et urbaine, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2006.
- R.Aknine.: «Les disparités spatiales en matières de création d'entreprises : application sur quelques territoires en Kabylie », Thèse de doctorat en sciences économiques option : économies d'entreprise, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2009.

### **IV- AUTRES DOCUMENTS :**

- Bulletin d'informations statistiques n° 15, premier semestre 2009.
- Bulletin d'information économique ministère de la PME et de l'artisanat, Alger, 2005.
- Décret législatif du 05/10/1993 relatif à la promotion de la PME.
- Loi du 01-18 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME.
- Article 5 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.
- Article 6 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.

## Internet :

- [www.ansej.org](http://www.ansej.org)
- A.Ferrah : « communication « le développement de la PME en Algérie, l'impératif de mise à niveau des institutions », [www.anciens-igsousse.org/actes/2010](http://www.anciens-igsousse.org/actes/2010) , 2005.
- Moreau. R : « La spirale du succès entrepreneurial », [www.releat-mip.ac](http://www.releat-mip.ac).
- A.Bouyakoub : « L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel », [www.revues-plurielles.org](http://www.revues-plurielles.org).
- O.Torres : «Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME», 5eme congre francophone PME, Octobre 2000, [www.oliviertorres.net](http://www.oliviertorres.net)
- R.Moreau : « La spirale du succès entrepreneurial », [www.releat-mip](http://www.releat-mip) , 1 janvier 2007.
- D.L.Lester and J.A.Parnell: «The progression of small and medium sized enterprises through the organisation life cycle».
- G. Natache : « Utilisation de l'information et l'intégration de l'environnement par les PME/PMI», <http://www.algeria-interface.com> , 2002.

# Table des matières

<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>1</b>
------------------------------	----------

## PREMIERE PARTIE

### Cadre théorique relatif à la survie et à la pérennité d'entreprise

<i>Introduction de la première partie</i>	<b>9</b>
---	----------

<b>Chapitre I : La survie et la pérennité de la PME : Aspects théoriques</b>	<b>11</b>
--	-----------

<i>Introduction</i>	<b>12</b>
---------------------	-----------

<b>Section1 : Concepts de base : PME, survie et pérennité d'entreprise</b>	<b>13</b>
--	-----------

<b>1-Définition de la petite et moyenne entreprise</b>	<b>13</b>
--	-----------

1.1.Approche de délimitation de la PME à base de critères endogènes à l'entreprise	13
--	----

1-1-1- L'approche quantitative	14
--------------------------------	----

1-1-1-1-Le nombre d'effectifs employés	14
--	----

1-1-1-2-Le chiffre d'affaires	14
-------------------------------	----

1-1-1-3-Autres critères quantitatifs	15
--------------------------------------	----

1-1-2- L'approche qualitative de la PME	16
---	----

1-1-2-1-La dimension humaine et la qualité de la gestion de l'entreprise	16
--	----

1-1-2-2-Les stratégies et les objectifs de la direction	17
---	----

1-2- Approches de délimitation de la PME sur la base de critères exogènes à l'entreprise	17
--	----

1-2-1- Classification en fonction du caractère juridique	18
--	----

1-2-1-1- Les entreprises privées	18
----------------------------------	----

1-2-1-2-Les entreprises publiques	19
-----------------------------------	----

1-2-1-3-Les entreprises coopératives	19
--------------------------------------	----

1-2-2- Classification de la PME par type d'activité :	20
---	----

1-2-2-1-La répartition classique	20
----------------------------------	----

1-2-2-2-Classification en fonction du regroupement moderne des activités	20
--	----

1-2-3- Classification selon la qualité du secteur d'activité	21
--	----

<b>2- La PME dans le contexte Algérien</b>	<b>21</b>
--	-----------

<b>3- Notions de survie et de pérennité d'entreprise</b>	<b>22</b>
--	-----------

<b>Section 2 : Approches théoriques relatives à la survie et à la pérennité des petites et moyennes entreprises</b>	<b>23</b>
---	-----------

<b>1 - L'approche traditionnelle : l'entreprise entre firme point sans épaisseur et boîte noire sans dimension interne</b>	<b>24</b>
--	-----------

1-1- L'entreprise chez les classiques : fondements et objectifs	25
---	----

1-2-Mécanismes de survie et de pérennité de la PME chez les classiques	25
--	----

1-2-1- Théorie des économies d'échelle et survie de la PME _____	25
1-2-1-1- Définition des économies d'échelle _____	25
1-2-1-2- Economies d'échelle, survie et pérennité de la PME _____	27
1-2-2- La loi d'accumulation et le profit _____	29
<b>2 - L'approche néo-institutionnelle moderne : survie et pérennité de la petite et moyenne entreprise _____</b>	<b>30</b>
2-1-L'approche centrée sur l'organisation et le mode de gestion _____	31
2-1-1-Approches contractuelles de l'organisation : Structure de pouvoir, structure organisationnelle et compétitivité de l'entreprise _____	31
2-1-1-1- Droit de propriété et performance d'entreprise _____	32
2-1-1-2- L'approche managériale : survie et pérennité de l'entreprise _____	34
2-1-1-3- La théorie de l'agence et la survie de la PME _____	36
2-1-1-4- Théorie des coûts de transaction : facteurs explicatifs de la survie et de la pérennité de l'entreprise _____	38
2-2- L'approche évolutionniste : les compétences et l'apprentissage organisationnel, des enjeux importants pour la survie et la pérennité de l'entreprise _____	41
2-2-1- Fondements et conception de l'entreprise _____	41
2-2-2- Mécanismes de survie et de pérennité de l'entreprise _____	41
2-3- L'approche centrée sur l'entrepreneur _____	45
2-3-1- L'entrepreneur dans la théorie économique et son évolution dans le temps : _____	45
2-3-2- Les concepts d'entrepreneur et de propriétaire dirigeant _____	47
2-3-3- Les différents types d'entrepreneurs _____	48
2-3-4- Les buts économiques des entrepreneurs _____	49
2-3-5- Les choix stratégiques du dirigeant et l'avantage concurrentiel _____	50
2-4- L'approche centrée sur l'environnement _____	51
2-4-1- Théorie des interstices et survie de la PME _____	51
2-4-2-Développement durable, responsabilité sociale et pérennité d'entreprise _____	52
2-4-2-1- Gestion environnementale, Responsabilité sociale et pérennité de la PME _____	53
2-4-2-2- Gestion environnementale et le bénéfice d'image de l'entreprise _____	55
2-5- La théorie du cycle de vie de l'entreprise et la survie de la PME _____	58
2-5-1- Stades d'évolution et contraintes pour les PME _____	59
2-5-1-1- L'existence _____	59
2-5-1-2- Le maintien: _____	59
2-5-1-3- La réussite _____	60
2-5-1-4- L'essor _____	60
2-5-1-5- Exploitation maximale des ressources : _____	60
2-5-2- Processus de développement et facteurs clés de succès de la PME _____	62
<b>Conclusion _____</b>	<b>66</b>
<b>CHAPITRE II: FACTEURS CLES DE SUCCES ET STRATEGIE DE PERENNITE DANS LES PME _____</b>	<b>67</b>
<b>Introduction _____</b>	<b>68</b>

<b>Section 1 : Facteurs clés de succès des PME</b>	<b>70</b>
<b>1- Des facteurs explicatifs internes</b>	<b>71</b>
1-1-L'entrepreneur propriétaire dirigeant et son capital social : Des atouts stratégiques non contournables	72
1-1-1- L'entrepreneur propriétaire dirigeant : définition et typologie	72
1-1-1-1-Dirigeant à comportement réactif	73
1-1-1-2-Dirigeant à comportement actif	73
1-1-1-3- Dirigeant à comportement proactif	74
1-1-2- L'importance du capital social de l'entrepreneur	74
1-2 - L'organisation et le mode de gestion de la PME	76
1-2-1- L'organisation et la survie de la PME	76
1-2-2- Stratégie et mode de gestion des PME	77
1-2-2-1- Stratégie survie- efficacité	78
1-2-2-2-La stratégie efficacité croissance	78
1-2-2-3-La stratégie croissance- efficacité	79
1-2-3- Comportement et stratégie financière des PME	81
<b>2- Des facteurs explicatifs externes</b>	<b>82</b>
2-1- L'environnement des entreprises	82
2-2- L'environnement et la survie de l'entreprise :	86
2-2-1- L'environnement au sens des ses dimensions sociale et écologique	86
2-2-1-1- L'environnement au sens de sa dimension sociale	86
2-2-1-2- L'environnement au sens de sa dimension écologique	86
2-2-2 L'environnement au sens de sa dimension politique	87
2-2-3- L'environnement au sens des dimensions économique et concurrentiel et la nature du secteur d'activité	87
2-2-3-1-L'environnement économique et concurrentiel	87
2-2-3-2-La nature du secteur d'activité	88
<b>3- Autres facteurs de succès dans les PME</b>	<b>91</b>
3-1- Les atouts de la PME : des facteurs non contournables	91
3-1-1- La flexibilité, un atout stratégique pour la PME	91
3-1-2- La proximité des PME	93
3-1-3- La culture, un facteur non contournable	95
3-1-3-1- La dimension interne de la culture	95
3-1-3-2- La dimension externe de la culture	97
3-2- Valeur pour le client et qualité du service rendu	97
3-3- Utilisation de l'information et innovation dans les PME	98
3-3-1- L'utilisation de l'information	98
3-3-2- Rôle de l'innovation dans les PME	99
3-4- Rentabilité des capitaux investis	100

<b>Section 2 : Stratégies de pérennité des PME</b>	<b>102</b>
<b>1- Notions de pérennité du pouvoir et de pérennité du projet</b>	<b>102</b>
1-1- La pérennité du pouvoir	103
1-1-1-La pérennité du contrôle	103
1-1-2-La pérennité de la direction	103
1-2- La pérennité du projet	103
1-2-1- La pérennité des activités	103
1-2-2- La pérennité de l'organisation	103
<b>2-Entre pérennité du pouvoir et pérennité du projet</b>	<b>104</b>
2-1- Stratégies de pérennité du pouvoir	104
2-1-1- Transmission d'entreprise, risque successoral, obstacles à la transmission et pérennité du pouvoir	104
2-1-1-1- Transmission d'entreprise et pérennité	104
2-1-1-2-Risque successoral et obstacles à la transmission des PME	104
2-1-2- Quelle stratégie pour une transmission réussie ?	106
2-2- Stratégies de pérennité du projet	107
2-2-1- La sauvegarde des activités de l'entreprise	108
2-2-1-1- Les ressources et compétences, sources d'avantages concurrentiels	108
2-2-1-2-La transmission des ressources et compétences, une nécessité	109
2-2-1-3-L'importance du capital humain et nécessité de sa sauvegarde	112
2-2-2- La pérennité organisationnelle	112
2-2-2-1-Notion de pérennité organisationnelle	113
2-2-2-2-Stratégies de pérennité organisationnelle	113
<b>Conclusion</b>	<b>114</b>
<b>Conclusion de la première partie</b>	<b>116</b>

## **DEUXIEME PARTIE**

### **Survie et stratégie de pérennité Le cas des PME au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou**

<b>Introduction de la deuxième partie</b>	<b>118</b>
<b>CHAPITRE III: LE SECTEUR PRIVE ALGERIEN ET LES MESURES D'AIDE DES POUVOIRS PUBLICS EN FAVEUR DES PME</b>	<b>120</b>
<b>Introduction</b>	<b>121</b>
<b>Section1 : La petite et moyenne entreprise au sein de l'économie administrée</b>	<b>123</b>
<b>1-Développement autocentré et place de la PME dans la politique de développement</b>	<b>123</b>

1-1- Genèse de la politique du développement autocentré _____	123
1-2- Caractéristiques du modèle de développement économique en Algérie _____	124
<b>2- Place de la PME dans la politique de développement _____</b>	<b>125</b>
2-1- Evolution du cadre réglementaire et législatif régissant le secteur privé _____	125
2-1-1- Le secteur privé national et la PME durant la période de planification centralisée _____	125
2-1-2- Principaux codes des investissements régissant le secteur privé _____	126
2-2- Instruments de régulation et de contrôle du secteur privé _____	128
2-2-1- Le contrôle à l'entrée _____	129
2-2-2- Le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur _____	129
2-2-3- Le contrôle par la fiscalité _____	129
2-3- Evolution, caractéristiques et poids de la PME durant cette période _____	129
2-3-1- Evolution des branches d'activités investis par la PME _____	129
2-3-2- Caractéristiques et mécanismes de survie de la PME _____	130
2-3-3- Place du secteur privé et de la PME dans l'économie planifiée _____	131
<b>Section 2 : La PME dans la mutation de l'économie algérienne _____</b>	<b>132</b>
<b>1- Principales réformes libérales et place de la PME dans la nouvelle politique de développement _____</b>	<b>132</b>
1-1- Crise du système productif Algérien _____	132
1-1-1- Aperçu général sur la crise du système productif Algérien _____	132
1-1-2- Principales causes de la crise du système productif Algérien _____	133
1-2- Politiques de réformes engagées par l'Etat _____	133
1-2-1- Programme de stabilisation économique et rééchelonnement de la dette extérieure _____	133
1-2-2- Privatisations et conséquences sur la tissu PME _____	135
1-2-3- La réforme du secteur industriel _____	137
1-3- Impacts des réformes sur les PME en Algérie _____	138
<b>2- L'aide à la création, au développement et au renforcement de la compétitivité des PME : une nouvelle stratégie de promotion de la croissance économique en Algérie. _____</b>	<b>140</b>
2-1- Objectifs de la nouvelle stratégie de l'Etat en faveur des PME _____	141
2-2- Mesures d'aide à la création, au développement et au renforcement de la compétitivité des PME en Algérie _____	141
2-2-1- Mesures d'aide de type financier en faveur des PME _____	142
2-2-1-1- Des aides financières par le biais du Ministère de la PME-PMI _____	142
2-2-1-2- Les mesures d'aides par le biais de l'A.N.S.E.J _____	142
2-2-1-3- Les aides financières par le biais de la C.N.A.C. _____	143
2-2-1-4- Les aides financières par le biais du conseil national pour la compétitivité industrielle _____	144
2-2-1-5- Les mesures de soutien financier par le biais du fonds national d'aménagement du territoire _____	144

2-2-1-6-Les aides financières par le biais du fonds de préservation de l'emploi	144
2-2-1-7-Les aides financières par le biais du MEDA	145
2-2-1-8-Autres mesures d'aides de type financier	145
2-2-2- Les mesures d'aide fiscale en faveur des PME -PMI	145
2-2-2-1-Les mesures d'aides par le Biais de l'A.N.D.I.	145
2-2-2-2-Les mesures d'aides fiscales par le biais de l'A.N.S.E.J.	146
2-2-2-3- Les mesures d'aides fiscales par le biais de la C.N.A.C	146
2-2-2-4-Les mesures d'aides fiscales par le biais du fonds national de la promotion des exportations	147
2-2-3- Les mesures d'aide de type technico-informationnel	147
2-2-3-1-Les mesures technico-informationnelle par le biais de la chambre nationale de commerce	147
2-2-3-2-Les mesures d'aide technico-informationnelle par le biais de l'A.N.D.I	147
<b>3- Caractéristiques, place dans l'économie et principales contraintes des PME durant la période de transition</b>	<b>148</b>
3-1-Grands traits de la PME durant la période de transition	148
3-1-1- Répartition par tranche d'effectifs	148
3-1-2- Répartition par secteur d'activité	149
3-1-3- Répartition spatiale	149
3-1-4- Nouvelles caractéristiques des PME privées	150
3-2-Place des PME dans l'économie	151
3-2-1- Contribution à la création de la valeur ajoutée	152
3-2-2- Contribution au commerce international	153
3-2-3- Contribution à l'emploi	154
3-3-Principales contraintes rencontrées par les PME	154
3-3-1- Contraintes à la création et à l'expansion	154
3-3-2- Contraintes de fonctionnement	155
<b>Conclusion</b>	<b>156</b>
<b>CHAPITRE IV: LA PME DANS LA WILAYA DE TIZI-OUZOU: FACTEURS CLES DE SUCCES ET STRATEGIES DE PERENNITE</b>	<b>157</b>
<b>Introduction</b>	<b>158</b>
<b>Section 1 : PME et entrepreneurs au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou</b>	<b>159</b>
<b>1- Présentation de l'enquête sur le terrain</b>	<b>159</b>
1-1- L'enquête : objectifs et méthodologie	159
1-1-1- Objectifs principaux de l'enquête	159
1-1-2-Repères méthodologiques	159
1-1-2-1- Choix de l'échantillon	160
1-1-2-2- Le questionnaire	160
1-2- Les premières appréciations	161
<b>2- Description de l'échantillon d'étude</b>	<b>162</b>
2-1- Répartition des PME selon la propriété du capital	162

2-2-L'âge des PME enquêtées _____	163
2-3- Répartition des PME selon le secteur d'activité _____	164
2-4- Répartition selon le nombre d'effectifs employés des PME enquêtées _____	166
2-5- Répartition selon le statut juridique des PME enquêtées _____	167

### **3-Entrepreneurs, PME et environnement de l'entreprise dans la wilaya de Tizi-**

#### **Ouzou \_\_\_\_\_ 168**

3-1- L'entrepreneur dirigeant de PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou: Identification, origines et motivations _____	169
3-1-1- Répartition des entrepreneurs dirigeants de PME par sexe _____	169
3-1-2- Répartition des entrepreneurs dirigeants de PME par catégories d'âge _____	170
3-1-3- Répartition des entrepreneurs dirigeants de PME selon leur origine _____	170
3-1-4- Répartition des entrepreneurs dirigeants selon le niveau de formation _____	171
3-1-5- L'expérience professionnelle _____	172
3.1.6. Répartition des entrepreneurs selon leurs motivations _____	174
3-2- L'entreprise privée dans la wilaya de Tizi-Ouzou: genèse, organisation, mode et principes de gestion. _____	174
3-2-1- Genèse de l'entreprise privée dans la wilaya de Tizi-Ouzou _____	174
3-2-1-1-L'entrepreneuriat privé et la PME après l'indépendance (1962-1975) _____	175
3-2-1-2-L'entrepreneuriat privé et la PME durant la période allant de 1980-1990 _____	176
3-2-1-3-L'entrepreneuriat privé et la PME durant la période de réformes de 1990 à nos jours _____	178
3-2-2- L'organisation de la PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou _____	178
3-2-3- Principes et mode de gestion de la PME dans la wilaya de Tizi- Ouzou _____	181
3-2-4- Evolution du secteur de la PME et de l'emploi dans la wilaya de Tizi-Ouzou _____	182
3-2-4-1- Evolution comparative des PME _____	182
3-2-4-2- Evolution comparative des emplois dans le secteur de la PME _____	183
3-2-4-3-Evolution comparative des créations, radiations et survie des PME _____	184
3-3- L'environnement de l'entreprise au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou : atouts et contraintes. _____	186
3-3-1-Les atouts de l'environnement pour la PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou _____	186
3-3-1-1-L'environnement au sens de ses dimensions écologique et géographique _____	186
3-3-1-2-L'environnement au sens de sa dimension politique _____	187
3-3-1-3-L'environnement au sens des dimensions économique et concurrentielle _____	188
3-3-2- Contraintes de l'environnement de l'entreprise dans la wilaya de Tizi-Ouzou _____	191
3-3-2-1- Les lenteurs administratives et les contraintes réglementaires _____	191
3-3-2-2- La fiscalité et les charges sociales _____	191
3-3-2-3- Le financement _____	191
3-3-2-4- La concurrence déloyale et l'informel _____	192
3-3-2-5-Le difficile accès au foncier _____	192
3-3-2-6-L'approvisionnement en matières premières _____	192
3-3-2-7-L'écoulement des produits _____	192
3-3-2-8-Le «risque management» _____	193
3-3-2-9- Des structures d'assistance, de soutien et de conseil inefficaces _____	193

**Section 2: Facteurs de succès et stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou** \_\_\_\_\_ **195**

<b>1-Dépouillement et analyses des données relatives aux facteurs de succès dans les PME</b>	<b>195</b>
1-1- Analyse des variables explicatives internes	197
1-1-1- Le propriétaire dirigeant et son rôle dans la PME	197
1-1-2- L'organisation dans la PME	199
1-1-3- Comportement et stratégie financière des dirigeants enquêtés	201
1-1-4-La culture et son influence sur la vie de la PME	204
1-2- Analyse des variables explicatives externes	205
1-3- Autres variables explicatives	206
1-3-1-Le secteur d'activité investi	206
1-3-2- La proximité dans les PME et son influence sur l'avenir de la PME	208
1-3-3-La réactivité et la flexibilité dans les PME	209
1-3-4- Le réinvestissement des bénéfices	210
<b>2- Dépouillement et analyse des variables relatives aux stratégies de pérennité des PME</b>	<b>212</b>
2-1- La pérennité dans les PME	212
2-2- Stratégies de pérennité dans les PME	213
2-2-1- Stratégies de pérennité du pouvoir	213
2-2-2- Stratégies de pérennité du projet	215
2-2-2-1-Le maintien de l'organisation	215
2-2-2-2-La sauvegarde de l'organisation	217
2-2-2-3-La sauvegarde des activités de l'entreprise	217
<b>Conclusion</b>	<b>221</b>
<b>Conclusion de la deuxième partie :</b>	<b>223</b>
<b>Conclusion Générale</b>	<b>225</b>
<b>Annexes</b>	<b>229</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>240</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>257</b>
<b>Liste des figures</b>	<b>259</b>
<b>Liste des graphes</b>	<b>260</b>
<b>Liste des abréviations</b>	<b>261</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les critères de la Small Business Administration .....	15
Tableau 2 : Les freins à la transmission des PME.....	105
Tableau 3: Evolution du nombre des entreprises algériennes durant la période .....	135
Tableau 4 : Résultats des privatisations des entreprises depuis 2001 .....	136
Tableau 5 : Population du secteur de la PME 1 <sup>er</sup> semestre 2009 .....	140
Tableau 6 : Apports financiers pour la réalisation de projets d'investissement .....	143
Tableau 7 : Terme de bonification de taux d'intérêt dans le cadre CNAC.....	143
Tableau 8: Répartition des PME privées par tranches d'effectifs au premier semestre 2009 .....	148
Tableau 9 : Les secteurs d'activités dominants.....	149
Tableau 10 : Répartition par région des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou.....	149
Tableau 11: Evolution de la structure de la valeur ajoutée dans le système productif (hors hydrocarbures).....	152
Tableau 12 : Le poids du secteur privé dans la valeur ajoutée (%).....	152
Tableau 13 : Les importations les plus importantes du secteur privé en % .....	153
Tableau 14 : Les emplois déclarés par composante .....	154
Tableau 15 : Répartition des PME selon la propriété du capital.....	162
Tableau 16 : Répartition par catégories d'âge des PME enquêtées dans la wilaya .....	163
Tableau 17 : Répartition par secteurs d'activités des PME enquêtées au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou durant l'an 2009 .....	164
Tableau 18 : Répartition selon le nombre d'effectifs employé des PME enquêtées au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou 2009/2010 .....	166
Tableau 19 : Répartition selon le statut juridique des PME enquêtées .....	167
Tableau 20 : Répartition des entrepreneurs dirigeants par sexe .....	169
Tableau 21 : Répartition par catégorie d'âge des entrepreneurs dirigeants.....	170
Tableau 22 : Répartition des entrepreneurs selon leurs origines.....	171
Tableau 23 : Répartition des entrepreneurs selon leur niveau de formation .....	172
Tableau 24 : Répartition des dirigeants de PME selon leur expérience .....	173
Tableau 25 : Répartition des entrepreneurs selon leurs motivations .....	174
Tableau 26 : Répartition sectorielle des entreprises enquêtées, enquête du CREAD 1987..	177
Tableau 27: Evolution comparative des PME.....	182
Tableau 28 : Evolution comparative des emplois .....	183
Tableau 29: Mouvement et croissance des PME .....	184
Tableau 30 : Influence des caractéristiques sur la création et le développement .....	189
Tableau 31 : Les contraintes à la création, au développement et à la survie.....	194
Tableau 32 : Influence des facteurs sur la réussite de la PME.....	196
Tableau 33 : Les qualités d'un bon manager .....	198
Tableau 34 : Importance de l'organisation dans la PME.....	200
Tableau 35 : Forme de financement dans les PME enquêtées.....	202
Tableau 36 : Influence de la culture sur la PME Enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou 2009/2010 .....	204

Tableau 37 : Influence de l'environnement sur la survie de la PME.....	206
Tableau 38 : Importance du choix du secteur d'activité pour la survie et la réussite de la PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou. ....	207
Tableau 39 : Influence de la proximité sur la survie de la PME .....	208
Tableau 40 : Importance de la flexibilité et de la réactivité pour les PME .....	210
Tableau 41 : Le réinvestissement des bénéfices dans les PME.....	211
Tableau 42 : Importance de la préparation de la succession pour la pérennité du pouvoir. ....	214
Tableau 43 : Influence des facteurs sur la pérennité dans la PME .....	215
Tableau 44 : Les raisons de pérennité dans les PME .....	218
Tableau 45 : Les freins et les obstacles à la pérennité.....	219

## Liste des figures

Figure 1 : Coût moyen de production à long terme (CML) .....	26
Figure 2 : Echelle Optimum Minimum (EOM) et dimension optimale .....	29
Figure 3 : Les interactions : innovation, compétences, performance.....	45
Figure 4 : L'intégration de l'environnement : source d'avantage concurrentiel .....	55
Figure 5 : Gestion environnementale et le bénéfice d'image de l'entreprise .....	56
Figure 6 : Gestion environnementale et le bénéfice d'image de l'entreprise .....	57
Figure 7 : Les cinq phases de la croissance .....	58
Figure 8 : Evolution des petites entreprises.....	61
Figure 9 : Caractéristiques d'une petite entreprise à chaque stade d'évolution .....	64
Figure 10 : Stratégies des PME selon l'évolution des marchés et de la conjoncture .....	80
Figure 11 : Représentation de l'environnement de l'entreprise. ....	84
Figure 12 : L'environnement défini par ses composantes.....	88
Figure 13 : Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité .....	89
Figure 14 : Composantes de la structure d'un secteur .....	90
Figure 15:L'architecture stratégique de l'entreprise : des pôles de compétences .....	110
Figure 16: La taxinomie des actifs de connaissance .....	111
Figure 17: Représentation schématique de la structure unitaire.....	179
Figure 18 : Représentation schématique de la structure mixte .....	180
Figure 19 : Représentation d'une structure participative horizontale .....	181

## Liste des graphes

Graphe 1 : Répartition des PME enquêtées selon la propriété du capital .....	162
Graphe 2 : Répartition par catégories d'âge des PME enquêtées dans la wilaya .....	163
Graphe 3 : Répartition par secteurs d'activités des PME enquêtées au niveau.....	165
Graphe 4 : Répartition selon le nombre d'effectifs employé des PME enquêtées au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou 2009/2010 .....	166
Graphe 5 : Répartition selon le statut juridique des PME enquêtées .....	168
Graphe 6 : Répartition des dirigeants de PME selon leur expérience .....	173
Graphe 7 : Répartition sectorielle des entreprises enquêtées, enquête du CREAD 1987.....	177
Graphe 8 : Evolution comparative des PME .....	182
Graphe 9 : Evolution comparative de l'emploi .....	183
Graphe 10 : Influence des caractéristiques sur la création et le développement.....	190
Graphe 11 : Les contraintes à la création, au développement et à la survie .....	195
Graphe 12 : Influence des facteurs sur la réussite de la PME.....	196
Graphe 13 : Les qualités d'un bon manager .....	198
Graphe 14 : Importance de l'organisation dans la PME dans les PME enquêtées 2009/2010.....	201
Graphe 15 : Forme de financement dans les PME enquêtées.....	202
Graphe 16 : Importance du choix du secteur d'activité pour la survie et la réussite.....	207
Graphe 17: Influence de la proximité sur la survie de la PME Enquête réalisée auprès d'un échantillon de PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou 2009/2010 .....	208
Graphe 18 : Importance de la flexibilité et de la réactivité pour les PME .....	210
Graphe 19 : Le réinvestissement des bénéficiaires dans les PME .....	211
Graphe 20 : Importance de la préparation de la succession pour la pérennité .....	214
Graphe 21 : Influence des facteurs sur la pérennité des PME.....	216
Graphe 22 : Les raisons de pérennité dans les PME .....	219
Graphe 23 : Les freins et les obstacles à la pérennité.....	220

## Liste des abréviations

<b>ANDI</b>	Agence Nationale de Développement de l'Investissement
<b>ANSEJ</b>	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
<b>BTP</b>	Bâtiment et Travaux Publics
<b>BTPH</b>	Bâtiment et Travaux Publics et Hydraulique
<b>CML</b>	Coût Moyen à Long terme
<b>CNAC</b>	Caisse Nationale de l'Assurance Chômage
<b>CNES</b>	Conseil National Economique et Social
<b>CREAD</b>	Centre de Recherche en Economie Appliquée au Développement
<b>EOM</b>	Echelle Optimum Minimum
<b>EPE</b>	Entreprise Publique Economique
<b>EURL</b>	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
<b>PDG</b>	Président Directeur Général
<b>PME/PMI</b>	Petite et Moyenne Entreprise/ Petite et Moyenne Industrie
<b>PROMEX</b>	Promotion des Exportations
<b>SARL</b>	Société A Responsabilité Limitée
<b>SI</b>	Système d'Information
<b>SNC/SA</b>	Société au Nom Collectif/ Société par Actions
<b>TVA</b>	Taxe sur la Valeur Ajoutée
<b>VA</b>	Valeur Ajoutée

# SOMMAIRE

<i>Introduction générale</i>	<u>1</u>
------------------------------	----------

## PREMIERE PARTIE

### Cadre théorique relatif à la survie et à la pérennité d'entreprise

<i>Introduction de la première partie</i>	<u>9</u>
<b>CHAPITRE I : La survie et la pérennité de la PME : aspects théoriques</b>	<u>11</u>
<i>Introduction</i>	<u>12</u>
<i>Section 1 : Concepts de base : PME, survie et pérennité d'entreprise</i>	<u>13</u>
<i>Section 2 : Approches théoriques relatives à la survie et à la pérennité des petites et moyennes entreprises</i>	<u>23</u>
<i>Conclusion</i>	<u>66</u>
<b>Chapitre II: Facteurs clés de succès et stratégie de pérennité dans les PME</b>	<u>67</u>
<i>Introduction</i>	<u>68</u>
<i>Section 1 : Facteurs clés de succès des PME</i>	<u>70</u>
<i>Section 2 : Stratégies de pérennité des PME</i>	<u>102</u>
<i>Conclusion</i>	<u>114</u>
<i>Conclusion de la première partie</i>	<u>116</u>

## DEUXIEME PARTIE:

### Survie et stratégie de pérennité Le cas des PME au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou

<i>Introduction de la deuxième partie</i>	<u>118</u>
<b>Chapitre III: Le secteur privé algérien et les mesures d'aide des pouvoirs publics en faveur des PME</b>	<u>120</u>
<i>Introduction</i>	<u>121</u>
<i>Section 1 : La petite et moyenne entreprise au sein de l'économie administrée</i>	<u>123</u>
<i>Section 2 : La PME dans la mutation de l'économie algérienne</i>	<u>132</u>

<b>Conclusion</b>	<b>156</b>
<b>Chapitre IV: La PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou: Facteurs clés de succès et stratégies de pérennité</b>	<b>157</b>
<b>Introduction</b>	<b>158</b>
<i>Section 1 : PME et entrepreneurs au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou</i>	<b>159</b>
<i>Section 2: Facteurs de succès et stratégies de pérennité des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou</i>	<b>195</b>
<b>Conclusion</b>	<b>221</b>
<b>Conclusion de la deuxième partie</b>	<b>223</b>
<b>Conclusion Générale</b>	<b>225</b>
<b>Annexes</b>	<b>229</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>257</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>257</b>
<b>Liste des figures</b>	<b>259</b>
<b>Liste des graphes</b>	<b>260</b>
<b>Liste des abréviations</b>	<b>261</b>

## 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 de 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 facteurs et les stratégies qui permettent la pérennité de certaines PME? Quelles sont les stratégies de pérennité des PME qui réussissent ? Quels sont les facteurs à l'origine de la réussite, de la survie et de la pérennité des PME en Algérie ? Comment peut-on expliquer le phénomène de survie et de pérennité de certaines PME ?

:

%40