

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES AGRONOMIQUES ET DES SCIENCES BIOLOGIQUES
DEPARTEMENT DES SCIENCES AGRONOMIQUES

Memoire de fin d'étude
Présenté en vue de l'obtention du diplôme de
Master
Master II : Management de la qualité totale et de la sécurité des aliments

Thème :

**Performance des PME agroalimentaires cas de la
wilaya de Tizi Ouzou et de la wilaya de Blida**

Encadré par :
Mr OUNNACI R.

Réalisé par : **HOUACINE Souhila.**
AREZKI Sabrina.

Membre de jury :
Président du jury : **Mr ALLILI N.**
Examinatrice : **Mme BOUDI M.**

Soutenu le 16/10/2017

Remerciement

*On tient à exprimer notre sincère reconnaissance et nos vifs
remerciements à tous ceux qui ont contribué
de près ou de loin à l'élaboration
de ce travail.*

*On tient tout particulièrement à remercier Mr OUNNACI Rezkí,
directeur de ce mémoire, pour l'aide et le temps qu'il a bien
voulu nous consacrer et que nous ne remercierons
jamais assez pour son soutien et sa patience;
qu'il trouve en ces lignes l'expression
de notre gratitude.*

*On tient également à remercier les membres du jury :
Mr ALLILI d'avoir présider le jury et d'évaluer ce travail.
Mme BOUDI d'avoir accepté d'examiner
ce travail.*

*On remercie tous les dirigeants d'entreprises qui ont permis
le bon déroulement de notre enquête*

A bouquet of light pink roses and white snowdrops is positioned on the left side of the page. The roses are in various stages of bloom, with some showing deep pink edges. The snowdrops are small, white, and bell-shaped, hanging from thin green stems. The background is a soft, light pink.

Je dédie ce travail à :

*Mon affectation la plus tendre va en
particulier vers mes chers parents pour leur soutien
moral*

*A Mon cher époux Idir et ma fille
Mélissa pour leur patience
et mes sœurs Malika, Lynda, Faiza et
Salihia et frère moƙo (ƙapochino)
et particulièrement à ma sœur
Célia pour son aide pour le bon déroulement de
l'enquête*

A ma binôme Sabrima

A toute personne que je connais

Souhila

Je dédie ce travail

A mes parents et beaux parents qui m'ont soutenue et encouragé durant ces années d'études ; qu'ils trouvent ici le témoignage de

ma profonde reconnaissance.

J'adresse une spéciale dédicace à mon époux pour son enthousiasme à m'encourager à la réalisation de ce mémoire.

A mon frère Youyou, mes sœurs Ania et Khoukha

A ma belle sœur Kahina et beau frère Samir

Et ceux qui ont partagé avec moi les moments d'émotion lors de la réalisation de ce travail, qui m'ont chaleureusement supporté et encouragé tout au long de mon parcours.

A mon binôme Souhila qui a su être patiente et compréhensive avec moi et à tous mes amis.

Liste des abréviations :

PME : petite et moyenne entreprise

GE : grande entreprise

ONS : office national des statistiques

CNIS : centre national de l'information et des statistiques

PIB : produit intérieur brute

IAA : Industrie agroalimentaire

UE : union européen

PMI : petite et moyenne industrie

API : agence de promotion de l'industrie et de l'innovation

DEPF : direction des études et des prévisions financières

SARL : société à responsabilité limitée

SNC : société en non commun

EURL : entreprise unilatérale à responsable limitée

EI : entreprise individuelle

Hab : habitant

M : million

Mill : milliards

Km : kilomètre

CE : Comité Européen

Liste des figures :

Pages

Figure 1: le rôle du management de la performance (DUCROU J-B.,2008).....	03
Figure 2 : manager la performance dans l'organisation. (LECRIVAIN G, 2011).....	04
Figure3 : les composantes de la performance globale (DUCROU J-B., 2008).....	06
Figure 4 : Les composantes de la performance (Jean-bernard DUCROU,2008).....	07
Figure 5 : Répartition des entreprises visées.....	26
Figure 6 : Répartition des entreprises visitées dans les wilayas de Tizi ousou et Blida.....	27
Figure 7 : Localisation des entreprises visitées dans la wilaya de Tizi ousou.....	28
Figure 8 : localisation des entreprises visitées dans la wilaya de Blida.....	29
Figure 9 : Classification des entreprises par métiers.....	30
Figure 10 : la répartition des entreprises agroalimentaires enquêtées selon le statut juridique dans la wilaya de Tizi ousou et la wilaya de Blida.....	32
Figure11 : Répartition du critère de famille.....	32
Figure 12 : répartition des PME exportatrices dans la wilaya de Tizi-ousou et la wilaya de Blida.....	33
Figure 13 : répartition des PME bénéficiaires de l'aide de l'Etat.....	33
Figure 14 : entreprises ayant contractées un crédit auprès des banques.....	34
Figure 15 : répartition des entreprises ayant un plan HACCP.....	34
Figure 16 : répartition des entreprises certifiées dans les wilayas de Tizi ousou et Blida.....	35
Figure17 : Répartition des PME selon la législation algérienne.....	36
Figure 18 : configuration de l'âge des dirigeants.....	37
Figure 19 : répartition des dirigeants selon le genre.....	38
Figure 20 : expérience moyen des dirigeants des entreprises.....	38
Figure 21 : niveau de scolarisation des dirigeants des entreprises enquêtées.....	39
Figure 22 : répartition des dirigeants selon la nature de la propriété.....	40
Figure 23 : représentation graphique des exigences managériales des dirigeants de la wilaya de Tizi ousou et de la wilaya de Blida.....	40
Figure 24 : analyse factorielle des PME en fonction des caractéristiques démographiques du dirigeant et les caractéristiques de l'entreprise.....	42
Figure 25 : Cartographie des objectifs des dirigeants des entreprises de la wilaya de Tizi ousou et de la wilaya de Blida.....	45
Figure 26 : Cartographie des performances réalisées sur les PME de la wilaya de Tizi ousou et wilaya de Blida	48
Figure 27: les tendances des performances réalisées.....	49
Figure 28 : L'analyse factorielle des objectifs fixés et les performances réalisées.....	50

Liste des tableaux :

Pages

Tableau 1 : Mesure des performances sociale, environnementale et globale	9
Tableau 2 : Les types de performance.....	14
Tableau 3 : Répartition des entreprises visitées dans les wilayas de Tizi ousou et de Blida.....	27
Tableau 4 : Caractéristiques des entreprises.....	30
Tableau 5 : Répartition des entreprises selon le statut juridique dans la wilaya de Tizi ousou et de la wilaya de Blida.....	31
Tableau 6 : répartition des dirigeants des entreprises selon la classe d'âge.....	34
Tableau 7 : Répartition des objectifs fixés par les dirigeants des entreprises.....	43
Tableau 8 : classement des objectifs fixés par les dirigeants des entreprises	44
Tableau 9 : Répartition des performances enregistrées.....	46
Tableau 10 : classement des performances réalisées par les entreprises.....	47
Tableau 11: analyse de la variance.....	49
Tableau 12 : Calcul de l'efficacité de PME agroalimentaires de la wilaya de Tizi ousou et de la wilaya de Blida	51

Sommaire :

Partie théorique :

Introduction.....	1
Chapitre I : la performance dans l'entreprise	
1. Management de la performance des organisations.....	3
1.1. Management de la performance.....	3
1.2. Manager la performance dans l'organisation.....	4
2. La performance globale des entreprises.....	4
2.1. Définition de la performance	4
2.2. La performance financière.....	5
2.3. La performance globale.....	5
3. Les composantes de la performance globale.....	6
3.1. La performance économique.....	6
3.1.1 Efficacité et performance.....	7
3.1.2. Efficience et performance.....	7
3.2. La performance sociétale.....	7
3.3. La performance environnementale.....	8
4. La mesure de la performance globale.....	8
4.1. Les outils de mesure actuellement disponibles.....	8
4.1.1. Les évolutions du Balanced Scorecard (BSC).....	11
4.1.2. Le Triple Bottom Line reporting (TBL).....	12
4.1.3. Le reporting de la GRI.....	13
5. Les types de performance.....	14

Chapitre II : PME et IAA en Algérie

I. La Petite et la moyenne entreprise	16
1. La PME dans le contexte Algérien : quelle définition et quelles caractéristiques?.....	16
2. Un tissu d'entreprises jeunes et de petite taille	16
3. Situer la Petite et Moyenne Entreprise Algérienne dans le contexte économique.....	17
4. Ce qui caractérise la PME algérienne.....	17
5. Les forces et faiblesses des P.M.E.....	18
5.1. Les forces des P.M.E	18
5.2. Les faiblesses de la PME.....	19
II. Aperçu de la filière agroalimentaire en Algérie.....	20
1. La nature technique et économique de l'activité	20
2. Le secteur agroalimentaire : la deuxième industrie du pays	20
3. Un secteur importateur.....	21
4. Réglementation propre au commerce de produits agroalimentaires	22
5. Tendances des industries agro-alimentaires dans le monde et perspectives en Algérie	22
6. Expérience tunisienne.....	23
7. Expérience du Maroc.....	23

Partie pratique :

I. La monographie des wilayas enquêtées.....24

1. Cas de la wilaya de Tizi ousou : (voir carte page 28)24
2. Cas de la wilaya de Blida :(voir carte page 29).....24

II. Enquête :

1. Choix de l'échantillon.....24
2. Questionnaire.....25
3. Outils de l'analyse des données.....25

III. Résultats :

1. Description de l'échantillon d'étude26
2. Identification des entreprises.....30
3. Les caractéristiques démographiques des dirigeants des entreprises.....37
4. Analyse des objectifs fixés et perforamces réalisées.....43
 - a. Anlyse des objectifs fixés.....43
 - b. Analyse des performances réalisées.....45
 - c. Relation des variables et modélisation48
 - d. Analyse factorielle des objectifs fixés et performances réalisées50
 - e. Mesure de l'efficacité.....51

Conclusion..... **.....52**

Introduction

Introduction :

Depuis une vingtaine d'années, le secteur agro-alimentaire privé connaît une évolution remarquable, qui se manifeste par l'émergence d'un tissu très dynamique des PME, dans les filières auparavant monopolisées par les entreprises publiques. Le privé tend à investir dans les créneaux de la première transformation dont il était quasiment exclu depuis les années 1970, ce qui rend désormais toutes les filières ouvertes à la concurrence interne et externe.

Ainsi, les études se multiplient et les mesures d'urgence sont annoncées, dans différents domaines, et le secteur de l'agriculture et l'industrie agroalimentaire (IAA) semblent prendre une place de choix dans la liste des priorités de développement. Il est à prendre en ligne de compte que le développement de ce secteur peut s'avérer une alternative de choix (au moins partiellement) face à la dépendance quasi totale à l'or noir.

Aussi, Grâce à son statut dynamique qui prend en considération les caractéristiques et les changements de l'environnement dans lequel elle évolue, la petite et moyenne entreprise (PME) est considérée comme une cellule de richesse, une source de satisfaction aux besoins économiques et sociaux en matière de croissance économique, de développement régional, d'absorption de chômage etc.

En Algérie, comme dans d'autres pays, les PME constituent la grande partie du tissu économique. Ce n'est qu'en 2000, que la définition des PME a été arrêtée. Cette définition s'aligne sur la charte de la PME de l'OCDE¹. Elle a été introduite dans le dispositif réglementaire national par la promulgation de la loi 18-01 du 12 décembre 2001 portant la loi d'orientation pour la promotion de la PME. Juridiquement, cette nomenclature est donc très récente.

La performance des entreprises est au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs en gestion. Depuis plusieurs années, on étudie les différents liens entre des variables contextuelles comme la stratégie, la structure ou encore l'incertitude perçue de l'environnement, l'utilisation de systèmes de gestion plus ou moins sophistiqués et l'effet combiné de ces facteurs sur la performance de l'entreprise. Cependant, les entreprises utilisent depuis longtemps des indicateurs de performance de nature généralement financière. Le bénéfice net, le bénéfice par action et le rendement sur capital investi figurent parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises.

Cette notion de performance de l'entreprise est le sujet de plusieurs débats et plusieurs travaux de recherche, qui ne cessent de clarifier sa nature, ses dimensions, ses mesures ainsi que les facteurs qui en contribuent à sa réalisation ou ceux qui en y échappent.

Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres). L'évaluation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure. La performance est un concept multidimensionnel d'où l'apparition de la

¹ L'OCDE compte 35 pays Membres à travers le monde, de l'Amérique du Nord et du Sud à l'Europe et l'Asie-Pacifique. En font partie beaucoup des pays les plus avancés, mais aussi des pays émergents comme le Mexique, le Chili et la Turquie.

performance globale qui désigne selon **BARET(2006)** c'est « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »

La difficulté pour les entreprises est de mesurer les interactions entre les différentes dimensions de la performance : économique, sociétale et environnementale. Dans le contexte de notre étude, nous resterons sur la performance économique. Pour cela, la question principale de notre travail de recherche est :

Quelle est le niveau de la performance économique des PME agroalimentaires privées de la wilaya de Tizi-Ouzou et de la wilaya de Blida ?

Pour répondre à cette question, nous avons émis les hypothèses suivantes

- La performance économique dépend des objectifs des dirigeants ;
- La performance économique dépend des variables contextuelles.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous suivons deux étapes :

La première consiste en une recherche bibliographique (partie théorique), elle comporte deux chapitres, le premier traite la performance dans l'entreprise et le deuxième chapitre expose la PME et IAA en Algérie.

La deuxième étape est la partie pratique : Une enquête a été réalisée sur le terrain auprès des dirigeants des PME agroalimentaires au niveau la wilaya de Tizi ousou et de la wilaya de Blida à l'aide d'un questionnaire préparé auparavant. Notre échantillon final est composé de 33 entreprises soit 18 PME de la wilaya de Tizi ousou et 15 PME de la wilaya de Blida.

Un dépouillement des données collectées est fait sur la base d'un outil statistique. Enfin l'analyse de ces données a pour objet : la présentation générale des caractéristiques démographiques des dirigeants et les caractéristiques des entreprises enquêtées puis voir les objectifs fixés par les dirigeants puis les performances réalisées dans l'entreprise.

Partie théorique

Chapitre I : la performance dans l'entreprise

1. Management de la performance des organisations :

1.1 Management de la performance:

La stratégie de l'entreprise est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs stratégiques et les résultats effectivement atteints. La performance mesure d'abord la réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs organisationnels qui en découlent, ce qui implique que les objectifs soient quantifiables et que les résultats soient chiffrés pour être comparés. Les résultats attendus sont en réalité les objectifs chiffrés de la stratégie.

Ainsi, la performance est le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise car elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques. Dans ce sens, le management a pour fonction de mettre en évidence des écarts significatifs, de les évaluer et de déclencher des actions correctives afin d'assurer le fonctionnement de l'entreprise.

Au cours des dernières années, on est passé de modèles de performance monocritère vers un modèle multicritère qui intègre les attentes des différentes parties prenantes : les actionnaires, les clients, les salariés ou les tiers externes.

Face à la diversité des critères de performance, le manager doit :

- Gérer à la fois le court terme et le long terme ;
- Donner le pouvoir au terrain et maintenir une vision stratégique ;
- Favoriser la croissance sans sacrifier la rentabilité ;
- Allier le qualitatif et le quantitatif ou la réduction des coûts ;
- Concilier le besoin de stabilité des hommes et la nécessité du changement ;
- Permettre le développement des hommes en assurant la performance économique ;
- Concilier l'intérêt individuel et l'intérêt collectif ;
- Concilier les performances locale et globale ;
- Innover et éviter l'erreur.

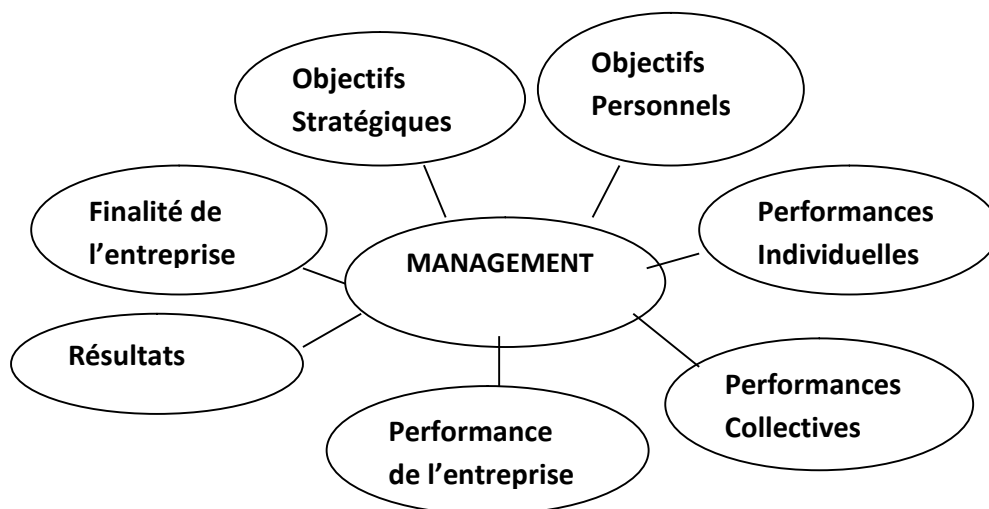


Figure 1: Le rôle du management de la performance (DUCROU J-B.,2008),

Le management de la performance est donc intimement lié à la notion de pilotage stratégique, qui consiste en pratique, à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise des indicateurs variés, financiers et non financiers, à court et long terme, regroupés souvent sous la forme d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques (DUCROU, 2008).

1.2. Manager la performance dans l'organisation

Manager la performance dans l'organisation consiste à :

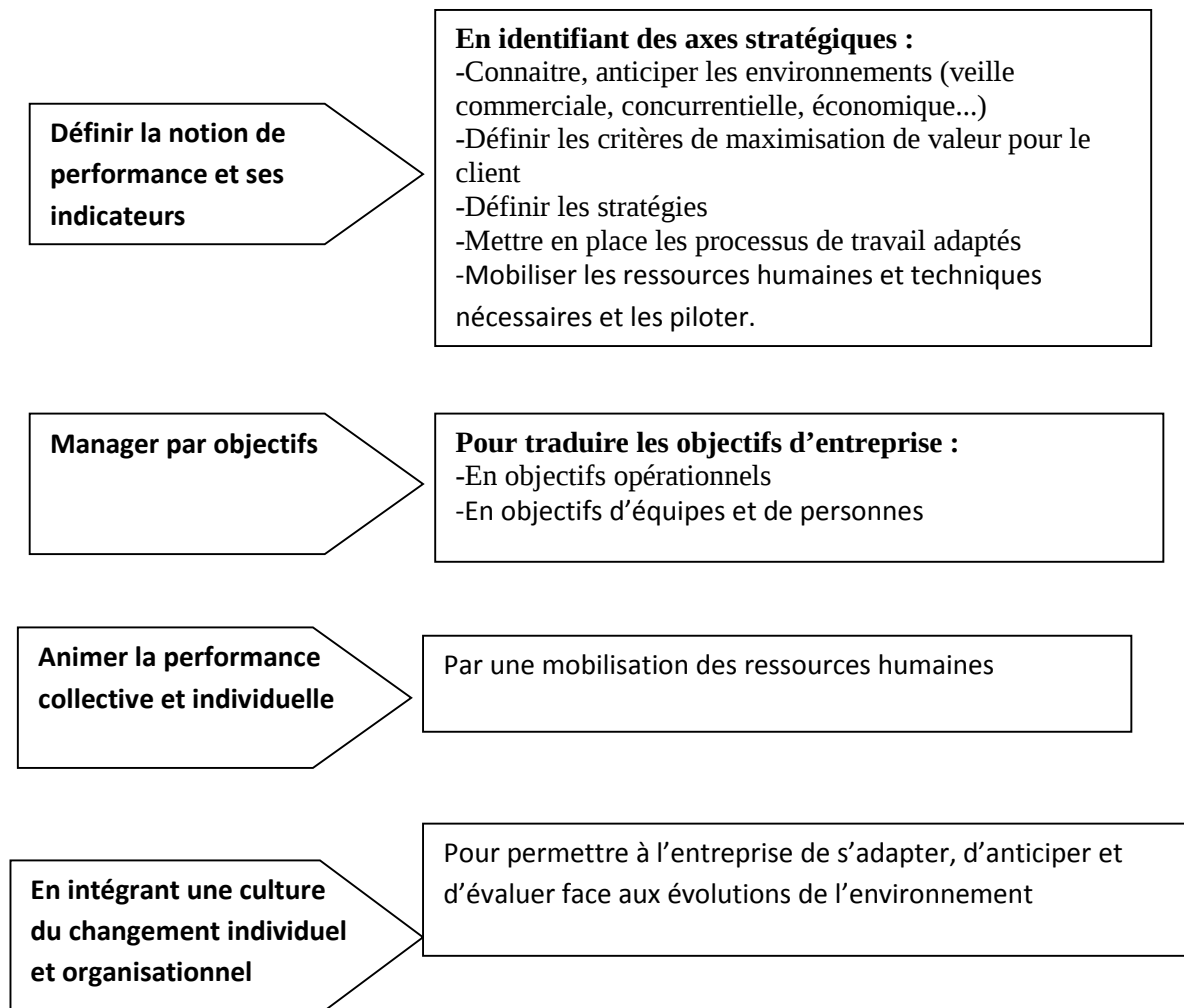


Figure 2 : Manager la performance dans l'organisation. (LECRIVAIN G, 2011).

2. La performance globale des entreprises

2.1. Définition de la performance :

Selon A. BOURGIGNON (1996), à partir d'une analyse étymologique et sémantique, trois sens s'articulent autour du mot performance :

« 1°) la performance est un succès. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et les acteurs.

2°) la performance est résultat de l'action, évaluation ex post des résultats obtenus

3°) la performance est action, se lisant comme le processus qui mène au succès ».

La performance consiste à obtenir un certain résultat à partir d'objectifs donnés, avec des moyens forcément limités et dans un environnement soumis à des changements imprévisibles. Cette performance résulte davantage d'un ensemble d'améliorations et de progrès dans une entreprise que de l'évolution de résultats financiers. Au fond, la performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative (**HAMHAMI, 2012**).

2.2. La performance financière :

Pour expliquer la performance, **BOURGUIGNON (2000)** la définit « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)....».

Pour **LEBAS (1995)**, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (**BOUQUIN, 2004**).

La logique financière, dans laquelle l'efficacité est vue comme la capacité de réaliser un profit avec le moins de ressources possibles, est critiquée depuis plus d'une dizaine d'années. La perspective privilégiée dans cette logique, qui est une perspective gestionnaire et financière à court terme (**PESQUEUX, 2002**), est remise en cause par **KAPLAN ET JOHNSON (1987)** in (**HAMHAMI, 2012**) : « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleurs cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise » (**LÖNING et al, 2003**).

2.3. La performance globale :

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière (réaliser la rentabilité souhaitée), Mais depuis quelques années, on est passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre toutes les parties prenantes. Les associations, syndicats, clients, fournisseurs, etc exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale. (**HAMHAMI, 2012**).

La performance globale est un concept multidimensionnel qui désigne « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (**BARET, 2006**). Les dispositifs d'évaluation de la performance globale utilisés par les entreprises, à l'heure actuelle, ne permettent pas d'intégrer, de manière équilibrée, aux dimensions économiques et financières traditionnelles, des dimensions environnementales, sociales et de couvrir un périmètre d'impacts plus large (**CAPRON, QUAIREL, 2005**). La difficulté pour les

Chapitre I : la performance dans l'entreprise

entreprises est de mesurer les interactions entre les différentes dimensions de la performance : économique, sociétale et environnementale.

3. Les composantes de la performance globale :

Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale est mobilisée à travers des indicateurs multicritères et multi-acteurs pour l'évaluer (CAPRON ET QUAIREL, 2005).

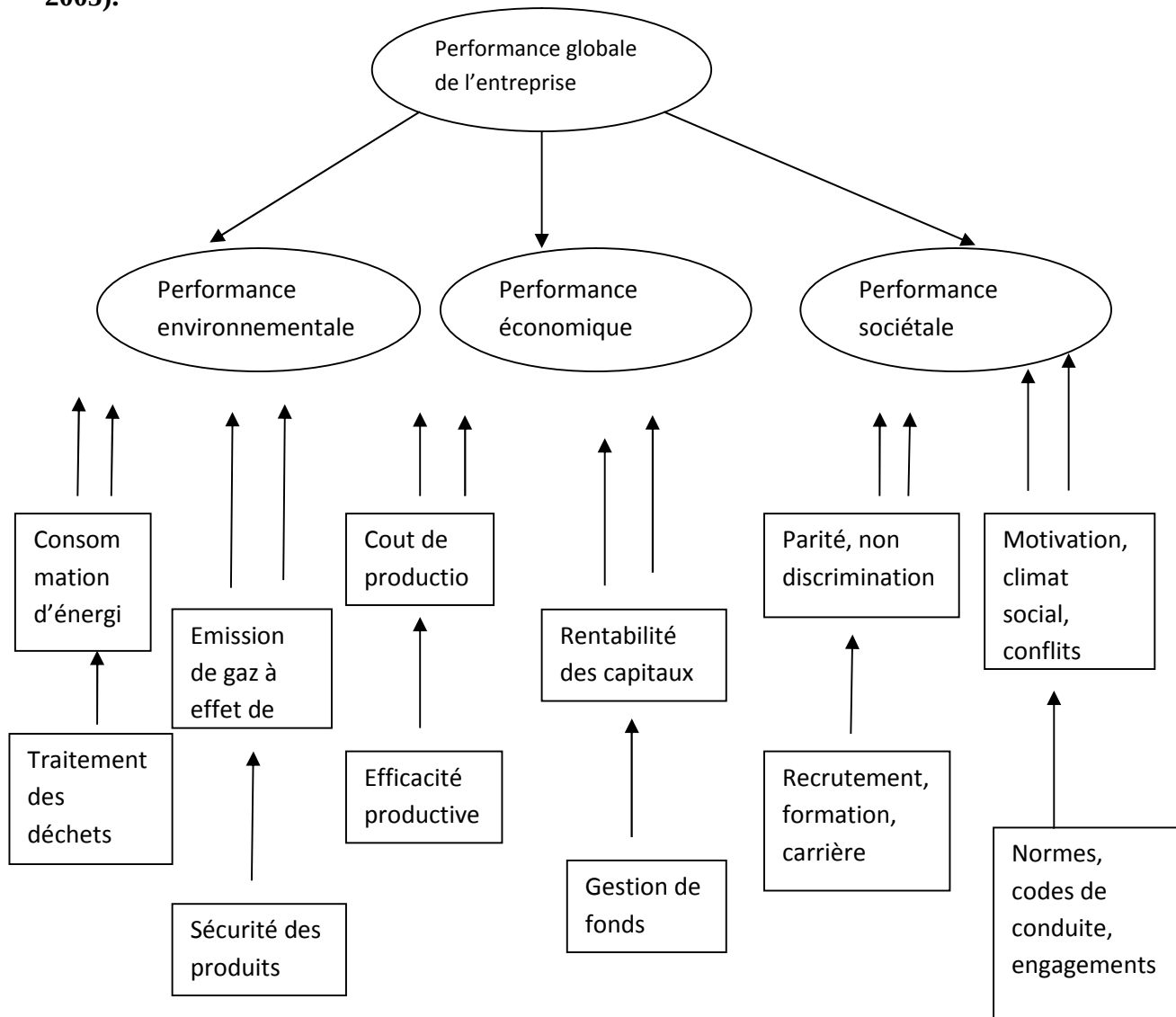


Figure3 : Les composantes de la performance globale (DUCROU J-B., 2008).

3.1. La performance économique :

L'entreprise est une institution dont l'objectif est de produire les biens et services que la société désire et de les vendre avec profit afin d'assurer sa survie et de récompenser ses investisseurs.

La performance d'une entreprise consiste à pouvoir suivre et appliquer la stratégie élaborée par l'entreprise. Une partie de cette stratégie a bien sûr pour objectif d'obtenir des résultats financiers positifs, mais elle implique aussi d'atteindre d'autres objectifs comme

d'améliorer l'image de l'entreprise, de développer l'innovation des produits, d'améliorer les processus, d'assurer la sécurité du personnel, de préserver l'environnement naturel, etc.

La performance économique permet d'obtenir des résultats de manière efficace, efficiente et performante en comparant en permanence les résultats atteints, les objectifs initiaux et les moyens utilisés.

3.1.1 Efficacité et performance :

La performance renvoie à l'idée d'obtenir un résultat, l'efficacité met en relation les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré.

3.1.2. Efficience et performance :

L'efficience met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés, elle permet de répondre à des questions telles que : « est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? » ou « les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable ? ». En général, l'efficience se mesure par le ratio résultats / moyens, la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience (LECRIVAIN, 2011).

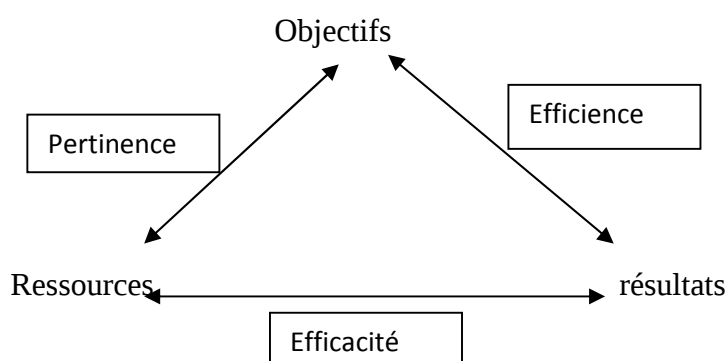


Figure 4 : Les composantes de la performance (Jean-bernard DUCROU,2008).

3.2. La performance sociétale :

Le concept de performance sociétale des entreprises trouve ses origines dans un concept plus ancien qu'est la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), cette notion signifie que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en prenant en compte les préoccupations des parties prenantes (HAMHAMI,2012).

L'évolution du concept de la RSE fait apparaître une nouvelle notion : celle de la réceptivité sociétale et qui d'après PESQUEUX(2002) cette nouvelle notion apporte une orientation plus managériale et plus opérationnelle à la responsabilité sociétale. La réceptivité

sociétale exprime l'attention des dirigeants portée aux demandes de la société, elle répond ainsi au flou de la responsabilité sociétale

3.3. La performance environnementale :

L'intégration de la notion de gestion écologique de l'entreprise et la mise en œuvre d'un système de management environnemental, depuis le début des années quatre-vingt-dix, font suite aux démarches qualité initiées dans les années quatre-vingt.

L'année 1993 verra ainsi apparaître deux systèmes « formels » volontaires de management environnemental, l'un à l'échelle internationale, sous la forme de la certification selon la norme ISO 14001, l'autre à l'échelle européenne, EMAS (environmental Management and Audit System), également dénommé Eco-Audit. La série de normes ISO 14001 fournissent un ensemble d'outils de management pour traiter des aspects environnementaux. EMAS, suppose l'élaboration et la diffusion au public d'une déclaration environnementale présentant les impacts sur l'environnement et les actions prévues pour prévenir (HAMHAMI, 2012).

La norme ISO définit l'évaluation des performances environnementales (EPE) comme "procédé visant à choisir des indicateurs environnementaux et à mesurer, analyser, évaluer, rendre compte et de communiquer la performance environnementale d'un organisme en la comparant avec des critères de performance environnementale"(AFNOR, 2004).

4. La mesure de la performance globale :

La performance globale est multidimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. En raison de sa complexité, aucune entreprise n'est parvenue à mesurer, ni le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable, ni son retour sur investissement. La performance globale apparaît dans une situation d'incertitude dans laquelle elle ne prend sens dans l'entreprise qu'à condition que tous les acteurs adhèrent de la même manière aux principes du développement durable.

4.1. Les outils de mesure actuellement disponibles:

Il existe une pluralité d'outils de mesure des progrès d'une entreprise vers le développement durable (tableau n°1).

Chapitre I : la performance dans l'entreprise

Tableau 1 : Mesure des performances sociale, environnementale et globale (RENAUD A. et al, 2010)

Dimensions du développement durable	Outils	Description
Environnementale	Comptabilité environnementale	« Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers... L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci. » (Christophe, 1995)
	Norme ISO 14000	La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. « La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. » (ISO 14001, 2004).
	Norme EMAS	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil) ¹³ .
Sociale	Comptabilité Sociale	« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (Capron, 2000).

Chapitre I : la performance dans l'entreprise

	Norme SA 8000	La norme sociale SA 800014 fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI) elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.
	Norme AA 1000	La norme de performance sociale AA 100015 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.
	Bilan social	« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » (art. L 438-3 du code du travail).
Globale	Guide SD 21000	« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003)16.
	Norme ISO 26000	La norme ISO 26000 est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001
	Evolutions du	• Evolution du BSC selon Kaplan et Norton

Chapitre I : la performance dans l'entreprise

	Balanced Scorecard (BSC)	(2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE. • <i>SBSC</i> : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en oeuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001). • <i>TBSC</i> : C'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002).
	Triple Bottom Line Reporting	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.
	Reporting GRI	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en oeuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

Les outils qui fournissent le mieux une vision globale de la performance car ceux-ci couvrent les trois dimensions du développement durable même si celles-ci sont encore séparées.

4.1.1. Les évolutions du Balanced Scorecard (BSC)

Le Balanced Scorecard, encore appelé tableau de bord prospectif, est issu des travaux des consultants américains R. Kaplan et D. Norton. Né au début des années 90 aux Etats-Unis, le Balanced Scorecard est devenu dans les dix dernières années qui ont suivies sa création un outil de plus en plus diffusé dans les entreprises, souvent mis en place avec l'appui de sociétés de conseil.

Présenté initialement par ses concepteurs comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance, le BSC est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Une des nouveautés du BSC a été de mettre en avant l'importance des indicateurs non-financiers (**BERLAND, 2007**). Cependant, on lui reproche de créer une hiérarchie entre les quatre axes et de subordonner les trois autres axes à l'axe financier : la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel ne constituent que les moyens pour atteindre les objectifs financiers (satisfaction des actionnaires).

Ainsi les compétences humaines (dans l'axe apprentissage organisationnel) permettent d'améliorer la productivité et la qualité des services (des processus internes), qui à leur tour contribuent à la satisfaction des clients et servent en définitive les objectifs financiers de l'entreprise.

Le Balanced Scorecard est un outil très orienté vers le résultat économique et financier et ne peut pas être considéré comme un outil d'évaluation de la performance globale.

HOCKERTS (2001) propose l'élaboration d'un Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), extension du BSC initial mais composé en partie d'indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises

A côté du SBSC, **SUPIZET (2002)** suggère le concept de Total Balanced Scorecard (TBSC) dont le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité.

Malgré les évolutions du BSC, la mesure d'une performance intégrée reste très problématique.

D'après **CAPRON et QUAIREL (2005)**, le SBSC est un outil permettant de mettre en oeuvre des objectifs sociaux et environnementaux «La performance sociétale est clairement subordonnée à la performance financière » (**GERMAIN, TREBUCQ, 2004**). Quant aux autres évolutions du BSC, le Balanced Scorecard selon **KAPLAN et NORTON (2001)** et le Total Balanced Scorecard de **SUPIZET (2002)**, elles sont aussi sujettes à critiques

4.1.2. Le Triple Bottom Line reporting (TBL):

La Triple Bottom Line, notion développée par John Elkington (co-fondateur de Sustainability, cabinet de conseil britannique spécialisé en RSE) et rendue populaire dans son livre « Cannibals with Forks » (1997), prend en compte le résultat financier, mais également le bilan social et environnemental de l'entreprise.

Le terme est une allusion à la Bottom Line (la dernière ligne du bilan), c'est-à-dire au résultat net. La Triple Bottom Line fait aussi référence aux trois « p » de population, planète et prospérité. Elle est assimilée au « triple P » depuis la publication du rapport « People, Planet and Profit » de la société Shell.

En 1995, la société Shell, accusée d'un manque de transparence sur ses activités au Nigeria, décide de publier un Triple Bottom Line reporting relatant ses actions en faveur d'un développement durable et les objectifs fixés dans le futur. Aujourd'hui, le rapport de Shell fait autorité en la matière au point que son intitulé « People, Planet and Profit » est devenu synonyme de Triple Bottom Line reporting (**MAHIEU, 2002**). Elle défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social. Dans son acception la plus étroite, cette notion est un cadre de travail permettant de mesurer et de rapporter les résultats d'une organisation selon des paramètres économiques, sociaux et environnementaux.

Dans son acception la plus large, le terme fait référence à l'ensemble des valeurs, des points et des processus qu'une entreprise doit observer pour minimiser tout dommage

provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique. Cela implique un but clair de l'entreprise et la prise en compte des besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, employés, partenaires commerciaux, gouvernements, communautés locales et le public).

Cependant, la TBL comme le BSC n'échappe pas à la vision segmentée de la performance globale. En effet, dans la pratique, la TBL reste encore un bilan segmenté en trois parties (économique, social, environnemental) établies de manière séparée, pour être ensuite compilées sans tenir compte des corrélations existant entre-elles. Les trois dimensions du développement durable sont compilées dans la Triple Bottom Line sans un schéma de causalité. Il manque une notion d'intégration, qui est très importante selon **DUBIGEON (2002)** car elle exprime la relation existant entre la performance de l'entreprise et le bilan global pour la société.

4.1.3. Le reporting de la GRI :

La Global Reporting Initiative (GRI), incontestablement le standard de reporting le plus avancé en matière de développement durable, fournit une approche englobant les différentes dimensions du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Créé en 1997 par la collaboration entre le Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE).

Les indicateurs de performance de la GRI sont classés selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale.

Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, fournisseurs de capitaux, secteur public) et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial.

Quant aux indicateurs environnementaux, ils évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau.

Enfin, les indicateurs sociaux mesurent les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère. Même si ceux-ci, font l'objet d'un faible consensus en raison des différences culturelles, de l'étendue et de la diversité des impacts possibles, la GRI propose d'indiquer les informations concernant le personnel, les clients, la population locale, la chaîne d'approvisionnement, les partenaires commerciaux, le respect du droit du travail dans l'entreprise et chez les fournisseurs, les droits de l'homme, etc.

Malgré les avancées importantes dans la définition de ses indicateurs, la GRI n'échappe pas aux critiques. Dans la littérature managériale, on note un consensus sur le fait que le développement durable ne puisse plus se mesurer uniquement par la réduction de ses impacts aux trois dimensions de la performance mais également par l'interaction entre ces impacts.

Selon **DUBIGEON(2002)**, celle-ci «compte davantage que ces impacts pris isolément».

Pour **STEPHANY (2003)**, « la véritable valeur ajoutée du développement durable tient à la gestion des interactions entre les trois piliers ». Alors, on reproche à la GRI l'absence

d'une performance intégrée mesurant les interactions entre les différentes performances, critique qu'elle accepte puisqu'elle reconnaît que : « restreindre les indicateurs de performance à ces trois catégories peut ne pas suffire à saisir la totalité de la performance d'une organisation...

Par conséquent, outre les dimensions économique, environnementale et sociale, un quatrième axe doit être pris en compte : la performance intégrée » (**Lignes directrices, 2002**). Elle poursuit en encourageant « les organisations à élaborer, en consultation avec les parties prenantes, une liste appropriée d'indicateurs de performance intégrée devant figurer dans leurs rapports ».

Elle fournit néanmoins quelques pistes sur la création d'**indicateurs intégrés** : « les mesures de performance intégrée sont généralement de deux types, les indicateurs systémiques et les indicateurs croisés ».

Les indicateurs systémiques permettent de comprendre dans quelle mesure la performance d'une entreprise peut influencer celle d'un système plus large. Par exemple, le nombre total d'accidents du travail d'une entreprise rapportée à son secteur d'activité nous renseigne sur sa performance par rapport à un système plus global.

Les indicateurs croisés relient sous la forme d'un ratio plusieurs dimensions de la performance globale, par exemple, les quantités de déchets recyclés par unité de produit vendu.

Mais pour le moment, l'élaboration d'indicateurs intégrés capables de rendre compte de la performance globale de l'entreprise se heurte à des obstacles techniques et culturels. Les indicateurs croisés [ou indicateurs de contribution (**STEPHANY, 2003**) ou indicateurs transverses (**DUBIGEON, 2002**)] se limitent à deux dimensions, il n'existe pas encore de croisement entre les trois dimensions de la performance. Aujourd'hui, la contribution du social ou de l'environnement à la dimension économique fait l'objet de mesure par le biais des ratios de productivité : socio-efficacité (ex. chiffre d'affaires par employé) et éco-efficacité (ex. quantité d'émissions par unité de vente). En revanche, les contributions du social à l'environnement ou l'inverse ne sont pas mesurées. En ce qui concerne les indicateurs systémiques, ils sont principalement élaborés au niveau macroéconomique (ex. Indicateur de Développement Humain) et quasi inexistant au niveau des entreprises

5. Les types de performance :

La performance puisse être considérée distinctement selon le profil entrepreneurial et certaines caractéristiques personnelles des propriétaires dirigeants auxquels l'on pourrait s'adresser.

Alors que pour certains auteurs, la performance pourrait se mesurer par la capacité de leur entreprise à leur procurer l'indépendance, l'autonomie, la sécurité financière, le style et la qualité de vie à laquelle ils aspirent pour d'autres, elle pourrait être considérée selon des critères plus classiques, comme l'augmentation des ventes et de la taille de l'entreprise, la loyauté de la clientèle la réputation, la qualité des produits ou des services offerts ou la disponibilité de liquidités.

Chapitre I : la performance dans l'entreprise

Ajoutons à ces dimensions, les nouvelles tendances associées au concept de performance durable qui demande de poursuivre simultanément des objectifs de croissance économique, de création de la valeur pour les actionnaires, de maintien de la réputation de l'entreprise, de satisfaction des besoins des clients, de valorisation du bien-être du personnel, tout en respectant des règles d'éthique en affaires (CADIEUX I. et al,2011).

La diversité des indicateurs de performance relevés dans la littérature peut être résumée dans le **tableau 2**.

Tableau 2 : Les types de performance

Type de Performance	Indicateurs utilisés dans la littérature
Performance Personnelle	Reconnaissance sociale Patrimoine personnel Qualité de vie Indépendance et autonomie
Performance Economique	Croissance Taille de l'entreprise Liquidités pour préserver l'autonomie et assurer la croissance de l'entreprise Capacité de l'entreprise à générer des revenus suffisants Santé financière Satisfaction des besoins des clients Qualité du produit ou du service offert
Performance durable (sociale et environnementale)	Maintien des emplois Investissement dans la société Qualité de vie du personnel Réputation de l'entreprise Équilibre entre santé financière, implication sociale et respect de l'environnement

Chapitre II : PME et IAA en Algérie

I. La Petite et la moyenne entreprise :

1. La PME dans le contexte Algérien : quelle définition et quelles caractéristiques?

En ce qui concerne l'Algérie la définition de la PME communément retenue par les organismes et les chercheurs est celle définie par l'Union européenne en 1996 et qui fait l'objet de recommandation à l'ensemble des pays membre. Elle, en effet, a adopté la charte de Bologne sur les PME en juin 2000, charte qui consacre la définition européenne. Cette définition se base sur un ensemble de critères à savoir : les effectifs, chiffre d'affaire, le bilan annuel et le critère d'indépendance.

Dans son article 4, 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 est comme suite :

La Petite et Moyenne Entreprise, quelque soit son statut juridique, est définie comme étant une entreprise de production des biens et des services employant de (1) à (250) personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas le 2 milliards de Dinars (DA) ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars et qui respecte le critère de l'indépendance.

- **La moyenne entreprise** : toute entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est entre 100 et 500 millions de Dinars.
- **La petite entreprise** : toute entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars.
- **La très petite entreprise (TPE)** : toute entreprise employant de 1 à 9 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

2. Un tissu d'entreprises jeunes et de petite taille :

Au premier semestre 2013, la population globale des PME s'élève à 747 934 entités, tous statuts confondus, employant 1 915 495 salariés. Plus de 99,9 % de cet ensemble d'entités sont constituées d'entreprises privées.

Le développement du tissu national des PME s'est réalisé grâce à l'émergence du secteur privé qui a plus que triplé entre 2000 et 2013, passant de 244 570 entreprises en 2000 à 747 387 entreprises au premier semestre 2013. Ce sont de nouvelles entreprises créées à partir de l'année 2001 suite à la loi d'orientation sur la PME de 2001 (**MDIPI, 2013**).

Entre 2002 et 2012, c'est plus de 311 000 entreprises qui ont été créées, soit une création annuelle moyenne de plus de 25 000 entreprises. Cependant, l'analyse de ce rythme de croissance doit être relativisée en tenant compte de la mortalité de ces PME.

Les PME algériennes privées restent trop petites et trop jeunes. Elles sont quasiment des TPE. Cette observation facilitera l'interprétation du rôle joué par cette catégorie d'entreprises tant dans la configuration du tissu économique national que dans la création de l'emploi.

En effet, cette catégorie représente 97,73 % contre 2,05 % pour la catégorie des petites entreprises et 0,22 % pour la catégorie des moyennes entreprises.

Les PME privées sont aussi les premières sources d'emplois en Algérie (leur part est de plus de 97 % contre 2,41 % pour le public). Néanmoins, le nombre moyen de salariés employés par les PME est de 2,4 (moins de 3 salariés) (NEMIRI YAICI Farida).

Les approches traditionnelles de la PME s'accordent à retenir une représentation théorique de la PME définie comme « une unité de production de petite dimension particulièrement confuse, aussi difficile à saisir que la firme et dont les frontières fluctuent selon les caractéristiques de son activité » (PICORY, 1994).

3. Situer la Petite et Moyenne Entreprise Algérienne dans le contexte économique :

En Algérie, le développement de la population des PME a connu une expansion importante depuis 1995. Cette évolution est le résultat des mesures d'incitation et d'encadrement, en faveur de la promotion de l'investissement, prises par les pouvoirs publics dans le cadre des réformes économiques libérales. Cependant, au-delà de l'expansion du tissu de la PME ainsi enregistrée, le concept PME en Algérie reste très flou en comparaison avec celui en vigueur dans les pays industrialisés (SELHAMI S. et al, 2013).

4. Ce qui caractérise la PME algérienne :

La dynamique de création de nouvelles entreprises s'est faite à travers 3 processus principaux : les créations « classiques » qui concernent l'investissement privé constitué principalement de fonds propres (près de 70% des créations), les micro-entreprises des jeunes bénéficiaires du dispositif d'aide à la création de l'ANSEJ (29 % des créations), et les sociétés de salariés constituées des entreprises publiques dissoutes rachetées par les employés à l'aide de modalités de crédit avantageuses(1%)(ASSALA K., 2006).

L'Algérie offre l'image d'une multitude de micro-entreprises familiales Semi-informelles, indépendantes et déconnectées les unes des autres cohabitant avec de plus grandes entreprises, tout aussi familiales, mais à l'aspect beaucoup plus moderne, et fortement liées aux institutions locales et nationales.

Les entreprises se sont développées en dehors du regard de l'Etat, investissant principalement les secteurs peu risqués à faible apport en capital « commerce, services, transport, BTP » donnant naissance à une majorité de TPE (SELHAMI S. et al, 2013).

- La gestion de l'entreprise est souvent corrélée à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille et un lieu de reproduction des fonctionnements familiaux ce qui conduit souvent à des comportements économiquement irrationnels. Le recrutement par exemple se fait en général en fonction du lien de parenté ou de la proximité familiale ou ethnique, au détriment de la compétence et du savoir-faire.

- L'organisation hiérarchique est de type patriarcal : le management est caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission au père, et à l'aîné (masculin) de manière générale. Le principe étant que l'autorité du père est indiscutable. C'est l'aîné de la famille, le père (ou celui qui en a le statut) qui possède sans partage le pouvoir stratégique. La Caractéristique (classique des PME) de concentration du pouvoir autour de la personne du propriétaire-dirigeant est renforcée et même légitimée dans le contexte socioculturel algérien.
- la capital de l'entreprise, souvent constitué de fonds propres et de prêts informels au sein de la famille est considéré comme incessible, et indivisible, même en cas de disparition du propriétaire. La gestion du patrimoine est marquée par la prudence et la sécurité. Le recours aux capitaux étrangers (au cercle familial), le partenariat ou la fusion sont des pratiques non encore utilisées. La conception des anciens entrepreneurs est que l'association (ou le partenariat) mènerait à une diminution de leur pouvoir stratégique (de père) et un éclatement de la famille.
- Les jeunes entrepreneurs qui évoluent dans un marché de plus en plus concurrentiel montrent plus d'aptitude à l'innovation et à la modernité (**GILLET, 2003 in SELHAMI S. et al, 2013**), particulièrement dans les moyennes entreprises qui se retrouvent en concurrence les unes avec les autres.
- Le recours à l'autofinancement externe et informel reste toutefois très élevé chez les PME, ce qui dénote une certaine faiblesse de la bancarisation de l'économie. Cette faiblesse met en évidence des problèmes plus structurels, notamment la lourdeur des services bancaires et le renforcement de l'économie informelle, qui représente 30% de l'activité globale selon le Conseil National Economique et Social
- Petite taille avec une structure simple fixe et plate
- Stratégie intuitive ou peu formalisée
- Système d'information interne simple et peu formalisé
- Faible formalisation
- Le recours à l'écrit n'est pas primordial, du fait de l'importance de l'ajustement mutuel

5. Les forces et faiblesses des P.M.E :

➤ Les forces des P.M.E :

- La PME présente généralement une structure simple et flexible qui lui permet d'être réactive à toute modification de l'environnement.
- Cette organisation entraîne de faibles coûts de structure ce qui peut lui donner un avantage concurrentiel par rapport à la grande entreprise. Cependant, dans une phase d'expansion qui pourrait entraîner des modifications de sa structure, la PME devra faire en sorte que ces coûts soient absorbés par les ventes futures.

- Les niveaux hiérarchiques étant souvent très réduits, les processus de décisions sont plus rapides pour régler les problèmes liés à l'activité. L'information circule également de manière plus efficace même si elle revêt un caractère informel.

Dans les PME, les salariés peuvent être plus motivés que dans une GE. En effet, ils peuvent se sentir plus impliqués dans la pérennité de la PME car cette dernière n'offre pas toutes les possibilités d'une grande entreprise en cas de licenciement (reclassement, indemnités de licenciement par exemple). De plus, la taille de la PME permet aux salariés d'être plus souvent associés aux prises de décisions (**DUFFAL Nathalie et al, 2005**).

5.2 Les faiblesses de la PME

- La taille de la PME est aussi un handicap. En effet, la PME est vulnérable de par son domaine d'activité. Si la PME est mono-produit, une chute de la demande entraînera une baisse des revenus que la PME ne pourra pas compenser.
- La PME qui dépend d'un seul client, par exemple dans la grande distribution, ou d'un seul fournisseur s'expose à un risque économique très important.
- L'agressivité de l'environnement doit conduire la PME à mettre en place une "veille" pour maintenir sa position dans son secteur d'activité. Cette "veille" peut être coûteuse à la PME.
- La PME peut également rencontrer des problèmes de financement liés à son développement.
- En effet, les banques sont souvent réticentes à accorder des crédits.
- En cas d'évolution, la PME peut rencontrer des rigidités au changement. Dans une PME, les salariés ont des évolutions de carrière (verticales et horizontales) moins importantes que dans les grandes entreprises. Un changement pourrait les conduire à assumer des nouvelles fonctions pour lesquelles ils ne sont pas formés et ainsi modifier le climat social.

II. Aperçu de la filière agroalimentaire en Algérie

1. La nature technique et économique de l'activité

Le secteur agroalimentaire se situe entre l'agriculture et la distribution. Il regroupe toutes les industries de transformation des produits issus de l'agriculture (produits vivants élevés, plantes ou fruits cultivés) en biens alimentaires. Ceux-ci sont ensuite commercialisés dans des circuits de distribution ou en restauration.

On peut scinder le secteur en huit grandes familles

- **Industrie de la viande** : abattage du bétail, de la volaille, charcuterie, conserverie de viande.
- **Fabrication de produits à base de céréales** : farine, pain et pâtisserie industriels, biscuits, biscottes, semoules et pâtes alimentaires, malt, amidon, féculs et produits dérivés, aliments pour animaux d'élevages et domestiques.
- **Industrie laitière** : fabrication du lait, du beurre, des yaourts, des fromages, «crackage» du lait pour l'industrie alimentaire (caséine, lactose, protéines ultra-filtrées..), fabrication de crèmes glacées et glaces.
- **Fabrication de produits alimentaires élaborés** : conditionnement, stockage et préparations à base de fruits, légumes, poissons, plats cuisinés et confitures. - Fabrication de produits à base de céréales : farine, pain et pâtisserie industriels, biscuits, biscottes, semoules et pâtes alimentaires, malt, amidon, féculs et produits dérivés, aliments pour animaux d'élevages et domestiques.
- **Fabrication d'huiles, de corps gras et de margarines.**
- **Industrie sucrière.**
- **Fabrication de produits alimentaires divers** : chocolat, confiserie, café et thé conditionnés, épices, herbes aromatiques, condiments, vinaigres, sauces préparées, aliments diététiques, aliments pour bébés, produits de régime, petits déjeuners, entremets, desserts, bouillons, potages, levures... - Fabrication de boissons et alcools : eaux minérales, jus de fruits et de légumes, les sodas, boissons alcoolisées, autres boissons non alcoolisées.

2. Le secteur agroalimentaire : la deuxième industrie du pays :

Le développement du secteur agricole et agroalimentaire est un enjeu majeur pour l'Algérie aux niveaux économique, politique et social. Sur le plan intérieur, il emploie actuellement 1,6 million de personnes, soit 23% de la population active ; il s'agit de la deuxième industrie du pays, après celle de l'énergie. Les ménages algériens consacrent en moyenne 42% de leurs dépenses à l'alimentation (**ONS, 2011**) contre 15% en France par exemple (**DERAM et al, 2006**).

La distribution des produits s'effectue principalement à travers des supérettes ou des épiceries. Les moteurs des secteurs agricoles et agroalimentaires sont les filières céréalières et laitière, les conserveries, l'huile, les eaux minérales et le raffinage du sucre. En amont des

industries agroalimentaires, on recense en Algérie plus d'un million d'exploitations agricoles couvrant plus de 8,5 millions d'hectares de terres arables, exploitées par l'arboriculture (41%), de les cultures maraîchères (26%) et les grandes cultures (33%), principalement céréalières (**Ubifrance, 2009**).

3. Un secteur importateur :

L'Algérie est aujourd'hui le premier importateur africain de denrées alimentaires avec 75% de ses besoins assurés par les importations (**Ubifrance, 2009**).

L'insuffisance de la production agricole algérienne, couplée à une demande massive et croissante de produits agroalimentaires, fait de l'Algérie un pays structurellement importateur. Selon les chiffres des douanes algériennes, les importations de produits alimentaires s'élèvent à 7, 319 milliards de dollars pour les 09 premiers mois de 2013, équivalent d'une hausse de 11,45 % par rapport à la même période de 2012. Cette hausse est dû à une augmentation des importations des différents produits , en particulier les légumes secs et autres dont la facture est passée de 206,69 millions de dollars à 312,41 millions de dollars soit une hausse de 51.15% , et il en est de même pour les céréales, semoules, farine dont l'augmentation de la facture d'importation s'élevait à 09 % A titre indicatif, le secteur « biens alimentaires » représente, dans les neuf premiers mois de 2013, 17.71 % de la valeur du total des importations. Il est à signaler que ce taux est resté relativement inchangé, fluctuant dans une fourchette de 16 % à 20% (**CNIS, 2013**). Avec 3 275 millions de dollars en 2012, les céréales occupent le premier rang de toutes les importations alimentaires (**CNIS, 2012**).

On évalue la consommation moyenne à hauteur de 220 kg par an et par habitant, et celle-ci peut atteindre jusqu'à 50% du budget total consacré à l'alimentation. La demande nationale est estimée à 7.5 Mt par an, toutes céréales 4 confondues. Elle n'est couverte en moyenne qu'à 25% par la production locale, très dépendante de la pluviométrie.

Les besoins algériens en lait et produits laitiers sont également considérables. Avec une consommation moyenne de 110 L de lait par habitant et par an, estimée à 115 L en 2010, l'Algérie est le plus important consommateur de lait au sein du Maghreb. La consommation nationale s'élève à environ 3 Milliards de litres de lait par an, la production nationale étant limitée à 2,2 milliards de litres. C'est donc près d'1 milliard de litres de lait qui est ainsi importé chaque année, majoritairement sous forme de poudre de lait. (**Ubifrance, 2009**).

Les produits laitiers représentent ainsi le second poste dans les importations annuelles de produits agroalimentaires de l'Algérie, avec 1 262,66 millions de dollars en 2012 (**CNIS, 2013**).

La consommation moyenne de sucre en Algérie est de 24 kg par habitant et par an. Face à l'absence de culture de canne à sucre et de betterave sucrière, la totalité du sucre brut, de canne ou de betterave, est importée. Selon une étude du Ministère de l'Industrie, l'Algérie serait classée parmi les dix premiers pays importateurs de sucre au monde (**Ubifrance, 2009**).

En 2012, la valeur des importations en sucre et sucreries était de 1 010,81 millions de dollars soit une hausse de 130 % par rapport à 2008.

4. Réglementation propre au commerce de produits agroalimentaires :

Un certificat d'analyse est requis en cas d'exportation de produits alimentaires, et en particulier pour ce qui concerne les produits frais. Le client ou l'importateur est en effet tenu de faire accompagner son produit de ce document. L'importateur devra faire effectuer un contrôle de la qualité des marchandises importées avant toute mise à la consommation sur le territoire national. Par ailleurs, concernant l'étiquetage des produits, celui-ci doit obligatoirement être en langue arabe et doit faire corps avec l'emballage (autocollant proscrit). Enfin, le tarif douanier est basé sur le système harmonisé (SH).

Un démantèlement progressif des droits de douanes a débuté avec l'entrée en vigueur, le 1er septembre 2005, de l'Accord d'Association entre l'Algérie et l'Union Européenne. Celui-ci s'étalera sur douze ans, avec pour objectif final la création d'une zone de libre échange entre les deux rives.

5. Tendances des industries agro-alimentaires dans le monde et perspectives en Algérie

L'industrie agroalimentaire algérienne n'échappe pas aux influences de l'évolution mondiale. L'évolution de l'industrie agroalimentaire algérienne est influencée par celle des agro-industries dans le monde, en raison de sa dépendance à l'égard du marché international des produits de base, mais aussi de ceux de l'équipement et de la technologie.

Les firmes multinationales fondent leur expansion sur les produits stratégiques, elles ont tendance à abandonner les secteurs les moins rentables de l'agro-alimentaire (la meunerie, l'huilerie et la laiterie) pour se consacrer aux produits à forte valeur ajoutée (viande surgelée, aliments préparés, boissons, ...) et au commerce. Le secteur agricole dispose d'un certain nombre d'atouts liés notamment à la compétitivité en termes de coût de la main-d'œuvre, à la proximité géographique du marché de l'UE et africaine, aux avantages comparatifs liés à sa situation agro-climatique favorable pour les fruits et légumes frais, ainsi qu'au développement d'une industrie de transformation de produits agro-alimentaires potentiellement compétitive.

Le taux de valorisation générée par l'industrie agro-alimentaire par rapport à l'agriculture est très faible par rapport à nos voisins. Cette faiblesse est due à la qualité de nos produits qui ne répondent pas au processing de transformation (cas des blés, pomme de terre, haricots, etc...). Pour remédier à cela, il y a lieu d'orienter les soutiens au niveau agricole pour la production destinée à la transformation (utilisation des variétés spécifiques et adaptation des itinéraires techniques) et introduire des mécanismes de soutiens pour le secteur des IAA pour l'intégration de la production nationale (atteindre le prix international).

6. Expérience tunisienne

Le secteur agro-alimentaire est un secteur phare de l'industrie tunisienne et occupe la deuxième place en termes de production et de valeur ajoutée. Les industries agroalimentaires représentent 3,5% du PIB de la Tunisie. Près de 1.000 entreprises exercent dans le secteur dont plus de 150 sont totalement exportatrices. Elles offrent 63.000 emplois dont 23% relèvent des entreprises totalement exportatrices. Les productions en agro-alimentaire sont destinées essentiellement au marché européen. L'Italie est le premier client de la Tunisie en produits agro-alimentaires (40% des exportations) suivie de l'Espagne (20%), de la Libye (14%) et de la France (10%). La part exportée en produits agricoles transformés, constituée principalement de corps gras, a connu une évolution à la hausse, passant de 61,8% en 1990 à 76,2% en 2000 et à 77,6% en 2008, indiquant une valorisation de plus en plus intensive de sa production agricole (API, 2014).

7. Expérience du Maroc :

L'industrie agro-alimentaire (IAA) est la deuxième branche industrielle du pays avec près de 30% de la production industrielle totale (juste après celle de la chimie avec 40%). Il est à noter que 16 à 17% de la production de cette branche est exportée annuellement. Le secteur de l'IAA occupe une place stratégique dans l'économie nationale et compte 1981 entreprises (moyenne de la période 2002-2008) représentant 25% du total des établissements industriels constitués principalement de PMI à hauteur de 95%. Ce secteur présente des capacités de développement énormes vu les potentialités agricoles et agroindustrielles du pays. Toutefois, le secteur reste, dans son ensemble, caractérisé par un système productif fragile et structurellement faible, notamment au niveau des exportations. Avec plus de 2,6 milliards de dirhams d'exportation et 5.670 emplois permanents en 2008 (dont 53% sont des femmes), le secteur des fruits et légumes transformés occupe une position de choix dans le tissu économique et social national. Il participe significativement au développement de la production agricole en la valorisant et en assurant un débouché pour certains produits agricoles. Aussi, le secteur participe activement, à travers ses unités industrielles implantées dans les territoires, à la politique de décentralisation industrielle et au développement rural (DEPF, 2010).

Partie pratique : enquête et analyse des résultats

I. La monographie des wilayas enquêtées :

1. Cas de la wilaya de Tizi ousou : (voir carte page 28)

La wilaya de Tizi Ouzou est une wilaya algérienne située dans la région de la Kabylie en plein cœur du massif du Djurdjura. Elle est divisée administrativement en 67 communes et 21 daïras .

La wilaya de Tizi Ouzou s'étend sur une superficie de 2 992,96 km². La population résidente telle qu'évaluée lors du recensement de 2008 est de 1 127 607 habitants. La densité atteint 381,21 habitants au km².

Cette wilaya est caractérisée par des zones rurales, avec un tissu industriel à dominance des TPE et PME. Selon l'ONS (2011), la wilaya de Tizi ousou occupe la troisième place avec 182 PME. La production des boissons rafraichissantes et le lait frais sont des principales activités.

2. Cas de la wilaya de Blida :(voir carte page 29)

La wilaya de Blida est une collectivité publique territoriale algérienne située au Nord du pays. La périphérie nord de la wilaya tend à s'agglomérer progressivement avec les banlieues internes à la wilaya d'Alger, s'étend sur une superficie de 169 600 ha = 1 696 km² d'une population de 1 002 937 hab. et d'une densité de 591 hab/km² composé de 25 commune.

La wilaya se compose principalement d'une importante plaine et d'une chaîne de montagnes au Sud la plaine de la Mitidja, qui s'étend d'Ouest en Est, est une zone agricole riche. On y trouve des vergers, apiculture, agrumes, arbres fruitiers, vigne, mais également des cultures industrielles. Selon l'ONS (2011), son tissu industriel est de 164 PME agroalimentaires.

II. Enquête :

1. Objectif et méthodologie de l'enquête :

➤ Objectif principal :

L'objectif principal recherché à travers cette enquête consiste en une contribution à la compréhension de l'effet des facteurs (objectifs des dirigeants et variables contextuelles) sur la performance de l'entreprise.

➤ Méthodologie :

Pour répondre à la question préalablement posée, nous avons conduit une enquête auprès des PME agroalimentaires au niveau de la wilaya de Tizi ousou et de la wilaya de Blida.

Partie pratique : enquête et analyse des résultats

L'enquête a été réalisée en deux étapes, la première consistait à déposer un questionnaire et prise de contact avec le responsable de l'entreprise qui est en général son dirigeant, et lui expliquer l'objet de notre étude. En outre 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 attentes et objectifs une interview a souvent été réalisée éventuellement quand cela nous a été possible.

Vue les difficultés rencontrées sur le terrain, l'enquête nous a pris un axe de temps de cinq mois allant de la fin de mois d'Avril jusqu' la fin de moi de septembre.

➤ **Difficultés rencontrées au cours de l'enquête sur le terrain :**

- la réticence des dirigeants à répondre à certaines questions.
- le refus catégorique de certains dirigeants à répondre aux questions.
- l'indisponibilité de certains dirigeants
- Eloignement des entreprises, dont la majorité se localise dans des zones rurales, qui rend l'accès assez difficile
- Le non fiabilité de l'information due au non mise à jour de la part des instances concernées. on a trouvé des PME fermées ou déplacées même inexistantes sur le terrain. Cette difficulté nous a obligé d'adapter un model d'échantillonnage aléatoire.
- Notre enquête s'est déroulée principalement dans la période estivale d'où la navigation sur le terrain est assez difficile.

2. Choix de l'échantillon :

Au départ notre échantillon est fait la base du fichier national ONS qu'on a pu récupérer auprès de cette instance avant le début de l'enquête. Le tirage de l'échantillon est fait selon un échantillonnage stratifié à deux variables (l'activité ou métier et le statut juridique).

Lors de notre navigation sur le terrain, on a fait appel à un échantillonnage aléatoire vue la non fiabilité de l'information dans le fichier.

3. Questionnaire :

Le questionnaire a été construit à partir de la littérature et a permis de collecter des données sur l'entreprise (taille, âge, statut juridique, chiffres d'affaire,), sur les caractéristiques démographiques du dirigeant (âge, scolarité, genre, nature de la propriété et expérience), sur les exigences managériales et ses objectifs aujourd'hui (financiers et non financiers) et sur la performance de son entreprise.

4. Outils de l'analyse des données :

- Le dépouillement des données et l'analyse descriptive sont traitée à l'aide de l'excel.
- les cartes présentant la répartition des pme agroalimentaires visitées s'est faite avec microsoft Paint.
- et enfin l'analyse quantitative (ANOVA) est traitée avec logiciel statistique SPSS v 24.

III. Résultats :

1. Description de l'échantillon d'étude :

Notre échantillon est composé de 103 entreprises visitées pour les deux wilayas (Tizi ousou et Blida) soit 63% répertoriées dans le fichier ONS et 37% trouvées.

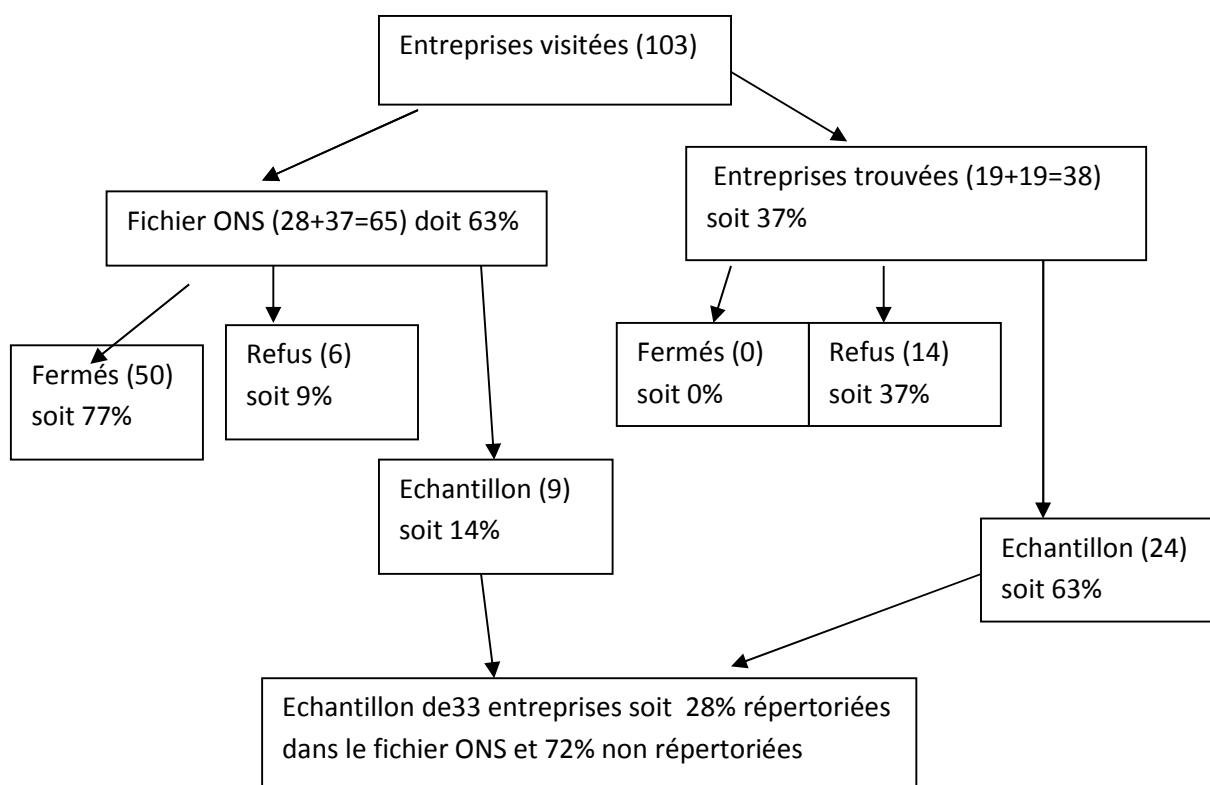


Figure 5 : Répartition des entreprises visées.

L'échantillon final de notre enquête est de 18 entreprises pour la wilaya de Tizi ousou soit 54% et de 15 entreprises pour la wilaya de Blida soit 46%.

On a constaté qu'un taux de 41% des entreprises visitées dans la wilaya de Tizi ousou n'est pas répertorié dans le fichier de l'ONS, de même pour la wilaya de Blida avec un taux de 34%.

Les taux des réponses ont été plus importants auprès de ces PME non répertoriées dans le fichier ONS avec 63% et 63% pour les deux wilayas (voir tableau 3 et les figure 6).

Tableau 3 : Répartition des entreprises visitées dans les wilayas de Tizi ousou et de Blida

	Tizi ousou			Blida		
	E fermées	Refus	Echantillon	E fermées	Refus	Echantillon
Entreprises ONS (%)	67,86	10,71	21,43	83,78	8,11	8,11
Entreprises Trouvées(%)	0,00	36,84	63,16	0,00	36,84	63,16

La majorité des entreprises visitées ont cessé leur activité, déplacé ou inexistante sur le terrain, on conclue la non actualisation des bases des données des fichiers nationaux par les institutions concernées reflétant la difficulté de la remontée de l'information des données.

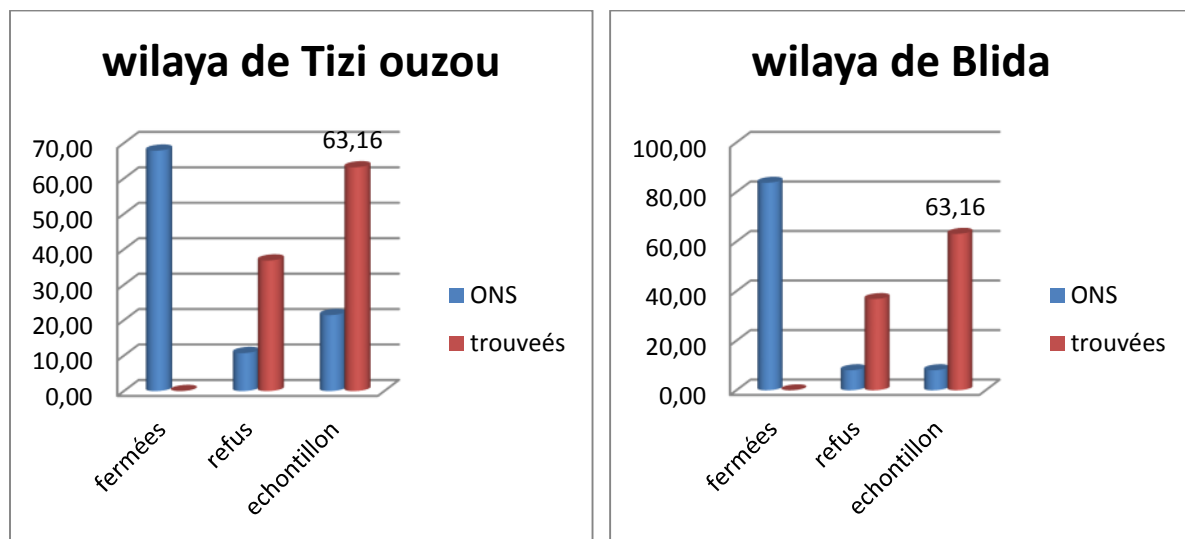


Figure 6 : Répartition des entreprises visitées dans les wilayas de Tizi ousou et Blida

➤ **Répartition géographique des entreprises :**

On a pu localiser les PME visitées et celles ayant répondues dans les wilayas de Tizi ousou et Blida sur les cartes suivantes (**figures 7 et 8**) :

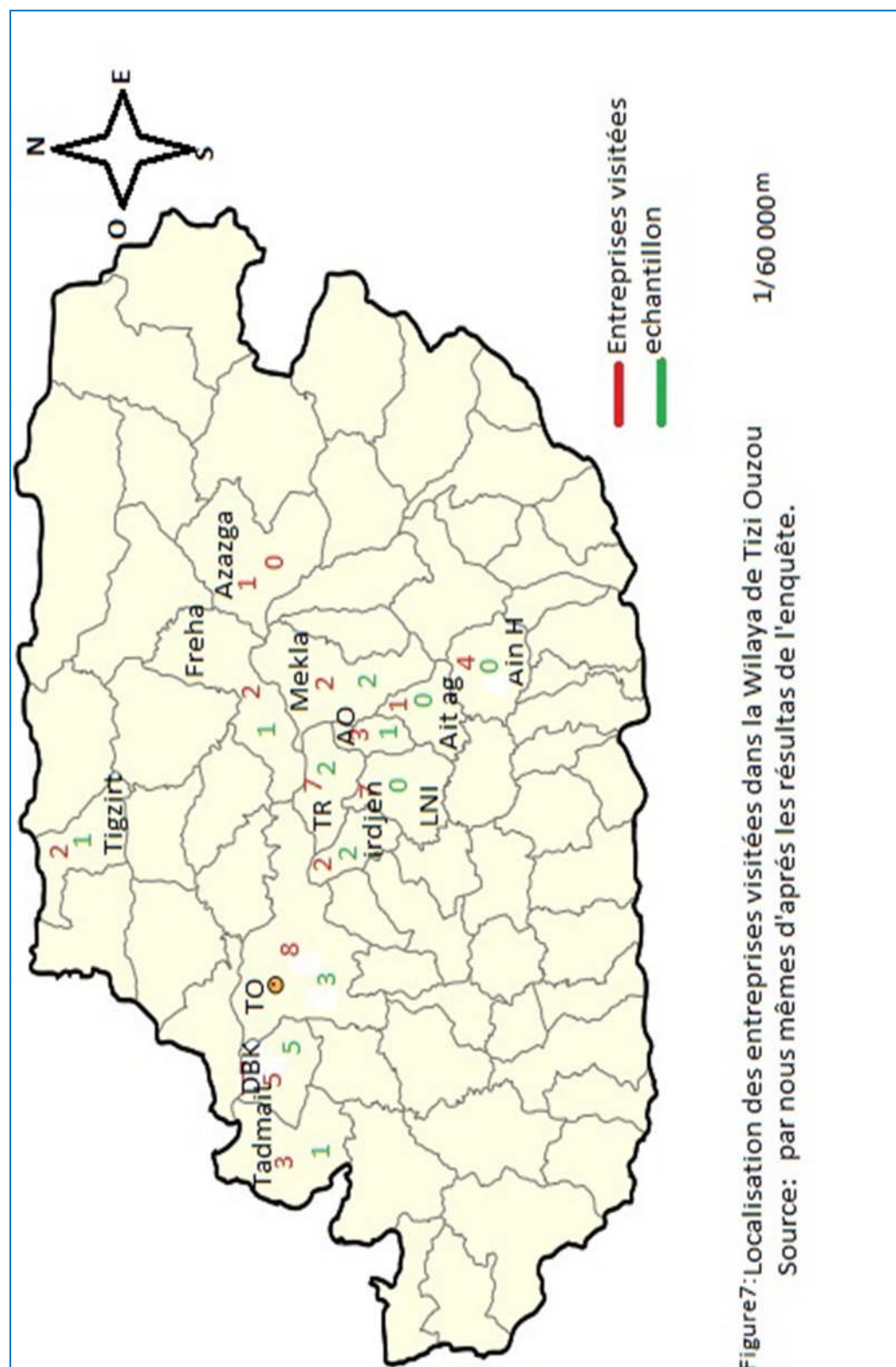


Figure7: Localisation des entreprises visitées dans la Wilaya de Tizi Ouzou
Source: par nous mêmes d'après les résultats de l'enquête.

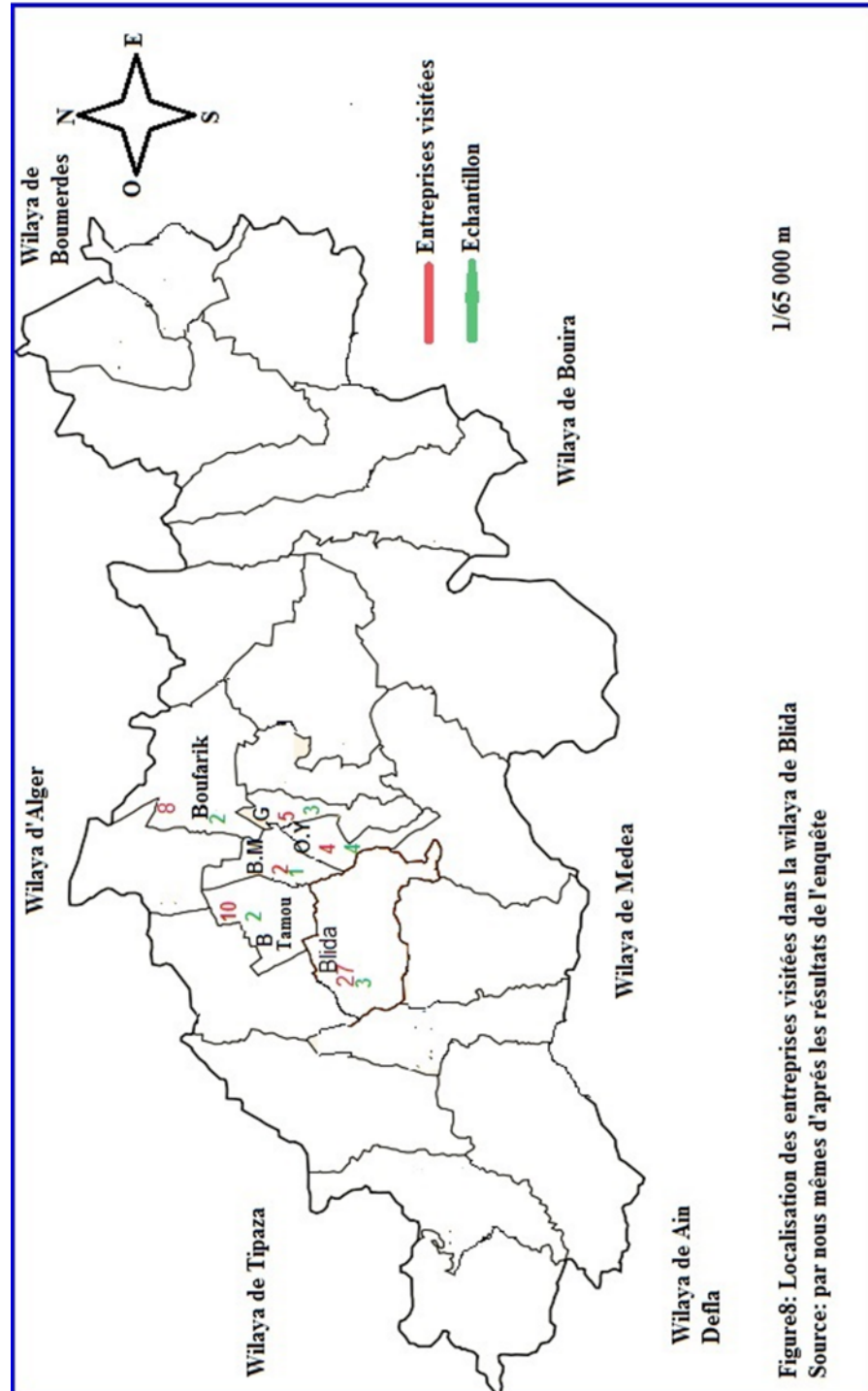


Figure8: Localisation des entreprises visitées dans la wilaya de Blida
Source: par nous mêmes d'après les résultats de l'enquête

2. Identification des entreprises :

Les entreprises visitées sont caractérisées par un nombre de critères résumées dans le **tableau4** suivant :

Tableau 4 : Caractéristiques des entreprises.

Critères	Moyenne
Age moyen des entreprises	14 ans
Capital moyen des entreprises	268 175 000 DA Algérien
Effectif moyen	115
Nombre de dirigeant moyen	4
Chiffre d'affaire moyen	946 006 838 DA Algérien

➤ Répartition des entreprises par métier :

Selon l'ONS les PME agroalimentaires de la wilaya de Tizi ousou et Blida s'exercent dans différentes activités, la production de boissons rafraîchissantes (14%) et laits liquides (11,5%) prennent tête, alors que l'analyse portée sur les métiers de notre échantillon d'étude, les fromageries et minoteries s'articulent avec un taux dépassant les 14% et 11,9% respectivement (**voir figure9**).

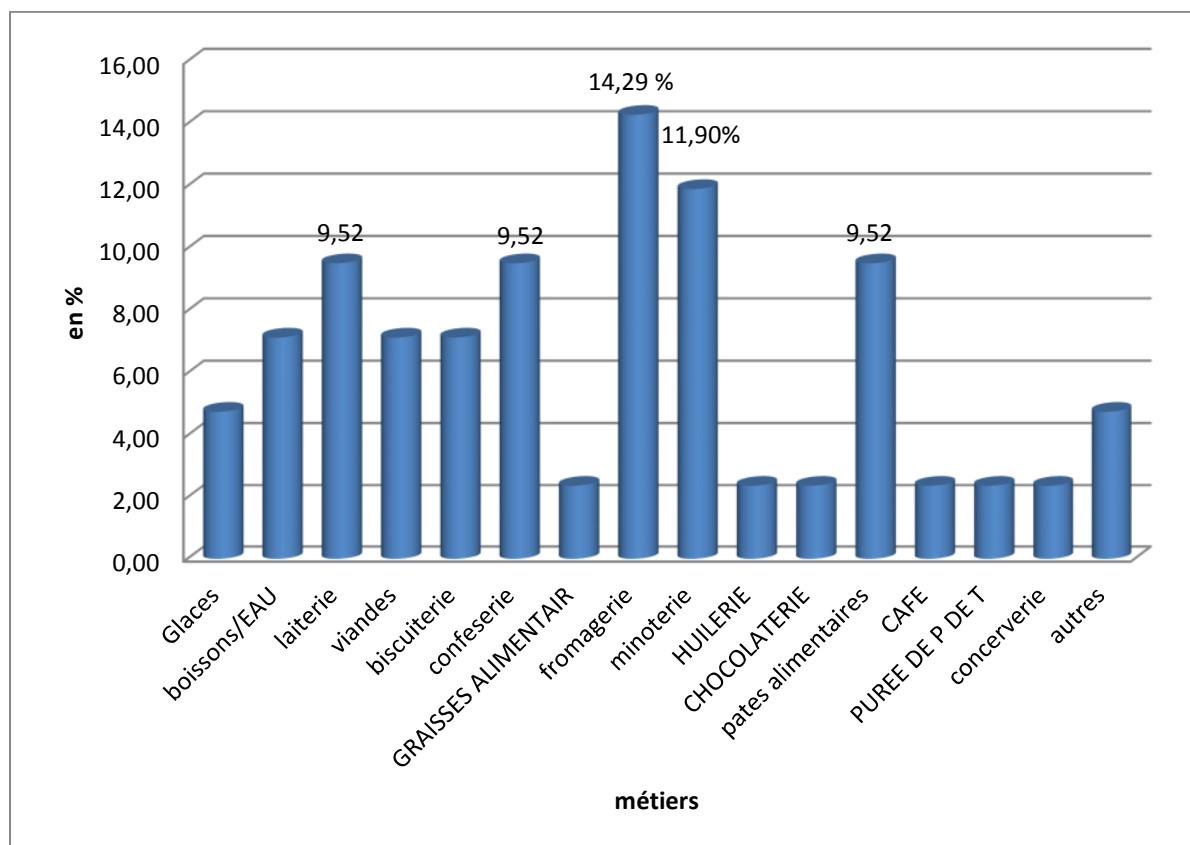


Figure 9 : Classification des entreprises par métiers.

➤ Statut juridique :

Le tableau ci-dessous montre la différence de la répartition des entreprises agroalimentaires enquêtées et celles enregistrées par l'ONS selon le statut juridique dans la wilaya de Tizi ousou et la wilaya de Blida.

Le tableau 5 : Répartition des entreprises selon le statut juridique dans la wilaya de Tizi ousou et la de la wilaya de Blida

Statut juridique	Résultats (%)		ONS (%)	
	TO	Blida	TO	Blida
EURL	11,11	20,00	14,84	25,61
SARL	55,56	46,67	63,19	64,02
SNC	11,11	6,67	21,43	7,93
SPA	0	20	0,55	2,44
E-INDIVIDUELLE	22,22	6,67	0	0

.ONS (2011).

On constate que les SARL constituent la part majoritaire (55,56%) suivi des entreprises individuelles (22,22%), les EURL (11,11%) et les SNC avec 11,11%, alors que les SPA sont quasiment nulles pour les PME de la wilaya de Tizi ousou.

Pour la wilaya de Blida, de même les SARL (46,67%) dominant suivi des SPA (20%) et les EURL et viennent en dernier les SNC et EI (20%).

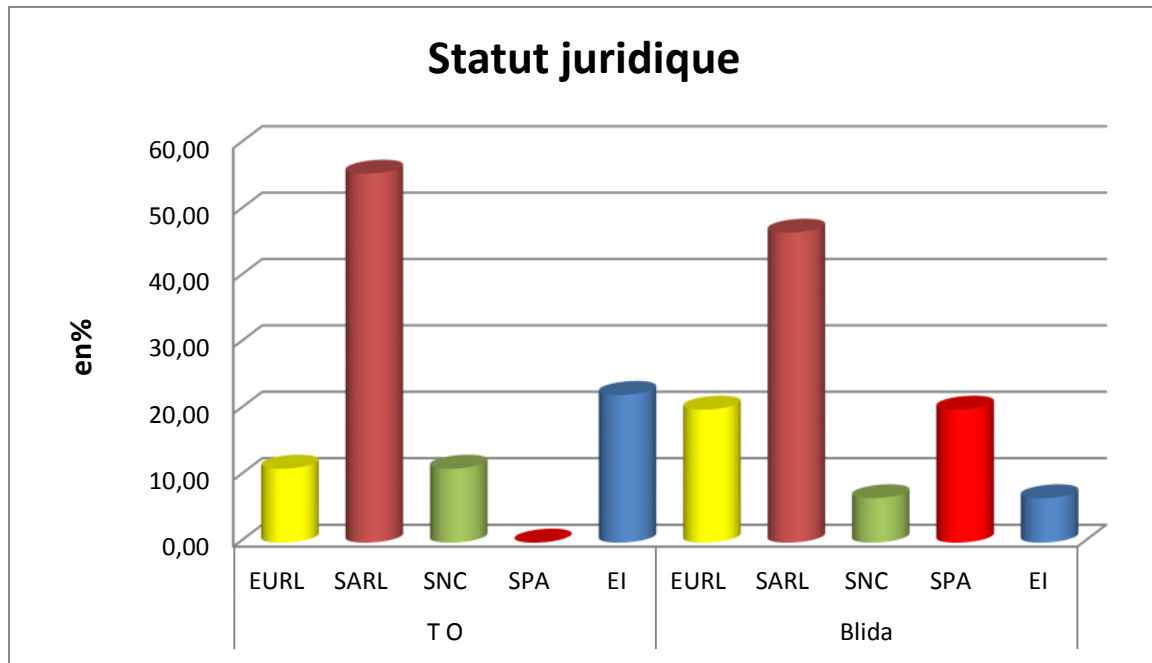


Figure 10 : la répartition des entreprises agroalimentaires enquêtées selon le statut juridique dans la wilaya de Tizi ousou et la wilaya de Blida

➤ **Entreprises sont-elles familiales ?**

Delon **Selhami S. et al (2013)**, l'Algérie offre une image de PME à caractère familial. Sur l'ensemble de notre échantillon, on observe la dominance d'entreprises à caractère familial avec un taux de 81,82% (**voir la figure11**).

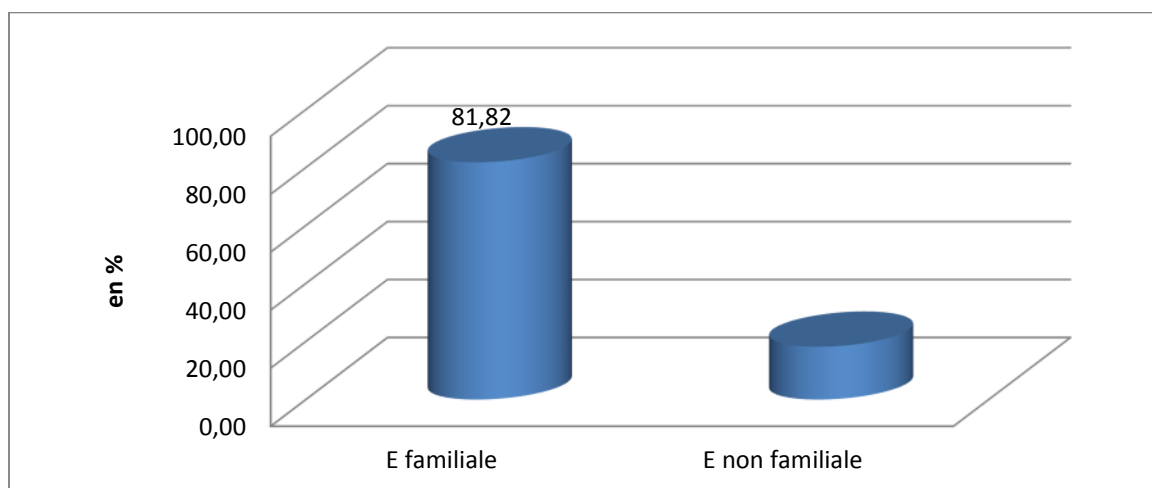


Figure11 : Répartition du critère de famille

➤ Exportations des entreprises :

Dans la **figure 12**, on observe une légère exportation pour les PME de la wilaya de Tizi ousou par contre près de la moitié des PME de Blida exporte. Mais c'est très fine par rapport à l'exportation hors hydrocarbures (93,73%), le groupe biens alimentaires vient en deuxième position avec une part de 1,05% après le groupe semi produits (4,69%).

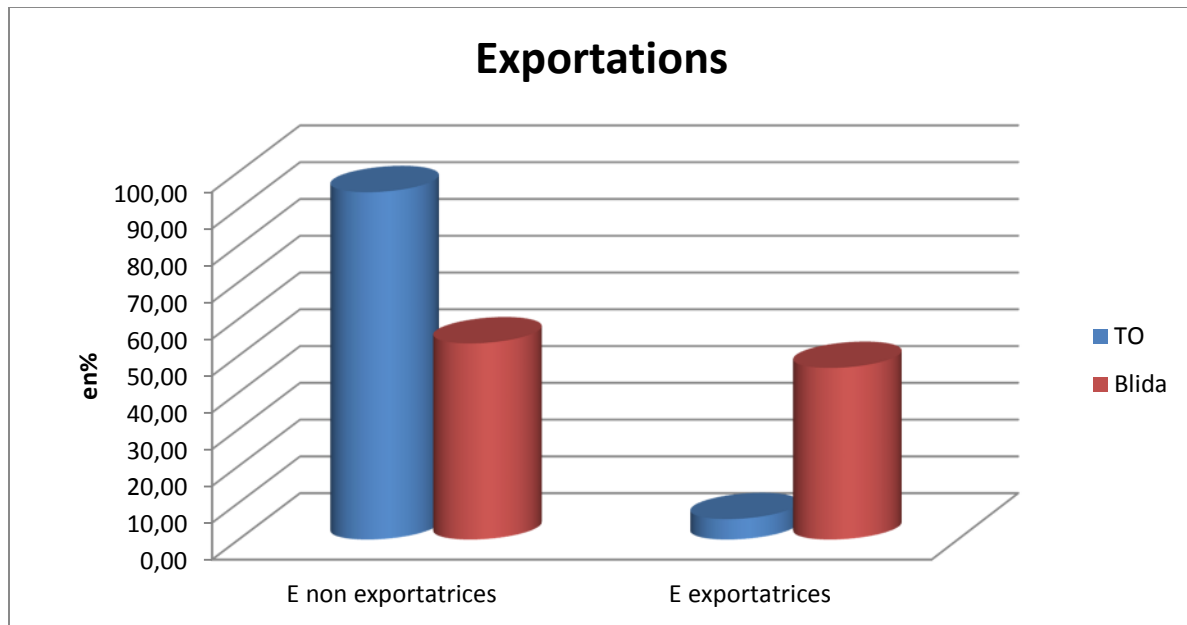


Figure 12 : répartition des PME exportatrices dans la wilaya de Tizi-ouzou et la wilaya de Blida

➤ Entreprises bénéficiaires de l'aide de l'Etat :

La figure 13 fait ressortir qu'un taux de 48,48% de l'ensemble des PME des deux wilayas (Tizi-ouzou et Blida) n'ont pas bénéficié de l'aide de l'Etat

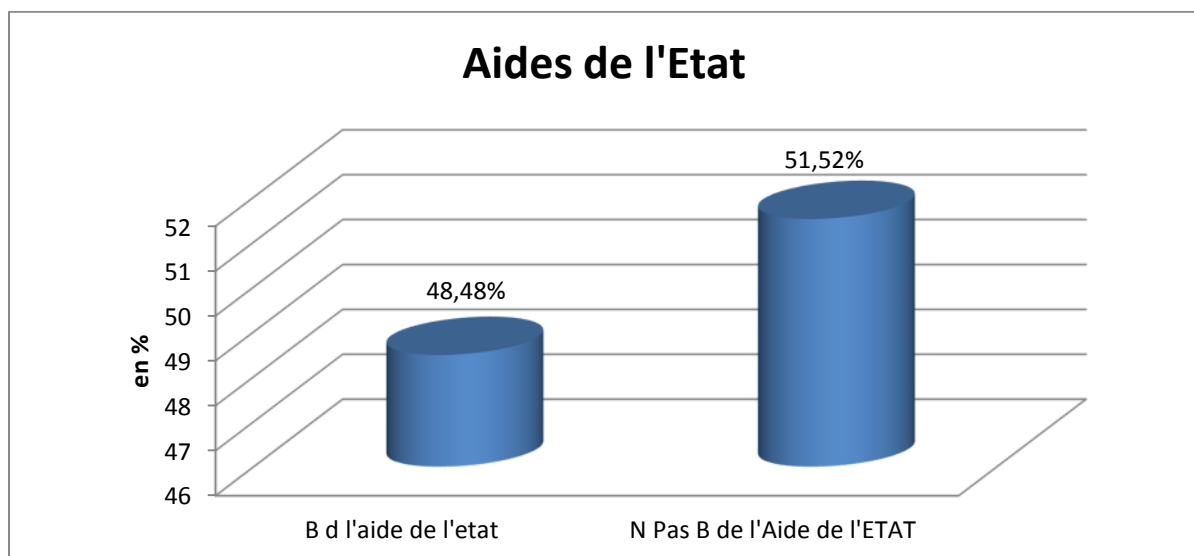


Figure 13 : répartition des PME bénéficiaires de l'aide de l'Etat

➤ Entreprises ayant contractées auprès des banques :

Sur 33 entreprises, 57% ont contracté des crédits bancaires (voir figure 14)

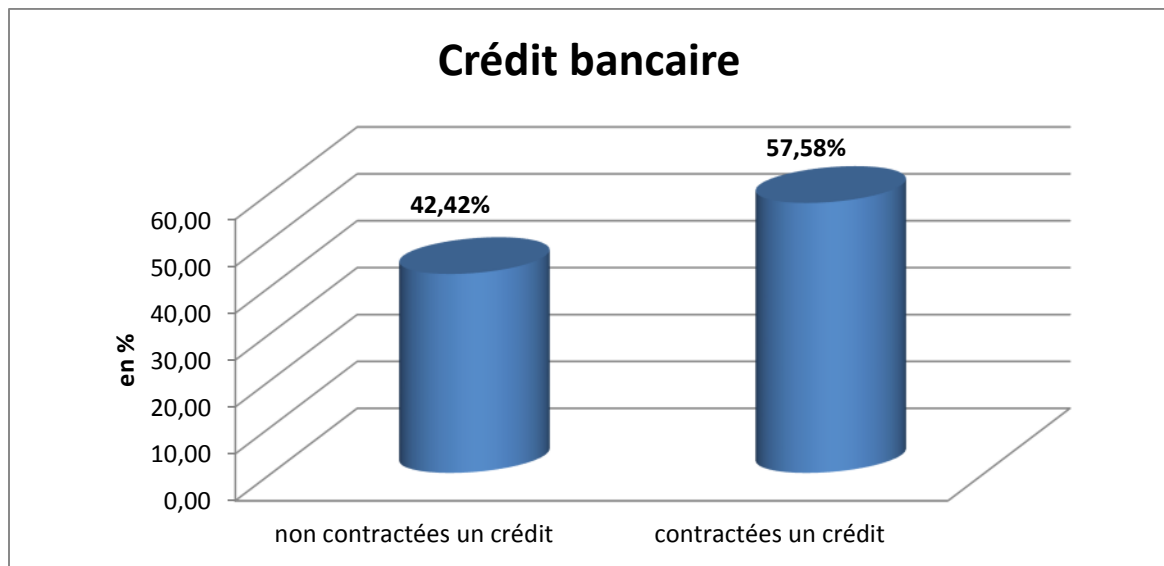


Figure 14 : entreprises ayant contractées un crédit auprès des banques

Le recours par les entreprises aux emprunts bancaires n'est pas une pratique courante. En effet, seulement 3,5% des entreprises déclarent avoir les emprunts bancaires comme principale source de leur financement. Néanmoins, 21,7% des entreprises employant entre 50 et 249 salariés ont eu recours à des emprunts bancaires (ONS, 2011).

➤ Plan HACCP :

On observe sur la figure 21, que seulement 30,30% ont un plan de maitrise des risques

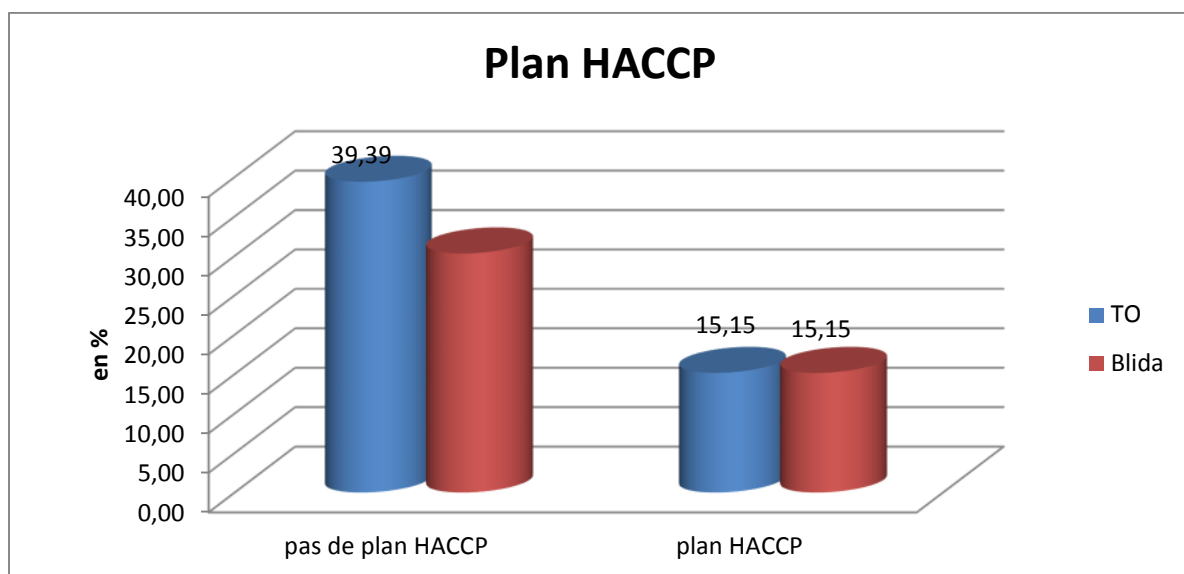


Figure 15 : répartition des entreprises ayant un plan HACCP

➤ Certification :

On constate que la 30% des PME de la wilaya de Blida sont certifiées.

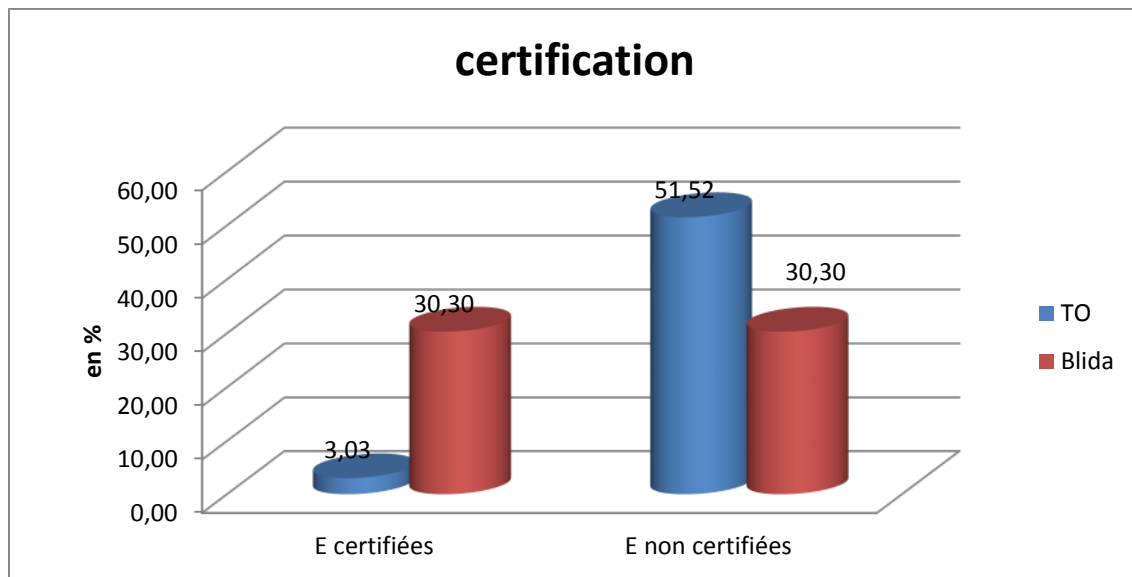


Figure 16 : répartition des entreprises certifiées dans les wilayas de Tizi ousou et Blida

➤ Classification des entreprises selon le législateur algérien :

La définition de la PME adoptée par l'Algérie est basée sur les trois critères suivant : les effectifs, le chiffre d'affaires et le bilan annuel.

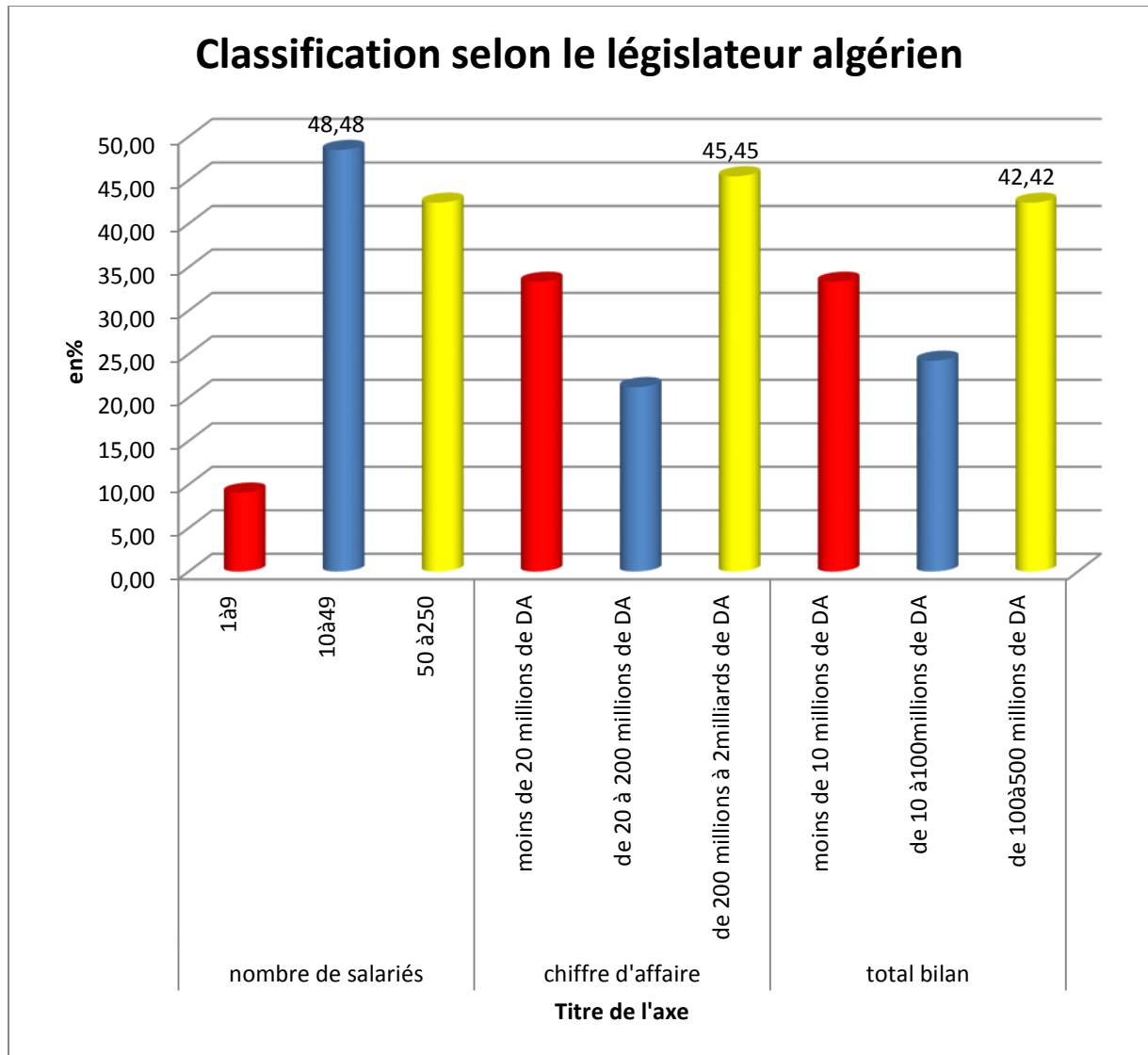


Figure17 : Répartition des PME selon la législation algérienne

Sur 33 entreprises (échantillon de base), la petite entreprise (10 à 49 employés) l'emporte avec 48,48% alors que pour le chiffre d'affaire (de 200M à 2Mill de DA) et le bilan total (de 100 à 500M de DA) sont majoritaire avec des taux de 45,45% et 42,42%.

On peut dire que la plus part des entreprises sont petites (10 à 49 employés) mais elles font un chiffre d'affaire et un bilan d'une moyenne entreprise (50 à 250 salariés).

3. Les caractéristiques démographiques des dirigeants des entreprises :

➤ Age moyen des dirigeants :

On a pu classer l'âge des dirigeants des PME agroalimentaires par classes (**voir tableau6**).

Tableau6 : répartition des dirigeants des entreprises par classe d'âge.

Classe d'âge	[29-35]	[42-49]	[50-56]	[60-71]
Taux (%)	18,18	42,42	18,18	21,21

L'âge moyen des dirigeants des PME enquêtées est de 42 à 49 ans suivi de la tranche des plus âgés (60 à 71 ans).

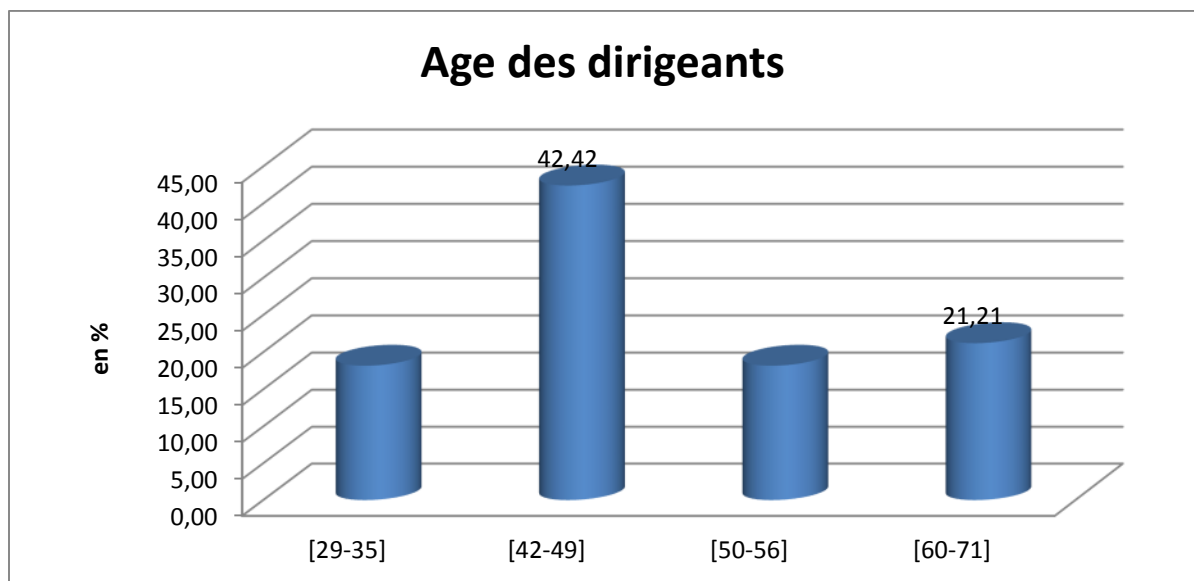


Figure 18 : configuration de l'âge des dirigeants.

➤ Genre des dirigeants :

La figure 17 fait ressortir que le genre masculin domine l'ensemble des dirigeants des PME de la wilaya de Tizi ousou et de la wilaya de Blida avec un taux de 90,91%

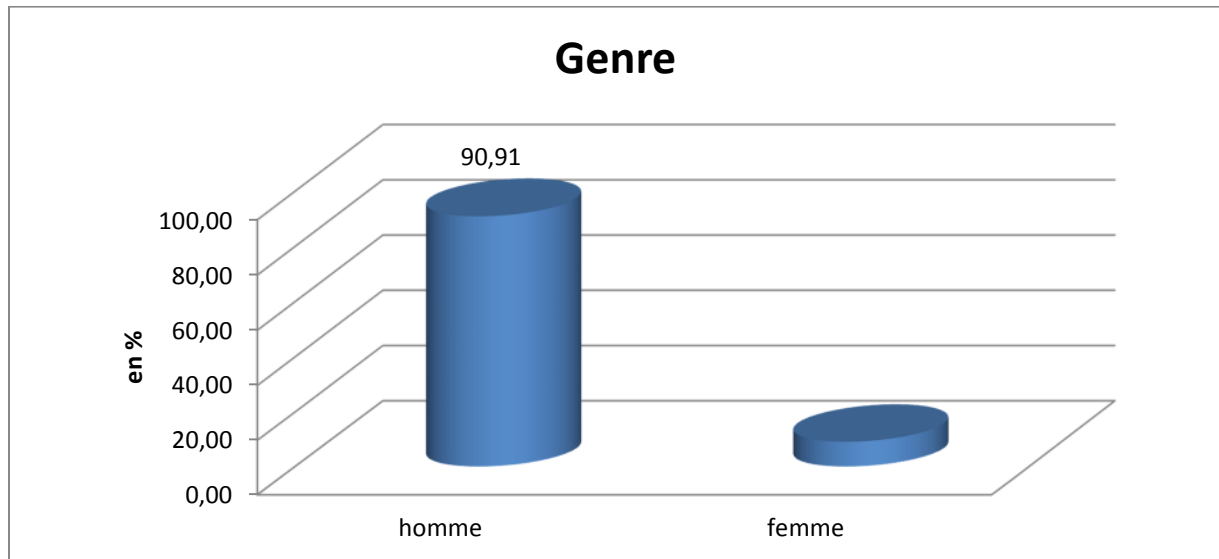


Figure 19 : répartition des dirigeants selon le genre.

➤ Expérience moyenne des dirigeants :

L'expérience moyenne des dirigeants pour l'ensemble des PME enquêtées est de 11 ans par contre on peut observer sur la figure 18 que les dirigeants des PME de Tizi ousou sont expérimentées (13ans contre 8ans pour Blida).

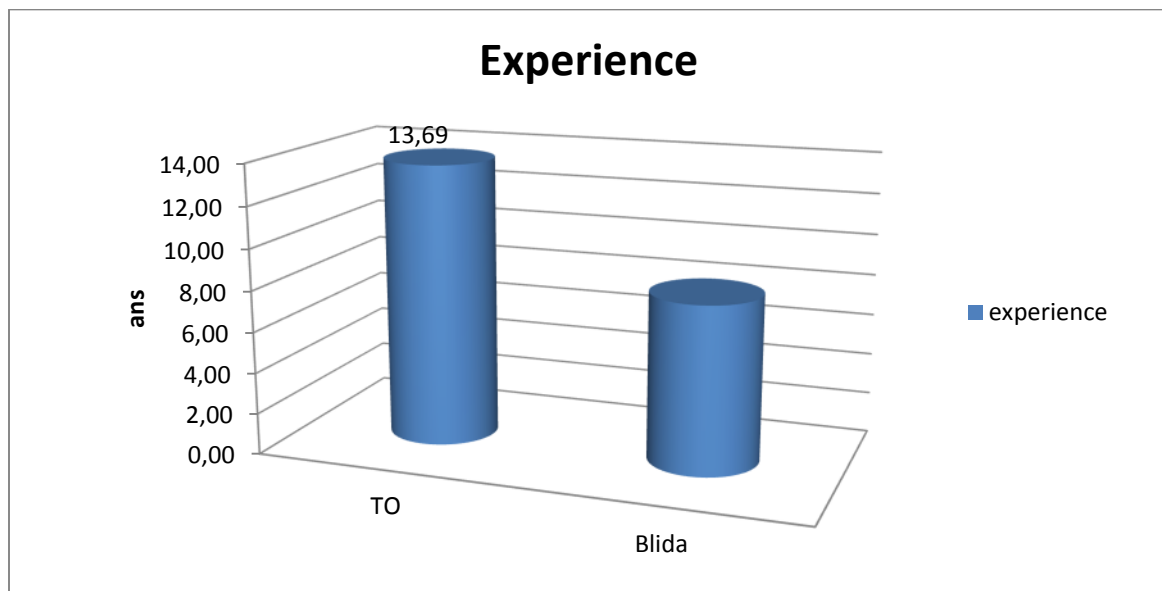


Figure 20 : expérience moyen des dirigeants des entreprises.

➤ Niveau de scolarisation :

La lecture sur la figure 19 nous révèle deux catégories, la majorité des dirigeants de PME agroalimentaires de la wilaya de Blida ont un niveau supérieur (bac+3 et bac+5) avec 33% de l'échantillon alors que le dirigeants de la wilaya de Tizi ousou ont des niveaux de collège, secondaire et bac pas fait d'études supérieures.

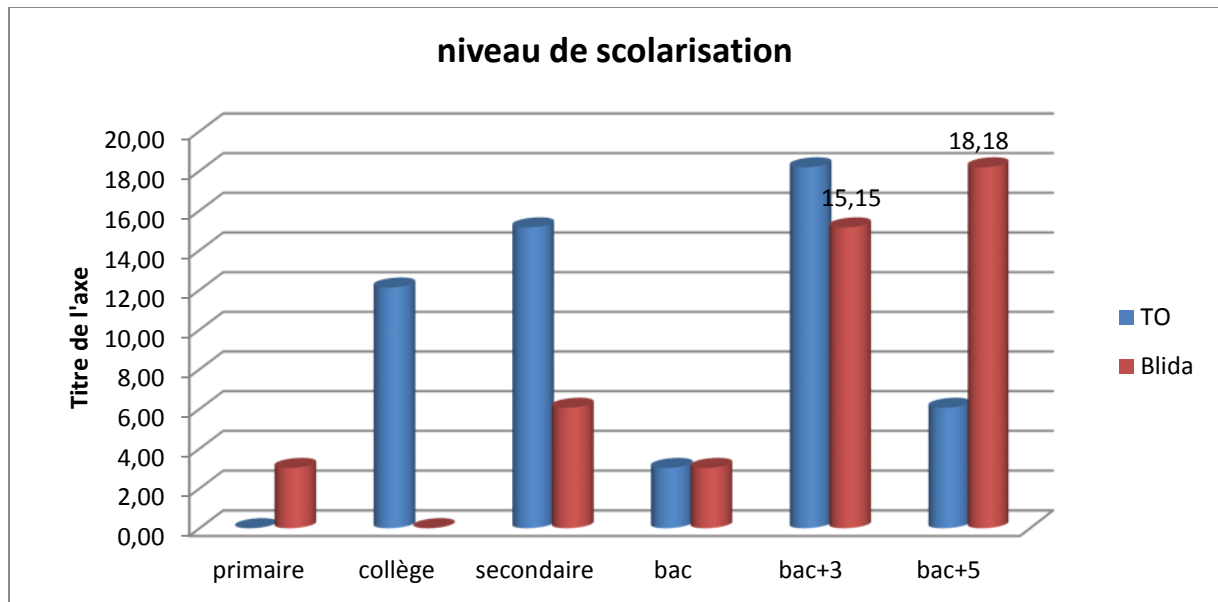


Figure 21 : niveau de scolarisation des dirigeants des entreprises enquêtées.

➤ La nature de la propriété du dirigeant :

Dans la majorité, les dirigeants des PME agroalimentaires sont des propriétaires-associés (48%) ou propriétaires uniques (33%) qui vient en deuxième position.

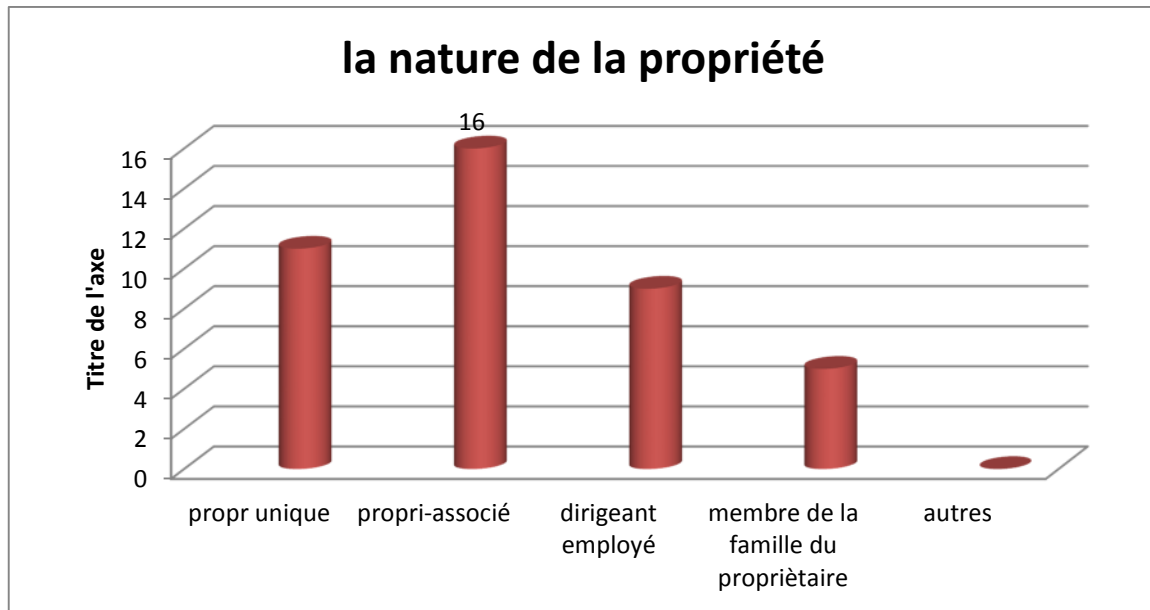


Figure 22: Répartition des dirigeants selon la nature de la propriété.

➤ **Exigences managériales des dirigeants :**

Un manager a quatre fonctions principales s'est de fixer les objectifs à atteindre, organiser les activités en fonction des objectifs, motiver le personnel et contrôler et corriger les actions entreprises.

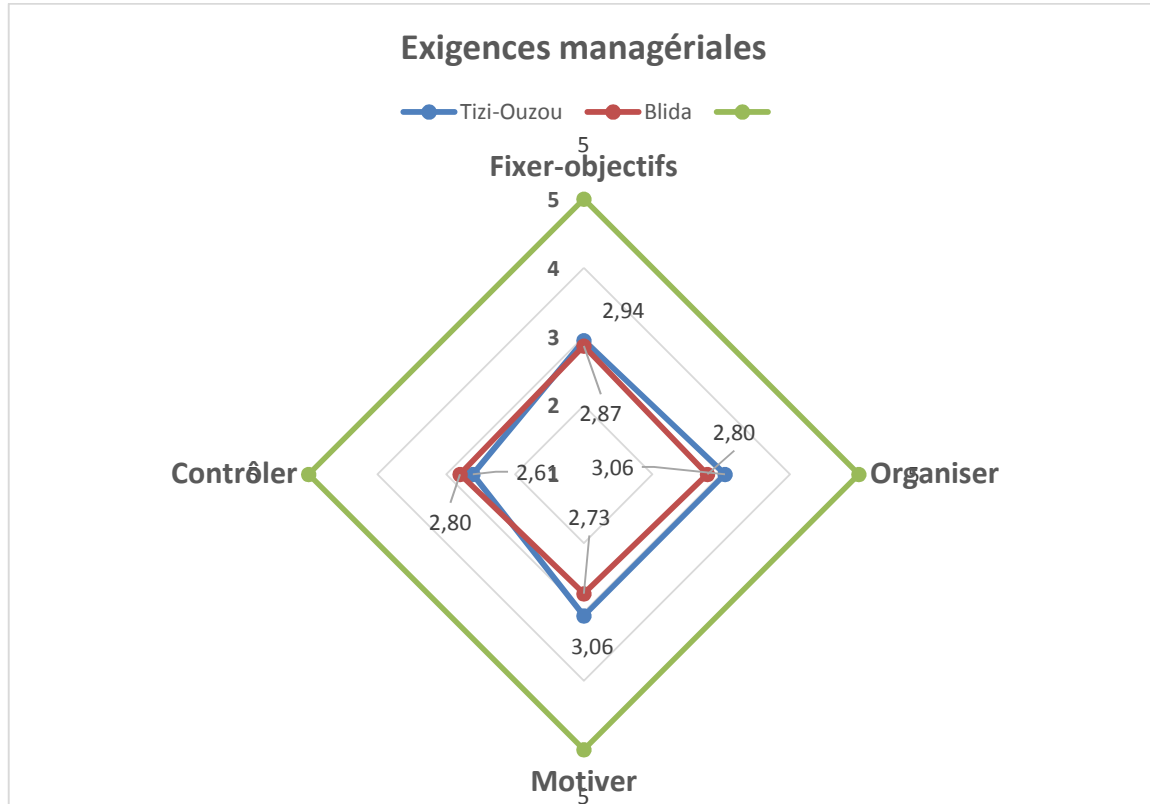


Figure 23 : représentation graphique des exigences managériales des dirigeants de la wilaya de Tizi ousou et de la wilaya de Blida.

L'analyse des mesures de ces fonctions allant de 1(très facile) à 5(très difficile) a révélé la difficulté des dirigeants à les exercer au sein de l'entreprise.

Les dirigeants des PME de Tizi ouzou trouvent une difficulté plus importante dépassant la moyenne de 2,5, surtout pour les fonctions organisation et motivation comme le montre le figure 23.

➤ **Analyse factorielle des composantes :**

L'analyse factorielle est une technique statistique aujourd'hui surtout utilisée pour dépouiller des enquêtes : elle permet, quand on dispose d'une population pour lesquelles on possède de nombreux renseignements concernant les opinions, les pratiques et le statut (sexe, âge, etc.), d'en donner une représentation géométrique, c'est-à-dire en utilisant un graphique qui permet de voir les rapprochements et les oppositions entre les caractéristiques des individus

D'après cette analyse on fait ressortir en premier lieu les différences démographiques entre les dirigeants des PME agroalimentaires de la wilaya de Tizi ouzou et de la wilaya de Blida et deuxième lieu les caractéristiques de ces entreprises.

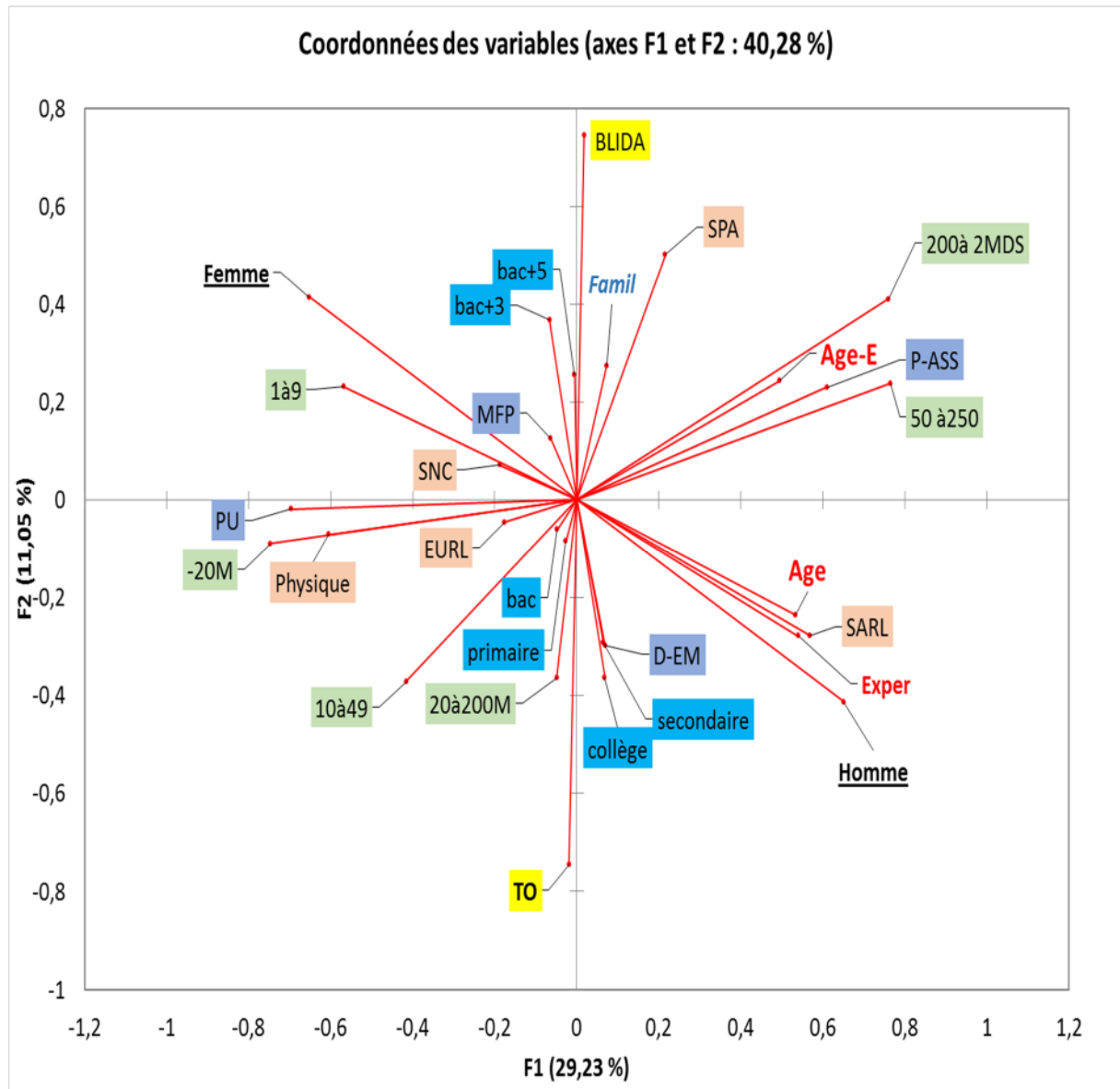


Figure 24 : analyse factorielle des PME en fonction des caractéristiques démographiques du dirigeant et les caractéristiques de l'entreprise

➤ **Les caractéristiques démographiques des dirigeants des PME agroalimentaires**

Les dirigeants des PME agroalimentaires de la wilaya de Tizi ouzou sont prédominés par le genre masculin de type âgé avec une longue expérience, leur niveau de scolarisation allant de primaire au bac et sont soit des propriétaires uniques ou dirigeants employés.

Alors que ceux de la wilaya de Blida, on fait ressortir des femmes dirigeantes, dans l'ensemble ces dirigeants sont de type jeune sans expérience mais leur niveau de scolarisation est bac+3 bac+5 (ils ont fait des études supérieures) et sont soit des propriétaires associés ou membre de la famille du propriétaire.

➤ Les caractéristiques des PME

Dans le cas de la wilaya de Tizi ouzou, l'effectif de ces entreprises est de 10 à 49, leur chiffre d'affaire soit de (-20M) ou de (20 à 200M). Le statut juridique prédominé par des SARL et EURL puis E physique.

Par contre les PME de la wilaya de Blida sont beaucoup plus familiales et anciennes avec des effectifs de 1 à 9 ou de 50 à 250 M, ce sont soit des SPA ou des SNC.

4. Analyse des objectifs fixés et performances réalisées :

La performance renvoie à l'idée d'obtenir un résultat, l'efficacité met en relation les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré.

a. Analyse des objectifs fixés :

On s'est basé sur la mesure des objectifs économiques sur la base d'une échelle d'importance qui va de 1 (pas de tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Les répartitions de ces modalités en fonction d'effectif répondant de la même façon sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 7 : Répartition des objectifs fixés

Variable	Modalités	Effectifs	%
O-Invest	1	1	3,03
	3	2	6,06
	4	11	33,33
	5	19	57,58
O-P-Marché	3	4	12,12
	4	7	21,21
	5	22	66,67
O-Taille-E	3	5	15,15
	4	10	30,30
	5	18	54,55
O-CA	3	1	3,03
	4	12	36,36
	5	20	60,61
O-profit	2	1	3,03
	3	11	33,33
	4	8	24,24
	5	13	39,39
O-export	1	1	3,03
	2	1	3,03
	3	14	42,42
	4	10	30,30
	5	7	21,21
O-S-Client	3	3	9,09
	4	11	33,33
	5	19	57,58

Partie pratique : enquête et analyse des résultats

On observe que pour les objectifs (investissement et satisfaction client) : 19 dirigeants des entreprises ont répondu par tout à fait d'accord (modalité 5) soit 57,58% de l'effectif total, et 33,33% par d'accord (modalité 4).

Plus de 60% des dirigeants ont répondu par tout à fait d'accord pour les objectifs (taille de l'entreprise et chiffre d'affaire) qui sont parmi leurs objectifs principaux.

Par contre on a enregistré un taux de 42,42% des dirigeants qui se voient pas se réaliser à l'échelle internationale,

Tableau 8 : classement des objectifs fixés par les dirigeants des entreprises

Variable	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
O-Invest	1,00	5,00	4,42	0,87
O-P-Marché	3,00	5,00	4,55	0,71
O-Taille-E	3,00	5,00	4,39	0,75
O-CA	3,00	5,00	4,58	0,56
O-profit	2,00	5,00	4,00	0,94
O-export	1,00	5,00	3,64	0,96
O-S-Client	3,00	5,00	4,48	0,67

D'après le **tableau 8**, les objectifs (part du marché, taille de l'entreprise, chiffre d'affaire et satisfaction client) ont enregistré des minimum de 3 (neutre) et des maximum de 5 (tout à fait d'accord).

Et qui à travers les moyennes enregistrées, on peut classer les objectifs par ordre de priorité comme suit :

- 1- objectif-chiffre d'affaire (4,58)
- 2-objectif- parts de marché (4,55)
- 3-objectif-satisfaction client (4,48)-
- 4-objectif- investissement (4 ,42)-
- 5-objectif-taille de l'entreprise (4,39)
- 6-objectif-profit (4,00)-
- 7-objectif-exportations(3,64)

Les objectifs fixés par les dirigeants des PME agroalimentaires de la wilaya de Tizi ouzou et de la wilaya de Blida sont représentés dans la **figure 25**

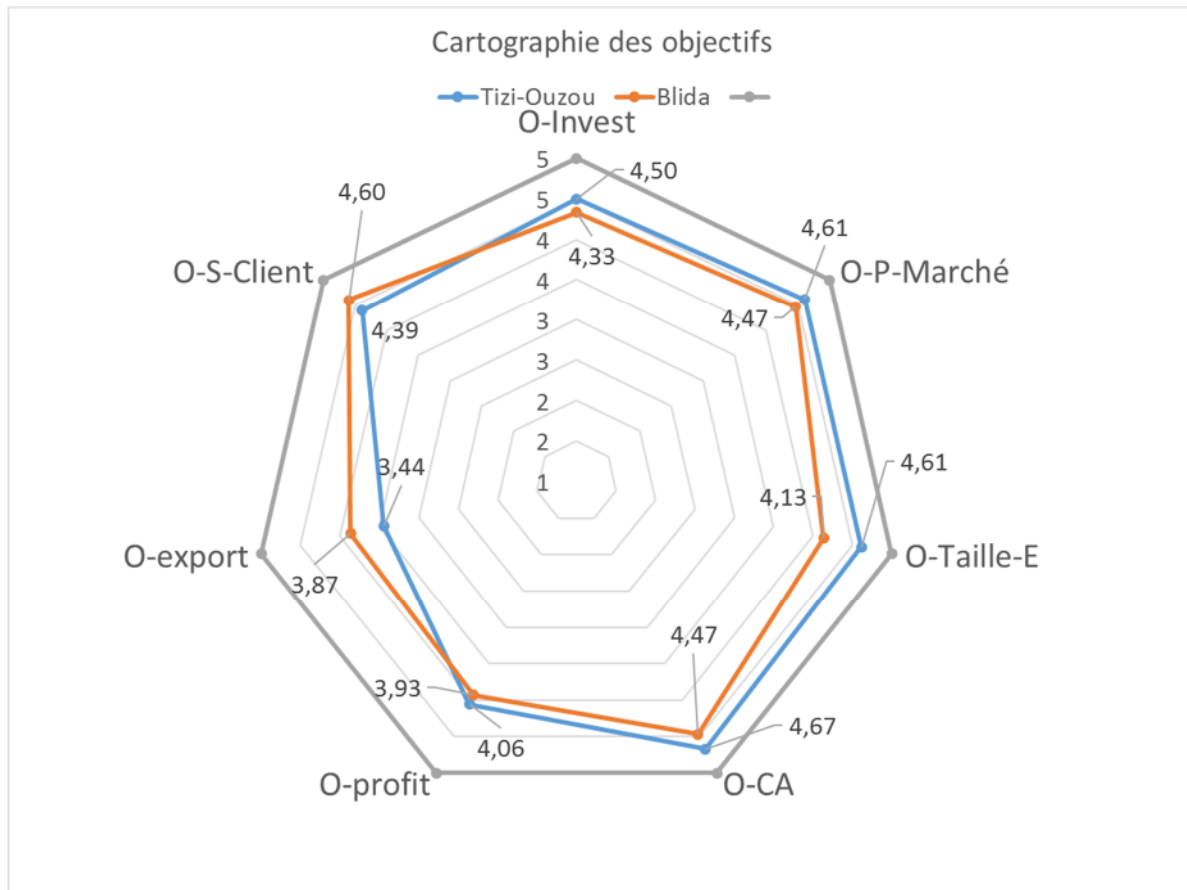


Figure 25 : Cartographie des objectifs des dirigeants des entreprises de la wilaya de Tizi ousou et la wilaya de Blida

La cartographie suivante montre que les objectifs (investissement, parts de marché, chiffre d'affaire et profit) des dirigeants des PME agroalimentaires de la wilaya de Tizi Ouzou se rapprochent de ceux signalés par les dirigeants de la wilaya de Blida.

Alors qu'on peut constater l'objectif (augmentation de la taille de l'entreprise) des dirigeants de la wilaya de Tizi ousou est plus important avec une moyenne de 4,61

On remarque que parmi les objectifs les plus fixées par les dirigeants de la wilaya de Blida est l'objectif- exportation et l'objectif-satisfaction des clients avec des 3,87 et 4,60 respectivement.

b. Analyse des performances réalisées :

Les performances économiques réalisées par les entreprises enquêtées sont mesurées sur une échelle allant de (-3) à (+3).

Les mesures sont enregistrées dans le **tableau 9**.

Tableau 9 : Répartition des performances enregistrées

Variable	Modalités	Effectifs	%
Per-Invest	-1	2	6,06
	0	4	12,12
	1	4	12,12
	2	16	48,48
	3	7	21,21
Per-P-Marché	-2	1	3,03
	-1	4	12,12
	0	3	9,09
	1	5	15,15
	2	13	39,39
	3	7	21,21
Per-Taille-E	-2	2	6,06
	-1	1	3,03
	0	5	15,15
	1	3	9,09
	2	20	60,61
	3	2	6,06
Per-CA	-2	1	3,03
	-1	3	9,09
	0	1	3,03
	1	7	21,21
	2	17	51,52
	3	4	12,12
Per-profit	-1	3	9,09
	0	4	12,12
	1	9	27,27
	2	14	42,42
	3	3	9,09
Per-export	-3	1	3,03
	-2	1	3,03
	-1	2	6,06
	0	25	75,76
	1	1	3,03
	2	2	6,06
	3	1	3,03
Per-S-Client	0	3	9,09
	1	7	21,21
	2	14	42,42
	3	9	27,27

Partie pratique : enquête et analyse des résultats

D'après le **tableau 9**, toutes les performances réalisées ont enregistré une tendance positive (moyenne) sauf la performance exportations qui est dans 75,76% des PME stable (0).

La performance –taille de l'entreprise- et la performance –chiffre d'affaire- ont enregistré une tendance positive (une augmentation de 5 à 10 %) pour l'ensemble des entreprises enquêtées, soit 60,61% et 51,52% respectivement.

Un taux de 27,27% des dirigeants des entreprises ont exprimé une tendance positive forte (soit une augmentation de + 10%) pour la performance satisfaction client des entreprises

Tableau 10 : classement des performances réalisées par les entreprises

Variable	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
<i>Per-Invest</i>	<i>-1,00</i>	<i>3,00</i>	<i>1,67</i>	<i>1,14</i>
<i>Per-P-Marché</i>	<i>-2,00</i>	<i>3,00</i>	<i>1,39</i>	<i>1,41</i>
<i>Per-Taille-E</i>	<i>-2,00</i>	<i>3,00</i>	<i>1,33</i>	<i>1,27</i>
<i>Per-CA</i>	<i>-2,00</i>	<i>3,00</i>	<i>1,45</i>	<i>1,23</i>
<i>Per-profit</i>	<i>-1,00</i>	<i>3,00</i>	<i>1,30</i>	<i>1,10</i>
<i>Per-export</i>	<i>-3,00</i>	<i>3,00</i>	<i>0,03</i>	<i>1,02</i>
<i>Per-S-Client</i>	<i>0,00</i>	<i>3,00</i>	<i>1,88</i>	<i>0,93</i>

Les mesures des performances ont enregistré des minimums de (-3 tendance négative forte) et des maximums de (3 tendance positive forte soit +10%).

Les moyennes des mesures des performances nous a permis de les classer par degrés de leur réalisation. Les performances –satisfaction client et investissement- sont placées en premier avec des moyennes de 1,88 et 1,67 respectivement, viennent ensuite performance –chiffre d'affaire (1,45), performance –parts de marché (1,39), performance-taille (1,33) et performance-profit (1,30) et en dernier performance- exportations avec une moyenne faible de 0,03.

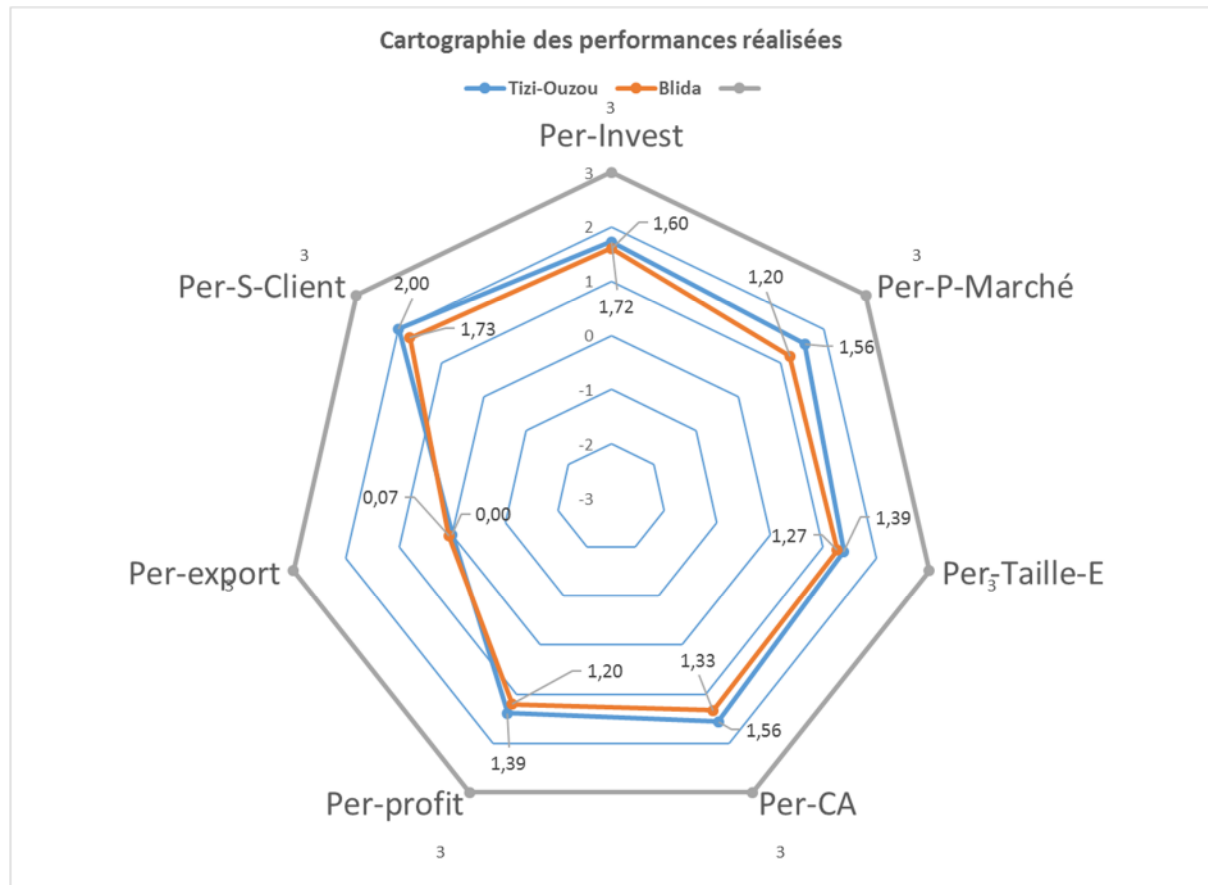


Figure 26 : Cartographie des performances réalisées sur les PME de la wilaya de Tizi ousou et wilaya de blida

La cartographie dans la figure 24 montre que les performances réalisées au niveau des entreprises de la wilaya de Tizi ousou sont légèrement supérieures à celles réalisées dans la wilaya de Blida

La performance exportations est quasiment nulle et peu représentative (0,7 pour PME de Blida et 0 pour PME Tizi ousou), on peut dire qu'elle reflète l'objectif fixé.

c. Relation des variables et modélisation :

Cette relation permet de savoir si une ou plusieurs variables dépendantes (variables à expliquer) sont en relation avec une ou plusieurs variables dites indépendantes (variables explicatives). L'analyse fait ressortir des équations du modèle des performances réalisées de notre échantillon composé 54% de PME de la wilaya de Tizi ousou et 46% des pme de la wilaya de Blida.

L'équation modèle est une équation linéaire à deux variables du genre $y = a \cdot x_1 + b \cdot x_2 + c$

x_1 et x_2 représentent les deux wilayas Tizi ousou et Blida

Ces équations sont présentées dans le **tableau 11** suivant

Tableau 11: Relation des variables et modélisation

Equations du modèle
Per-Invest = $1,66+0,06*TO-0,06*BLIDA$
Per-P-Marché = $1,37+0,17*TO-0,17*BLIDA$
Per-Taille-E = $1,32+ 0,06*TO-0,06*BLIDA$
Per-CA = $1,44+0,11*TO-0,11*BLIDA$
Per-profit = $1,29+0,09*TO-0,09*BLIDA$
Per-export = $0,03-0,03*TO+0,03*BLIDA$
Per-S-Client = $1,86+0,13*TO-0,13*BLIDA$

Le signe du coefficient nous indique le sens de la relation entre les deux facteurs T O et Blida

On peut résumer le tableau 11 comme suit :

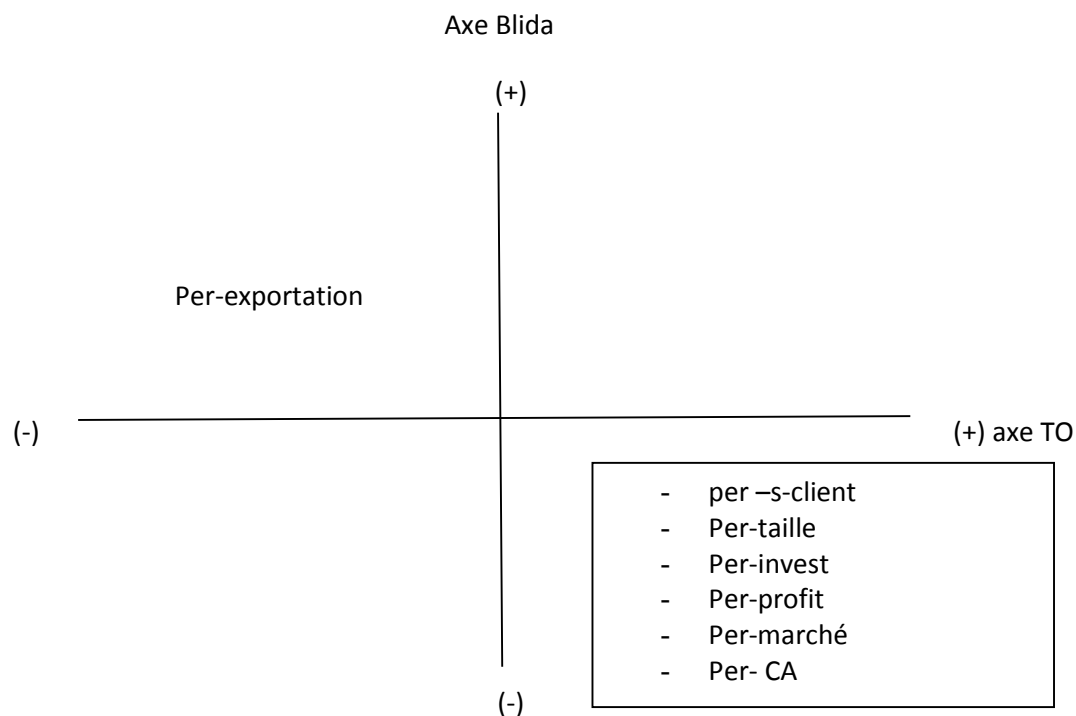


Figure 27: les tendances des performances réalisées.

d. Analyse factorielle des objectifs fixés et performances réalisées :

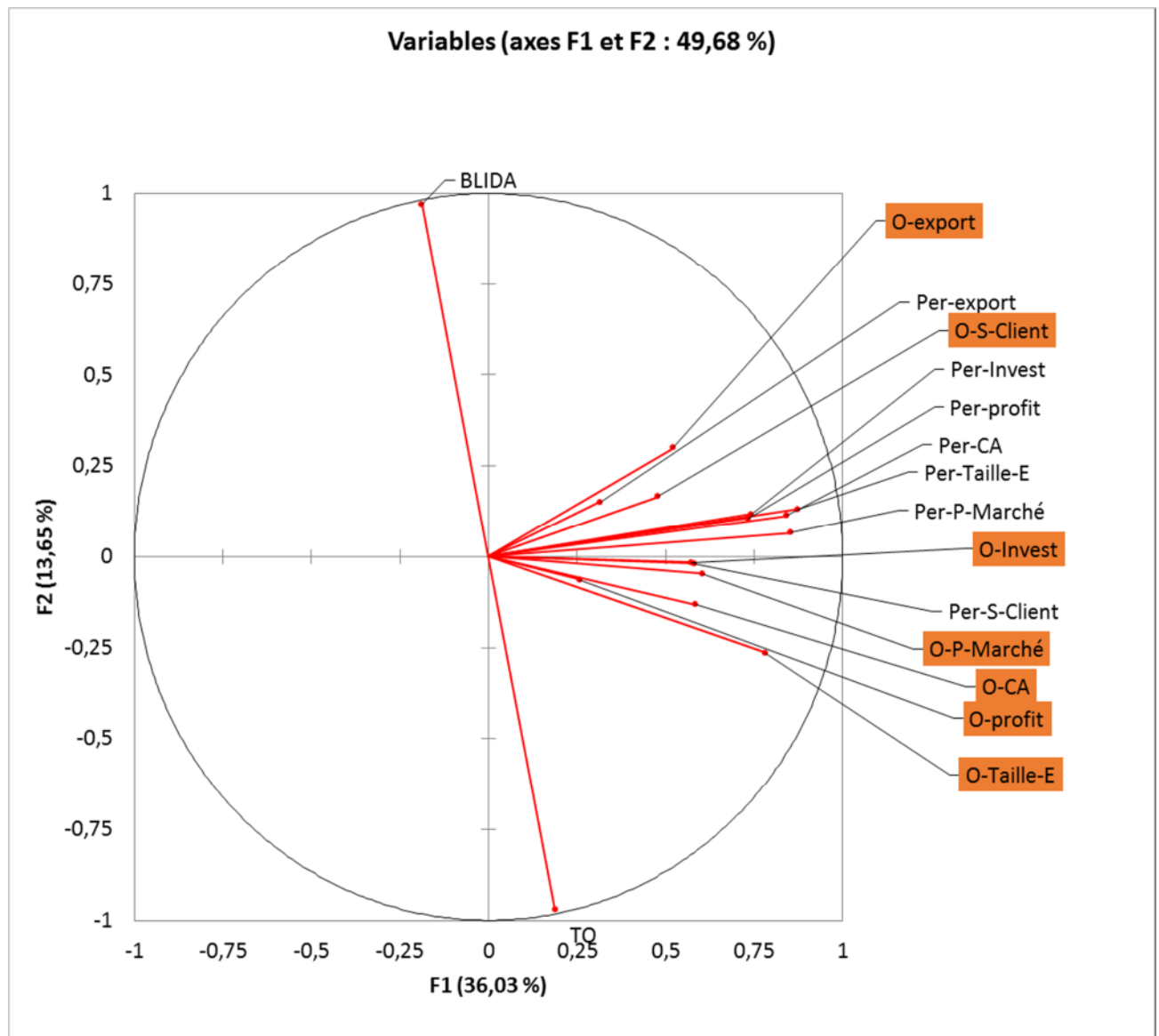


Figure 28 : L'analyse factorielle des objectifs fixés et les performances réalisées :

AFC nous a permis de dire que les dirigeants des PME de Tizi ousou sont dans l'optique beaucoup plus « objectifs », ces dirigeants passent en priorité objectif-taille-E puis objectif-profit suivi de objectif-CA et O-P-marché, en revanche les dirigeants de la wilaya de Blida sont dans la thématique performance.

Le critère satisfaction client n'est pas fixé par les dirigeants des PME de Tizi ousou comme objectif principal mais il se figure comme performance réalisée en premier ordre, P-exportation reflète l'objectif fixé par les dirigeants des PME de Blida.

e. Mesure de l'efficacité :

Afin de démontrer la performance de chaque groupe de PME selon les deux wilayas, on a procédé par le calcul de l'efficacité qui est le résultat du rapport des résultats des performances et les objectifs fixées. (voir tableau 12)

Tableau 12 : Calcul de l'efficacité de PME agroalimentaires de la wilaya de Tizi ousou et de la wilaya de Blida

	Efficacité		Efficacité	
	TO	BLIDA	TO	BLIDA
O-Invest = $4,41667+0,08333*TO-0,08333*BLIDA$	4,50	4,33	38,27%	36,92%
Per-Invest = $1,66111+0,06111*TO-0,06111*BLIDA$	1,72	1,60		
O-P-Marché = $4,53889+0,07222*TO-0,07222*BLIDA$	4,61	4,47	33,74%	26,87%
Per-P-Marché = $1,37778+0,17778*TO-0,17778*BLIDA$	1,56	1,20		
O-Taille-E = $4,37222+0,23889*TO-0,23889*BLIDA$	4,61	4,13	30,12%	30,65%
Per-Taille-E = $1,32778+0,06111*TO-0,06111*BLIDA$	1,39	1,27		
O-CA = $4,56667+0,10000*TO-0,10000*BLIDA$	4,67	4,47	33,33%	29,85%
Per-CA = $1,44444+0,11111*TO-0,11111*BLIDA$	1,56	1,33		
O-profit = $3,99444+0,06111*TO-0,06111*BLIDA$	4,06	3,93	34,25%	30,51%
Per-profit = $1,29444+0,09444*TO-0,09444*BLIDA$	1,39	1,20		
O-export = $3,65556-0,21111*TO+0,21111*BLIDA$	3,44	3,44	0,00%	0,00%
Per-export = $0,03333-0,03333*TO+0,03333*BLIDA$	0,00	0,00		
O-S-Client = $4,49444-0,10556*TO+0,10556*BLIDA$	4,39	4,39	45,57%	39,49%
Per-S-Client = $1,86667+0,13333*TO-0,13333*BLIDA$	2,00	1,73		

Ces résultats viennent de confirmer les constats faits auparavant, les pme de la wilaya de Tizi ousou est beaucoup plus performantes que celles de la wilaya de Blida.

On observe une efficacité de 45,57% dans le cas de satisfaction client, alors que ce critère n'était pas fixer comme un objectif prioritaire pour les dirigeants des PME de la wilaya de Tizi ousou, ce qui vient de confirmer l'analyse factorielle des objectifs.

Les objectifs fixées par les dirigeants des PME ne reflètent pas nécessairement les performances réalisées, elles ne sont réalisées concernant investissement qu'à 38,27% pour les PME de la wilaya de Tizi ousou et 36,92% pour les PME de la wilaya de Blida.

Pour le critère taille d'entreprise on observe une légère efficacité des PME de Blida

Conclusion

Conclusion:

Notre travail est mené dans un cadre d'une enquête auprès des dirigeants des PME Agroalimentaires de la wilaya de Tizi ousou et la wilaya de Blida.

Tout au long de cette recherche nous avons montré le niveau de performance économique des entreprises, cette dernière dépend de plusieurs facteurs (variables).

Identification des caractéristiques des entreprises nous a permis de conclure que la majorité des entreprises enquêtées ont un statut juridique sous forme de SARL de petite taille (de 10 à 49 salariés), à caractère familial.

Les activités des entreprises sont principalement la fabrication des fromages (14,29%) et le travail de grain (11,9%) suivie par la fabrication de pâtes alimentaires, laits liquides et confiseries.

Les dirigeants des entreprises sont à dominance du genre masculin, de l'âge moyen de 42 à 49 ans, sont dans la majorité des cas des propriétaires uniques ou propriétaires associés.

On a constaté la difficulté rencontrée par les dirigeants à exercer les fonctions managériales au niveau des entreprises.

L'analyse des composantes principales fait ressortir la caractérisation des PME au niveau de chaque wilaya comme suit :

- Les dirigeants des PME agroalimentaires de la wilaya de Tizi ousou sont prédominés par le genre masculin de type âgé avec une longue expérience, leur niveau de scolarisation allant de primaire au bac et sont soit des propriétaires uniques ou dirigeants employés. L'effectif de ces entreprises est de 10 à 49, leur chiffre d'affaire soit de (-20M) ou de (20 à 200M). Le statut juridique prédominé par des SARL et EURL puis E physique.
- Pour les PME de la wilaya de Blida, on fait ressortir des femmes dirigeantes, dans l'ensemble ces dirigeants sont de type jeune sans expérience mais leur niveau de scolarisation est bac+3 bac+5 (ils ont fait des études supérieures) et sont soit des propriétaires associés ou membre de la famille du propriétaire. Par contre les PME de la wilaya de Blida sont beaucoup plus familiales et anciennes avec des effectifs de 1 à 9 ou de 50 à 250 M, ce sont soit des SPA ou des SNC.

L'analyse des objectifs fixés par les dirigeants des entreprises de la wilaya de Tizi ousou visant la croissance (augmentation des chiffres d'affaires et la taille des entreprises) tandis que les objectifs fixés par les dirigeants des PME de la wilaya de Blida visent la satisfaction client et se réaliser à l'international.

Les performances réalisées ne reflètent pas nécessairement les objectifs fixés. Les PME de la wilaya de Tizi ousou sont plus performantes que celles de la wilaya de Blida, ça s'explique par la dimension de ces entreprises car dans la plus part des cas les entreprises de la wilaya de Blida sont de moyenne taille (+50 salariés même voir +250) contrairement aux entreprises de la wilaya de Tizi ousou sont de petite taille avec des objectifs moins importants.

Références bibliographiques

Références bibliographiques :

- Agence de la promotion de l'industrie et de l'innovation, 2014, Tunisie.
- **AMAROUCHE A., 2010.** Quelle place pour les PME algériennes dans une économie libéralisée de la rente ? Cas de l'Algérie In La PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères, édition L'Harmattan, Paris.
- **ASSALA K., 2006.** « PME en Algérie : de la création à la mondialisation » communication au colloque international « L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales », le 25, 26 et 27 Octobre, Haute Ecole de Gestion, Fribourg, Suisse.
- **BARET P., 2006.** L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable? 2ème journée de France. Collection Gestion, Paris, p 397.
- **BERLAND N., 2007.** « A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage », Espace Mendès France.
- **BOUQUIN H. 2004.** Le contrôle de gestion. Presses Universitaires de France. Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 508p.
- **BOURGUIGNON A., 1996.** Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? in
- **BOURGUIGNON A., 2000.** Performance et contrôle de gestion. Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, pp. 931-941.
- Bulletins d'information statistique sur la PME n° 23.
- **CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., 2005.** Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises, l'utopie mobilisatrice de la performance globale. Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence, pp.1-22.
- **CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., 2005.** Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises, l'utopie mobilisatrice de la performance globale. Journée Développement, DOI 10.3917/entre.101.003.
- Centre National de l'information et des statistiques, 2012, 2013, 2016.
- **Décret exécutif n°09-181 du 12 mai 2009, confirmé dans la loi de finances complémentaire 2009 Journal Officiel n°44)**
- **DERAM P. et BRAHIMI A., 2006.** Renforcement des capacités de gestion du programme de privatisation et de la promotion des investissements (MIPI-1) :appui aux investissements dans le secteur agroalimentaire, Pohl consulting et associates .
- Douanes, statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, neuf premiers mois 2013, disponible sur : http://www.douane.gov.dz/pdf/r_periodique/9%20mois%202013..pdf
- Douanes, statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, période 2012, disponible sur : http://www.douane.gov.dz/pdf/r_periodique/Rapport%202012.comext.PRO.pdf
- **DUBIGEON O., 2002.** Mettre en place le développement durable, Quels processus pour l'entreprise responsable ? , Paris, Editions Village Mondial, 319 p.
- **DUCROU J-B., 2008.** Management des entreprises, Hachette Technique, 45p.
- **DUFFAL Nathalie, DUVAL Isabelle.** « Forces et faiblesses des PME » colloque « économie de l'entreprise » PARIS (19-20)/10/2005 Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence, pp. 1-22.
- **FERICELLI, A.M., SIRE.** Performance et Ressources Humaines, B., éd., Paris, Economica, pp.18-31.
- **Germain C., Trébucq S., 2004.** La performance globale de l'entreprise et son pilotage, quelques réflexions », Semaine sociale Lamy, pp. 35-41.
- **Global Reporting Initiative : Lignes directrices 2002 ; www.globalreporting.org**

- **HAMHAMI Amal et SMAHI Ahmed, 2012.** Management et mesure de la performance globale des entreprises. Les cahiers du MCAS, n8, p.p. 19-36.
- **Hockerts K., 2001.** Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability, in Proceedings of Greening of Industry Network Conference, January Bangkok, pp.21-24.
- <http://www.agrojob.com/emploi/agroalimentaire.asp> consulté le 08/10/2013 à 11h19
- La PME Algérienne Loi n° 1-18 du 12 Décembre 2001 portant la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise.
- **LEBAS M., 1995.** Oui, il faut définir la performance. Revue Française de Comptabilité. Juillet- Août, pp. 66-71.
- **LECRIVAIN G., 2011.** Management des organisations et stratégies, Cours de Management, p2.
- **LÖNING H., MALLERET V., MERIC J., PESQUEUX Y., CHIAPELLO E., MICHEL D., SOLE A., 2003.** Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre. Dunod. 2ème édition. Paris, 277 p.
- **MAHIEU F., 2002.** Triple Bottom Line Reporting, Groupe One, SEE Management Files.
- Management de la qualité et le secteur agroalimentaire au Maroc visité sur [file:///C:/Users/pc/Downloads/54a682ae520ea%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/54a682ae520ea%20(1).pdf)
- **Ministere de l'industrie et des mines N° 04/JUILLET 2014 NEWSLETTER**
- Ministère de l'industrie et des mines, 2013.
http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_29_V8.pdf
- **NEMIRI YAICI Farida.** Les pme et l'emploi en Algérie une diversité de dispositifs d'appui pour quels résultats ? , les cahiers du CREAD n°110, pp. 53-73.
- ONS, 20, première résultats de l'enquête sur les dépenses de consommation et le Niveau de vie des ménages, disponible sur :http://www.ons.dz/IMG/pdf/CONSOMMATION_2011.pdf
- **PESQUEUX Y., 2002.** Organisations : modèles et représentations. Presses Universitaires de recherche du CEROS, pp. 1-24.
- **PICORY C. et GEFROY B., (1994).** Degré d'intégration bancaire des PME, une approche par l'organisation industrielle. Revue économique n° 2, volume 46.
- **RENAUD Angèle, BERLAND Nicolas, May 2007.** Mesure de la performance globale des entreprises. "comptabilité et environnement ", France. Pp.Cd-Rom, 2007. <Halshs-00544875>
- **SELHAMI Samia, MAHIDA Hanane et BOURI Sarah.** « A la découverte de la PME en Algérie » colloque « réalité et prescriptives du système comptable dans les pme en Algérie » université EL OUADI, Algérie.
- **STEPHANY D., 2003.** Développement durable et performance de l'entreprise, Bâtir l'entreprise DD, Editions Liaisons, Paris, 266 p.
- **ST-PIERRE Josée, Cadieux Louise, 2011.** La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?, Revue de l'Entrepreneuriat 2011, Vol. 10, pp. 33-52. DOI 10.3917/entre.101.0033
- **SUPIZET J., 2002.** Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments, L'Informatique Professionnelle n° 209, pp. 15-20.
- Ubifrance, 2009. La filière agroalimentaire en Algérie, disponible sur :http://www.financesmediterranee.com/images/stories/Fichiers_FCM/Missions_FCM/ME_-filire_agroalimentaire.pdf

Annexe

1. L'identité de l'entreprise :

Nom de l'Entreprise : Année de création :

Le capital de l'entreprise Effectif en 2016 : Dont : Dirigeants.

Chiffre d'affaires en 2016 : Statut juridique : ☐ EURL ☐ SARL ☐ SNC ☐ SPA

Q1 : Quel est le nombre d'associés /actionnaires ?

Q2 : Est-ce que l'entreprise est familiale ? ☐ NON ☐ OUI

Q3 : Est-ce que l'entreprise appartient à un groupe ? ☐ NON ☐ OUI (Lequel :))

Q4 : L'entreprise a-t-elle déjà exporté ? ☐ NON ☐ OUI (Pays :))

Q5 : L'entreprise a-t-elle bénéficié des aides de l'Etat ? ☐ NON ☐ OUI (Année :))

Q6 : L'entreprise a-t-elle contracté un crédit auprès des banques ? ☐ NON ☐ OUI (Année :))

Q6 : L'entreprise a-t-elle un plan de maîtrise des risques (HACCP) ? ☐ NON ☐ OUI (Année :))

Q7 : L'entreprise est-elle certifiée ? ☐ NON ☐ OUI (Nature/année)

Q8 : Classification des petites et moyennes entreprises selon le législateur algérien

Le nombre de salariés	Chiffre d'affaires	Total bilan
☐ 1-9	☐ Moins de 20 millions de DA	☐ Moins de 10 millions de DA
☐ 10-49	☐ De 20 millions à 200 millions de DA	☐ De 10 millions à 100 millions de DA
☐ 50-250	☐ De 200 millions à 2 milliards de DA	☐ De 100 millions à 500 millions de DA

2. Identification du dirigeant :

• Age : ☐ Homme ☐ Femme

• Expérience globale en tant que dirigeant d'entreprise :

• Expérience en tant que dirigeant de cette entreprise

• Niveau de scolarisation ☐ Primaire ☐ Collège ☐ Secondaire ☐ BAC ☐ BAC+3 ☐ BAC+5

• Formation (s) (spécialité(s))

Q1 : Vous êtes ? (Réponses multiples)

- ☐ Propriétaire unique
- ☐ Propriétaire-Associé (actionnaire)
- ☐ Dirigeant employé (salarié)
- ☐ Membre de la famille du propriétaire
- ☐ Autres :

Q1 Bis 1 : Si vous êtes propriétaire/propriétaire associé, Vous êtes :

- ☐ Créateur
- ☐ Repreneur (non familial)
- ☐ Successeur (familial)
- ☐ Autre

Q1 Bis2 : Est-ce que les autres propriétaires travaillent dans cette entreprise ☐ NON ☐ OUI

Q3 : Votre rémunération

- ☐ Salaire fixe
- ☐ Salaire fixe + primes de rendement
- ☐ Salaire variable (proportionnel aux résultats)
- ☐ Autres :

Q4 : Etes-vous sous contrat ? ☐ NON ☐ OUI :

Q5 : Vous appartenez à une (des) association(s) professionnelle(s) ? ☐ NON ☐ OUI : Laquelle :

Résumé :

La performance consiste à obtenir un certain résultat à partir d'objectifs donnés, avec des moyens forcément limités et dans un environnement soumis à des changements imprévisibles. Cette performance résulte davantage d'un ensemble d'améliorations et de progrès dans une entreprise que de l'évolution de résultats financiers. Au fond, la performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre.

Dans ce contexte, une enquête a été réalisée sur le terrain auprès des dirigeants des PME agroalimentaires privées au niveau de la wilaya de Tizi ousou et de la wilaya de Blida afin de démontrer quelle est le niveau de la performance économique de ces PME.

Les résultats obtenus montrent que les performances réalisées ne reflètent pas nécessairement les objectifs fixés. Les PME de la wilaya de Tizi ousou sont plus performantes que celles de la wilaya de Blida, ça s'explique par la dimension de ces entreprises car dans la plus part des cas les entreprises de la wilaya de Blida sont de moyenne taille (+50 salariés même voir +250) contrairement aux entreprises de la wilaya de Tizi ousou sont de petite taille avec des objectifs moins importants.

Mots clés : performance, PME, agroalimentaire.