

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

**UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES**  
**COMMERCIALES ET DE GESTION**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES**

**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences**  
**économiques**

**Option : Développement local, tourisme et valorisation du patrimoine**

**Thème**



***La petite et moyenne entreprise familiale comme***  
***acteur du développement local***  
***Cas de la commune de Ain El Hammam***

**Dirigé par :**

**M<sup>me</sup> TITOUCHE Rosa**

**présenté par :**

**M<sup>elle</sup> TALEB Kamir**

**Les membres du jury :**

<b>Mme TITOUCHE Rosa</b>	<b>Encadreur</b>
<b>Mme Raiah Sonia</b>	<b>Présidente</b>
<b>Mr Madouche Yacine</b>	<b>Examineur</b>

**Soutenu en octobre 2015**

*A mes chers parents*

*A toute ma famille*

*A tous ceux qui me sont chers*

*A mes amis*

## ***Remerciements***

*Mes remerciements s'adressent aux nombreuses personnes qui m'ont apporté aide et soutien tout au long de l'élaboration de ce mémoire.*

*Mes remerciements s'adressent particulièrement :*

- *A Mme TITOUCHE HADDADI Rosa directrice de ce mémoire, qui m'a encadré et dirigé tout au long de mon travail, pour son aide, ses conseils et le temps qu'elle m'a consacré.*
- *A tous les professeurs de la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion, qui m'ont fourni toute la documentation nécessaire.*
- *A tout le personnel de la bibliothèque de notre faculté, qui nous a toujours favorisés et soutenus.*
- *A tous les responsables de l'APC de Ain El Hammam qui nous a fourni toutes les informations nécessaires concernant la région d'étude.*
- *A toute personne qui a participé, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.*
- *A tous les chefs d'entreprises qui ont accepté de répondre à nos questions.*
- *A toute ma famille et mes chers pour leur soutien.*

## *Résumé*

Pour faire face aux effets des différents bouleversements qu'a connus le monde dans les dernières décennies, le recours à d'autres modèles de développement économiques était une question d'urgence. L'approche de développement local, focalisée sur la meilleure exploitation des ressources locales, était la solution pour beaucoup d'économies parmi lesquelles l'économie algérienne.

Vue la fragilité du secteur économique algérienne, et dans le but de son perfectionnement, beaucoup de mutations ont touché ce secteur, pour avoir recours, enfin, au développement et la promotion des petites et moyennes entreprises qui sont considérées comme le levier du développement économique local. Pour ce faire, diverses mesures ont été prises pour assurer la création de nouvelles entités de petite taille et de d'améliorer la situation de celles qui existaient déjà. De plus, même si l'entreprise varie entre la micro, la petite et la moyenne taille, son origine familiale reste un critère dominant, du fait que la grande partie des entreprises au niveau mondial sont des entreprises familiales.

Pour mieux illustrer cette situation, la commune de Ain El Hammam, située dans la wilaya de Tizi-Ouzou, est un exemple de la région de montagne marquée par une dynamique économique non négligeable et qui nécessite une étude de près.

## *Summary*

To face all the different changes that the world witnessed lately, a new model in the economic development was more than needed. Local development focusing on the best exploitation of the different local resources was the answer to many world economies among them the Algerian one.

Knowing that the Algerian economy is not that strong, and in order to improve it, many changes were made to develop and promote small and medium companies considered to be the base for local economy development, and to achieve this goal, many measures were taken in order to create new small entities and improve the already existing ones. In addition to that even if the size varies from micro, small and large companies, being a family company

is still a strong criteria knowing that the greatest leading companies worldwide are family businesses.

To better illustrate this point the district of Ain El Hammam located in Tizi-Ouzou is an example of a region marked by an economic dynamic that needs to be studied closely.

### *Liste des sigles et abréviations*

<b>AEH</b>	Ain El Hammam
<b>ANDI</b>	Agence Nationale de Développement de l'Investissement
<b>ANDPME</b>	Agence Nationale de Développement des Petites et Moyennes Entreprises
<b>ANGEM</b>	Agence Nationale de la Gestion du Micro -crédit
<b>ANSEJ</b>	Agence Nationale pour le Soutien d'Emploi de Jeune
<b>BSTP</b>	Bourse Algérienne de Sous- Traitance et de Partenariat
<b>CNAC</b>	Caisse Nationale d'Assurance Chômage
<b>CNAS</b>	Caisse Nationale d'Assurance sociale
<b>CNC</b>	Conseil National Consultatif
<b>EDIL</b>	Entreprise de Développement des Industries Légères
<b>EF</b>	Entreprise Familiale
<b>EI</b>	Entreprise Individuelle
<b>EPA</b>	Entreprise Publique à caractère Administratif
<b>EPIC</b>	Etablissement public à caractère Industriel et Commercial
<b>EURL</b>	Entreprise Unipersonnel à Responsabilité limité
<b>FGAR</b>	Fonds de Garantie des crédits aux PME
<b>FMI</b>	Fonds Monétaire International
<b>Mn F</b>	Million de Franc
<b>ONS</b>	Office Nationale des Statistiques
<b>PDAU</b>	Plan Directeur d'Aménagement Urbain
<b>PDG</b>	Président de la Direction Générale
<b>PME</b>	Petite et Moyenne Entreprise
<b>PMI</b>	Petite et Moyenne Industrie
<b>SARL</b>	Société à Responsabilité Limitée
<b>SNC</b>	Société au Nom Collectif
<b>TPE</b>	Très Petite Entreprise

## *Le sommaire*

**Introduction générale.....p1**

### **Chapitre I : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales**

**Introduction.....p4**

#### **1. PME : DEFINITIONS, TYPOLOGIE ET CARACTERISTIQUES.....p5**

1.1. Définitions.....p5

1.2. Typologie des PME.....p6

1.3. Les caractéristiques des PME.....p6

#### **2. L'ENTREPRISE FAMILIALE : DEFINITIONS, GENESES ET SPESIFICITES .....p8**

2.1. Définitions de l'entreprise familiale.....p8

2.2. Genèse de la PME familiale .....p11

2.3. Les caractéristiques et les spécificités de l'entreprise familiale.....p11

#### **3. LES OBJECTIFS ET LA SUCCESSION DES ENTREPRISES FAMILIALES.....p17**

3.1. Le poids des entreprises familiales .....p17

3.2. Les objectifs de l'entreprise familiale .....p17

3.3. La succession des entreprises familiales.....p18

#### **4. LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE.....p22**

4.1. Définition et objectifs de la bonne gouvernance .....p22

4.2. Les structures de la gouvernance.....p23

**Conclusion .....p29**

### **Chapitre II : Le développement local**

**Introduction .....p30**

#### **1. APPROCHE THÉORIQUE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL....p31**

1.1. Définitions et genèse du développement local.....p31

1.2.	Genèse du développement local.....	p34
1.3.	Les outils et les conditions du développement local.....	p36
1.4.	Les objectifs et les enjeux du développement local .....	p38
<b>2.</b>	<b>LA DYNAMIQUE DES ACTEURS LOCAUX.....</b>	<b>p39</b>
2.1.	Les acteurs de développement local et leurs compétences nécessaires .....	p39
2.2.	Les phases d'un projet de développement local .....	p43
2.3.	Le développement local et la mondialisation.....	p43
<b>3.</b>	<b>LE CADRE STRATÉGIQUE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL.....</b>	<b>p43</b>
3.1.	Les composantes du développement local .....	p43
3.2.	Les stratégies du développement économique local .....	p44
3.3.	Des mesures pour un développement local efficace.....	p45
<b>4.</b>	<b>LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET PME : UNE NOUVELLE LOGIQUE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE.....</b>	<b>p47</b>
4.1.	Les collectivités locales et le développement des PME.....	p46
4.2.	Le rôle des PME dans le développement local .....	p48
4.3.	Les défis pour le développement de la PME (exemple de la Méditerranée).....	p48
	<b>Conclusion.....</b>	<b>p50</b>

## **Chapitre III : La petite et moyenne entreprise en Algérie**

	<b>Introduction.....</b>	<b>p51</b>
<b>1.</b>	<b>LA PME EN ALGERIE : DEFINITIONS ET GENESE.....</b>	<b>p52</b>
1.1.	La définition de la PME en Algérie .....	p52
1.2.	Genèse de la PME algérienne .....	p52
1.3.	Un constat sur l'évolution de la PME en Algérie.....	p54
1.4.	L'évolution de la PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou.....	p56
<b>2.</b>	<b>GENERALITES SUR LES PME EN ALGERIE.....</b>	<b>p59</b>
2.1.	Spécificités de la PME algérienne.....	p59
2.2.	Les contraintes des PME.....	p60

2.3. Les atouts des PME .....	p62
<b>3. LA PME ALGERIENNE ENTRE HIER ET AUJOURD’HUI.....</b>	<b>p63</b>
3.1. La PME dans les mutations de l’économie algérienne .....	p64
3.2. Historique et évolution de l’entrepreneuriat en Algérie.....	p65
<b>4. LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES PME.....</b>	<b>p70</b>
4.1. Les axes fondamentaux du programme de mise à niveau des PME.....	p70
4.2. Les objectifs du programme de mise à niveau des PME.....	p71
4.3. Les étapes du processus de mise à niveau des PME .....	p72
4.4. Le soutien de l’État pour la création et le développement des PME/PMI.....	p72
4.5. Les instruments de l’Etat pour le développement des PME.....	p76
<b>Conclusion .....</b>	<b>p79</b>
 <b>Chapitre IV : L’impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>p80</b>
 <b>1. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>p81</b>
1.1. Le choix de l’échantillon .....	p81
1.2. Le champ de l’enquête .....	p81
1.3. Technique de l’enquête .....	p81
1.4. Le choix du sujet et l’objectif de l’enquête .....	p82
1.5. Les difficultés rencontrées pendant l’enquête .....	p83
 <b>2. PRÉSENTATION DE LA ZONE D’ETUDE.....</b>	<b>p83</b>
2.1. Présentation géographique de la commune de AEH.....	p84
2.2. Historique et patrimoine culturel de AEH.....	p86
2.3. L’environnement .....	p87
2.4. POPULATION ET HABITAT (CARACTERISTIQUES SOCIALES).....	p87
2.5. L’activité économique.....	p87
 <b>3. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L’ENQUETE .....</b>	<b>p88</b>
3.1. Identification de l’entreprise .....	p89

3.1.Le caractère familial de l'entreprise.....	p97
3.2.Le rapport de la PME familiale avec le milieu local.....	p100
3.3. Les perspectives de développement des PME.....	p114

<b>Conclusion .....</b>	<b>p118</b>
-------------------------	-------------

<b>Conclusion générale.....</b>	<b>p119</b>
---------------------------------	-------------

## **Références bibliographiques**

## **Les annexes**

## **Listes des tableaux, des figures et graphes**

## **Table des matières**

*Introduction générale et  
problématique*

# Introduction générale

Depuis 1974, la montée du chômage et de la pauvreté a mis en exergue les difficultés croissantes de l'État providence qui était accusé de paralyser l'appareil économique, de mal gérer des pays et de marginaliser l'initiative individuelle. Ainsi, l'incapacité de l'État à faire face aux effets de la crise des années 70 a poussé les économies mondiales à s'interroger sur le rôle et la place de l'État ce qui a redonné naissance aux thèses libérales.

En effet, le renouveau du courant libéral a favorisé un mouvement de privatisation des entreprises et de décentralisation du pouvoir de décision. La libéralisation signifie un désengagement de l'État de la sphère économique et par conséquent, une redéfinition des politiques publiques. Cette tendance à la limitation du rôle de l'État s'est aussi concrétisée par le transfert des compétences du niveau central aux échelons locaux. De ce fait, les collectivités locales prennent une part plus importante de responsabilités pour la redynamisation du tissu socio-économique, et donc donner plus d'intérêt à la revitalisation de la dimension locale et de la petite échelle.

Dans ce contexte, le concept traditionnel de développement reposait sur l'idée que la grande industrie est la clef du décollage économique, mais il a montré ses limites. En réaction à cet échec, nous assistons depuis des années à l'affirmation de l'espace local comme espace de référence pertinent pour le développement économique. De ce fait, la notion du développement économique local a pris son véritable essor au début des années 80 et elle a instauré plusieurs pratiques focalisées sur l'intégration des différents acteurs locaux où la PME se voit reconnaître un rôle essentiel.

Depuis les années 90, l'Algérie, dans un contexte assez particulier, s'est engagée dans un processus complexe de réformes économiques et politiques visant l'instauration des mécanismes de l'économie de marché et de la libéralisation du système économique et politique. Ainsi, les défaillances de l'ancien modèle de développement local algérien, initié par le désengagement de l'État, exigent la recherche de nouvelles trajectoires pour le développement local. Ceci pose au centre de réflexion la promotion et le développement de l'entreprise de petite taille comme un véritable acteur de développement socio-économique.

## Introduction générale

---

De plus, il est important de signaler que la grande majorité des petites et moyennes entreprises (PME) dans le monde sont des PME familiales, elles ont pour objectif de garantir du travail pour tous les membres de la famille. Ces derniers s'entraident pour développer et promouvoir leur entreprise ce qui permettra sa succession d'une génération à une autre.

A l'instar des autres wilayas, Tizi-Ouzou a été touchée par les différentes réformes et les programmes de mise à niveau des PME. Plus particulièrement, la commune de Ain El Hammam en est un exemple éloquent dans cette région de montagnes et qui a ses spécificités et ses contraintes qui imposent un niveau de dynamique de ses entreprises différent des autres régions.

Dans l'objectif de traiter la réalité du système économique de cette commune et l'impact de ses PME familiales sur l'amélioration du niveau de vie de ses citoyens d'une part et sur la revitalisation de son dynamisme socio-économique d'autre part, nous proposons de traiter le thème de « **La PME familiale comme acteur du développement local : Cas de la commune de Ain El Hammam** ».

Notre problématique est de savoir si les PME familiales peuvent constituer un levier pour le développement local ? En d'autres termes, est-ce que les PME familiales peuvent contribuer à la relance de la dynamique socio-économique locale dans cette commune ?

Afin de répondre à cette problématique, nous avons basé notre étude sur deux hypothèses essentielles :

- Les PME dans cette région sont entourées d'un environnement instable et d'un ensemble de contraintes qui diminuent leur efficacité dans la création d'emplois et le processus de développement local.
- Une relation forte existe entre la PME familiale et son territoire d'implantation.

Pour mieux présenter notre recherche sur le l'impact des PME familiales sur le développement local, nous avons partagé notre travail en quatre chapitres.

Dans le premier chapitre, nous essaierons de mettre l'accent sur l'aspect théorique des PME en générale et de la PME familiale en particulier. Nous allons traiter quatre points de réflexion essentiels à savoir la définition et les caractéristiques de la PME, des généralités sur

## Introduction générale

---

l'entreprise familiale, les objectifs et la succession de l'entreprise familiale et enfin, la gouvernance de l'entreprise familiale.

Dans le deuxième chapitre intitulé « le développement local », notre étude sera consacrée aux différents aspects théoriques concernant le développement local, les acteurs et le cadre stratégique du développement local et enfin, l'articulation entre la notion de la PME et celle du développement local.

Dans le troisième chapitre intitulé « la PME en Algérie », nous nous intéresserons à la genèse et l'évolution des PME algériennes, les différentes mutations du système économique et les différentes mesures mises en œuvre par l'État pour la promotion et le développement de la PME. Cette analyse permettra de faire un état des lieux de la PME en Algérie.

Dans le quatrième chapitre et le dernier, nous allons avoir pour objectif d'apprécier le rôle des PME familiales dans le dynamisme socio-économique de la région de Ain El Hammam. En premier lieu, nous allons exposer notre méthode de recherche en présentant notre échantillon d'étude et les problèmes rencontrés durant notre enquête. En deuxième lieu, nous allons présenter notre région d'étude qui est la commune de Ain El Hammam en mettant l'accent sur ses différents aspects économiques, géographiques et culturels. Enfin, nous allons procéder à l'étape la plus importante qui est la présentation, l'analyse et l'argumentation des résultats de notre étude de terrain. Une étude qui nous permettra de constater la vraie situation de la PME et de la dynamique locale de cette région.

*Chapitre I : Généralités sur les  
petites et moyennes entreprises  
familiales*

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

## **Introduction**

La santé des économies se reflète, le plus souvent, par la prospérité et la dynamique des petites et moyennes entreprises qui se développent et exercent leur activité en fournissant des emplois pour améliorer le niveau de vie des peuples.

En effet, les entreprises familiales, notamment de petite taille, constituent la forme d'organisation des entreprises la plus ancienne et la plus répandue au monde. Elles jouent un rôle prépondérant dans la croissance économique et la création de l'emploi. Or, chaque année, de nombreuses entreprises disparaissent en raison d'un problème de transmission. En outre, la plupart des entreprises familiales ont une durée de vie très courte une fois passée l'étape de leurs fondateurs. Environ 95% des entreprises familiales dans le monde ne survivent pas à la troisième génération de propriétaires. Cette situation est due principalement à un manque de préparation des générations suivantes face aux exigences d'une entreprise croissante et une famille plus étendue et confrontée aux conflits entre ses membres.

De plus, malgré cette réalité, la PME familiale reste un levier de développement local et l'un des acteurs locaux les plus importants dans le dynamisme socio-économique des régions.

Dans ce chapitre, nous allons traiter quatre éléments importants. Dans la première section, nous allons définir la PME selon plusieurs auteurs puis présenter ses types et ses caractéristiques. Dans la deuxième section, nous allons définir l'entreprise familiale et présenter ses caractéristiques. La troisième section sera consacrée aux objectifs et le processus de succession de l'entreprise familiale. Enfin, la quatrième section aura pour contenu le système de la gouvernance de l'entreprise familiale.

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

## 1. PME : DEFINITIONS, TYPOLOGIE ET CARACTERISTIQUES

Dans cette section, nous allons présenter les différentes définitions inhérentes au concept de PME, ainsi que son histoire.

### 1.1. DEFINITIONS

La définition de la PME diffère selon les critères pris en considération et parmi lesquels nous pouvons citer la définition française et européenne.

#### 1.1.1. La définition des PME en France

La définition de la PME s'appuie sur des critères quantitatifs. Les définitions les plus couramment utilisées font référence à deux critères qui sont l'effectif salarié et le chiffre d'affaires.

« Les PME sont donc traditionnellement des entreprises qui emploient moins de 500 salariés ou qui réalisent moins de 77 millions d'euros de chiffre d'affaires »<sup>1</sup>.

La définition reposant sur le critère des effectifs salariés est la plus retenue car ce renseignement est connu dans les systèmes statistiques pour toutes les entreprises.

#### 1.1.2. La définition européenne des PME

Selon le rapport de l'observatoire européen des PME, « *Sont considérées comme PME les entreprises employant moins de 250 personnes ( en équivalent plein temps annuel) et dont, soit le chiffre d'affaire annuel est inférieur ou égale à 40 millions d'euros (262,4 Mn F), soit le total de bilan n'excède pas 27 millions d'euros (150,1 Mn F) et qui ne sont pas détenues à hauteur de 25% ou plus (capital ou droit de vote) par une ou plusieurs entreprises ne correspondant pas à cette définition.* »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> SAVAJOL (H) : PME : clés de lecture, collection agence des PME n°1, édition OSEO, France, 2003, p16

<sup>2</sup> Idem, p17

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

Selon l'office statistique des communautés européennes (EUROSTAT), une entreprise est une unité organisationnelle de production de biens et services marchandes jouissant d'une autonomie de décision.

## 1.2. TYPOLOGIE DES PME

Dans cette section, nous allons traiter les différentes typologies des petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que leurs spécificités.

Au sein des PME, les très petites entreprises sont les plus nombreuses et sont caractérisées par une plus grande fragilité, des conditions spécifiques et un taux de renouvellements des entreprises élevé. On parle alors des très petites entreprises (TPE), des micro-entreprises et des entreprises artisanales. Les micro-entreprises sont généralement entendus comme les unités de moins de 03 salariés, la borne supérieure pouvant aller jusqu'à 5 ou 6 salariés. A priori, les TPE englobent les micro-entreprises puisque le seuil supérieur en termes d'effectif est le plus souvent moins de 10 salariés.

De son côté, l'observatoire européen des PME ventile les PME selon les différentes classes d'effectifs suivantes<sup>3</sup> :

- Les très petites entreprises qui emploient moins de 10 salariés, et qui peuvent se subdiviser en entreprises sans salariés et celles ayant de 1 à 9 salariés.
- Les petites entreprises qui emploient 10 à 49 salariés.
- Les entreprises moyennes qui emploient 50 à 249 salariés.

## 1.3. LES CARACTERISTIQUES DES PME

La petite et moyenne entreprise, comme toute autre entreprise, a des éléments qui la caractérisent par rapport aux autres. Parmi ces éléments, nous pouvons citer les plus importants.

---

<sup>3</sup> SAVAJOL (H): PME : Clés de lecture, op.cit, p19

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

## **1.3.1. La centralisation de la gestion**

On peut même parler de « personnalisation » de la gestion en la personne du propriétaire dirigeant dans le cas de toutes petites entreprises ou micro- entreprises. Une forte centralisation peut aussi exister dans des moyennes entreprises dans des secteurs traditionnels.

## **1.3.2. Une faible spécialisation**

Tant au niveau de la direction que des employés et des équipements, la spécialisation vient avec l'augmentation de la taille.

## **1.3.3. Une stratégie initiative ou peu formalisée**

Pour les grandes entreprises, elles doivent se préparer des plans relativement précis des actions à venir pour que toute la direction puisse s'y référer. Mais dans le cas des PME, la stratégie est peu formalisée.

## **1.3.4. Un système d'information interne peu complexe**

Un tel système permet une diffusion rapide descendante et montante entre la direction et les employés, fonctionne par dialogue ou par contact direct, contrairement aux grandes qui doivent mettre sur pied tout un mécanisme formel et écrit.

## **1.3.5. Enfin, un système d'information externe simple**

Ce type de système est dû à un marché relativement proche. Ainsi la PME n'a le plus souvent, nul besoin d'études de marché complexe, lourdes et souvent dépassées au moment où elles sont terminées<sup>4</sup>.

C'est ainsi que la perception du changement sur leur marché traditionnel, local ou régional peut être rapidement saisie par des entrepreneurs attentifs aux moindres bruits du

---

<sup>4</sup> MOUMOU (O) : « Les déterminants et les obstacles à la croissance de la PME familiale en Algérie, mémoire de magister, faculté des sciences économique, commerciale et de gestion, UMMTO, 2008, p 21

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

marché, ce qui peut compenser jusqu'à un certain point, les limites d'expertises ou le temps disponible à la réflexion.

Ainsi, le développement de la petite et moyenne entreprise est fondamentalement lié à l'idée du marché et la concurrence à condition qu'elle soit à l'écoute du changement, qu'elle soit innovatrice sur ses marchés et efficace dans ses productions et en développement de nouvelles stratégies.

## 2. L'ENTREPRISE FAMILIALE : DEFINITIONS ET SPECIFICITES

Dans cette section, nous allons aborder les définitions liées à l'entreprise familiale, son histoire et ses spécificités.

### 2.1. DEFINITIONS DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Plusieurs auteurs ont essayé de donner une définition claire de l'entreprise familiale en se basant essentiellement sur ses spécificités.

#### 2.1.1. Définition n°1

Selon Amann et Allouche<sup>5</sup>, il existe des définitions diverses de l'entreprise familiale marquées par l'hétérogénéité en prenant en considération des critères particuliers de définition. On distingue donc les définitions **mono- critère** et les définitions **pluri- critères**.

En premier lieu, les définitions mono- critère peuvent prendre en considération l'un des trois critères :

- Le critère de l'interaction famille/ entreprise
- La volonté de la transmission de la propriété aux générations futures
- Le critère de la propriété ou du contrôle par une seule famille

---

<sup>5</sup>MZID (I) : L'approche stratégique du développement des groupes familiaux : cas des Hypo-groupes, thèse de doctorat en science de gestion, université de Sfax, 2009, p17.

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

En deuxième lieu, les définitions qui retiennent plus d'un critère sont plus nombreuses que les précédentes.

Pour Chua et Al (1999)<sup>6</sup>, ils considèrent le critère d'intention de continuité est déterminant dans la définition de ce type d'entreprises.

De ce fait, celle qui peut être retenue comme plus claire et plus facile est celle d'Astranchan et Kolenko (1994)<sup>7</sup> « *la famille doit détenir au moins 50% du capital pour les entreprises ne faisant pas appel public à l'épargne et 10% dans le cas inverse. L'entreprise doit avoir au moins dix années d'activité continue. Plus d'un membre de la famille doit être impliqué dans ses activités. Le dernier critère est celui de la volonté du propriétaire de transmettre l'entreprise à la prochaine génération* ».

## 2.1.2. Définition 2

Suite aux spécificités de l'entreprise familiale, il est difficile de la définir. Les critères de taille comme le chiffre d'affaire et le nombre d'employés sont inadéquats ce qui nécessite l'existence d'autres critères indispensables comme le rôle de la famille et le contrôle de l'entreprise.

Pour Tagiuri et Davis (1996)<sup>8</sup>, l'entreprise familiale est « *une organisation où plusieurs membres de la famille étendue influencent la direction de l'entreprise à travers des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital* ». Mais cette définition reste limitée.

Dans les pays africains, l'entreprise familiale peut être définie comme « *une unité chargée de produire et d'écouler sur le marché des biens et services, unité appartenant à des personnes liées par des liens de consanguinité directe ou indirecte usant de contrats non*

---

<sup>6</sup>MZID (I), idem, p17

<sup>7</sup>MZID (I), idem, p18

<sup>8</sup>MELLERIO (O) : Transmission de l'entreprise familiale, rapport à Hervé NOVELLI secrétaire d'Etat chargé du commerce, de l'artisanat des petites et moyennes entreprises, du tourisme, des services et des la consommation, France, octobre 2009, p53.

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

*formalisés dont l'objectif prioritaire est l'obtention d'un profit minimum permettant la sécurisation du capital investi et la survie des membres de la famille<sup>9</sup>. »*

A partir de cette définition, on peut dire que l'entreprise familiale est caractérisée par ce qui suit :

- Existence d'une solidarité familiale très forte.
- Le capital est une propriété collective entre les membres de la famille
- Le bénéfice est réparti entre eux par le chef de famille et les charges sont partagées de même.
- L'entreprise à caractère familial n'a pas un statut juridique en tant que tel. Elle peut choisir n'importe quelle forme juridique (entreprise individuelle, SARL, etc.).
- Elle est dirigée d'une façon collective ce qui permet à chaque membre de participer à la prise de décision. Donc, limiter les décisions individuelles d'un côté, mais aussi constituer un frein lors d'existence de conflits et de contradictions entre les membres de la famille.

Selon un rapport de la commission européenne 2009<sup>10</sup>, l'entreprise familiale peut être défini comme suit :

*« Une entreprise, quelle que soit sa taille, est une entreprise familiale si :*

- *la majorité des droits de vote est détenue par la ou les personnes physiques qui ont créé l'entreprise ou les personnes physiques qui ont acquis le capital de l'entreprise, ou bien par leurs conjoints, parents ou enfants ou par les héritiers directs de leurs enfants ;*
- *la majorité des droits de vote est directe ou indirecte ;*
- *au moins un représentant de la famille ou de la parentèle participe formellement à la gouvernance de l'entreprise ;*
- *les sociétés cotées en bourse entrent dans la définition de l'entreprise familiale si les personnes qui ont créé ou acquis l'entreprise (capital) ou bien leurs familles ou leurs descendants détiennent 25 % des droits de vote issus de leur capital ».*

---

<sup>9</sup>BOUNGOU BAZIKA (J.C) : L'entreprise familiale : définition et fonctionnalité dans une perspective africaine, article n°04-74, université Marien Nouai, p7.

<sup>10</sup>MELLERIO (O) : Transmission de l'entreprise familiale, op.cit, p54

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

Selon les définitions données de l'entreprise familiale, il ya plusieurs critères à prendre en considération pour les caractériser.

- **La propriété** : la famille détient la majorité du capital, c'est à elle d'assurer le contrôle de l'entreprise.
- **La direction** : le dirigeant de l'entreprise peut appartenir à la famille propriétaire ou bien nommé par les actionnaires (un dirigeant extérieur).
- **La succession** : c'est un critère difficile à apprécier. Le capital est détenu majoritairement par les membres d'une même famille ou bien l'entreprise est transmise à la seconde génération.

## 2.2. GENESE DE LA PME FAMILIALE

Depuis l'antiquité, les activités professionnelles ont été construites autour de la famille en passant d'un modèle rural et artisanal à un modèle industriel.

A partir du milieu du 11<sup>ème</sup> siècle, le commerce s'est développé notamment en Europe en entraînant une fusion des idées et une augmentation importante des flux monétaires. Durant le moyen âge, le développement des échanges commerciaux ont permet l'apparition de la première forme du capitalisme, puis c'était le développement de l'artisanat.

Au 18<sup>ème</sup> siècle, la révolution des mentalités était accompagnée par la création des premiers groupes industriels ce qui a donné naissance aux politiques industrielles des nations et à la concurrence.

A l'arrivé du 19<sup>ème</sup> siècle, la deuxième révolution industrielle a instauré de nouvelles lois concurrentielles sur le marché. De ce fait, une cohésion familiale était le débouché ou bien la solution pour les artisans dans le but de faire face à la concurrence. Certains parmi eux ont disparus mais d'autres se trouvaient dans l'obligation de s'industrialiser surtout avec l'innovation technologique.

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

Pendant le 20<sup>ème</sup> siècle, le capitalisme managérial a connu un essor important caractérisé par une diffusion du capital, diversité d'actionnariat et l'apparition des investissements institutionnels dans le cadre de l'entreprise familiale<sup>11</sup>.

A partir des années 30, la problématique de la gouvernance des entreprises a été posée.

## **2.3. LES CARACTÉRISTIQUES ET LES SPECIFICITES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE**

En plus des caractéristiques que l'entreprise familiale partage avec les PME, il existe des spécificités qui sont propres à l'entreprise familiale.

### **2.3.1. Les caractéristiques de l'entreprise familiale**

La PME est caractérisée par une concentration de la gestion et de la décision, une faible capacité de financement et des apports de capitaux de type familial<sup>12</sup>.

#### **2.3.1.1. La petite taille**

La petite et moyenne entreprise est caractérisée par sa petite taille ce qui apparait clairement dans sa définition. Généralement, les entreprises familiales sont dominées par la petite taille ; les PME et particulièrement les micro-entreprises de moins de 10 employés. A titre d'exemple, 84% des entreprises familiales en France emploient moins de 10 salariés. Mais cela n'exclue pas l'existence d'entreprises de grande taille et qui dépassent les 100 000 employés.

#### **2.3.1.2. La centralisation de la gestion**

La PME familiale est caractérisée par la centralisation des décisions chez un seul individu qui est le propriétaire dirigeant ce qui veut dire une personnalisation de la gestion.

---

<sup>11</sup>MALARWICZ (J.A) : Affaires de famille : comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession, édition Pearson Education France, Paris, 2006, p21

<sup>12</sup>MOUMOU (O) : Les déterminants et les obstacles à la croissance de la PME familiale en Algérie, mémoire de magister, faculté des sciences économiques commerciales et de gestion, UMMTO, 2008, p20

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

## **2.3.1.3. Une faible spécialisation**

La spécialisation varie selon la taille de l'entreprise. Elle augmente à chaque fois que la taille augmente.

## **2.3.1.4. Un système d'information interne et externe simples**

Dans le cas des grandes entreprises, elles doivent préparer des plans d'actions bien précis comme référence, tandis qu'en PME, le propriétaire/ dirigeant explique sa démarche en expliquant à ses employés les besoins de changement.

Les PME fonctionnent par dialogue ou par contact direct entre le dirigeant et le personnel, tandis que les grandes entreprises nécessitent un système d'information complexe qui se base sur un mécanisme formel permettant le transfert de l'information.

Pour les PME, le dirigeant a la possibilité de négocier directement avec ses clients ce qui permet la meilleure connaissance de leurs besoins. Dans le cas des grandes organisations, elles nécessitent une étude de marché complexe et coûteuse.

## **2.3.2. Spécificités des entreprises familiales**

L'entreprise familiale, comme toute autre entreprise, a des particularités qui la spécifient des autres et qui lui donnent un caché familial.

### **2.3.2.1. Gestion prudente et stratégie à long terme**

L'entreprise familiale est une source de revenus, d'emplois et surtout de statut social pour la famille. Ainsi, pour son fondateur, elle représente la concrétisation d'un projet et sa réussite, elle est liée à l'histoire de sa famille. De ce fait, le dirigeant de l'entreprise vise un horizon stratégique à long terme. Son objectif est de pérenniser l'entreprise et de la développer et non pas la recherche du gain immédiat ou d'une performance à court terme. Ainsi, il se confronte à deux défis essentiels, le premier est d'évoluer dans la continuité et le deuxième est de s'adapter à un environnement instable.

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

De plus, cette entreprise constitue l'outil de travail et le patrimoine de la famille car c'est les ressources de cette dernière qui sont investies d'où la nécessité d'une gestion prudente de ce patrimoine<sup>13</sup>.

Par conséquent, la gestion de l'entreprise familiale se caractérise par deux éléments essentiels : une aversion à l'emprunt et une rentabilité des investissements attendue à moyen terme. L'entreprise finance ses investissements essentiellement par l'autofinancement et le capital familial est un capital patient.

## **2.3.2.2. La dynamique propre de l'entreprise**

Cette entreprise est caractérisée par une dynamique propre à elle en se basant sur le caractère familial et la diversité des relations existantes entre les membres de la famille.

### **A. La nature des relations entre membres de la famille**

Dans le cas d'une entreprise managériale, les actionnaires confient la gestion de l'entreprise à des dirigeants avec un objectif de maximisation de profits, avec un contrôle des dirigeants par le biais d'outil comme la rémunération et les primes. Donc, il s'agit des relations formalisées par des contrats entre les deux cotés.

Pour une entreprise familiale, il n'y a pas de distinction entre le rôle des dirigeants ou des gestionnaires et celui des actionnaires. Elle est considérée comme un système constitué de trois sous-systèmes qui se chevauchent entre eux : l'entreprise, la famille et les actionnaires. Donc, un membre de la famille peut être un actionnaire et un gestionnaire au même temps, mais ça n'exclue pas la possibilité d'être uniquement actionnaire. Comme on peut trouver aussi des gestionnaires qui n'appartiennent pas à la famille.

En effet, le modèle familial basé sur l'émotion et l'affection et le modèle de l'entreprise basé sur un objectif économique qui est le profit, se combinent pour créer un environnement

---

<sup>13</sup> MELLERIO (O) : Transmission de l'entreprise familiale, op.cit, p 60

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

unique. Ce dernier se caractérise par une grande confiance et loyauté entre les membres de l'entreprise dans l'élaboration des relations de travail et de communication.

## **B. Un système en évolution**

La complexité du système de l'entreprise familiale est liée aussi à l'évolution continue dans le temps des sous-systèmes qui la composent : la famille, l'entreprise et l'actionnariat. De plus, les différents événements dont passe la famille comme le mariage, les naissances et les décès modifient cette dernière et donc l'entreprise passe par ses divers cycles de développement.

## **C. La présence de valeurs**

La valeur peut être définie comme « une croyance ou un système de croyances s'imposant comme des évidences et qui servent de point d'appui à l'action »<sup>14</sup>.

Pour une entreprise, un système de valeur permet d'ordonner les liens avec l'environnement et de gagner le temps par la résolution de certains problèmes d'éthiques. Ces valeurs sont soumises à une réévaluation continue d'une génération à une autre en contrainte de l'évolution de l'environnement social. Dans le cadre des entreprises familiales, les familles dirigeantes partagent des valeurs qui assurent leur pérennité.

### **2.3.3. Les faiblesses des entreprises familiales**

A partir des caractéristiques et des spécificités traitées précédemment, nous pouvons déduire que l'entreprise familiale contient aussi des faiblesses qui freinent le bon fonctionnement de son activité.

#### **2.3.3.1. Un népotisme pour les postes dirigeants**

Historiquement, les héritiers de l'entreprise familiale occupaient des postes de direction pour lesquelles ils n'avaient pas de compétences sous principe « le père crée, le fils maintient

---

<sup>14</sup>MALARWICZ (J.A) : Affaires de famille : comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession, op.cit, p 67

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

et le petit fils dilapide »<sup>15</sup>, mais après la mondialisation, ce principe a connu un retournement. La gouvernance d'une entreprise familiale ou même de la grande entreprise, est devenue très difficile, ce qui nécessite un manager de compétences et de responsabilité. Pour être un bon manager, il faut avoir trois critères principaux :

- Avoir les compétences nécessaires dans le métier de l'entreprise ;
- Etre motivé pour les diverses fonctions de son activité ce qui le pousse à aimer son travail ;
- Gagner l'admission et le respect du personnel pour passer ses décisions de façon optimale ;

## **2.3.3.2. Une transmission difficile du pouvoir**

L'une des faiblesses dont l'entreprise familiale est confrontée est la difficulté de la transmission opérationnelle ou stratégique des pouvoirs.

Le fondateur de l'entreprise est prêt à céder le pouvoir opérationnel mais il essaye toujours de garder la main sur le pouvoir stratégique dans le but de contrôle notamment sur le long terme.

## **2.3.3.3. Une frilosité dans les investissements et les endettements corollaires**

Les entreprises familiales sont connues par une prudence financière importante et un autofinancement comme une voie préférée de financement, ce qui fait d'elles des entreprises très vigilantes sur la capacité à rembourser leurs dettes et donc un investissement par l'endettement inquiétant.

## **2.3.3.4. Une timidité à entrer en bourse**

Vue une très grande crainte des entreprises familiales de s'introduire en bourse, l'autofinancement reste le moyen préféré. Les membres de la famille mobilisent les ressources pour le rachat des titres en bourse mais la sortie reste impossible. Pour faire sortir des titres de

---

<sup>15</sup> « La gouvernance des entreprises familiales », actes du colloque du 17 Juin 2010, université Paris-Dauphine, édition Lexis Nexis, Paris, 2011, p 112

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

la bourse, il faut que les actionnaires patrimoniaux aient racheté, par offre publique, plus de 95% des titres.

Donc, l'entrée en bourse peut constituer une solution pour la croissance des entreprises familiales mais une grande prudence de financement est indispensable.

## **2.3.3.5. La préférence pour l'intérêt familial**

Même si la culture de l'intérêt pour la famille existe toujours, c'est-à-dire que l'entreprise doit être source de revenus et du travail pour les membres de la famille, la règle de base est que « la famille au service de l'entreprise et jamais l'inverse ». Le transfert des intérêts de l'entreprise au profit des intérêts de la famille est rare<sup>16</sup>.

## **2.3.3.6. Une gestion difficile des litiges familiaux**

Quant il s'agit d'une entreprise patrimoniale (de la première génération), il n'y a pas beaucoup de conflits et leur règlement est très simple ou par fois par le départ d'un associé.

Au moment où l'entreprise devient familiale à partir de la deuxième génération, le nombre d'actionnaires peut augmenter ce qui exige aux familles de choisir une personne compétente et motivée parmi leurs membres pour la gérer. Parfois, elles sont contraintes à faire recours à des managers extérieurs.

## **3. LES OBJECTIFS ET LA SUCCESSION DES ENTREPRISES FAMILIALES**

Le travail continue de l'entreprise familiale pour la réalisation de ses objectifs fixés, ont lui a permis de garantir une place primordiale dans les différents secteurs économiques, et même d'avoir un poids très important dans le développement des économies.

### **3.1. LE POIDS DE L'ENTREPRISE FAMILIALE**

Dans la plupart des pays, l'entreprise familiale assure une prédominance économique et occupe une place très importante dans le développement de ce secteur. Sa contribution à la création de richesses et d'emplois est d'une valeur majeure.

---

<sup>16</sup> « La gouvernance des entreprises familiales », op.cit, p115

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

Cette importance se voit clairement dans le rôle qu'elle joue dans l'économie mondiale. La proportion d'entreprises familiales est à plus de 60% dans l'Union Européenne, varie de 65% à 90% en Amérique latine et dépasse les 95% aux Etats Unis.

Les entreprises familiales produiraient entre 35% et 65% du produit national brut de l'union européenne, 40% à 45% de celui de l'Amérique du Nord, 50% à 70% de celui de l'Amérique latine et entre 65% et 82% de celui de l'Asie<sup>17</sup>.

## **3.2. LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE FAMILIALE**

Pour Dyer (2003)<sup>18</sup>, les objectifs de l'entreprise familiale sont des facteurs qui influencent sa dynamique organisationnelle et donc les décisions stratégiques à prendre. Pour Dunn (1996), ces objectifs sont complexes et multiples.

Ces entreprises représentent l'expression de l'objectif du maintien du contrôle de la propriété et celui de la pérennité.

### **3.2.1. Le maintien du contrôle de la propriété et du management**

L'entreprise familiale est caractérisée par la préférence de la famille pour le maintien d'un contrôle personnel, ce qui s'explique par un système de contrôle peu formalisé où la propriété et le contrôle sont réunis.

### **3.2.2. La pérennité**

La pérennité de l'entreprise a pour principe la continuité d'être la propriété de la famille et dirigée par les membres de cette famille. De ce fait, les dirigeants sont opposés au problème d'assurer la pérennité de l'entreprise par sa transmission aux générations futures. Donc, la transmission devient le défi principal des dirigeants pour assurer cette pérennité.

### **3.2.3. L'objectif de croissance (petite taille)**

La croissance d'une entreprise quelle que soit sa taille est une variable obligatoire mais à un rythme particulier pour chaque une d'elles. Pour les entreprises familiales, la croissance ne

---

<sup>17</sup>MELLERIO (O): Transmission de l'entreprise familiale op.cit, p55

<sup>18</sup>MZID (I): L'approche stratégique du développement des groupes familiaux : cas des Hypo-groupes, op.cit, p19

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

constitue pas un objectif prioritaire, elles sont réticentes à la dilution du capital. Elles cherchent à rester en deçà d'une certaine taille dans le but de préserver le contrôle familial.

A travers le temps, la famille devient incapable de permettre à l'entreprise d'atteindre la taille efficiente, ce qui nécessite le recours aux apports de capitaux externe.

## **3.3. LA SUCCESSION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE**

La succession est un test ultime de toute entreprise familiale pour chaque génération. Elle se fait à deux niveaux : la succession de l'actionnariat et la succession du management (la direction).

### **3.3.1. DÉFINITIONS DE LA SUCCESSION**

La succession de l'actionnariat se définit comme « la succession légale complète et irréversible d'un (groupe de) propriétaire (s) à un autre et n'implique pas forcément un/des enfant (s) succédant à ses/leurs parents »<sup>19</sup>.

En ce qui concerne la succession du management, elle se définit comme « le transfert de la responsabilité managériale ultime de l'entreprise, de la personne qui en a la charge à ce moment-là (PDG, directeur exécutif, dirigeant propriétaire) à une autre personne indépendamment de ses liens familiaux »<sup>20</sup>.

La succession de l'actionnariat est plus importante que la succession de la direction car il est très difficile de récupérer la propriété de l'entreprise après son transfert. De plus, ce processus doit être géré efficacement parce que toute décision prise va engager l'entreprise dans une voie dont les effets peuvent s'étendre sur les générations futures.

### **3.3.2. LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE SUCCESSION**

Le processus de succession d'une entreprise familiale se décompose en trois phases qui sont les suivantes :

---

<sup>19</sup> KENYON-ROUVINEZ (D) et L.WARD (J) : Les entreprises familiales, édition PUF, Paris, 2004, p98

<sup>20</sup> Idem, p98

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

## **3.3.2.1. La préparation de la succession**

La succession signifie un changement et tout changement signifie insécurité, ce qui fait de la succession un processus très risqué et sensible. Donc, bien connaître les actionnaires et la famille est un élément fondamental pour sa réussite.

La connaissance de la famille ne veut pas dire seulement d'être au courant de son histoire mais aussi de connaître ses valeurs et l'évolution de l'actionnariat familial. Pour ce dernier, il s'agit de comprendre les formes d'organisation de l'entreprise (les responsabilités), des droits et devoirs des propriétaires, des objectifs et stratégies communs en ce qui concerne l'actionnariat.

De plus, la famille devrait recruter des dirigeants compétents, qualifiés et responsables, puis connaître les produits et les marchés de l'entreprise en amont et en aval. Elle devrait également s'enquêter sur ses objectifs et ses valeurs. Lorsque ses dernières ont fait l'objet d'un accord sur lequel se base une stratégie commune entre les actionnaires, une structure d'actionnariat doit être mise en place pour réaliser les objectifs fixés.

En gros, la préparation à la succession consiste à préparer la famille et l'entreprise sur la direction à prendre, le choix des structures d'organisation et la mise en place des politiques de l'entreprise et de la famille concernant l'emploi et la rémunération.

## **3.3.2.2. La phase critique**

Cette phase se débute lorsque la pression augmente. Elle se caractérise par la diversité des points de vue et de solutions. A ce niveau, la gestion et l'organisation de ce processus se fait par des experts indépendants car différents intérêts légitimes et particuliers s'expriment. Ce mélange de multitude influences accroît la tension dans le système de l'entreprise. De ce fait, la bonne gestion des conflits familiaux, en plus du moment du transfert de la propriété, est l'un des facteurs clés de réussite du processus de succession.

## **3.3.2.3. La phase post-transition**

Dans cette phase, la famille doit s'intéresser en particulier aux rapports entre les membres de la famille (frères, sœurs, cousins) et aux besoins financiers de la génération la plus âgée.

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

Avec le transfert de la propriété, la génération montante gagne en autorité au détriment de la génération précédente.

Après avoir engagé ce processus, les anciens rituels et vérités seront modifiés. C'est une période de transformations et de grands risques. Beaucoup de changements peuvent être attribués dans le système établi de l'entreprise. Ces limbes entre les anciens et les nouveaux membres impliquent un réalignement de la famille, de l'entreprise, de l'actionnariat et du management. Cette période de désengagement est une période intermédiaire et ne doit pas durer longtemps car les membres de la famille et les collaborateurs de l'entreprise ne peuvent supporter l'insécurité que pour un laps de temps limité.

Pour assurer l'avenir de la société, on doit intégrer les deux systèmes : la famille et l'entreprise de façon à garantir la continuité et le succès de la société et cela constitue un grand défi. Pour se faire, il faut prendre en considération la position de la société sur le marché, les besoins de ses clients et les ressources dont elle dispose. Ainsi, les choix effectués et les projets mises en place dépendent de la culture de la famille et de l'entreprise.

### **3.3.3. LES NIVEAUX DE LA SUCCESSION**

La succession de l'entreprise familiale se fait en deux niveaux, l'actionnariat et le management.

#### **3.3.3.1. La succession de l'actionnariat**

Considérant une situation de transfert de propriété d'une entreprise familiale d'un père à ses enfants. Dans cette situation, le propriétaire se trouve dans deux cas :

Dans le premier, le père va transmettre le contrôle de l'actionnariat majoritairement à un seul de ses enfants. Là, la prise de décisions stratégiques de l'entreprise ne nécessite pas des alliances entre frères et sœurs. Le nouvel actionnaire est majoritaire, donc il peut décider tout seul sans recours aux actionnaires minoritaires. Mais le cas idéal est quand cet actionnaire soit compétent et prend soin des avis de ses frères et sœurs ce qui fait que le contrôle est distribué équitablement.

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

Dans le deuxième, le contrôle de l'actionnariat est divisé équitablement entre les enfants. Là, on peut observer deux situations. Si le contrôle de l'actionnariat reste aux mains des membres de famille actifs dans l'entreprise, la relation sera mutuelle dans la prise des décisions importantes. Quand ils sont coopératifs et complémentaires, les résultats seront satisfaisants mais dans le cas contraire, ce partenariat va aboutir à une confusion de rôles.

Si ce contrôle est entre les mains d'un groupe qui contient des membres non actifs dans l'entreprise, une autre dynamique peut apparaître. Ces membres passifs peuvent fournir un soutien moral et financier au management mais en contre partie, ils s'attendent à retirer beaucoup d'avantages comme le bénéfice financier, un poste dans l'entreprise ou un siège au conseil d'administration. Quand ils sont puissants, il faut au moins leur fournir des informations et accorder de l'intention et peuvent même ne pas s'entendre avec les actionnaires actifs sur l'orientation de l'entreprise.

Donc, lors du transfert de la propriété de l'actionnariat, le propriétaire de l'entreprise doit prendre en considération toutes les conséquences qui peuvent résulter de ses diverses décisions.

### **3.3.3.2. La succession du management**

Après avoir établie l'orientation stratégique de l'entreprise, il faut choisir un nouveau dirigeant qui sera capable le mieux à la réaliser. La succession peut se faire à un management strictement familial, un management extérieur à la famille ou bien mixte. A chaque fois que l'entreprise est de grande taille, le recours à un management extérieur ou mixte devient une nécessité. Dans ce cas, la famille aura le rôle de contrôle ou de conseil.

Ainsi, quelque soit l'origine du dirigeant, il doit être choisi pour ses capacités et ses compétences et doit prendre en compte l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, membres de la famille, collaborateurs et partenaires extérieurs). De plus, le recours à des dirigeants indépendants est très important car ils sont capables de prendre des décisions objectives et bien réfléchies pour garantir le succès et le développement de l'entreprise.

En conclusion, on peut dire que la succession d'une entreprise familiale est un processus qui s'élabore sur toute sa vie en prenant en compte du développement de la famille et de

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

l'entreprise. Ce processus est conditionné par des spécificités de l'environnement économique et social et par des enjeux liés à l'actionnariat. Les valeurs familiales est le pilier de base et les décisions touchant la propriété décide de l'avenir de l'entreprise, tandis que la direction vient en deuxième position et doit répondre aux exigences des propriétaires.

## **4. LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE**

Lorsque l'entreprise familiale est en étape de son fondateur initial, la question de la gouvernance familiale est très peut posée. Mais à travers le temps, des générations récentes rejoignent l'entreprise ce qui donne naissance à une diversité des idées et des opinions. A partir de là, une structure de gouvernance claire devient exigible.

### **4.1. DEFINITION ET OBJECTIFS DE LA BONNE GOUVERNANCE**

Les entreprises familiales sont différenciées des autres entreprises par leur aspect familial. La famille joue un rôle crucial dans la gouvernance de son entreprise.

#### **4.1.1. Définition de la gouvernance des entreprises familiales**

La gouvernance de l'entreprise familiale peut être définie comme « un système de processus et de structures mis en place au plus haut niveau de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, pour garantir les meilleures décisions concernant la direction, les responsabilités et le contrôle de l'entreprise. »<sup>21</sup>.

#### **4.1.2. Les objectifs d'une bonne gouvernance**

La mise en place d'un bon système de gouvernance est d'une importance primordiale. Il a pour objectifs de :

- Assurer une direction bien articulée à l'entreprise en garantissant une vision claire sur les objectifs et la mission de l'entreprise.
- Contrôler les décisions prises par les actionnaires pour qu'elles soient adéquates aux objectifs fixés et aux valeurs de l'entreprise.
- Responsabiliser les collaborateurs pour permettre leur implication.

---

<sup>21</sup> KENYON-ROUVINEZ (D) et L.WARD (J) : Les entreprises familiales, op.cit, p78

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

- Identifier les rôles que doit jouer la famille et de mieux comprendre l'entreprise.
- Assurer le développement de l'entreprise à long terme en garantissant sa performance, la transparence et la confiance entre les membres des structures de la gouvernance.
- Etablir des canaux de communication formel ce qui permet aux membres de la famille de partager leurs idées.

## **4.2. LES STRUCTURES D'UNE GOUVERNANCE**

La structure de la gouvernance la plus importante d'une entreprise est le conseil d'administration. La plupart des entreprises souffrent des confusions concernant les rôles et les tâches du conseil d'administration et du management notamment l'entreprise familiale.

Dans le but d'assurer un bon système de gouvernance, l'entreprise familiale doit distinguer les tâches et les responsabilités spécifiques à chacun des deux côtés (le conseil d'administration et les cadres de direction).

### **4.2.1. Les fonctions d'un conseil d'administration**

La première fonction du conseil est de vérifier que les décisions prises par la direction ne sont pas modifiées par les valeurs personnelles du manager (influence des perspectives techniques, psychologiques et éthiques). Le meilleur outil pour garantir cette fonction est d'avoir un conseil d'administration et un management composés de personnes expérimentés, d'opinions différents et ouverts sur es membres indépendants.

La deuxième fonction est d'accepter une grande responsabilité de certifier et de vérifier l'information sur laquelle se base la prise de décision. Pour se faire, il faut vérifier la pertinence des informations de l'entreprise par des contrôleurs désignés par le conseil d'administration.

### **4.2.2. La gouvernance dans l'entreprise**

La réussite de toute entreprise familiale dépend avant tout de performance et des structures de gouvernance qui assument leurs responsabilités.

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

## 4.2.2.1. Les conditions d'un conseil d'administration responsable

Un bon conseil d'administration d'une entreprise familiale a un effet direct sur la performance de l'entreprise et l'implication des actionnaires familiaux. Pour cela, des conditions sont indispensables :

- Les relations entre les propriétaires-actionnaires et le conseil d'administration doivent être constructives et chaque membre des structures de la gouvernance doit remplir ses devoirs spécifiques et assumer ses responsabilités.
- Le conseil doit fonctionner comme une équipe performante et dynamique. Il doit être caractérisé par un esprit d'équipe ce qui permet de partager les opinions divers, d'écouter les autres membres et d'évaluer l'efficacité de l'équipe.
- Le conseil doit prendre ses décisions sans interférer avec les responsabilités du management et qui consistent à leur mise en œuvre.

## 4.2.2.2. Les tâches du conseil

Le conseil de l'administration comme la structure la plus importante de la gouvernance d'une entreprise assure plusieurs tâches et dont l'essentiel sont les suivantes :

- Approbation (acceptation) des décisions stratégiques pour l'entreprise
- Approbation des décisions financières relatives aux changements des normes fiscales et comptables.
- Le choix et l'évaluation du président de la direction générale (PDG).
- Le suivi et le contrôle de la mise en œuvre des stratégies notamment en comparaison avec les concurrents.
- La soumission des propositions à l'assemblée des actionnaires pour le partage des bénéfices.

## 4.2.2.3. La composition du conseil

Le nombre et les qualifications des membres du conseil influencent fortement l'efficacité de ce dernier.

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

Pour éviter le blocage des décisions, le conseil est composé d'un nombre impair de membres qui varie entre 5 et 7 pour une moyenne entreprise<sup>22</sup>. Dans le but d'avoir une objectivité dans la prise de décisions et d'assurer la confiance des actionnaires à l'égard du système de la gouvernance, la présence et l'intégration de membres indépendants qualifiés est d'une importance fondamentale.

La durée du manda diffère selon la diversité des membres du conseil. S'il s'agit des membres indépendants, la durée est de 3ans renouvelables. Dans le cas des membres de la famille, il y a objet de rotation parmi les membres de la famille.

## **4.2.3. La gouvernance familiale**

La gouvernance familiale a pour but de réaliser, de maintenir et de renforcer l'unité familiale entre ses membres et avec l'entreprise en augmentant les liens de communication entre eux.

### **4.2.3.1. Les fonctions de la gouvernance familiale**

Une gouvernance familiale efficace assure les fonctions suivantes :

- Elle permet d'apprécier et de connaître l'entreprise familiale par les membres de la famille d'un côté et de développer un sentiment d'appartenance et de fierté au sein de l'actionnariat familiale d'un autre côté.
- Elle permet la rencontre entre les membres de la famille et le renforcement des liens familiaux en facilitant la communication entre ses membres.
- Sauvegarder et protéger les valeurs familiales et assurer la relève.

### **4.2.3.2. Les domaines de la constitution familiale**

La constitution familiale dite aussi le « protocole familial » est une assertion des principes sur lesquels se base l'engagement familial envers les valeurs et la mission de l'entreprise. Elle évolue dans le temps au fur et à mesure que la famille et l'entreprise évoluent. Elle a pour rôle de définir les relations entre les organes de la gouvernance et la manière dont laquelle cette

---

<sup>22</sup> KENYON-ROUVINEZ (D) et L.WARD (J), op.cit, p87

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

dernière est assurée au niveau de l'entreprise. La constitution familiale intervient dans deux domaines essentiels.

Le premier est la définition des politiques relatives à l'emploi notamment des membres de la famille. Beaucoup d'entreprises se trouvent dans des situations de surplus d'emplois par rapports aux nombres de postes disponibles ou bien des employés issus de la famille et qui ne correspondent pas à leurs postes. Chaque membre de la famille doit assurer un emploi au sein de l'entreprise, ce qui pousse celle-ci à l'acquisition des activités qui n'ont rien avoir avec son activité principale.

Donc, dans le but d'éviter ce type de problèmes, toute entreprise familiale est censé définir des règles claires concernant les conditions générales de l'emploi familial au sein de la société. Le contenu de cette politique diffère d'une entreprise familiale à une autre de telle manière à créer une atmosphère de justesse et de motivation pour tous les employés émanant de l'intérieur ou de l'extérieur de la famille.

Le deuxième est la mise en place d'une politique relative à la détention d'actions par les membres de la famille. Une bonne politique définira les mécanismes qui vont permettre à ces membres la vente des actions dans le cas de préférence des liquidités. Elle permet d'éviter de nombreux conflits et augmenter les chances de la survie de l'entreprise surtout dans le cas où le nombre d'actionnaires est devenu très importants et donc des dividendes plus faibles.

### **4.2.3.3. Les structures de la gouvernance familiale**

La complexité du système de gouvernance est liée directement à la taille de la famille et de l'entreprise. Au fur et à mesure que ces deux entités grandissent, l'organisation de la gouvernance comprend plus de structures.

#### **A. L'assemblée familiale**

L'assemblée familiale est « un forum de discussion formel qui s'adresse à tous les membre de la famille pour débattre des questions relatives à l'entreprise et à la famille »<sup>23</sup>. Elle permet à l'ensemble des membres de la famille de se réunir et de rester au courant de

---

<sup>23</sup> Manuel de gouvernance des entreprises familiales, Société Financière Internationale : Groupe de la Banque Mondiale, USA, 2008, p29

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

toutes les questions qui concernent l'entreprise et la famille. Elle offre aussi l'opportunité d'échanger leurs opinions sur le développement de leur société et le renforcement des liens entre eux.

## **B. Le conseil de famille**

Ce conseil a pour fonctions de :

- Elaborer et mettre en œuvre un protocole familial.
- Gérer les relations entre la famille propriétaire et l'entreprise par l'anticipation des problèmes qui pourraient exister entre les membres de la famille et entre eux et l'entreprise.

En plus, le conseil de la famille peut se référer au conseil d'administration lorsqu'il s'agit d'une question qui touche l'entreprise, ou bien à l'assemblée familiale pour des problèmes familiaux.

En résumé, le conseil de famille représente pour la famille ce que le conseil d'administration représente pour l'entreprise. Ce dernier détient l'autorité au sein de l'entreprise et le président que se soit du conseil familial ou d'administration est d'un rôle crucial et doit être une personne de sagesse et de respect.

## **C. Le comité des actionnaires**

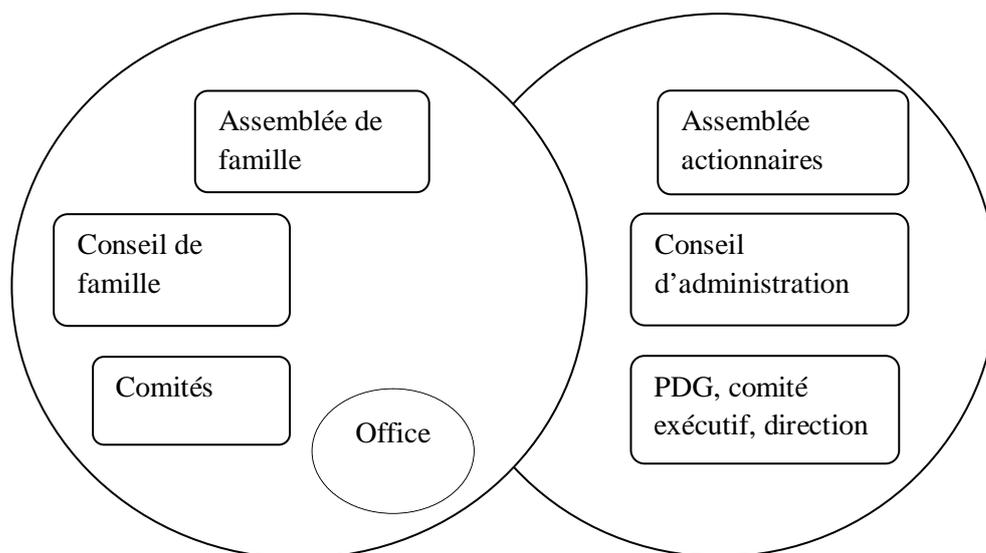
Dans le cas où l'entreprise familiale devient plus grande et compte un grand nombre d'actionnaires, l'existence de cet organe sera une nécessité pour garder leurs intérêts et leurs préoccupations. Il se charge spécifiquement de la résolution des problèmes tels que la stratégie, l'allocation du capital, la performance et la succession de l'entreprise.

En résumé, on peut dire qu'un bon système de gouvernance ne se base pas que sur la complexité mais plutôt sur l'élaboration de processus correspondant aux enjeux de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, une idée qui peut se présenter clairement dans la figure n°1.

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

**Figure n° 1: Le système de gouvernance de l'EF**



Source : KENYON-ROUVINEZ (D) et L.WARD (J) : les entreprises familiales, édition PUF, Paris, 2004, p79

# Chapitre 1 : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales

---

## **Conclusion**

L'entreprise familiale constitue l'une des organisations d'entreprises les plus importantes dans le monde. Elle constitue le pivot et la principale source de croissance dans de nombreuses économies. Mais en raison de leur nature et leurs diverses caractéristiques, les entreprises familiales font face à de nombreux défis. Parmi ces derniers, le problème de la succession est en tête. Dans la plupart du temps, les générations descendantes ne sont pas bien préparées à assumer la gestion et le développement de l'entreprise.

De plus, ces différents défis peuvent être résolus par l'adoption d'une structure de gouvernance adéquate au système de gestion de l'entreprise. Cette structure doit définir clairement les rôles, les responsabilités et les tâches des membres de la famille et les propriétaires de l'entreprise.

Ainsi, un système solide de gouvernance familiale permettrait d'anticiper et de résoudre les éventuels conflits entre les membres de la famille et les problèmes liés à la croissance et le développement de l'entreprise.

*Chapitre II : Le développement  
local*

## Chapitre 2: Le développement local

---

### Introduction

Dans le cadre du contexte de la crise économique actuelle, la question du développement local occupe une place primordiale dans le système économique mondial. Il est devenu essentiel de réfléchir aux modes d'actions territoriales les plus adéquats. Pour se faire, beaucoup de pays ont eu recours à la décentralisation dans le but d'améliorer les services offerts et de répondre aux besoins de l'économie locale. En effet, le développement local constitue une réponse aux mutations économiques en se basant sur la diversification et l'intégration des activités.

En effet, l'idée du développement local est réapparue dans la première moitié des années 70. Dans un premier temps, le développement local est représenté par le développement par le bas en opposition au développement par le haut. Dans un deuxième temps, il constitue une alternative qui vise à faire face aux effets de la crise par le biais des petites et moyennes entreprises. Ce concept était une réponse à plusieurs problèmes comme le chômage et la pauvreté d'un côté, et aux défaillances de la grande entreprise d'un autre côté.

Son principe est simple. Au lieu de sélectionner un petit nombre de projets sur la base de connaissances externes au milieu de leur implantation, il est préférable de mettre en place des petits projets de développement mettant en synergie les ressources locales à partir des besoins ressentis.

Pour mieux comprendre cette notion et surtout le lien entre le milieu local, le développement et la PME, nous avons partagé ce chapitre en quatre sections. Dans la première, nous allons présenter l'approche théorique du développement local, puis la dynamique des acteurs locaux dans la deuxième. Pour la troisième section, elle aura pour objet d'exposer le cadre stratégique du développement local. Enfin, et en quatrième section, nous allons traiter le lien entre le développement local et la PME comme logique de développement économique.

# Chapitre 2: Le développement local

---

## 1. APPROCHE THÉORIQUE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Avant de procéder à l'étude des différents principes de développement local et sa relation avec la PME, il est important, dans un premier temps, de définir cette notion et de mettre l'accent sur son historique.

### 1.1. DÉFINITIONS ET GENÈSE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Le développement local est une problématique traitée par beaucoup de théoriciens vue son importance dans la vie économique et sociale des peuples. Ses actions visent à l'amélioration du niveau de vie des communautés en assurant une intégration homogène de tous les secteurs d'activité. Mais avant de traiter cette notion, il est important de mettre l'accent sur d'autres concepts qui sont liés directement au développement local.

#### 1.1.1. La notion de l'espace

Dans un premier temps, il y a lieu de faire la distinction entre espace et territoire. Le premier est perçu comme une distance mesurable, et en termes de ressources qu'il contient. Il est défini comme un milieu plus au moins délimité où peut se situer quelque chose.

Selon Bernard PECQUEUR, « l'espace n'est pas une sorte d'étendue homogène et indifférenciée. Il est, au contraire, pluriel, c'est-à-dire, composé de parties hétérogènes et nettement différenciées qu'on appelle « territoires », qui présentent des caractéristiques sur le plan économiques ainsi que sur le plan socio - culturel »<sup>1</sup>.

#### 1.1.2. La notion du territoire

La notion du territoire est une notion floue et polysémique, elle a une connotation ethnologique. Elle exprime « la prise de possession d'un espace par une espèce, son organisation et sa défense »<sup>2</sup>. En fait, la substance du territoire s'exprime dans la territorialité qui se traduit par les notions d'identité, d'appropriation et d'enracinement. En d'autres termes,

---

<sup>1</sup> PECQUEUR (B) : « Le développement local », édition Syros-Alternative, 2000, p24

<sup>2</sup> M<sup>lle</sup> GANI (M) : « Les PME/PMI comme acteurs du développement local : cas de la wilaya de TIZI-OUZOU », mémoire de magister, faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion, UMMTO, 2010, p36.

## Chapitre 2: Le développement local

---

on peut dire que le territoire est un site qui est façonné par l'homme et qui, à son tour, façonne également ce dernier.

Le territoire est perçu comme un espace vécu. Il peut être défini comme un cadre de localisation des activités dans lequel prennent place des processus de création de ressources humaines, financières et technologiques nécessaires à l'innovation.

De plus, il est traditionnellement perçu sous la dotation de facteurs ou d'un gisement d'externalités, le territoire devient un processus de constructions d'une capacité productive et d'une capacité d'innovation, au travers des ressources spécifiques que crée le tissu localisé des agents.

Pour Patrick Badouel<sup>3</sup>, « le territoire est à géométrie variable ». Il se définit par trois volets : soit par une homogénéité physique et géographique, soit par une identité culturelle, soit par une localisation sectorielle et industrielle.

### 1.1.3. Définitions du développement local

Pour B. PECQUEUR, le développement local « est une dynamique qui met en évidence l'efficacité des relations non exclusivement marchandes entre les hommes pour valoriser les richesses dont ils disposent »<sup>4</sup>.

Pour X. GREFFE, le développement local se base sur « un processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ses synergies. Il sera donc le produit des efforts de sa population, il mettra en cause l'existence d'un projet de développement intégrant ses composantes économiques, sociales et culturelles, il fera d'un espace de contiguïté un espace de solidarité active »<sup>5</sup>.

Plusieurs définitions sont données au développement local, celles-ci mettent en évidence la multitude des acteurs et l'importance des relations de coopérations qui se combinent entre eux. Pour GAROFOLI, « un modèle de développement endogène est fondé sur l'utilisation

---

<sup>3</sup>DENIEUIL (P.N) : « Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial », Genève, 2005, P8

<sup>4</sup>PECQUEUR (B) : « Le développement local », op.cit, p17

<sup>5</sup> GREFFE (X) : « Territoires en France : les enjeux économiques de la décentralisation », édition Economica, Paris, 1984, p146

## Chapitre 2: Le développement local

des ressources locales, la capacité de contrôle au niveau local du processus d'accumulation, la capacité de réaction aux pressions extérieures et la capacité d'introduire des formes spécifiques de régulation sociale au niveau local des éléments précédents »<sup>6</sup>.

Pour C. WEAVER<sup>7</sup>, le développement territorial signifie simplement l'utilisation des ressources d'une région par ses résidents pour satisfaire leurs propres besoins. Les composantes principales de ces besoins sont : la culture régionale, le pouvoir politique et les ressources économiques.

En résumé, on peut dire que « *le développement local est un processus grâce auquel la communauté participe au fonctionnement de son propre environnement dans le but d'améliorer la qualité de vie des citoyens ... c'est un processus utilisant les initiatives locales au niveau des petites collectivités comme moteur de développement ... est une stratégie de développement utilisée dans plusieurs pays, orientée vers l'action qui valorise les potentialités locales et les acteurs locaux* »<sup>8</sup>.

### 1.1.4. Les dimensions du développement local

Le principe du développement local se focalise sur la nécessité d'une intégration harmonieuse des différentes composantes économique, politique, sociale et environnementale. Mais pour certains auteurs comme CADIIEUX<sup>9</sup>, la variable économique est la plus importante vue son importance dans l'amélioration du niveau de vie des peuples.

#### 1.1.4.1. La dimension économique

Elle a pour but la mise en place d'un ensemble d'activités en créant de l'emploi et donc une dynamique économique dans le territoire et notamment au niveau local.

---

<sup>6</sup> M<sup>elle</sup> GANI (M) : « Les MPE/PMI comme acteurs du développement local : cas de la wilaya de TIZI-OUZOU », op.cit, p38

<sup>7</sup> Idem

<sup>8</sup> [http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/Developpement\\_local\\_concepts\\_strategies\\_et\\_benchmarking.pdf](http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/Developpement_local_concepts_strategies_et_benchmarking.pdf), septembre2015, p8

<sup>9</sup> SALAH MANSOUR (S) : Les produits de terroir levier du développement local dans les zones rurales et montagneuses : cas des fromageries artisanales de « Saint Amour » et de « Fromagerie Artisanale Fatma Ibersien », mémoire de master, faculté des sciences économique, commerciale et de gestion, UMMTO, 2013, p10

## Chapitre 2: Le développement local

---

### 1.1.4.2. La dimension locale

Il s'agit de valoriser les ressources locales spécifiques d'un territoire donné, en se basant sur une démarche partenariale entre les acteurs d'une communauté.

### 1.1.4.3. La dimension sociale et politique

Elle a pour objectif de revitaliser la situation économique et sociale d'un territoire marginalisé en créant une dynamique d'emploi et en intervenant sur l'amélioration du niveau de vie des citoyens (le logement, l'éducation, la santé,...).

### 1.1.4.4. La dimension communautaire

Elle constitue la cellule de base de tout projet de développement local. C'est l'objet sur lequel se fait l'intervention.

## 1.2. GENÈSE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

La chronologie du développement local est indissociable du contexte politique. Pour Xavier Greffe<sup>10</sup>, les origines du développement local sont liées aux mouvements communaux et régionaux d'avant-guerre. Et de même pour Marcel Jollivet, il remonte aux mouvements du développement régional des années 60.

Pour les économistes, c'est à partir de la fin des années 50 que naissent les premières théories du développement endogène. A titre d'exemple, John Friedman et Fraser Taylor ont considéré le développement « par le bas » comme un phénomène basé sur un territoire limité et des ressources locales endogènes en prenant en compte des traditions locales et du principe de la coopération.

Dans les années 1960-1970, la revendication d'une autonomie locale et d'une identité culturelle a caractérisé cette période avant que la crise économique influencera les régions de mono industrie dans les années qui suit. De ce fait, l'élément essentiel qui a déclenché le

---

<sup>10</sup>BOUTIN- KUHLMANN (R) : Qu'est-ce que le développement local ? synthèse bibliographique sur la définition du concept de développement local, mémoire master 2 « la contribution de l'agriculture biologique au développement local », Lyon 2, p 4

## Chapitre 2: Le développement local

---

développement local est la crise économique des années 1970 qui mettra fin à la période des trente glorieuses.

Dans les années 1980-1990<sup>11</sup>, de nouvelles régulations du système économique et une gouvernance locale efficace deviennent une nécessité. Par conséquent, le développement local était la réponse aux soucis des nations.

Durant les années 80, le développement local a dominé le système économique des nations. Au début des années 80 et par conséquent à la crise économique et celle de légitimité de l'action publique, la décentralisation s'est imposée. A partir de 1984, ce principe s'est élargi sous l'effet de plusieurs éléments qui sont :

- Une idéologie libérale qui valorise l'entrepreneuriat et l'individu autonome.
- Des valeurs du développement local qui exigent une synergie des acteurs privés et publics, un partenariat et une démocratie participative qui articulent l'économique avec le social et le culturel.
- Un pouvoir créateur de réseaux de communication entre les acteurs de développement local.

Pour B. Jean<sup>12</sup>, il y a cinq caractéristiques communes du développement local :

- Il n'existe pas un modèle unique de développement pour tous les territoires, il dépend de la diversité des situations géographiques, économiques, sociales et identitaires de ses espaces.
- Tout développement comporte une dimension territoriale d'où le lien à une histoire et une culture propres ainsi qu'un sentiment d'appartenance au territoire.
- L'existence d'une force endogène qui met l'accent sur l'action individuelle pour l'évolution du territoire.
- Une volonté de convention et la mise en place d'un partenariat en établissant des réseaux d'échanges entre acteurs.
- Enfin, la mise en place d'une mutation culturelle par la réactualisation des valeurs démocratiques comme par exemple la responsabilisation des citoyens.

---

<sup>11</sup>DENIEUIL (P.N), « Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial », op.cit, p3

<sup>12</sup> JEAN (Y): « Développement local, développement durable, démocratie participative : intérêt et limites, colloque », the role of civil society in the south bank of the mediterranean », 9-14 June 2003, venise, p3

## Chapitre 2: Le développement local

---

A partir des années 90, une nouvelle notion est apparue « le territoire ». Le développement local a été remplacé par le développement territorial.

### 1.3. LES OUTILS ET LES CONDITIONS DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Pour assurer un développement local d'un territoire meilleur, il est nécessaire de mettre en place un ensemble d'outils et de conditions qui servent comme clé de réussite et de succès de ce processus.

#### 1.3.1. Les outils de développement local

Parmi les outils de développement local, on citera les plus importants qui sont les suivants:

- L'aménagement du territoire qui a pour but de définir les grandes orientations et le cadre général du développement du territoire ou de la zone concernée.
- Une politique de décentralisation du pouvoir basée sur la déconcentration des structures de l'État permet de donner une certaine liberté dans la prise de décision. Ce partage de pouvoir donnera naissance à une gestion efficace et plus performante en prenant en compte des spécificités du territoire.
- Une gouvernance locale efficace qui se traduit par la mise en interaction des acteurs locaux doit être orientée vers la définition d'un projet commun de développement des collectivités.
- Garantir la participation des citoyens dans la vie politique de la collectivité et la prise des décisions ce qui donnera plus de fiabilité et d'efficacité à la stratégie de développement locale.
- La fiscalité locale et nationale qui permettra le financement des projets locaux et donc l'amélioration de la base du système économique local de la région et l'amélioration du niveau de vie des citoyens.

#### 1.3.2. Les conditions du développement local

Pour réussir une démarche de développement local, plusieurs conditions doivent être assurées. Elles sont principalement les suivantes :

## Chapitre 2: Le développement local

---

### 1.3.2.1. L'existence d'une communauté locale

Pour CADIEUX R (2002)<sup>13</sup>, toute communauté locale est caractérisée par un système de valeurs homogène et un changement qui conditionne la vie des populations. La participation et l'implication de la population locale dans la vie active de la communauté sont d'une grande importance dans toute initiative de développement local.

### 1.3.2.2. Le partenariat

Le partenariat est une réponse à la fragilité de l'action individuelle pour faire face aux changements économiques. Établir des réseaux d'échange et des relations de partenariat que se soit entre les concurrents ou entre des groupes d'intérêts par fois différents, est un processus de valeur pour le développement local de chaque territoire. Il permet de rassembler tous les acteurs d'un milieu autour d'un projet de développement dans le but d'assurer l'intérêt collectifs des collectivités en question. En d'autre terme, il faut assurer une bonne organisation des acteurs locaux pour mieux valoriser les ressources locales.

### 1.3.2.3. L'environnement et le climat propice à l'action

Une autre condition aussi importante au développement local est d'avoir un environnement favorable à la collaboration et à l'action communautaire. C'est un processus qui permet de planifier, orienter et de réaliser les objectifs communs des acteurs locaux. Il existe une convergence entre les intérêts de la communauté ce qui contraigne la formation d'un climat favorable.

Par conséquent, les acteurs doivent mettre en collaboration leurs compétences et leur savoir faire afin de favoriser l'émergence d'un tel environnement d'affaires.

### 1.3.2.4. Une volonté politique locale

C'est une condition indispensable pour la réussite de toute politique ou action de développement notamment au niveau local. Elle se concrétise par la mise en œuvre d'un projet de développement en garantissant les moyens adéquats pour la réaliser.

---

<sup>13</sup> SALAH MANSOUR (S) : « Les produits de terroir levier du développement local dans les zones rurales et montagneuses : cas des fromageries artisanales de « Saint Amour » et de « Fromagerie Artisanale Fatma Ibersien », op.cit, p12

## Chapitre 2: Le développement local

---

### 1.3.2.5. La prise en compte de la dimension culturelle

La mise en place des actions de développement local sur un territoire doit être focalisée sur la prise en considération d'un ensemble de valeurs et de croyances qui caractérise ce territoire.

### 1.3.2.6. Adopter un mode de pensée complexe

Il est important de développer des modes d'apprentissage car le développement ne se limite pas à la logique de reproduction mais plutôt à l'investissement et à l'innovation.

## 1.4. LES OBJECTIFS ET LES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

La mise en disposition de tous les outils et les conditions nécessaires au développement local vise un groupement d'objectifs et d'enjeux à concrétisé pour garantir un système économique puissant et un environnement social et culturel favorable aux meilleures conditions de vie.

### 1.4.1. Les objectifs du développement local

Les objectifs du développement local sont très nombreux, ils reposent sur la coordination et la coopération entre les acteurs pour créer une dynamique locale. Ils sont principalement les suivants :

- L'objectif principal de toute politique de développement local est l'amélioration du cadre de vie économique, politique et social des personnes pour créer une dynamique de la société locale en assurant un environnement sain et favorable pour la création des activités.
- La création d'emplois et la répartition optimale des richesses ce qui permettra le maintien des populations au niveau local et même de profiter des avantages offerts par leur territoire.
- Le renforcement de la sociabilité des acteurs par la valorisation du sentiment d'appartenance et de l'identité locale ainsi que la conscience collective de la communauté.

## **Chapitre 2: Le développement local**

---

- Insertion des acteurs dans des stratégies de développement collectif en s'appuyant sur une force endogène. Chaque collectivité doit assurer son développement par ses propres acteurs et ses propres moyens.

### **1.4.2. Les enjeux du développement local**

Le développement local, vu son importance, peut avoir des retombées positives sur le territoire.

- Il peut permettre une meilleure cohésion sociale entre les différents acteurs du territoire grâce au sentiment de sociabilité instauré par les pratiques du développement local et le partenariat établis entre les acteurs locaux.
- L'amélioration du système économique local par la valorisation des recettes et de la fiscalité locale, la création d'emplois et le maintien des activités économiques.
- Le développement local joue un rôle primordial dans le désenclavement des territoires et leur ouverture sur l'environnement extérieur par l'amélioration des moyens de transport et de communication.

## **2. LA DYNAMIQUE DES ACTEURS LOCAUX**

Le développement local dit aussi le développement endogène ou développement par le bas exprime l'espoir qu'un processus de développement puisse être amorcé par le milieu et débouche sur un dynamisme local reposant sur les initiatives et le savoir – faire des habitants et des entreprises du milieu. Il apporte une solution à la crise de la régulation du système économique quant il cherche à changer le niveau de régulation pour lutter contre le chômage en continuant à créer des richesses et des emplois.

### **2.1. LES ACTEURS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET LEURS COMPÉTENCES NÉCESSAIRES**

La dimension du développement local est à la fois économique, social et culturel. Les travaux de recherche consacrés aux « nouvelles logiques de développement (L. ABDELMALKI et C. COURLET, 1996), durant ces dernières décennies, suggèrent un nouveau regard sur l'industrialisation et le développement et proposent des formes

## Chapitre 2: Le développement local

---

alternatives de développement, formes endogènes et territorialisées, dans lesquelles une diversité de partenaires ou acteurs de base jouent un rôle essentiel<sup>14</sup>.

### 2.1.1. Les acteurs de développement local

Les acteurs de développement local sont diversifiés et multiples. Ils peuvent être classés comme suit.

#### 2.1.1.1. L'État et ses services déconcentrés

L'État est un partenaire incontournable des collectivités locales vue la nature de la relation existante entre les deux. La décentralisation consiste en un transfère par l'État, aux collectivités locales, d'un ensemble de compétences particulières et de moyens appropriés, en contre partie, les collectivités locale veillent sur l'exécution des décisions étatiques.

Il a pour mission de définir les grandes orientations de la politique nationale, de fournir les ressources humaines et financières nécessaires au bon fonctionnement des collectivités locales ainsi que de veiller au respect et à la pratique de la réglementation. Il assure aussi le contrôle des actions de développement des territoires dans une dynamique locale des acteurs locaux<sup>15</sup>.

#### 2.1.1.2. Les collectivités locales

Les collectivités locales représentent un acteur important dans le développement du territoire de localisation. Elles ont pour responsabilité de promouvoir l'économie locale, en exerçant les compétences assignées en collaboration avec l'ensemble des acteurs locaux. Elles aussi chargées de la gestion des affaires publiques locales.

#### 2.1.1.3. Les populations

Elles ont un rôle important dans le développement économique des territoires. Elles participent à la définition et la mise en œuvre des politiques publiques ce qui fait d'elles les

---

<sup>14</sup> M<sup>elle</sup> GANI (M), « Les MPE/PMI comme acteurs du développement local : cas de la wilaya de TIZI-OUZOU », op.cit, p 39

<sup>15</sup> Etude : Clarification des rôles et responsabilités des acteurs de la décentralisation, direction de la décentralisation, Sénégal, janvier 2011, p10

## Chapitre 2: Le développement local

---

acteurs de leur propre développement. De plus, elles sont considérées comme les bénéficiaires finaux de toutes les politiques de développement local.

### **2.1.1.4. Les organisations de la société civile**

Les organisations de la société civile regroupent l'ensemble des organisations communautaires, les groupements de solidarité, les coopératives, les mutuelles, les syndicats, les associations professionnelles, les organisations à but non lucratif, etc.

Elles jouent un rôle important dans le processus de développement au niveau local et national. Elles ont pour mission principale d'aider les populations pauvres et marginalisées et de participer au développement socio-économique du pays.

Dans le but de la meilleure mise en œuvre des projets de développement local, les collectivités locales doivent s'associer en partenariat avec ces organisations.

### **2.1.1.5. Les partenaires techniques et financiers**

Les partenaires techniques et financiers participent au développement local et à la concrétisation des objectifs de la décentralisation par la prestation d'appuis techniques et l'offre des ressources financières dans le cadre de la coopération avec l'Etat. Leur mission est l'accompagnement et le financement des projets favorisés par la politique nationale de développement.

### **2.1.1.6. Le secteur privé**

Il est constitué de l'ensemble des entrepreneurs privés organisés en groupes ou agissant individuellement. Ces entrepreneurs développent des initiatives de développement économique par la création d'emploi, création de la richesse, la fiscalité, de la cohésion sociale....ce qui influencera positivement les autres volets notamment le niveau de vie des citoyens. A cet égard, l'entreprise constitue un élément de base de la dynamique économique du territoire ce qui doit attirer l'intention des pouvoirs publics et des autorités locales pour la mise en place des conditions nécessaires permettant sa croissance et sa compétitivité.

### **2.1.2. L'importance des acteurs locaux dans le développement local**

Dans le cadre de la dynamique locale, il existe des relations fortes entre l'État et les collectivités locales. Celles-ci jouent un rôle de stimulateur, coordinateur et créateur d'emploi, et l'État de son côté joue un rôle d'animateur et d'articulateur des différents acteurs.

## Chapitre 2: Le développement local

---

En plus des élus et des représentants d'entreprises, les acteurs du développement local peuvent être aussi des représentants d'organismes socio – économiques bien implanté dans leur milieu. C'est ces organismes qui avec les entreprises confèrent à un environnement donné toute la cohérence requise pour en faire un espace d'intervention.

Toutefois, de nombreux observateurs du développement local ont insisté sur l'importance que présentent les capacités des entreprises et notamment les PME. Néanmoins, le rôle majeur qu'elles peuvent jouer dans le processus de développement « par le bas » ne renvoie pas seulement à des facteurs internes, propres à chacune d'elles, il renvoie aussi au type de relations qu'elles nouent à l'échelle du territoire, entre elles et avec leur environnement.

Ainsi, les entreprises et les autres acteurs du développement territorial interagissent dans le territoire dans un système de relations plus au moins structurées autour d'un ensemble de réseaux constituant des cadres dans lesquels les ressources et les capacités s'agencent entre les parties prenantes.

### 2.1.3. Les compétences nécessaires à un acteur de développement local

Le développement local est lié aux personnes qui sont responsables du bon fonctionnement du projet. Par conséquent, tout acteur de développement doit disposer d'un ensemble de compétences qui relèvent de plusieurs variables :

- Avoir une position claire pour chaque acteur ou opérateur de développement ce qui donnera lieu au respect des responsabilités assignées et à la connaissance des degrés de liberté.
- Mettre en évidence les motivations principales et les systèmes de valeurs personnelles d'un acteur de développement local.
- Tout acteur doit combiner des intelligences humaines et relationnelles et des talents particuliers pour mieux réaliser le projet de développement.

Enfin, le porteur de projet ou l'acteur de développement doit être capable de gérer les situations les plus complexes en s'adaptant aux différents changements de l'environnement.

## Chapitre 2: Le développement local

---

### 2.2. LES PHASES D'UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Pour Pierre TESSEREINC<sup>16</sup>, le développement local est considéré comme une dynamique d'acteurs qui conduit à l'action et à la création institutionnelle sur un territoire support.

Il dresse une typologie d'action pour mobiliser les acteurs de développement local en phases suivantes :

- La phase d'initiative qui se traduit par la revendication identitaire et de formation de réseaux pour répondre aux situations de crise.
- La phase de turbulence qui se matérialise par une intégration des savoir-faire acquis et une formalisation des modes de coopération en garantissant le partage de compétences et la coopération entre acteurs, le renforcement de partenariat et la création de réseaux institutionnels. Cela donnera lieu au changement des rapports de force au niveau du système social.
- La troisième phase se caractérise par la multitude de projets et d'initiatives au développement économique local. Elle se traduit par la création d'une communauté ayant pour but de réaliser l'action collective sur un territoire support.

### 2.3. LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET LA MONDIALISATION

Le développement local est considéré comme une alternative à la mondialisation en visant la redynamisation du système économique local pour la création d'emplois. Pour ce faire, des initiatives d'ouverture sur l'extérieur sont indispensables par le transfert de compétences et la mise en place des coopérations internationales. Ainsi, cette coopération s'exerce sur un territoire autour d'acteurs de proximité ayant pour objectif de penser à l'échelle mondiale par le renforcement de la cohésion social et la création des interdépendances au niveau local.

De plus, le développement local ne se limite pas à une stricte solidarité territoriale, mais il implique un échange de pensées et d'idées entre les acteurs locaux et les intervenants publics.

## 3. LE CADRE STRATÉGIQUE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Le cadre stratégique du développement local se focalise sur deux éléments essentiels : le premier est les différentes composantes du développement local et la relation qui existe entre

---

<sup>16</sup>DENIEUIL (P.N) : « Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial », op.cit, p14

## Chapitre 2: Le développement local

---

eux. Le deuxième concerne la multitude d'approches et de modèles de développement suivi au niveau mondial.

### **3.1. LES COMPOSANTES DU DÉVELOPPEMENT LOCAL**

Les composantes du développement local se distinguent en deux classes. La première est la partie structurelle qui concerne les structures de gestion et de financement (structures décentralisées). La deuxième est la partie socio-économique qui concerne les individus et les relations entre acteurs (gouvernance locale).

L'une des composantes les plus importantes du développement local est celle de la gouvernance locale. Cette notion peut être définie comme l'ensemble des interactions entre les acteurs locaux aptes à élaborer un projet commun de développement de leur collectivité. Ces acteurs sont principalement les acteurs du secteur public, le secteur privé et la société civile. Cette gouvernance reste une condition incontournable dans la politique de développement local.

### **3.2. LES STRATÉGIES DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL**

Dans le cadre stratégique du développement local, plusieurs approches ont été adoptées par les différents pays du monde selon leurs spécificités dans le but d'assurer un modèle de développement économique local favorable et efficace. Ces approches peuvent être résumées en ce qui suit :

#### **3.2.1. Approche participative de services d'appui aux entreprises**

Dans cette approche, des conseillers/facilitateurs de services d'appui aux entreprises prennent l'initiative de procéder à l'identification des problèmes majeurs des entreprises locales pour les résoudre et proposer des solutions. La majorité de leur travail ne consiste pas à résoudre les problèmes par eux même mais plutôt à assurer des liens entre ces entreprises et les prestataires de services capables de résoudre ces problèmes.

#### **3.2.2. L'approche en réseau et partenariat**

Le principe de cette approche est de renforcer mutuellement les stratégies d'acteurs sous forme de partenariats locaux au niveau d'un territoire donné.

## Chapitre 2: Le développement local

---

Il existe trois types de partenariats locaux :

- Un partenariat créé à des initiatives individuelles des personnes ;
- Un partenariat créé à l'initiative d'entreprises ou d'organismes professionnels ;
- Un partenariat public communautaire qui s'établit entre des associations communautaires et des institutions gouvernementales et des pouvoirs locaux.

### **3.2.3. Le programme leader**

Dans les années 1980-1990, un autre modèle de développement territorial a été apparu. Son principe est l'orientation des efforts de développement sur des projets au niveau des communautés locales. Cette stratégie se base sur l'hypothèse du développement endogène, son objectif est la meilleure valorisation des ressources locales en prenant en considération des attentes des populations locales pour la maximisation des activités et des bénéfices.

### **3.2.4. La démarche du budget participatif**

Cette démarche est une méthodologie d'élaboration et de suivi du budget municipal par la population locale. Sa mise œuvre pour la première fois était dans une ville brésilienne « Porto Alègre » et actuellement se pratique comme un modèle de développement au niveau mondial.

## **3.3. Des mesures pour un développement local efficace**

Pour garantir un développement local meilleur, diverses mesures peuvent être mises en place par les acteurs concernés sur un territoire donné. Ces mesures peuvent se résumées dans les points suivants :

### **3.3.1. La décentralisation de la décision**

Elle constitue un élément de base dans l'amélioration de l'organisation et le fonctionnement de l'administration locale pour optimiser la participation des acteurs locaux dans la perspective du développement global de leur territoire. Cette décentralisation permet aux autorités locales d'avoir une liberté de décision et des capacités financières et managériales qui lui permettent de répondre aux attentes de la population locale et d'assurer un développement réel de la communauté.

### **3.3.2. Promouvoir la bonne gouvernance locale**

Les collectivités locales sont censées de mieux utiliser les ressources disponibles ainsi que de redéfinir les rôles et de clarifier les missions des acteurs pour optimiser les résultats. De

## Chapitre 2: Le développement local

---

plus, il est très important d'intensifier les échanges entre les acteurs et de développer une véritable politique de communication, d'accompagnement et d'orientation des citoyens.

### **3.3.3. Renforcer la culture entrepreneuriale**

Il s'agit de renforcer les espaces d'accompagnement des jeunes porteurs de projets et de multiplier les rapprochements entre les pépinières d'entreprises et les chefs d'entreprises en encourageant les meilleures idées de projets et en échangeant l'information.

### **3.3.4. Promouvoir les produits de terroir**

La promotion des produits de terroir constitue un levier pour le développement économique des territoires. Il est important de mettre en œuvre une politique qui vise d'identifier, de labelliser et de protéger ce type de produit. Cette alternative permettra aussi de valoriser et de sauvegarder le patrimoine et la savoir faire des pays à travers des générations. Pour ce faire, les acteurs locaux ainsi que les pouvoirs publics sont appelés à coordonner et à travailler en réseaux.

### **3.3.5. Moderniser la gestion fiscale**

Vue l'importance de la finance locale dans le financement des projets de développement local, et vue les différentes contraintes dont souffrent les collectivités locales, il est indispensable de procéder à la modernisation et la perfection de la gestion fiscale et du système de financement local.

### **3.3.6. La micro finance comme levier de développement local**

La micro finance désigne l'activité de collecte d'épargne et de financement des petits producteurs en prenant en considération de la population bénéficiaire - relativement pauvre ou exclue du système bancaire classique – et des faibles montants des crédits et d'épargnes.

Ce type de financement a un double objectif : le premier est de favoriser l'accès aux crédits par les micro-entreprises et le deuxième est d'assurer une meilleure collecte de l'épargne. Par conséquent, il participe à l'augmentation des revenus et la lutte contre la pauvreté.

## **Chapitre 2: Le développement local**

---

### **4. LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET PME : UNE NOUVELLE LOGIQUE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE**

Le développement économique est souvent vu comme étant un moyen pour résoudre le problème du chômage. Un problème qui était résultat de la politique de redéploiement des grandes entreprises dites moteurs de l'activité économique. La crise de la grande firme a nécessité en urgence de trouver une autre voie qui est le développement endogène. De ce fait, et pour assurer la reconstitution des tissus industriels locaux, il y avait une mise en place des PME et PMI.

La grande importance accordée à la petite entreprise et particulièrement la micro-entreprise trouve ses justifications dans le fait que les entreprises permettent de faire face aux effets de la crise et le licenciement massif des grandes entreprises par le maintien et la création d'emplois. De plus, elles sont source de dynamisme et de souplesse d'adaptation aux changements multiples de l'environnement.

#### **4.1. LES COLLECTIVITÉS LOCALES ET LE DÉVELOPPEMENT DES PME**

Les autorités régionales et locales jouent un rôle très important pour le développement du secteur des petites et moyennes entreprises, et au même temps le développement économique au niveau local aide à améliorer la gouvernance.

De plus, il est important de rappeler que la compétitivité des économies nationales est souvent fondée sur des zones géographiques limitées- donc régionales ou locales-, qui sont à leur tour souvent composées d'un grand nombre de PME. De ce fait, les collectivités locales aient un rôle à jouer pour encourager le développement des PME.

Malgré ce rôle important des collectivités locales, la plupart des initiatives en faveur du développement des PME sont basées sur une mise en œuvre au niveau national, négligeant le rôle des autorités régionales et locales. Par conséquent, il est nécessaire de donner une plus grande importance aux actions des collectivités locales pour stimuler l'entrepreneuriat et la création de PME. En même temps il est nécessaire de fournir les instruments nécessaires à la création d'un environnement favorable aux PME.

## Chapitre 2: Le développement local

---

Le développement d'un territoire est conditionné principalement par la compétitivité des entreprises et cette dernière est liée à la bonne santé de son environnement. De ce fait, il y a un minimum de conditions à réunir par cet environnement et qui sont :

- Une législation administrative claire et contrôlée par les collectivités locales ainsi la mise en place d'une fiscalité locale.
- Adoption d'une approche décentralisée du développement local et d'un climat propice à l'innovation.
- Assurer une action collective par la coordination entre les acteurs locaux.
- Valorisation du potentiel humain dont dispose le territoire.

### 4.2. LE RÔLE DES PME DANS LE DÉVELOPPEMENTS LOCAL

Les petites et moyenne entreprises jouent un rôle économique et social très important, à la fois par leur importance dans le tissu économique et par la création d'emplois, un rôle fortement apprécié en ces périodes de crise et d'aggravation des chiffres du chômage.

En particulier, le développement des PME offre de nombreuses possibilités d'emploi ce qui peut aider à baisser le taux de chômage et à faire face aux défis démographiques de populations en pleine croissance. En outre, le développement du secteur des PME peut aider à renforcer la concurrence et la productivité. Ce processus, en revanche, contribue au développement régional et local ainsi qu'à la cohésion sociale puisqu'il aide à baisser des inégalités car la hausse des revenus d'un éventail plus large de la population devrait créer une plus forte demande de meilleure gouvernance.

Le développement durable de la région nécessite la diffusion d'une culture de la promotion des investissements et des territoires parmi les acteurs locaux, pour un meilleur partage des investissements, des emplois et richesses, face à une concurrence qui s'intensifie<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup>M<sup>elle</sup> MERSOUK (F) : « PME et compétitivité en Algérie », faculté des sciences économique et de gestion, université de Bouira, P 11

## Chapitre 2: Le développement local

---

### 4.3. LES DÉFIS POUR LE DÉVELOPPEMENTS DE LA PME (exemple de la Méditerranée)

Malgré son rôle important, le secteur des PME est généralement sous-développé au sud et à l'est de la Méditerranée. Bien qu'il existe certaines variations entre les pays, plusieurs barrières au développement des PME sont communes. La structure de l'économie est fortement orientée soit vers les entreprises à grande échelle, soit vers les grandes entreprises d'État, soit vers les grandes entreprises privées des secteurs énergétique, pétrochimique, minier, agroalimentaire, immobilier ou touristique. Dans de nombreuses industries, les possibilités pour les PME d'entrer sur les marchés sont restreintes, ce qui freine l'activité.

L'accès aux sources de financement est l'une des principales contraintes à la création ; la survie et la croissance des PME. Un autre défi est lié aux administrations publiques et des fonctionnaires souvent insuffisamment formés, des charges administratives excessives et, souvent, un manque de transparence. De plus, la qualité insuffisante des infrastructures clés, comme les routes, les télécommunications, les réseaux de distribution d'électricité et d'eau entraîne souvent un faible rendement de l'investissement privé pour les projets qui dépendent de telles infrastructures.

La crise économique et financière exacerbe les difficultés pour les PME, d'une part car il est plus difficile de trouver des financements et, d'autre part, parce qu'elle entraîne une chute dramatique de la demande en termes de biens et de service. En règle générale, les PME sont plus vulnérables en période de crise pour plusieurs raisons. D'un côté il leur est difficile de réduire leur taille, car elles sont déjà petites ; de l'autre, leur structure financière est moins solide.

## Chapitre 2: Le développement local

---

### Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons dire que la dynamique du développement local repose sur la mise en place de réseaux de relations entre les différents acteurs locaux pour assurer une bonne gouvernance locale d'une part, et la meilleure exploitation des ressources spécifiques du territoire en question d'une autre part.

Dans cette perspective de développement, le projet doit créer la ressource et non pas le contraire en prenant en compte différentes dimensions économiques, culturelles et sociales. Ainsi, le défi du développement local est de mettre en œuvre les conditions nécessaires pour assurer une gouvernance locale efficace, de renforcer l'esprit de l'entreprise et l'entrepreneuriat notamment dans le cadre des PME, de renforcer le partenariat et surtout de motiver les initiatives individuelles.

*Chapitre III : La petite et  
moyenne entreprise en Algérie*

## Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie

---

### Introduction

Depuis l'indépendance de l'Algérie jusqu'aux années 80, le développement de la grande entreprise et de l'industrie était le souci des pouvoirs publics. La présence de l'État fournisseur de tous les avantages sociaux (emplois, salaires, logements,...) a dominé le système économique de cette période. A l'opposé, l'entrepreneuriat privé n'occupait qu'une faible partie des orientations économiques. En revanche, à partir des années 2000, et surtout avec l'arrivée de la libéralisation, l'Algérie s'est orientée vers une nouvelle politique qui se focalise sur la création des petites et moyennes entreprises notamment de très petite taille, et la promotion de l'entrepreneuriat privé en encourageant l'esprit de l'entreprise.

De ce fait, le secteur privé commence à avoir une place primordiale dans le développement économique du pays et le défi de la compétitivité s'impose aux entreprises algériennes. Devant les difficultés de redressement du secteur public, l'État tente d'orienter ses actions vers l'encouragement de l'entrepreneuriat privé qui cadre mieux avec l'économie de marché par la mise en place d'un ensemble de dispositifs ayant pour but de promouvoir la création et le développement des entreprises privées et notamment les PME. En effet, une nouvelle phase, qui est celle de transition vers l'économie de marché, a débuté pour l'économie algérienne. Mais ce processus d'ouverture risque de fragiliser davantage les entreprises algériennes et plus précisément les petites et moyennes entreprises.

Vue l'importance de ce type d'entreprises dans l'amélioration de la croissance économique, la création de la valeur ajoutée et la lutte contre le chômage, elles sont considérées comme le nouveau moteur de notre économie. Par conséquent, plusieurs dispositifs ont été appliqués pour la promotion de la PME.

Pour le contenu de ce chapitre, il sera consacré à quatre sections. Dans la première, nous allons définir la PME selon les organismes algériens, puis passer par sa genèse et son évolution. Dans la deuxième, notre objectif sera la présentation de plusieurs généralités sur la PME en Algérie. Puis dans la troisième, nous allons mettre l'accent sur les réformes qui l'ont touché, et la dernière section aura pour contenu le programme de mise à niveau des PME.

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

### **1. LA PME EN ALGÉRIE : DÉFINITIONS ET GENÈSE**

Avant de procéder au constat de la PME en Algérie, il est important de passer en premier lieu par la définition donnée par les organismes algériens, puis présenter une genèse et son évolution.

#### **1.1. LA DÉFINITION DE LA PME EN ALGÉRIE**

Dans cette étude, le nombre estimatif d'entreprises et de personnes employées, secteur d'activité etc., ont été produits sur la base de données de la caisse nationale d'assurance sociale (CNAS), du ministère de la PME en Algérie, de l'office national des statistiques (ONS) et de l'entreprise de développement des industries légères (EDIL).

En Algérie, il n'existe pas une définition communément admise de la PME par les organismes de statistiques et de suivi de la PME, puisque les différentes sources capables de fournir des informations sur le secteur ne s'accordent pas. Selon la classification de la CNAS, le nombre d'entreprises, ainsi que le nombre de salariés se répartissent de la manière suivante :

- Les micros- entreprises avec 1 à 09 personnes ;
- Petites entreprises employant entre 10 et 20 salariés ;
- Les moyennes entreprises emploient 50 salariés et plus.

Selon l'ONS (1998), dans l'annuaire de l'entreprise, l'effectif des PME peut atteindre 500 salariés. Cependant, le ministère de la PME à Alger, dans ses diffusions sur le tissu industriel (PME), en s'appuyant sur la définition de l'union Européen classe les PME selon l'effectif compris entre 1 et 250 salariés, ce qui rend l'analyse de sa situation en Algérie très difficile<sup>1</sup>.

#### **1.2. GENÈSE DE LA PME ALGÉRIENNE**

Avant de mettre l'accent sur les différentes caractéristiques et contraintes de la PME en Algérie, il est important de passer par une brève genèse de ce type d'entreprises.

---

<sup>1</sup>CHIBANE (B) et OUCHER (B) : Le rôle de la PME/PMI dans le développement local, mémoire de fin d'études de licence, UMMTO, 2004, p13

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

### **1.2.1. État et situation de la PME algérienne**

Depuis quelques années, l'Algérie se tourne vers l'économie de marché d'où l'attention que suscite la PME. La place occupée par cette dernière reflète le véritable intérêt développé en Algérie. Les raisons de cet intérêt se rattachent à leurs poids dans l'économie des services et à la reconfiguration du système productif à la suite des crises successives des grandes organisations et l'accélération du chômage.

Selon le conseil national consultatif pour la promotion des petites et moyennes entreprises CNC- PME, lors d'une réunion menée en 2009, les PME algériennes sont les moins préparées à faire face au défi de la mondialisation. Selon toujours ce conseil, les 300 milles PME que compte l'Algérie sont les plus fragiles dans les pays méditerranéens<sup>2</sup>. C'est pour cette raison que la mise en place d'un programme national d'aide à ces PME était indispensable dans le but de se positionner fortement sur un marché de plus en plus mondialisé et plus concurrentiel.

Les contraintes auxquelles font face ces PME sont très multiples, à titre d'exemple : les lourdeurs bureaucratiques, la présence d'un important secteur informel et un grand nombre de produits de la contrefaçon, la difficulté d'accès aux prêts bancaires, la difficulté de recruter une main d'œuvre qualifiée et des insuffisances en matière d'innovation. De plus, la complexité de l'arsenal législatif et réglementaire, l'absence d'information ainsi que la pression fiscale sont autant de facteurs qui conduiraient un grand nombre de petits entrepreneurs à favoriser leur engagement dans le secteur informel. L'Algérie souffre d'un dysfonctionnement hérité du système socialiste et accentué par une pléthore de textes aussi complexes que contradictoires.

### **1.2.2. Une émergence récente des PME**

Depuis 1990, la PME algérienne ne cesse de prendre essor. 60% des PME qui existaient en 2000 ont été créées après 1994 suite à l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993 et la mise en pratique du programme d'ajustements structurels. 75% des PME recensées en 2005 ont été créées à la suite de l'adoption de ce nouveau code, alors que 35% durant la période 2000-2005. La mise en place de l'agence nationale pour le développement

---

<sup>2</sup> JOYAL (A), Mohamed SADEG (M) et TORRES (O) : La PME algérienne et le défi de l'internationalisation, expériences étrangères, Edition Harmattan, 2010, Paris, p22

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

---

de l'investissement (ANDI) figure parmi les facteurs qui ont favorisé la création de milliers de petites et moyennes entreprises<sup>3</sup>.

La mission de l'ANDI est le développement et le suivi des investissements en facilitant l'accomplissement des formalités administratives. Le dispositif d'incitation aux investisseurs repose sur une réorganisation décentralisée du dispositif d'aide à l'investissement, un fond d'appui aux investissements et un encadrement personnalisé pour des projets créateurs d'emploi.

Une convention a été signée en 1999 en vue d'adopter un programme d'appui au développement des PME/PMI. Mais ce n'est qu'en 2002 que le ministère de la PME et de l'artisanat, de concert avec déléguation de la commission européenne à Alger, a décidé de prendre en main le projet afin qu'un avenant soit signé l'année suivante avec un objectif quinquennal de créer pas moins de 150 000 nouvelles PME. On en arriverait à un total de 320 000 sur l'ensemble du territoire national alors qu'il en faudrait, selon les experts, au moins un million et demi.

### **1.3. UN CONSTAT SUR L'ÉVOLUTION DE LA PME EN ALGÉRIE**

En 2007, les PME comptant plus de 10 employés ont vu leur nombre s'accroître à 10782, ce qui représente 7% du total. Elles se concentraient dans cinq secteurs d'activités : construction et travaux publics 26,7%, commerce 16,34%, transport et communication 8,7%, services aux ménages 8,6% et agroalimentaire 7,3%.

Selon le ministère de la PME et de l'artisanat, le secteur de l'artisanat et des métiers couvre plus de 200 activités à l'intérieur de plus de 70 000 petites entreprises employant plus de 210 000 personnes en 2004. En 2006, le nombre de PME privées était de 259 282 entreprises dont la majorité d'entre elles était des très petites entreprises où le nombre de salariés varie de 1 à 9<sup>4</sup>.

Selon d'autres sources, l'évolution du nombre de PME publiques et privées durant la période 2001-2010, peut être représentée dans le tableau suivant :

---

<sup>3</sup>JOYAL (A), Mohamed SADEG (M) et TORRES (O), La PME algérienne et le défi de l'internalisation, expériences étrangères, op.cit, p 23

<sup>4</sup> Idem, p 25

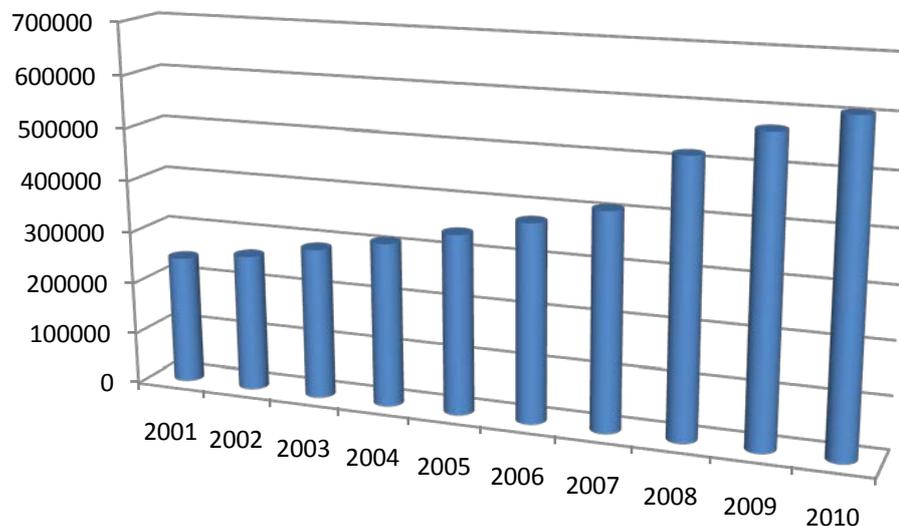
## Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie

Tableau n° 1 : L'évolution des PME en Algérie durant la période 2001-2010

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PME privée	179893	189552	207949	225449	245842	269806	293946	392013	408155	606737
PME publique	778	778	778	778	874	739	666	626	598	560
Artisans	64677	715523	79850	86732	96072	106346	116346	126887	162085	.....
<b>Total</b>	<b>245348</b>	<b>261853</b>	<b>288577</b>	<b>312959</b>	<b>342788</b>	<b>376767</b>	<b>410959</b>	<b>519526</b>	<b>570838</b>	<b>607297</b>

Source : DATOUSSAID (A) : PME et création d'emplois en Algérie : Quelles réalités, communication à l'université Sidi Bel Abbes, p4

Graphes n°1 : Évolution des PME algériennes durant la période 2001-2010



Source : Établie à partir des données mentionnées dans le tableau précédent

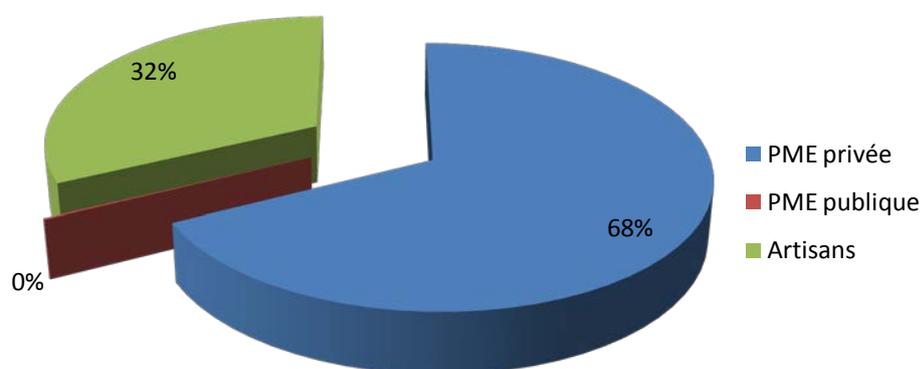
Selon le tableau précédent et la représentation graphique, on remarque l'évolution continue du nombre des PME durant la période 2001-2010 et cela dû aux différentes mesures prises par l'État pour la promotion et le développement des PME. Le nombre total de ces

## Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie

dernières est passé de 245 348 PME en 2001 à 607 297 PME en 2010. On remarque une augmentation importante notamment durant les trois dernières années sur le tableau.

De plus, on remarque aussi que la PME privée est dominante avec une part de 68% suivie de l'entreprise artisanale avec environ 32%, tandis que la part de la PME publique est insignifiante, et cela est dû principalement à la politique de privatisation appliquée par notre pays.

**Graphe n°2 : La répartition des PME par secteur d'activité pour la période 2001-2010**



Source : Établie à partir des données du tableau précédent

### 1.4. L'ÉVOLUTION DE LA PME DANS LA WILAYA DE Tizi-Ouzou

Dans le but de traiter la situation actuelle des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, nous avons essayé de mettre l'accent sur le développement et l'évolution de ces PME durant les années précédentes ainsi que la part de chaque dispositif dans leur création et leur promotion.

#### 1.4.1. La répartition des PME selon les secteurs d'activité pour l'année 2013

Dans la wilaya de Tizi-Ouzou, la concentration des petites et moyennes entreprises diffère d'un secteur à un autre. Il y a une domination de certains secteurs par rapport à d'autres, comme par exemple le secteur commercial et celui des travaux publics qui occupent la part du lion par rapport aux secteurs d'énergie et des hydrocarbures.

De plus, on constate aussi que le nombre des entreprises publiques est très bas dans la plus part des secteurs et même inexistantes dans d'autres secteurs comme le secteur des

## Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie

mines et carrières, hôtellerie et restauration, agriculture et pêche, etc. Contrairement aux entreprises privées qui dominent l'activité économique. Ce constat s'explique principalement par la politique de privatisation des entreprises adoptée par l'Algérie depuis plusieurs décennies.

Le tableau n°2, permettra d'exposer clairement cette situation et de bien préciser la répartition inégale de ces PME selon les secteurs d'activité.

**Tableau n°2: La répartition des entreprises par secteur d'activité à Tizi-Ouzou au 31/12/2013**

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	Entreprises publiques	Entreprise privée
Commerce	6 037	5	6 032
Bâtiment et travaux publics	6 278	0	5 278
Industrie et agroalimentaire	2 953	4	2 949
Transport et communication	1 989	1	1 835
Services fournis aux ménages	1 836	1	1 988
Hôtellerie et restauration	1 472	0	1 472
Services fournis aux entreprises	1 135	0	1 135
Industrie diverse	768	0	768
Industrie du bois et de papier	744	1	678
Agriculture et pêche	679	0	744
Matériaux de construction	647	5	642
Services fournis aux collectivités	384	1	383
ISMME	334	4	330

## Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie

Industrie du textile	224	5	219
Affaires immobilières	94	0	94
Chimie et plastique	92	2	90
Industrie du cuir	12	0	12
Mines et carrières	24	0	24
Établissements financiers	23	0	23
Service et travaux pétroliers	0	0	0
Hydrocarbures	0	0	0
Eau et énergie	0	0	0
<b>Total</b>	<b>24 725</b>	<b>29</b>	<b>24 696</b>

Source : annuaire statistique de Tizi-Ouzou, 2013, p77

On constate qu'il ya une légère augmentation du nombre d'entreprises par rapport à l'année 2010. Il était de 23 080 entreprises privées et d'un total de 23 119. On remarque par contre que le nombre d'entreprises public n'a pas augmenté, il a resté stable<sup>5</sup>.

### 1.4.2. La participation des dispositifs ANSEJ, ANGEM et CNAC dans la création des PME

Selon les données fournies par l'annuaire statistique 2013 et celui de 2012 de la wilaya de Tizi-Ouzou, et en prenant l'exemple des deux années 2012 et 2013, nous remarquons qu'il y a des efforts considérables fournis par les différents dispositifs de l'État pour la création et la promotion de la PME et notamment la micro entreprise. Mais aussi, une différence dans le nombre de projets créés.

Premièrement, dans le cadre de l'ANSEJ, 2 483 projets ont été financés générant 6 411 postes d'emplois durant l'année 2013, en constatant une petite augmentation par rapport à

<sup>5</sup> Annuaire statistique de Tizi-Ouzou 2012, p65

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

---

l'année 2012 qui a enregistré un nombre de 2 003 projets financés qui ont générés 4 920 postes d'emplois.

Deuxièmement, et dans le cadre du CNAC, 2116 entreprises ont été créées durant l'année 2013 en générant 3 312 emplois, en enregistrant une baisse par rapport à l'année 2012 durant laquelle 2 461 entreprises ont été créées en garantissant 4 082 emplois.

Enfin, et dans le cadre du micro – crédit ANGEM, le nombre total des demandeurs de crédits est passé de 9 376 demandeurs en 2012 à 5 896 en 2013 avec une baisse très considérable. Ainsi, les accords de conformité ont passé de 5 626 en 2012 à 5 014 accords. Pour les accords bancaires, ils sont passés de 645 accords en 2012 à 1902 en 2013. Donc, on constate qu'il y a eu une augmentation en termes des accords bancaires contrairement aux accords de conformité.

D'une manière générale, on remarque que seul le dispositif ANSEJ qui a enregistré une légère augmentation en termes de projets d'investissement, les deux autres dispositifs ont enregistrés un recule considérable.

### **2. GÉNÉRALITÉS SUR LES PME EN ALGÉRIE**

Après avoir défini la PME selon la réglementation algérienne et d'avoir observé son évolution, dans cette section, nous allons procéder à l'étude de ses différentes spécificités et contraintes, et ses divers atouts.

#### **2.1. SPÉCIFICITÉS DE LA PME ALGÉRIENNE**

La PME nationale se caractérise, essentiellement, par son sous développement et sa vulnérabilité.

##### **2.1.1. La PME est mécontente**

Le problème de la définition signalée précédemment revient également dans le cas de la PME algérienne. Trois instituts étatiques annoncent des statistiques différentes. Il existe, en Algérie, selon :

- 1- L'ONS : 23600 PME,
- 2- La CNAS : 12700 PME,
- 3- L'EDIL : 177365 PME

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

---

### **2.1.2. La PME Algérienne est sous développée**

Le tissu industriel montre que la PME n'occupe pas le place qui lui est appropriée dans les pays moyennement développés, similaires à l'Algérie, en terme de potentialité de développement économique et social. Des possibilités importantes de création d'emplois à moindre coût, d'intégration économique, restent à exploiter. Cela peut se réaliser à travers une politique de préservation. Elle est aussi menacée par une concurrence de façon défavorable de la part des entreprises publiques autonomes. L'avenir de la PME nationale risque d'être lié aux visées étrangères sur l'économie nationale.

### **2.1.3. La PME est vulnérable**

Cette vulnérabilité, par rapport à la grande entreprise, est reconnue à l'échelle universelle. Un taux élevé de disparition est enregistré pendant les premières années de création. Elle est très sensible au cycle économique. Cette vulnérabilité est encore plus grave dans le cas de l'Algérie, puisqu'elle est vulnérable à cause des conditions de création, de développement, sensibilité au cycle économique, plus encore par sa dépendance vis-à-vis du secteur informel.

### **2.1.4. La PME nationale est menacée**

Cette menace est due, essentiellement, à la chute des capacités nationales d'importation, puis la libéralisation de l'économie à travers les réformes économiques. La décennie 1980 a été marqué par la chute brutale du prix du pétrole, seule source de devise pour l'économie algérienne, ce qui a entraîné la diminution du pouvoir d'achat à l'importation.

## **2.2. LES CONTRAINTES DES PME**

La réalité de ce qu'on pourrait appeler « les forces vives » des PME peut totalement occulter le poids des handicaps aux quelles se heurtent une grande majorité d'entre elles<sup>6</sup>. Plusieurs types de programmes et d'obstacles doivent être pris en considération.

### **2.2.1. Les lourdeurs bureaucratiques**

---

<sup>6</sup> CHIBANE (B) et OUICHER (B): Le rôle de la PME/PMI dans le développement local, op.cit, p13

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

---

La contrainte qui marque le plus la situation des PME en Algérie est celle des lourdeurs bureaucratiques. Le système administratif très en retard et très complexe ainsi que le poids énorme de la paperasse est un facteur qui freine l'investissement et surtout l'initiative privée.

### **2.2.2. Le problème de financement**

La plupart des PME déplorent l'insuffisance de leurs structures financières, étant donné leurs faibles marges de négociation et leurs difficultés d'accès au marché de capitaux. Elles se doivent plus que toutes autres recourir à des intermédiaires bancaires et au financement à moyen et long terme. Il en résulte généralement un endettement massif, des frais financiers important et une forte dépendance vis à vis des établissements de crédit.

### **2.2.3. Le problème de compétitivité**

L'ampleur des difficultés ne suffit pas à masquer les autres faiblesses de PME à commencer par le manque de compétitivité des prix à la fois comme l'un des freins essentiels de leurs exportations et comme l'une des principales faiblesses vis-à-vis de leurs concurrents.

D'autres facteurs importants de compétitivité, tels que le respect des délais de livraison, service après vente, présence commerciale à l'étranger, prospection semblent encore trop négligés par bon nombre des PME.

### **2.2.4. Le problème d'accès à l'information**

Le manque d'information et la formation insuffisante ou inadaptée explique la plupart des problèmes que nous avons évoqués. La raison tient, peut être également, au fait que dans leur majorité, les PME n'ont pas les ressources humaines, les compétences et le temps disponible pour s'informer et exploiter efficacement les dispositifs qui leurs sont proposés.

Les méthodes de gestion et l'accès aux informations sur l'environnement sont souvent plus modestes que dans les grandes entreprises, faute de moyens et de la disponibilité des dirigeants, parfois complètement accaparés par le fonctionnement « au jour le jour ».

### **2.2.5. Le problème de croissance dans une entreprise familiale**

Certaines caractéristiques des PME familiales créent des contraintes susceptibles de freiner leur développement. A partir d'une certaine dimension, l'entreprise familiale de taille

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

---

moyenne arrêterait de se développer parce que son dirigeant ne saurait plus la gérer efficacement ou parce qu'il manque de confiance dans l'avenir pour prendre des décisions d'investissements irréversibles, ou encore parce qu'il refuse de bouleverser la structure salariale, en recrutant les personnels hautement qualifiés nécessaires au développement. De plus, dans une entreprise familiale, la croissance vient en concurrence avec le souci de constituer et de préserver le patrimoine familial. Cette préoccupation souvent prioritaire incite à la prudence et à des placements (terrain, bâtiment, ...) plutôt qu'à des investissements industriels toujours risqués.

### **2.2.6. Les contraintes géographiques**

Les contraintes géographiques peuvent être appréhendées à deux niveaux : le relief et l'état du foncier industriel.

Premièrement, le relief algérien se caractérise par sa difficulté à l'aménagement. C'est un espace montagneux au nord et désertique au sud avec un climat variable. Par conséquent, le processus d'implantation des activités économiques ou bien industrielles est difficile.

Deuxièmement, le problème du foncier est un problème d'une très grande importance. La rareté du foncier industriel, sa cherté ainsi que sa nature juridique sont autant de facteurs qui donnent naissance à la spéculation foncière. La plupart des terres sont des terres privées indivisibles et qui appartiennent à l'ensemble de la famille. Cette situation pousse les porteurs de projets (investisseurs) notamment de petite taille à chercher une autre destination pour se localiser ou bien même à abandonner le projet.

### **2.2.7. Les contraintes technologiques**

Pour créer une entreprise, il faut maîtriser la technologie et les équipements nécessaires pour son bon fonctionnement et donc il faut garantir un certain savoir faire. Mais pour les acquérir, elles doivent recourir à l'importation auprès des pays étrangers qui détiennent le matériel, la technologie et le savoir faire. Par conséquent, les chefs d'entreprises font recours au partenariat avec les étrangers.

En fait, au delà de leurs problèmes de taille, de structure, de financement et de formation, les PME ne sont pas sans atouts.

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

---

### **2.3. LES ATOUTS DES PME**

Parmi ces atouts nous retiendrons les suivants :

#### **2.3.1. Une grande flexibilité**

Ces entreprises de dimension modeste ont des structures suffisamment souples, grâce, notamment une grande polyvalence du personnel, pour s'adapter facilement aux changements de l'environnement et « rebondir » rapidement, en trouvant la réponse appropriée. L'une des premières forces de ce type d'entreprise est leur petite taille ce qui leur permet d'être plus flexibles et d'adopter un mode de gestion plus créatif que les autres entreprises. Elles peuvent aussi bénéficier d'une notoriété régionale et de gagner des parts de marché.

#### **2.3.2. La petite taille facilite la communication**

De dimension humaine, elle permet un mode de gestion souvent centralisé qui a l'avantage de la simplicité et de la cohérence. Les petites entreprises ont pu réussir à gérer les emplois et à résister aux récessions économiques d'après crise mieux que les grandes entreprises. Elles éprouvent des difficultés à maîtriser les réseaux de distribution mais grâce à leur souplesse, elles arrivent à profiter les meilleures occasions et opportunités.

#### **2.3.3. Le dynamisme du patron**

Il existe chez certains patrons, surtout jeunes, une volonté de vaincre qui, loin de les conduire à abandonner leurs actions, les amène au contraire à prendre des initiatives audacieuses dont la majorité aboutit à de brillants succès.

#### **2.3.4. La spécificité du produit**

De nombreuses PME fabriquent des produits remarquables leaders dans leurs spécialités. Bien des exemples sont à citer tant dans la haute technologie que dans le domaine des biens de consommation.

### **3. LA PME ALGÉRIENNE ENTRE HIER ET AUJOURD'HUI**

Depuis le départ des Français en 1962, et conséquemment aux différentes crises qui ont touchées le monde, l'économie algérienne a vécue beaucoup de bouleversements et de mutations en passant par les diverses réformes du système économique algérien. De ce fait,

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

l'entreprise quelle soit publique ou privée, grande ou petite a été touchée par ces changements.

Dans cette section, nous allons essayer d'avoir un éclaircissement sur l'évolution du système économique dans le temps et notamment les PME.

### **3.1. LA PME DANS LES MUTATIONS DE L'ÉCONOMIE ALGÉRIENNE**

La réorganisation de l'économie algérienne était une réponse à la crise vécue par le système productif planifié à partir de 1986. Une économie qui a subi des transformations importantes en se focalisant sur les nouvelles données économiques dans le monde comme la mondialisation, la compétitivité des entreprises et l'économie de marché. De ce fait, l'entreprise privée et notamment la petite et moyenne entreprise (PME) occupe une place primordiale dans le développement économique.

#### **3.1.1. Aperçu sur la crise du système productif algérien**

Les conséquences de la crise du système économique algérien ont été multiples. La chute des prix du pétrole et la baisse du cours du dollar ont créé un fort alourdissement de la dette extérieure et un déséquilibre important de la dynamique de développement économique. Par conséquent, l'Algérie est dépendante de l'extérieur, une contrainte financière très lourde et des réformes extérieures ont été imposées par les organisations économiques internationales.

#### **3.1.2. Les réformes engagées par l'État**

Pour faire face aux effets de la crise économique qu'a connue l'Algérie depuis 1986, l'État a lancé une série de réformes pour sortir de cette situation. Partant du programme de stabilisation économique et de rééchelonnement de la dette extérieure, la privatisation des entreprises et enfin la réforme du secteur industriel sont autant d'actions qui visent la revitalisation du système économique.

##### **3.1.2.1. Le programme de stabilisation économique et rééchelonnement de la dette extérieure**

La première action menée par les pouvoirs publics est d'avoir sollicité l'assistance des institutions internationales et particulièrement le Fonds Monétaire International (FMI). Ils se sont engagés à mettre en œuvre et appliquer une série de mesures dans le cadre du plan d'ajustement structurel. Il s'agit d'un programme de stabilisation macro-économique en

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

---

appliquant un ensemble de corrections nécessaires pour la relance de la croissance économique.

### **3.1.2.2. La privatisation des entreprises**

La deuxième action mise en œuvre est celle dite réformes structurelles. Ces dernières s'articulent autour du principe de privatisation des entreprises publiques, de la réforme du contrat de travail et du marché de l'emploi.

Par conséquent, le nombre des petites et moyennes entreprises privées est devenu plus important par rapport aux PME publiques. Dans la période 2001-2008, le nombre total des PME privées avait atteint 245 842 PME tandis que le secteur public n'était que de 874 PME<sup>7</sup>.

### **3.1.2.3. La réforme du secteur industriel**

Beaucoup de facteurs expliquent la baisse de la productivité du secteur industriel en Algérie comme par exemple la sous exploitation des facteurs de production, la faiblesse de la demande nationale, la concurrence des produits étrangers et la baisse de la productivité, etc.

Afin de relancer l'industrie, l'État a mis en place un schéma directeur portant sur une stratégie industrielle pour l'horizon 2010 en se basant sur la propriété, la taille et la performance des entreprises notamment des PME.

## **3.2. HISTORIQUE ET ÉVOLUTION DE L'ENTREPRENARIAT EN ALGÉRIE**

L'entreprise algérienne et surtout la PME est passée par plusieurs étapes depuis l'indépendance jusqu'à ce jour et cela accompagné par les diverses mutations du système économique algérien.

### **3.2.1. L'entrepreneur algérien**

La figure de l'entrepreneur algérien est connue par son hétérogénéité. Les activités s'exercent dans un réseau dont l'influence des relations sociales et de solidarité familiale est de grande importance. Ces entrepreneurs se situent dans une dynamique sociale influencée par des structures sociales traditionnelles. Ils constituent un acteur clé du développement économique.

---

<sup>7</sup>BOUKROU (A) : Essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME : cas de la PME DANS LA WILAYADE Tizi-Ouzou, mémoire de magister, UMMTO, 2011, p136

## Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie

### 3.2.1.1. Les caractéristiques d'un entrepreneur algérien

A partir des années 90, l'ouverture et la libéralisation de l'économie nationale a permis le déclenchement d'un grand mouvement de création des PME/PMI. Par conséquent, un nombre important d'entrepreneurs qualifiés a émergé et qui diffèrent de ceux de l'économie administrée des années 70<sup>8</sup>.

Les nouveaux entrepreneurs qui émergent sont des cadres d'entreprises publiques qui sont soit seuls ou associés pour lancer leur activité. Leurs PME relèvent d'une certaine modernité entre techniques de gestion utilisée et de gestion des ressources humaines en particulier.

Les principales caractéristiques socioprofessionnelles des entrepreneurs algériens sont les suivantes :

- Une majorité des entrepreneurs ont un âge relativement avancé, ils ont plus de 50 ans<sup>9</sup>. Les plus jeunes de ces entrepreneurs sont défini comme étant des « entrepreneurs héritiers » qui bénéficient de l'aide du père pour créer leur propre entreprise.
- Les origines sociales sont souvent modestes ; un père paysan, ouvrier ou travailleur immigré. Seuls les entrepreneurs de type « héritier » qui peuvent avoir un père comme chef d'entreprise.
- Le niveau de formation initiale élevé chez les « nouveaux » entrepreneurs (parcours de cadres d'entreprises publiques, études universitaires,...) et moyen chez les anciens (niveau primaire, collège).

De plus, il est indispensable pour chaque entrepreneur de disposer des ressources nécessaires pour réussir l'activité de son entreprise. Elles sont d'ordre professionnelles (compétences), sociales (connaissances et participation à des réseaux professionnels), administratives (fonctionnement administratif et bancaire) et enfin financières (argent).

---

<sup>8</sup> ABDOU (A), BOUYACOUB (A), LALLEMENT (M), MADOU (M) : Entrepreneurs et PME : approches algéro-française, édition l'Harmattan, France, 2004, p128

<sup>9</sup> Idem, p-p 128.129

## Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie

### 3.2.1.2. Les types d'entrepreneurs

A partir de leurs trajectoires socioprofessionnelles et de leurs motivations à créer une entreprise, les entrepreneurs peuvent être classés en cinq classes principales<sup>10</sup>.

#### A. L'entrepreneur « cadre »

Ce type représente la majorité des entrepreneurs. Ce groupe est composé d'hommes âgés de plus de cinquante (50) ans et qui ont un niveau de formation initiale élevé. Ce sont des anciens cadres des entreprises publiques qui ont bénéficié, au cours de leur carrière, de plusieurs formations ce qui représente un atout supplémentaire à leurs expériences et à leurs savoirs faire.

Pour les motivations à créer l'entreprise, elles sont diverses. A titre d'exemple, pour la plupart des entrepreneurs, ils ont pour but de répondre aux nécessités économiques comme le chômage et l'obtention d'un salaire plus décent. De plus, il y a ceux qui cherchent à mettre à profit les compétences acquises ou bien ceux qui sont motivés par l'amour du métier.

#### B. L'entrepreneur « migrant »

Ces entrepreneurs ont migré jeunes, généralement en France. Ils sont revenus après une période d'immigration relativement longue. Leurs expériences sont considérées comme un grand facteur qui aide à la création d'entreprises.

#### C. L'entrepreneur « héritier »

Il occupe la deuxième place après l'entrepreneur « cadre ». Il est caractérisé par l'existence de trois sous-groupes d'entrepreneurs. En premier lieu, les nouveaux jeunes patrons des PME héritées de leurs parents, il s'agit des entreprises familiales. En second lieu, le deuxième sous-groupe est constitué de patrons âgés entre 40 et 50 ans et qui ont un savoir faire hérité de leurs parents et qui ont acquis une expérience professionnelle au sein de cette même entreprise. Ils ont pour but de préserver la réputation de l'entreprise. Enfin, les jeunes entrepreneurs qui ont créé leurs entreprises grâce au soutien de leur père. Ce dernier joue un rôle important dans la transmission du savoir faire. Ces jeunes ont pour objectif de suivre le chemin de leur parent mais en intégrant des innovations et de la modernité pour développer leur activité.

<sup>10</sup> ABDOU (A), BOUYACOUB (A), LALLEMENT (M), MADOU (M) : Entrepreneurs et PME : approches algéro-française, op.cit, p130

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

---

### **D. L'entrepreneur « de tradition entrepreneuriale »**

Ce sont des entrepreneurs âgés, peu diplômés et qui ont créé leurs premières entreprises dès leur jeune âge. Ils ont une longue expérience d'entrepreneuriat. Leur objectif est la création d'une entreprise à vocation familiale ce qui va permettre d'assurer l'emploi pour tous les membres de la famille. Parmi leurs valeurs, être indépendant des autres et assurer un investissement social pour les gens de leur village.

### **E. L'entrepreneur « ouvrier »**

Ce groupe est constitué des entrepreneurs qui ont travaillé pour une longue période comme des ouvriers. Mais le manque d'emplois et le licenciement massif dû à la crise économique les ont poussés à créer leur propre travail depuis les années 90. Ils ont exploité leur savoir faire dans le même secteur en mobilisant leurs propres économies personnelles et/ou familiales.

### **3.2.2. Historique de l'entrepreneuriat en Algérie**

La PME en Algérie est née à partir de la fin des années 80. Avant cette période, ce type d'entreprise n'avait qu'un rôle secondaire dans l'économie.

Depuis l'indépendance jusqu'à la moitié des années 80, le secteur économique algérien a été prédominé par la présence du secteur public. Le souci des pouvoirs publics était celui de la création de la grande entreprise pour créer de l'emploi et garantir tous les avantages sociaux.

Mais avec la mondialisation, l'Algérie a changé son orientation vers une stratégie de création et de développement des petites et moyennes entreprises en se basant sur la promotion de l'entrepreneuriat privé.

#### **3.2.2.1. Les décennies 60-70 période de l'Etat entrepreneur**

Après l'indépendance, l'Algérie s'est engagée dans une stratégie qui vise l'exploitation des ressources locales et l'accroissement de leur utilisation dans l'objectif de transformation du système économique. Cette politique se focalise sur l'implantation d'une industrie de base et la maîtrise du commerce extérieur.

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

En 1963, le premier code d'investissement a vu le jour mais il n'a pas donné les résultats souhaités ce qui a incité à l'adoption d'un autre code en 1966. Ce dernier a essayé de favoriser plus l'investissement privé. Mais la vraie naissance des PME était à partir du premier plan quadriennal (1970-1973) par l'élaboration d'un programme spécial de développement des industries locales, suivi d'un deuxième plan (1974-1978)<sup>11</sup>.

En effet, l'Etat était considéré comme un instrument de réalisation des projets de développement. Il assurait trois fonctions fondamentales<sup>12</sup> :

- Une fonction économique en considérant l'État comme un grand entrepreneur.
- Une fonction sociale en faisant de lui un État- providence et distributif.
- Une fonction de socialisation des citoyens.

Durant cette période, le système économique a été basé sur un modèle économique centralisé où l'État s'imposait comme propriétaire des entreprises et responsable de leur gestion et de leur contrôle. Tandis que l'entrepreneur privé était vu comme un profiteur et un exploiteur ce qui a poussé l'État à prendre des mesures limitant le champ d'intervention des entrepreneurs privés à des activités complétant celles des grandes entreprises.

### **3.2.2.2. La décennie 80-90 : désengagement de l'État et l'essor de l'entreprise privée**

Avant les années 80, le secteur privé était limité à l'industrie alimentaire, les matériaux de constructions et le textile, mais au début de cette décennie, il y a eu émergence et renforcement du secteur privé grâce au processus de désengagement de l'État. A cet effet, la loi de 1982<sup>13</sup> relative à l'investissement privé a eu pour objectif d'insérer le secteur privé dans le système de planification et de faciliter l'accès au crédit.

### **3.2.2.3. L'entrepreneur algérien en transition vers l'économie de marché**

---

<sup>11</sup> Samia GHARBI : les PME/PMI en Algérie : état des lieux, université du Littoral Côte d'Opale, cahiers du LAB. RII, 2011, p6

<sup>12</sup>FIRLAS (M) : Impact des politiques d'aides à l'entrepreneuriat sur l'émergence d'esprit d'entreprise chez les jeunes : Cas d'ANSEJ de Tizi-Ouzou, mémoire de magister, UMMTO, 2012, P103

<sup>13</sup> FIRLAS (M) : Impact des politiques d'aides à l'entrepreneuriat sur l'émergence d'esprit d'entreprise chez les jeunes : Cas d'ANSEJ de Tizi-Ouzou, op.cit, p104

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

La décennie 90 constitue une période de mutations dans le processus de libéralisation de l'économie algérienne. Vue la situation d'échec de la grande entreprise, l'État algérien se lance dans un programme de grandes réformes visant l'adoption de l'économie de marché. Ces réformes touchent principalement la libération des prix, cessation du monopole sur le commerce extérieur, la privatisation des entreprises publiques et la création d'un marché financier. De plus, l'État encourage l'investissement privé en lui facilitant l'accès au financement et en garantissant leur liberté.

A cet effet, l'entrepreneur privé est vu comme acteur principal de développement ce qui le met au centre de la réflexion dans l'élaboration des politiques de développement. Dans le but de promouvoir et de soutenir l'entrepreneur privé, plusieurs institutions d'ide ont vue naissance comme l'agence de promotion et de soutien à l'investissement créée en 1994 et qui a été remplacée en 2001 par l'agence nationale pour le développement de l'investissement (ANDI).

### **3.2.2.4. Regain d'intérêt pour la petite entreprise en Algérie**

Par réponse à l'intérêt accordé par l'État aux entrepreneurs privés, l'assouplissement de la législation entamée à partir de 1988 par la loi 88-25 du 19/07/1988, a libéré le plafond de l'investissement privé. Par conséquent, le nombre de PME/PMI privées est passé à 19 843 entreprises en cette période. De plus, suite aux diverses mesures d'accompagnement et d'appuis aux PME, on a dénombré 188 564 PME/PMI avec un effectif de 731 082 employés en 2002 et 606 736 entreprises en 2010 ce qui explique l'importance accordée par les pouvoirs publics à ce type d'entreprises<sup>14</sup>.

## **4. LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES PME**

Dans le but de la promotion et de l'amélioration des PME, l'État algérien a mis en place une politique de mise à niveau de ses entreprises. Cette dernière se base sur plusieurs axes fondamentaux dans le but de réaliser ses objectifs à l'aide d'un ensemble de structures d'appui et de suivi à l'investissement.

### **4.1. LES AXES FONDAMENTAUX DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES PME**

---

<sup>14</sup> FIRLAS (M) : Impact des politiques d'aides à l'entrepreneuriat sur l'émergence d'esprit d'entreprise chez les jeunes : Cas d'ANSEJ de Tizi-Ouzou, op.cit, p106

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

---

La mise en œuvre du plan quinquennal 2010/2014 impose la mobilisation de toutes les ressources des entreprises privées et publiques pour atteindre les objectifs fixés en matière de développement économique et social. Cette politique se focalise sur les axes suivants :

- Le premier axe est le maintien de l'investissement à un niveau élevé en facilitant l'investissement productif, la création d'emplois et l'ajustement du dispositif d'incitation aux besoins de l'économie nationale.
- Le deuxième axe est de renforcer les entreprises nationales par l'intégration industrielle, la sous-traitance et le renforcement de l'environnement des PME.
- Le troisième axe est de diversifier la production industrielle par une grande contribution de l'industrie manufacturière dans la création de richesse.
- Le quatrième axe est le renforcement du potentiel industriel sur les différents volets notamment technologique et managérial.

### **4.2. LES OBJECTIFS DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES PME**

La mise à niveau est un enjeu qui s'inscrit dans une démarche globale qui vise la pérennisation des entreprises. Cette démarche a pour but la diversification et la densification du tissu économique, l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise et le renforcement du positionnement de cette dernière sur son marché. L'objectif global des pouvoirs publics à l'horizon 2014 était la création de 200 000 nouvelles PME générant 1 500 000 emplois et la mise à niveau de 20 000 entreprises durant la période 2010-2014. Ce programme a bénéficié d'une enveloppe de 385 736 millions de dinars. Cet intérêt accordé à ces entreprises est justifié par le rôle fédérateur des PME et leur importance dans le développement économique du pays<sup>15</sup>.

Dans le but d'assurer l'appui et le soutien pour la meilleure mise en place de cette démarche, cette politique a ciblé les points suivants :

- La mise en place des structures d'appui à la création des PME au niveau local.
- L'amélioration de la compétitivité des PME par la mise à niveau, l'innovation et la modernisation du potentiel productif des PME.
- L'amélioration de l'environnement immédiat de la PME notamment en termes d'accès au financement.

---

<sup>15</sup> [http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/Revue\\_du\\_ministere\\_-\\_Industrie\\_Algerie\\_No01.pdf,p12](http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/Revue_du_ministere_-_Industrie_Algerie_No01.pdf,p12)

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

---

- L'allégement de la pression fiscale sur les entreprises productives.

### **4.3. LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE MISE A NIVEAU**

Le programme de mise à niveau des PME est un processus continu d'apprentissage et de réflexion qui passe par plusieurs étapes<sup>16</sup> ;

- La première étape est une étape de préparation. Elle a pour but de rendre le chef d'entreprise conscient de ses insuffisances et de celles de son entreprise. Elle se réalise à travers un pré-diagnostic ou un diagnostic.
- La deuxième étape est l'adoption des bonnes pratiques de gestion et la mise en place d'une organisation fonctionnelle (meilleure organisation des fonctions de l'entreprise).
- La troisième étape est celle du développement fonctionnel où l'entreprise s'engage dans la perspective de mise à niveau en se basant sur des actions spécifiques à elle comme la gestion des ressources humaines et le meilleur positionnement sur le marché.
- La quatrième étape est celle où l'entreprise doit s'anticiper sur son avenir et assurer une conformité aux normes internationales (ISO 9001, ISO 22000,...).

En résumé, on peut dire que la mise à niveau n'est pas une opération unique et limitée mais plutôt continue dans le temps notamment avec les changements permanents de l'environnement technique, financier et commercial de l'entreprise.

### **4.4. Le soutien de l'État pour la création et le développement des PME/PMI**

Dans le but de promouvoir la création et le développement des petites entreprises, l'État Algérien a mis en places plusieurs mesures d'aides financières qui se concrétisent à travers divers dispositifs (ANSEJ, ANDI, CNAC, ANGEM,...). Ils constituent des solutions d'accompagnement aux projets en fonction des caractéristiques et des objectifs des investissements et de leur localisation.

En effet, pour faire face aux différents risques liés aux remboursements et rassurer les banques, les pouvoirs publics ont opté pour la création de fonds de garantie tels que le fonds

---

<sup>16</sup> [http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/mise\\_a\\_niveau\\_des\\_pme.pdf](http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/mise_a_niveau_des_pme.pdf), septembre 2015, p1

## Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie

de garantie des crédits des micro entreprises, le fonds de caution mutuelle de garanties des risques crédits d'investissements et la caisse de garantie des crédits à l'investissement des PME.

### 4.4.1. Les différentes mesures d'aides financières prises par les pouvoirs publics

L'État a mis en place plusieurs dispositifs d'aide aux entreprises sous différentes formes.

#### 4.4.1.1. Le micro crédit (ANGEM)

Ce type de dispositif s'adressent aux personnes (investisseurs) âgés de 18 ans et plus sans revenus ou à petits revenus instables, avec un coût total du projet qui varie entre 50 000DA et 350 000DA au maximum. Il est caractérisé par un nombre petit des unités créées. Les entreprises créées achètent leurs équipements avec des petits crédits auprès des banques, remboursables dans une période qui varie entre 1 an et 5 ans. Ils sont accordés avec des taux d'intérêt bonifiés par l'Etat<sup>17</sup>.

Selon d'autres sources, le seuil maximum de l'investissement est 400 000DA. Le tableau suivant permet de présenter les niveaux de financement des projets.

**Tableau n°3: Les taux de financement des projets d'investissement dans le cadre de l'ANGEM**

	Apport personnel	Prêt sans intérêt ANGEM	Crédit bancaire
Investissement supérieur à 50 000DA et inférieur à 100 000DA	5%	-	95%
Investissement entre 100 000DA et 400 000DA	5%	25%	70%

**Source :** établis par nous même à partir des données de <http://www.pme-dz.com/ansej-cnac-angem.septembre2015>

Le nombre total des emplois créés dans le cadre de l'ANGEM depuis sa création en 2005 jusqu'à la fin du premier semestre 2015 est de **1 089 539** emplois. Un chiffre qui est important et non négligeable. Pour les crédits accordés, un taux de 62,10% a été destiné aux femmes et

<sup>17</sup> BOUZAR (C) : Les PME/PMI en Algérie : contraintes, soutien étatique et impact sur l'emploi, proposition de communication, UMMTO, P15

## Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie

37,90% sont accordés aux hommes. Donc, il y a domination des femmes par rapport aux hommes dans ce type de dispositif. De plus, 38,11% des crédits ont été destinés à la très petite industrie<sup>18</sup>.

### 4.4.1.2. Les aides accordées dans le cadre de l'ANDI

Dans le cas de l'Agence National de Développement de l'Investissement (ANDI), l'âge et le niveau de financement ne sont pas limités. Dans le cadre de ce dispositif, le type de financement (création, extension, réhabilitation et restructuration) et les avantages fiscaux sont fixés.

### 4.4.1.3. Les aides financières par l'ANSEJ

Ce dispositif créé en 1997 a pour but de donner la chance pour les personnes âgées de 19 ans à 35 ans de créer leur propre petite entreprise généralement micro entreprise dont le coût total ne dépasse pas 10 millions de dinars. Il concerne deux types d'investissements : la création et l'extension de l'activité.

Dans le cas du financement mixte, la prise en charge se partage entre l'initiateur du projet et l'ANSEJ. Cette aide prend une forme de crédit sans intérêts pour compléter l'apport personnel de l'investisseur. Dans le cas où la banque participe dans le financement du projet, les aides prennent une forme de crédits accordés par l'ANSEJ sans intérêts ou des bonifications des taux d'intérêts qui varient selon la nature et la localisation du projet.

Le tableau suivant permet e présenter les niveaux de financement des investissements.

**Tableau n°4: Les niveaux de financement des investissements dans le cadre de l'ANSEJ.**

	Apport personnel	Prêt sans intérêt ANSEJ	Crédit bancaire
Investissement inférieur ou égal à 2 MDA	5%	25%	70%
Investissement entre 2MDA et 10 MDA	10%	20%	70%

Source : établis par nous même à partir des données de <http://www.pme-dz.com/ansej-cnac-angem,septembre2015>

<sup>18</sup> <http://www.angem.dz/portail/index.php/fr/presentation/chiffres-cles/emplois-crees,septembre2015>

## Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie

### 4.4.1.4. Les aides financière dans le cadre de CNAC

Ce dispositif a pour objectif de soutenir la création d'activités par les jeunes chômeurs âgés de plus de 35 ans. Pour les bonifications des taux d'intérêts, elles varient en fonction des secteurs d'activité et la zone de localisation du projet comme suit :

Lorsque l'investissement concerne le secteur de l'agriculture, la pêche ou l'hydraulique, le taux de bonification est de 75% du aux d'intérêt appliqué. Lorsqu'il s'agit d'autres secteurs, ce taux est de 50% du taux d'intérêt.

Quand le projet s'est localisé dans une zone à promouvoir, le taux est de 90%, mais quand la zone est située dans des wilayas du sud ou des hauts plateaux, ce taux est de 75%<sup>19</sup>.

Pour le seuil de l'investissement, il est fixé à 5 millions de DA au maximum, le financement des projets est arrêté selon les deux niveaux présentés dans le tableau suivant :

**Tableau n°5: Les niveaux de financement de l'investissement dans le cadre de CNAC**

	Apport personnel	Prêt sans intérêt CNAC	Crédit bancaire
Investissement inférieur ou égal à 2 MDA	5%	25%	70%
Investissement entre 2MDA et 5 MDA	10%	20%	70%

**Source :** établis par nous même à partir des données de <http://www.pme-dz.com/ansej-cnac-angem.septembre2015>

En plus de tous ces dispositifs, il existe d'autres formes d'aides financières aux petites entreprises tels que le fonds national de régulation et de l'investissement agricole, les micros crédits accordés par l'agence nationale de développement social et enfin, les aides apportées par le fonds national pour l'environnement et la dépollution.

### 4.4.2. Les structures d'appui à la création des PME

Les pouvoirs publics, par conscience du rôle important des PME dans le développement économique, ont mené une politique de promotion du secteur de la PME à travers certaines mesures parmi lesquelles la création des structures d'appui au niveau local. Ces dernières vont

<sup>19</sup> BOUZAR (C), Les PME/PMI en Algérie : contraintes, soutien étatique et impact sur l'emploi, op.cit, p 12

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

---

permettre de réduire les contraintes qui freinent le développement des PME d'un côté, et de favoriser l'émergence d'un environnement propice à leur croissance et à l'entrepreneuriat de l'autre côté.

Parmi ces mesures, on peut citer les structures d'animation et de développement local et particulièrement les pépinières et les centres de facilitation qui soutiennent la création et le lancement des activités des PME. En 2010, le nombre de pépinières enregistré était de 25 et le nombre de centres de facilitation était de 38. L'objectif pour l'année 2014 était la réalisation de 63 structures d'animation<sup>20</sup>.

### **4.4.2.1. Les centres de facilitation**

Le centre de facilitation, créé en 2003<sup>21</sup>, est un établissement public à caractère administratif (EPA). Il est doté de personnalité morale et de l'autonomie financière. Il constitue un espace d'animation économique destiné à l'offre de l'information et à l'assistance des porteurs de projets à concrétiser leur investissement.

### **4.4.2.2. Les pépinières d'entreprises**

La pépinière d'entreprise, créée en 2003, est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Elle est dotée d'une personnalité morale et de l'autonomie financière. Autrement dit, c'est une structure publique qui permet, à travers des actions d'accompagnement et d'encadrement, d'assister les porteurs de projets dans le lancement de leurs activités. Elle offre aux jeunes promoteurs des services d'assistance et de conseil dans la gestion des entreprises.

## **4.5. LES INSTRUMENTS DE L'ETAT POUR LE DEVELOPPEMENT DES PME**

Dans l'objectif de créer un environnement favorable à l'investissement privé et notamment à la PME, plusieurs instruments qui font face aux contraintes confrontées par les entreprises algériennes ont été mise au service des chefs d'entreprises.

### **4.5.1. L'agence nationale de développement de la PME (ANDPME)**

---

<sup>20</sup> [http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/Revue\\_du\\_ministere\\_-\\_Industrie\\_Algerie\\_No01.pdf,p12](http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/Revue_du_ministere_-_Industrie_Algerie_No01.pdf,p12)

<sup>21</sup> [http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/mise\\_a\\_niveau\\_des\\_pme.pdf,septembre2015,p5](http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/mise_a_niveau_des_pme.pdf,septembre2015,p5)

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

Considérée comme source de vitalité, de souplesse et de création d'emplois, la PME dans son contexte mondial en rapide globalisation, nécessite un appui et un accompagnement pour renforcer ces capacités managériales, techniques et technologiques.

Vue l'environnement économique marqué par des mutations profondes au niveau de l'organisation et la gestion des PME nécessite, en plus des efforts fournis par les chefs d'entreprises pour la mise à niveau de leurs entités, un accompagnement de la part des pouvoirs publics en termes d'expertise, de conseils et de formation.

Pour se faire, l'agence nationale de développement de la PME a été créée en 2005<sup>22</sup>. C'est un établissement public qui a pour missions de :

- Mettre en œuvre la stratégie de mise à niveau et de la promotion de la PME et d'assurer son suivi ;
- Promouvoir l'expertise et le conseil en direction des PME ;
- Suivre la démographie des PME en ce qui concerne la création, la cessation et le changement d'activités ;
- Collecter, exploiter et diffuser l'information spécifique à l'activité ;

En général, l'ANDPME a pour objectif la mise en œuvre du programme national de la mise à niveau des PME. Pour ce faire, elle développe une stratégie d'intervention intégrée pour l'accompagnement des PME.

### **4.5.2. Le FGAR pour faciliter l'accès des PME au crédit bancaire**

L'une des contraintes principales des PME en Algérie est la question du financement. Ces difficultés sont dues essentiellement à la faiblesse des fonds propres des promoteurs et à l'insuffisance de garanties réelles à présenter à la banque.

Pour régler ce problème, l'État intervient pour assurer cette garantie en mettant en place un fonds de garantie FGAR. Il intervient dans le cas de création ou d'extension d'entreprises pour faciliter l'accès des promoteurs au financement bancaire par l'octroi des garanties financières. Il a pour rôle d'accompagner les investisseurs dans le montage financier de leurs projets et d'assurer le conseil et l'assistance technique aux PME.

<sup>22</sup> [http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/Revue\\_du\\_ministere\\_-\\_Industrie\\_Algerie\\_No01.pdf,septembre2015,p38](http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/Revue_du_ministere_-_Industrie_Algerie_No01.pdf,septembre2015,p38)

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

---

Pour le premier semestre 2010, les engagements du FGAR ont augmenté de 8% en offres de garantie et 11% en certificats de garantie. Entre 2004 et 2010, le montant cumulé de garanties octroyées est de plus de 10 406 millions de dinars. Pour la même période, il a garanti 187 projets de PME en création et 233 autres PME en extension<sup>23</sup>.

### **4.5.3. Bourse Algérienne de sous-traitance et du partenariat du centre (BSTP)**

La BSTP-centre créée en 1992 par le ministère de l'industrie constitue une véritable banque de données mise au service de la PME. Elle joue un rôle très important par l'offre d'un potentiel considérable d'information au profit des entreprises, des sous-traitants, des fournisseurs et des partenaires. Ses missions principales sont de recenser le potentiel réel des entreprises algériennes de sous-traitance, de mettre en relation des offres et des demandes de partenariat au niveau national et international.

---

<sup>23</sup> [http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/Revue\\_du\\_ministere\\_-\\_Industrie\\_Algerie\\_No01.pdf,septembre2015,p25](http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/Revue_du_ministere_-_Industrie_Algerie_No01.pdf,septembre2015,p25)

## **Chapitre 3 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie**

---

### **Conclusion**

Suite aux multiples réformes dont lesquelles l'Algérie s'est engagée depuis près de deux décennies, l'importance de l'enjeu économique et social des petites et moyennes entreprises reste le moyen le plus efficace pour le développement économique d'un pays qui vit dans l'instabilité et les mutations continues.

Malgré la présence de plusieurs contraintes qui freinent le développement des entreprises, l'Algérie présente aussi un potentiel d'opportunités très attractives pour l'investissement et notamment la création des PME. Mais pour se faire, beaucoup d'efforts doivent être réunis en termes de promotion, de suivis et surtout d'accompagnement des créateurs de PME. De plus, il est important d'assurer des aides de l'État pour ce type d'entreprises pour garantir un tissu économique densifié et diversifié.

*Chapitre IV : L'impact des  
PME familiales sur le  
développement local de AEH*

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

---

### **Introduction**

Dans le cadre de la concrétisation des aspects théoriques vus dans les chapitres précédents, nous avons opté pour l'étude de la réalité économique liée à la PME dans la commune de Ain El Hammam.

Cette région, caractérisée par un espace montagnard, vit une dynamique économique propre à elle vue le grand nombre de petites entreprises localisées sur son territoire. Mais un nombre important de contraintes empêchent son avancement et diminuent le rendement de ses PME.

Dans ce chapitre, nous allons présenter notre étude et analyser les résultats obtenus durant notre enquête pour mettre l'accent sur la réalité économique, et surtout celle des PME, de cette région et répondre à notre problématique de départ. Pour ce faire, nous avons partagé notre travail en trois sections. La première aura pour objet d'exposer la méthodologie de la recherche, la deuxième sera consacrée à la présentation de la zone d'étude et enfin, la troisième aura pour contenu la lecture et l'analyse des résultats obtenus par notre enquête.

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

---

### 1. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie de la recherche et de l'élaboration de l'enquête est un élément important pour avoir les données nécessaires. Elle est constituée principalement d'une partie théorique basée sur la ressource documentaire complétée par une étude sur terrain. Elle consiste à présenter le déroulement et les étapes de l'enquête, son champ d'application, l'échantillon de l'étude ainsi que les outils utilisés et les objectifs fixés.

#### 1.1. LE CHOIX DE L'ÉCHANTILLON

Dans le but d'essayer d'avoir des résultats fiables et le plus détaillé possible, nous avons procédé au choix d'un échantillon varié d'un nombre de 50 petites et moyennes entreprises localisées à caractère familial dans la commune de Ain El Hammam. Un échantillon choisi de manière à être représentatif de la population totale de PME dans cette commune, en prenant en considération plusieurs éléments :

- Un ensemble d'activités dont la propriété est partagée entre les membres de la famille ou transmise à travers les générations.
- Les secteurs d'activités choisis sont des secteurs les plus présents dans la commune et qui ont attiré plus d'attention des investisseurs.
- Ces activités sont productrices de biens et créatrices des postes de travail.
- Une variété des propriétaires entre femmes et hommes et entre jeunes investisseurs et personnes âgées.

#### 1.2. LE CHAMP DE L'ENQUÊTE

Le champ de réalisation de l'enquête est la commune d'Ain El Hammam, située à 45km du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. Le choix de cette localité n'était pas le résultat du hasard mais plutôt par notre intérêt à mettre l'accent sur les régions de montagnes généralement négligées par les études précédentes (concernant ce thème). La présentation de la région d'étude sera faite dans la prochaine section.

#### 1.3. TECHNIQUES DE LA RECHERCHE

Durant la réalisation de cette étude suivie de l'enquête, nous avons eu recours à trois outils principaux :

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

---

### 1.3.1. La ressource documentaire

Notre partie théorique a été basée sur la recherche documentaire par la consultation des différents ouvrages disponibles, les revues, les communications et les articles dans le but de comprendre la logique de notre problématique et les axes fondamentaux de ce thème.

### 1.3.2. Les entretiens

Les entretiens ont été réalisés avec les propriétaires et les gestionnaires des entreprises en leur posant des questions qui visent à éclaircir les réalités liées soit à la situation de leurs entreprises soit à leur environnement ou à la région. De plus, des entretiens ont été réalisés avec des responsables de l'assemblée populaire communale, de la Daïra et de la direction de la PME.

### 1.3.3. Le questionnaire

Un questionnaire a été conçu et distribué aux chefs d'entreprises et leurs propriétaires, dans la plupart du temps, remplis par nous même pour donner plus de sincérité et de fiabilité aux réponses, mais aussi à cause du fait que le niveau de certains d'entre eux ne leur permettait pas d'écrire eux-mêmes les réponses.

Le questionnaire est basé sur trois axes : le premier vise la présentation générale de l'entreprise et son identification. Le deuxième, concerne le rapport de la famille avec le milieu local en intégrant le choix de localisation, les contraintes rencontrées et les dispositifs d'aide à l'investissement. En dernier, le troisième axe est consacré aux différentes perspectives d'avenir comme les projets futurs à atteindre et la possibilité de transmission de l'entreprise aux générations futures de la famille. De plus, il contient trois types de questions, des questions fermées, des questions à choix multiples et des questions ouvertes.

## 1.4. LE CHOIX DU SUJET ET L'OBJECTIF DE L'ENQUÊTE

Le sujet de la PME familiale et développement local a été traité par plusieurs autres études, mais l'approche et la manière de son traitement diffère. Ainsi, ce sujet est très vaste et contient beaucoup de notions sur lesquelles on peut se baser. De plus, cette zone d'étude diffère des autres zones déjà étudiées et ce qui fait la différence est que la commune de AEH

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

est une région montagneuse, marginalisée par les pouvoirs publics mais qui vit une dynamique économique non négligeable.

L'objectif de notre enquête est d'étudier l'impact des petites et moyennes entreprises familiales et particulièrement les micros entreprises sur le développement local de la commune de Ain El Hammam. En prenant en considération différentes politiques étatiques pour la promotion de la PME au niveau local, cette recherche nous permet de voir la situation réelle de l'initiative locale et des atouts que peuvent fournir les différentes unités de production de petite taille sur l'évolution de la région et la création de la richesse et d'emplois.

### 1.5. LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PENDANT L'ENQUÊTE

Il est important de mentionner que la réalisation de l'enquête n'est pas un pas simple, elle est toujours confrontée un grand nombre d'obstacles qui freinent la réalisation d'un bon travail. Pendant la durée de sa réalisation, nous avons été confrontés aux difficultés suivantes :

- La durée limitée de la réalisation de cette enquête : La contrainte du temps a beaucoup influencé la qualité de notre recherche. De plus, la période de l'été était un obstacle car c'est la période des congés et donc les responsables ont été absents.
- La difficulté et même des fois l'impossibilité d'accès à l'information. Les responsables des différentes directions (daïra, direction de la PME, le CNAC, l'ANSEJ,...) refusent de nous offrir les informations nécessaires soit par le manque d'information ou par un désintérêt manifeste envers notre travail.
- La difficulté de convaincre les propriétaires des PME interrogés de l'intérêt de notre recherche. Ils refusaient de donner toutes les informations nécessaires par excuse de la confidentialité de ces informations ou en donnant des réponses incorrectes notamment en ce qui concerne le nombre d'employés et leur niveau de formation.

## 2. PRÉSENTATION DE LA ZONE D'ÉTUDE

Notre zone d'étude choisie est une zone montagneuse, à savoir, la commune de Ain El Hammam. Elle peut être présentée à partir des éléments suivants :

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

### 2.1. PRÉSENTATION GÉOGRAPHIQUE DE LA COMMUNE D'AEH

Selon le PDAU<sup>1</sup> de la commune de Ain El Hammam, cette dernière est d'une superficie de 38,55 km<sup>2</sup> comptait une population de 20.401 habitants d'après le recensement 2008<sup>2</sup> dont 7 583 habitent au chef lieu de la commune. Le reste des habitants est répartie sur les villages et les zones éparses. La population estimée pour la fin 2013 est de 20 503 habitants dont 7613 hab est une population urbaine et 12 890 hab. est une population rurale<sup>3</sup>.

Lors du dernier découpage administratif de 1984, la commune d'Ain El Hammam est composée de 22 villages et qui sont les suivants<sup>4</sup> :

Ain El Hammam Ville, Agouni N'Teslent, Ouaghzen, El Karn, Tagounsa, Aït Aïssa, Bouagache, Boudafal, el Karn Oufella , Aït Seddik, Aït Sidi Saïd, Taourirt Menguellet, Tamedjout, Outslid, Aït Aïlem, Ighil Bougueni, Aourir, Tillilit, Tazga Melloul, Taskenfout, Azrou Kollal, Taourirt Amrane.

Cette commune, qui est le chef lieu de la daïra, est située à 45km au Sud Est du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. Ses limites territoriales sont :

- Nord : la commune d'Ait Aggouacha
- Ouest : la commune de Benni Yenni
- Sud Ouest : la commune d'Iboudrarene
- Sud : la commune Yattafene et Akbil
- Sud Est : la commune d'Abi Youcef
- Est et Nord Est : Ait Yahia

<sup>1</sup> Le plan directeur d'aménagement urbain de la commune de Ain El Hammam, révisé et actualisé en 2012, est un document administratif qui résume les différentes actions d'aménagement de ce territoire.

<sup>2</sup> Ces chiffres sont anciens car le dernier recensement de la population était en 2008 et les chiffres ne sont pas actualisés.

<sup>3</sup> Annuaire statistique 2013 de la wilaya de T.O, p 25

<sup>4</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Ain\\_El\\_Hammam](https://fr.wikipedia.org/wiki/Ain_El_Hammam)

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

**Figure n°2: Une carte représentative de la localisation de la commune de Ain El Hammam dans la wilaya de Tizi-Ouzou**



Source : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Ain\\_El\\_Hammam](https://fr.wikipedia.org/wiki/Ain_El_Hammam)

Le territoire de la commune est caractérisé par des pentes importantes qui varient entre 12% et 25%, ces dernières occupent plus de 50% du territoire ce qui fait que le relief est la contrainte physique principale de la commune. L'altitude varie entre 400m au minimum et dépasse les 800 m. Seulement 14,5% est une zone urbanisable à l'exemple du chef lieu « Ain El Hammam, le reste représente des montagnes et des zone d'altitude importante comme par exemple les villages Aourir et Agouni N'Teslent.

De plus, elle occupe une place importante en se trouvant sur la route nationale N15 et la route nationale N71, avec une longueur de 25,05km de chemin communaux ce qui est considéré comme atout pour son développement.

Le climat de la commune est à la fois méditerranéen et montagnard. Il est pluvieux, neigeux et froid en hivers, chaud et sec en été et équilibré en automne et en printemps.

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

Figure n°3: Une carte géographique de la commune d'AEH



Source : [https://www.google.fr/?gws\\_rd=ssl#q=ain+el+hammam](https://www.google.fr/?gws_rd=ssl#q=ain+el+hammam)

### 2.2. HISTORIQUE ET PATRIMOINE CULTUREL DE LA COMMUNE

Michelet, ancienne dénomination de Ain El Hammam, était le chef lieu de la commune mixte du Djurdjura créée par l'administration coloniale, en 1881, pour gérer les affaires administratives et militaires de la contrée. Elle fut baptisée Michelet en hommage à l'historien français « Jules Michelet ».

Asqif N'Tmana est une autre appellation de ce même lieu. En effet, il s'agit de l'ancienne entrée nord de la ville correspondant à l'ancien hameau des Ait Sidi Said comprenant le cimetière où est enterré le grand barde kabyle Si Mohand Ou M'Hand. Après l'indépendance, elle a été baptisée en lui donnant le nom de Ain El Hammam.

Le patrimoine culturel de la commune est constitué principalement des équipements traditionnels kabyles (exemple : Thajmâath, les mosquées), les maisons traditionnelles, les fontaines (exemple : Amizav d'Ait Ailem), les 21 mausolées (exemple : Djeddi Manguellat) et les monuments érigés à la mémoire des martyres. De plus, le site culturel le plus important est celui d'Askif n'Tmana où s'est enterré le grand poète « Si Mohand Ou M'Hand ».

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

### 2.3. L'ENVIRONNEMENT

La commune de Ain El Hammam dispose de 11 décharges non contrôlées identifiées qui génèrent environ 12,24 tonnes/ jour de déchets ménagés et assimilés. Un centre d'enfouissement technique (CET) a été prévu à Boubhir.

En ce qui concerne le réseau hydrographique, il est caractérisé par un oued permanent (oued el djemaa) qui parcourt 3 km du territoire communal et les oueds temporaires qui se forment sur les versants à la fonte des neiges et les fortes pluies.

### 2.4. POPULATION ET HABITAT (CARACTERISTIQUES SOCIALES)

La population de Ain El Hammam est passée de 16 044 habitants en 1977 à 20 080 habitants en 1987, soit un taux de croissance de 2%. Puis, elle est passée à 20 118 habitants en 1998 puis à 20 401 habitants en 2008 avec un taux de croissance de 0,1% seulement.

La densité moyenne de la population de cette commune est de 529 hab/km<sup>2</sup>, largement supérieure à la densité moyenne de la wilaya de Tizi-Ouzou qui est de 383 hab/km<sup>2</sup>. La population villageoise est dominante, elle représente 62,87% de la population totale de la commune.

### 2.5. L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

La population de la commune d'AEH, à l'instar des autres communes de montagne, vit essentiellement de l'agriculture vivrière (olivier et figuier, petit élevage, vergers familiaux), de petits commerces de proximités, de l'artisanat, des services et du fonctionnariat. De plus, l'apport de l'émigration et des pensions constituent une source de base et très considérable pour son développement local. Pour l'année 2009, le nombre de PME était de 681 unités, le nombre d'artisans traditionnels était de 20 et celui des artisans qui produisaient des biens et services était de 109 artisans<sup>5</sup>. Tandis que pour l'année 2010, le nombre de PME a baissé à 532 PME<sup>6</sup> puis il a augmenté jusqu'à 682 entreprises à la fin 2013<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Le plan directeur d'aménagement urbain de la commune d'Ain El Hammam, 2012, P7

<sup>6</sup> Annuaire statistique 2012 de la wilaya de T.O, p67

<sup>7</sup> Annuaire statistique 2013 de la wilaya de T.O, p 79

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

Elle compte une unité d'industrie agro-alimentaire (10 employés), une unité d'industrie chimique pharmaceutique (15 employés) et une zone d'activités à Souk El Djemaa qui s'étale sur une superficie de 3,31 ha. Elle disposait (en 2009) de 1480 commerçants dont 52 grossistes distributeurs, 11 boulangeries, 5 superettes et un supermarché.

Selon l'annuaire statistique de la wilaya de Tizi-Ouzou 2012, la commune d'AEH a réalisé plusieurs créations de projets d'investissement pour l'année 2012 dans le cadre des différents dispositifs d'aide à la PME (ANSEJ, CNAC, ANGEM). Le tableau suivant résume ces réalisations.

**Tableau n°6: Le nombre d'entreprise créés et d'emplois générés à AEH pour l'année 2012**

	Nombre d'entreprises créées	Nombre d'emplois générés	Nombre de demandeurs	Les accords de conformité	Les accords bancaires
L'ANSEJ	86	208	-	-	-
CNAC	57	79	-	-	-
ANGEM	-	-	112	81	23

Source : établie à partir des données de l'annuaire statistique 2012 de la wilaya de T.O

Pour la fin de l'année 2013, le nombre d'entreprises créées pour cette année est de 35 entreprises avec un total d'emplois de 101 emplois. Pour la même année, un nombre de 55 était les demandeurs des micros crédits et 43 dans le cadre du dispositif CNAC, ce qui a permis la création de 59 emplois<sup>8</sup>.

### 3. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Afin d'avoir une bonne compréhension du fonctionnement de la PME familiale, son impact sur le développement économique local de la région de Ain El Hammam ainsi que sa relation avec le territoire local, nous avons conduit une étude spécifique dont le but est de proposer des solutions aux diverses contraintes qui freinent la dynamique de ces entreprises.

<sup>8</sup> Annuaire statistique 2013 de la wilaya de T.O, p 40

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

### 3.1. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Vue l'importance que présente le propriétaire de l'entreprise ainsi que la trajectoire dont est passée cette dernière, il nous semble important de présenter, dans notre travail, une synthèse sur les paramètres sociologiques du propriétaire ainsi que les différents éléments qui font la spécificité de la PME familiale tel que son origine, son financement et son objectif de création.

#### 3.1.1. Le secteur d'activité

Sur un échantillon de 50 PME à caractère familial interrogées, sur lesquelles 5 ont refusés de nous répondre pour un manque de confiance et une peur inexplicquée de donner l'information, les activités choisies ont été variées selon leur concentration dans la région et leur importance dans la création d'emplois. Elles sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau n°7 : Les activités traitées par notre étude**

Activité	nombre d'entreprises	pourcentage
menuiserie du bois	3	7%
menuiserie métallique	5	11%
Aluminium	4	9%
Marbre	5	11%
bâtiments et travaux publics	8	18%
couture et habille traditionnel	5	11%
Tapisserie	3	7%
gâteau traditionnel	4	9%
boulangerie	4	9%
stations de lavage	3	7%
Tourneur	1	2%
TOTAL	45	100%

Source : établi par nous même à partir des résultats de l'enquête

Selon les résultats présentés dans ce tableau, nous remarquons la domination de l'activité du bâtiment et des travaux publics avec un taux de 18%. Une présence aussi élevée pour les petites industries de menuiserie métallique et le marbre ainsi que l'habillement traditionnel avec un taux de 11%. Pour les autres activités restantes, elles sont d'une présence moyenne

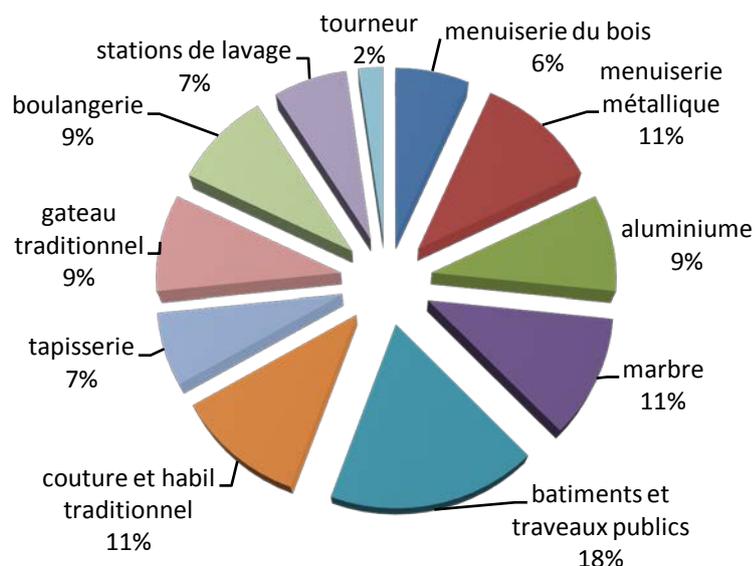
## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

avec un taux qui varie de 7% à 9% à l'exception de l'activité de « tourneur » qui ne représente que 2% de l'effectif interrogé. Cette dernière est en voie de disparition conséquemment au non intérêt des gens notamment des jeunes à ce type d'activités.

Cette différence de concentration de ces activités est dû au fait que la grande partie des propriétaires d'entreprises sont des jeunes, et ils sont intéressés le plus par des activités de grands rendements comme le bâtiment et les travaux publics. De plus, nous remarquons aussi le recul de l'activité de « menuiserie du bois » en raison de la cherté de la matière première et surtout de la concurrence de la nouvelle matière qui est l'aluminium et aussi le métal.

Le graphe suivant représente la répartition de l'effectif d'entreprises interrogées selon le domaine d'activité.

**Le graphe n°3 : La répartition des activités étudiées**



Source : Établi par nous même à partir des résultats de notre enquête

### 3.1.2. L'ancienneté et la succession des entreprises

A partir des résultats de notre recherche, nous constatons qu'une grande partie des entreprises interrogées constitue des entreprises de nouvelle génération, 40% des PME ont été créées dans la période 2000-2010. C'est la période où les différentes politiques de mise à niveau des PME et les dispositifs de l'État pour la promotion de la petite entreprise ont été mis en place. Puis vient en deuxième position ; celles qui sont créées à partir de 2010 (27%), suivis de la période 1980-1999 avec un taux de 22% contrairement à la période des années

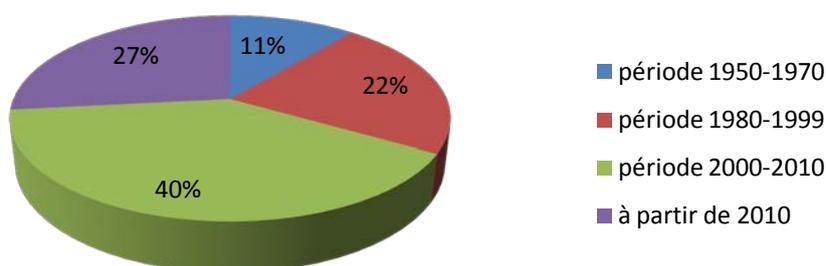
## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

1950-1970 qui ne dépasse pas les 11%. Ces statistiques prouvent clairement l'état embryonnaire de nos entreprises.

La succession des petites entreprises de cette région ne dépasse pas la troisième génération. Selon l'origine de ces PME, 80% sont des entreprises créées par leur propriétaire actuel, seulement 20% ont été héritées d'un père ou d'un autre membre de la famille. Seulement 11% des entreprises étudiées dépassent la deuxième génération de leur création contre 80% de la première génération et 9% de la deuxième génération. Donc, les PME familiales dans la région de AEH manquent de la succession aux futures générations et cela s'explique par la difficulté du processus de la succession, les conflits entre membres de la famille et surtout par l'environnement économique instable et les diverses mutations dont est passés l'économie nationale, sans oublier le processus de privatisation et la transition d'un système économique centré vers une économie de marché.

Le graphe suivant permet de présenter l'ancienneté de ces PME selon leurs dates de création.

**Graphe n° 4: l'ancienneté de l'entreprise**



Source : établi par nous même à partir des résultats de l'enquête

### 3.1.3. Le sexe et l'âge du propriétaire

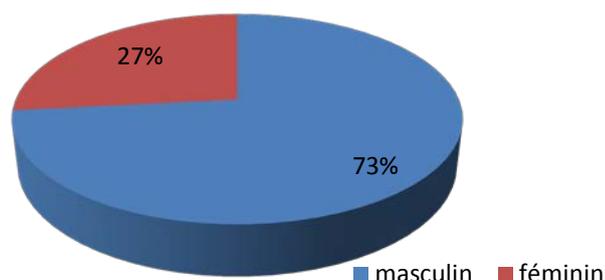
Pour que notre échantillon soit représentatif, nous avons interrogé plusieurs femmes et hommes selon le type d'activité. Par conséquent, 73% des propriétaires d'entreprises ont été des hommes et qui se concentrent dans la petite industrie (aluminium, menuiserie du bois, menuiserie métallique, marbre) et les travaux publics, et 27% sont des femmes qui se concentrent dans les activités de couture, tapisserie et gâteaux traditionnels. Seule l'activité de

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

boulangerie et de tapisserie ont présenté une variété dans le cadre du propriétaire ou des employés des deux sexes.

Le graphe suivant présente la répartition des propriétaires selon le sexe

**Graphe n°5: Le sexe du propriétaire**



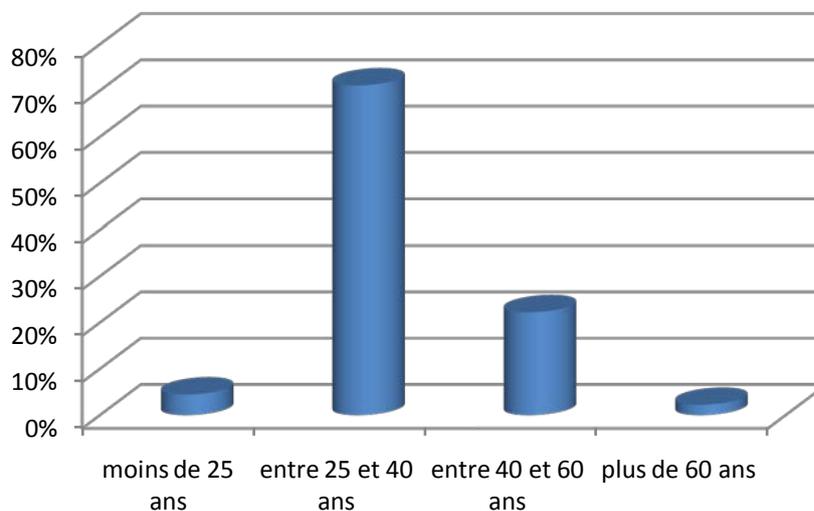
Source : Établi par nous même à partir des résultats de l'enquête

Pour l'âge du propriétaire, nous remarquons que la plupart des propriétaires sont jeunes. Par conséquent, 71% d'entre eux sont d'un âge variés entre 25 et 40 ans. Ensuite, vient la deuxième classe de 40 à 60 ans avec un taux de 22%, par contre la classe des moins de 25 ans ne représente que 4% et celle des plus de 60 ans est seulement de 2%. Ce phénomène s'explique en premier lieu par le fait que les jeunes et les pères de familles soient les plus intéressés par les investissements pour construire leur avenir. En deuxième lieu, la plupart des projets sont mis en œuvre à partir des dispositifs de l'État pour le développement de la PME (ANSEJ, CNAC, ANGEM,...) et ses derniers sont destinés beaucoup plus vers les jeunes et les femmes au foyer plutôt qu'aux autres classes de la population. De plus, la majorité des gens âgés de cette région sont des immigrés retraités et ne cherchent pas encore à travailler mais plutôt à assurer l'avenir de leurs enfants.

Le graphe suivant représente la répartition des entreprises selon l'âge du propriétaire

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

**Le graphe n°6: Les classes d'âge des propriétaires**



Source : Établi par nous même à partir des résultats de notre enquête

### 3.1.4. Niveau d'instruction du propriétaire

Dans le but de savoir si les propriétaires de ces PME sont des personnes qui ont un niveau d'étude important ou même qui ont une relation avec la gestion de l'entreprise, nous avons posé la question sur le type de diplôme ou de formation dont dispose ce propriétaire. Selon les résultats, nous avons constaté que seulement 7% (soit 3 propriétaires) des interrogés ont eu un diplôme en gestion d'entreprise et/ou en comptabilité sinon les 93% qui restent sont tous sans diplôme en relation avec l'entreprise. Mais en contre partie, 64% soit 24 propriétaires ont une formation dans le domaine d'activité généralement acquise dans les centres de formation professionnelle. Les 36% qui restent (16 propriétaires) n'ont aucun niveau d'étude et aucune formation. Ils ont choisis ce métier car c'est un don ou par amour.

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

---

**Tableau n°8: Les centres de formations dans la wilaya de Tizi-Ouzou**

Etablissements	Localisation	Effectifs
CFPA : TALA ALLAM, KARRAD RACHID, BOUKHALFA	TIZI-OUZOU	571
CFPA DJEMAA SAHARIDJ	MEKLA	300
CFPAHALLICHE HOCINE	BOGHNI	306
CFPA MEZAGUER SAID	TADMAIT	185
CFPA DE TIGZIRT	TIGZIRT	285
CFPA LARBAA NATH IRATHEN	AIT AGOUACHA	290
CFPA DE AIN EL HAMMAM	AIN EL HAMMAM	180
CFPA KRIM SAID	DRAA EL MIZAN	280
CFPA AT BOUKHALFA	TIZI-OUZOU	225
CFPA AZAZGA	AZAZGA	369
CFPA A. KIAS AMAR	DRAA BEN KHEDDA	256
CFPA MECHTRAS	MECHTRAS	375
CFPA AZEFFOUN	AZEFFOUN	121

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

CFPA IFERHOUNENE	IFERHOUNENE	160
CFPATIZI GHENIFF	TIZI GHENIF	143
CFPA BENI DOUALA	BENI DOUALA	321
CFPA TIZI RACHED	TIZI-RACHED	224
CFPA OUADHIAS	OUADHIAS	287
CFPA MAATKAS	MAATKAS	143
CFPA KHODJA AHMED ET FILS SIDI-NAMANE	SIDI-NAMANE	28
CFPA MAKOUDA	MAKOUDA	180
CFPA DJOUHER BEN AHMED	OUACIF	176
CFPA AIT CHAFFA	AIT CHAFFA	8
CFPA BENI YENNI	BENI YENNI	5
CFPA BOUZEGUENE	BOUZEGUENE	230
CFPA FRERES HANACHI	TIMIZART	102
CFPA AKERROU	AKERROU	3
CFPA FREHA	FREHA	170

**Source :** établis par nous même à partir des données de l'annuaire statistique 2013 de T.O

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

### 3.1.5. Le cadre juridique de l'entreprise

Nous remarquons que la grande partie des PME est représentée par la SARL (42%) ce qui s'explique par l'importance du secteur du bâtiment et des travaux publics qui va le plus avec cette forme d'entreprises. Ensuite, vient la EURL (29%), la SNC (16%) et l'entreprise individuelle (13%). Ce sont des taux qui se rapprochent car se sont les formes les plus adéquates aux entreprises familiales. Ces résultats sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau n°9: Le cadre juridique des entreprises**

cadre juridique de l'entreprise	nombre d'entreprises	pourcentage
entreprise individuelle	6	13%
EURL	13	29%
SNC	7	16%
SARL	19	42%
Total	45	100%

Source : Établi par nous même à partir des résultats de notre enquête

### 3.1.6. Le nombre d'employés

Sur les 45 PME interrogées, le nombre total des employés est de 248, ils sont répartis sur plusieurs classes. Nous constatons que la classe de 1 à 5 employés représente la majorité des effectifs (51%), et en deuxième position, les entreprises d'un effectif de 6 à 10 employés représentent un taux de (33%) et enfin, 16% des entreprises ont un effectif de plus de 10 employés. Ces chiffres ne sont preuve que de la taille minime des entreprises de cette région. On constate que les micros entreprises sont dominantes.

**Le tableau n°10: Les classes d'employés**

nombre d'employés	Nombre d'entreprises	Pourcentage
de 1 à 5 employés	23	51%
de 6 à 10 employés	15	33%
plus de 10 employés	7	16%
total	45	100%

Source : Établi par nous même à partir des résultats de notre enquête

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

---

De plus, il est important de signaler que ces chiffres ne reflètent pas la réalité et sont erronés par les réponses des interrogés car ils refusaient de nous donner les vrais chiffres par prudence de leur part vue le manque de confiance qu'ils ont envers toute personne étrangère et notamment les chercheurs. La raison qui explique leur comportement est la non déclaration de tous les employés à la sécurité sociale ou bien même parce qu'ils travaillent dans l'informel. Le tableau précédent résume les différentes classes d'employés et l'effectif des entreprises pour chacune d'elles.

### **3.1.7. Étude de marché**

Avant que chaque projet soit réalisé, une étude du marché est indispensable pour sa réussite. Pour savoir l'importance de cet élément chez les investisseurs, nous avons posé la question sur ce point. Selon les résultats obtenus, 67% des projets (soit 30) ont été fait sans étude de marché, un élément qui explique la non succession des entreprises et l'échec continu de nos investisseurs. L'une des raisons de cette situation est que les propriétaires ne soient pas conscients de l'importance de cette étude et manquent de moyens financiers. Seulement 33% (15) des promoteurs d'investissement établissent cette étude et dont 80% d'entre eux la réalisent avec leurs propres moyens. Les 20% qui restent ont recours au bureau d'étude.

## **3.2. Le caractère familial de l'entreprise**

Pour mettre l'accent sur le caractère familial de ces PME, nous avons traité plusieurs éléments comme la source de financement du projet et la part du capital détenu par la famille.

### **3.2.1. La source de financement de l'entreprise**

Selon le tableau n°11, la source principale de financement des entreprises est l'autofinancement (33%) suivis de prêts de familles et d'amis (27%) ce qui indique clairement le lien important qui existe entre les membres de la famille. Généralement, des frères qui financent leurs sœurs ou des maris qui financent leurs épouses. Le reste des propriétaires ont sollicité l'aide de l'État (20%), notamment dans le cadre des dispositifs de promotion des PME. Seulement 2% ont répondu pour les aides, les dons et l'héritage tandis que les 18% restants ont répondu pour divers modes de financements à la fois. L'importance de l'autofinancement repose principalement sur la peur des investisseurs de s'endetter et surtout

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

de ne pas être capables de rembourser au délai fixé. Ce qui rassure les gens est de financer leurs projets à partir de leur cotisations ou bien de s'endetter des personnes proches.

Pour les dispositifs de l'État, il ya tout de même des investisseurs qui relèvent le défi et prennent le risque pour garantir le financement de leurs projets.

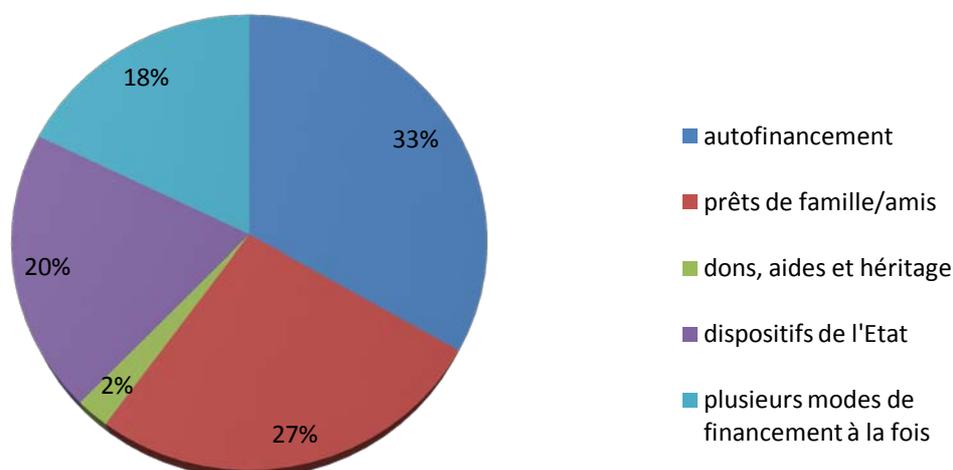
**Tableau n°11: La source de financement des PME**

sources de financement initiales	nombre d'entreprises	pourcentage
Autofinancement	15	33%
prêts de famille/amis	12	27%
dons, aides et héritage	1	2%
dispositifs de l'Etat	9	20%
plusieurs modes de financement à la fois	8	18%
Total	45	100%

Source : établi par nous même à partir des résultats de notre enquête

Les résultats du tableau précédent peuvent être présentés dans le graphe suivant :

**Graphe n°7: Les sources de financement**



Source : Établi par nous même à partir des résultats de notre enquête

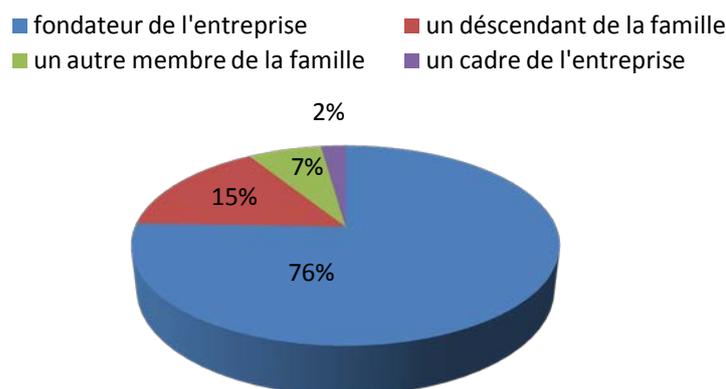
## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

### 3.2.2. Le statut du dirigeant de l'entreprise

Selon les résultats de notre enquête, la personne qui dirige l'entreprise diffère d'une société à une autre. Mais en grande partie, 76% des entreprises sont gérées par leurs fondateurs et 15 % par un descendant du fondateur et 7% par un autre membre de la famille. Ce n'est que 2% des PME qui sont gérées par un cadre de l'entreprise. Ces taux indiquent qu'à 98%, la gestion de l'entreprise ne sort pas de l'entourage familial ce qui s'explique par le manque de confiance envers les personnes étrangères, donc on se sent plus en sécurité quand la direction de la société est entre les mains de personnes de confiance.

Le graphe suivant représente clairement ses résultats.

**Graphe n°8: Le fondateur de l'entreprise**



Source : Établi par nous même à partir des résultats de notre enquête

### 3.2.3. La part du capital détenue par la famille

Selon les résultats présentés dans le tableau n°12, pour 78% des entreprises, le capital est détenu à 100% par la famille du propriétaire, le reste est partagé comme suit :

- Dans 13% des PME, la famille détient moins de 25% du capital social de l'entreprise.
- Dans 7% des PME, la famille détient de 25% à 50% du capital.
- Seulement dans 2% des PME où la famille détient plus de 50% du capital.

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

**Tableau n°12: La répartition des PME selon la part du capital détenu par la famille**

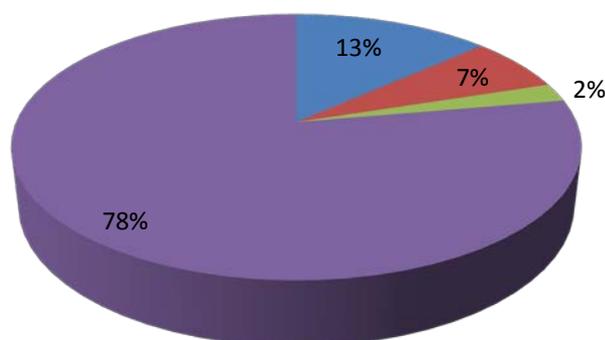
la part du capital détenue par la famille	nombre d'entreprises	pourcentage
moins de 25%	6	13%
de 25% à 50%	3	7%
plus de 50%	1	2%
le capital à 100%	35	78%
total	45	100%

Source : Établi par nous même à partir des résultats de notre enquête

Cela signifie que la plupart des PME dans cette région sont des PME familiales. C'est ce qui est représenté sur le graphe suivant :

**Graphe n°9: La part du capital détenue par la famille**

■ moins de 25% ■ de 25% à 50% ■ plus de 50% ■ le capital à 100%



Source : Établi par nous même à partir des résultats de notre enquête

### 3.3. Le rapport de la PME familiale avec le milieu local

Les facteurs du choix de localisation est un élément très important dans notre étude car ils permettent d'indiquer la raison pour laquelle les investisseurs ont choisi ce territoire et non pas un autre. Selon les résultats présentés dans le tableau n°13, la proximité de la famille est l'élément qui a poussé le plus les propriétaires aux choix de cette localisation, il représente 38% du total. Les 18% des interrogés ont répondu pour l'accès aux facteurs de production, et 16% ont eu pour raison l'attachement à la région tandis que seulement 4% ont répondu pour

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

la disponibilité de la main d'œuvre et 2% pour l'accès à l'information. Pour les 22% qui restent, ils ont choisi cette région pour de multiples raisons déjà citées.

Ces chiffres sont la preuve de l'importance de la famille et la relation entre elle et le travail fournis par l'entreprise. De plus, l'attachement à la région joue aussi un rôle important sans oublier l'accès aux facteurs de production qui est un pilier indispensable pour le bon fonctionnement de la société. En contre partie, ces résultats indiquent aussi que la main d'œuvre qualifiée est un facteur rare dans cette localité et c'est l'une des contraintes principale qui freinent l'activité de ces PME.

**Tableau n°13: Les facteurs du choix de localisation**

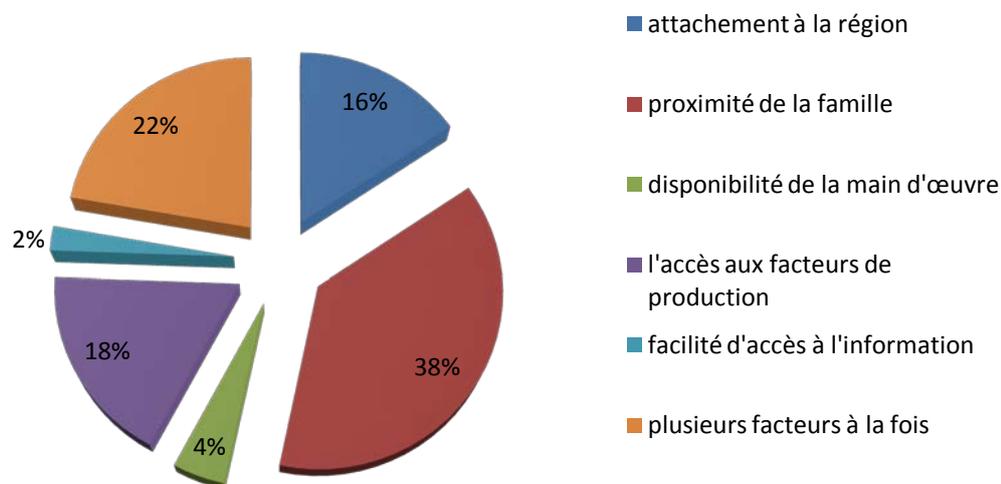
facteurs du choix de localisation	nombre d'entreprises	pourcentage
attachement à la région	7	16%
proximité de la famille	17	38%
disponibilité de la main d'œuvre	2	4%
l'accès aux facteurs de production	8	18%
facilité d'accès à l'information	1	2%
plusieurs facteurs à la fois	10	22%
Total	45	100%

Source : Établi par nous même à partir des résultats de notre enquête

Le graphe suivant représente les différents facteurs qui ont poussé au choix de la commune de AEH comme lieu de l'installation de leurs entreprises.

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

Graphes n°10: Les facteurs du choix de localisation



Source : Établi par nous même à partir des résultats de notre enquête

### 3.3.1. Le marché de la main d'œuvre, le mode et les critères de recrutement

Parmi les facteurs les plus importants dans le fonctionnement de l'entreprise nous trouvons les employés et qui doivent être qualifiés et responsables pour assurer un bon rendement. Pour se faire, un ensemble de critères doivent être garanti lors de leur recrutement.

Dans le but d'étudier cet élément, nous avons essayé de mettre l'accent sur ce point à travers plusieurs questions posées.

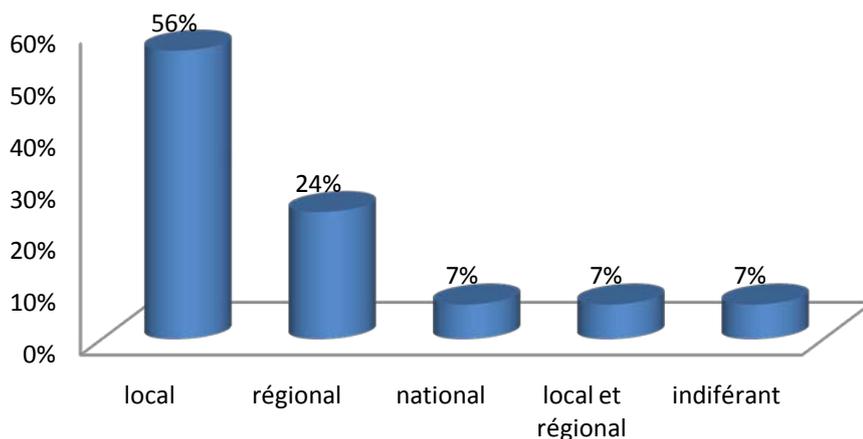
En premier lieu, nous avons interrogé les propriétaires d'entreprises sur le champ du marché de leur main d'œuvre. Selon les résultats obtenus, 56% d'entreprises recrutent une main d'œuvre locale et 24% recrutent une main d'œuvre venant des régions proches. Pour la main d'œuvre nationale, elle ne représente que 7% du total. De plus, 7% des entreprises recrutent une main d'œuvre variée entre le marché local et le régional. Le reste des entreprises (7%) non pas un marché spécifique, elles choisissent leur main d'œuvre selon la demande d'emploi, leurs portes sont ouvertes à tout demandeur de travail.

A partir de ces résultats, nous constatons que ces entreprises donnent la priorité à la main d'œuvre locale, ce qui signifie l'importance de ces PME pour la création de l'emploi dans cette région et donc avoir des salaires et des richesses. Par conséquent, la population locale aura la chance d'améliorer son niveau de vie. De plus, la fiscalité locale permet de participer au financement des projets de développement local. Donc, l'installation de ces PME

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

dans cette commune permet de créer une dynamique économique par la rémunération des employés et donc d'assurer un niveau de vie meilleur pour ses citoyens.

**Graphe n°11 : Le marché de la main d'œuvre**



Source : Établi par nous même à partir des résultats de notre enquête

En deuxième lieu, le recrutement des employés se fait par des modes différents. Selon les résultats présentés dans le tableau n°14, 36% des entreprises recrutent leurs employés à travers des relations amicales et de voisinage, 27% à l'intermédiaire du bureau de main d'œuvre et 9% sont des membres de la famille. Tandis que les recommandations des membres de la famille (2%) et les annonces de presse et l'affichage (4%) ne représentent qu'une part minime. Cela est expliqué par plusieurs raisons. La première est que la relation amicale, les membres de la famille et le voisinage signifie la confiance et une sorte de garantie du comportement de l'employé. De plus, il y a aussi recours au bureau de main d'œuvre pour des contrats de pré-emploi dans le but de diminuer les charges et la paye des salariés, car l'État couvre la grande partie du salaire.

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

**Tableau n°14 : Les modes de recrutement**

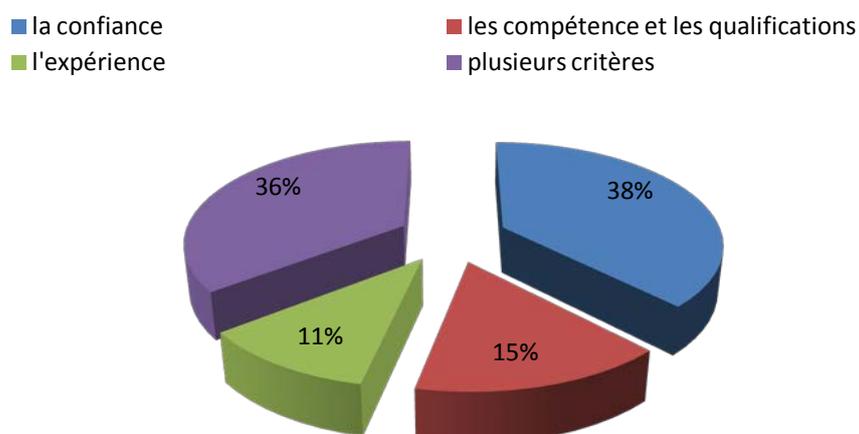
le mode de recrutement	nombre d'entreprises	pourcentage
membres de la famille	4	9%
relations amicales et voisinage	16	36%
recommandation des membres de la famille	1	2%
contacte avec le bureau de main d'œuvre	12	27%
annonces de presse et affichage	2	4%
plusieurs modes à la fois	10	22%
Total	45	100%

Source : Établi par nous même à partir des résultats de notre enquête

Enfin, les critères du choix du salarié pèsent lourdement dans le processus de recrutement. A partir des résultats obtenus dans notre enquête, 38% des propriétaires d'entreprises considèrent que la confiance passe avant tous les autres critères et cela explique le mode de recrutement à travers les relations d'amitié et de voisinage. Le critère compétences et qualifications représente 15% et l'expérience dans le dernier rang avec un taux de 11%. Tandis que 36% des interrogés ne séparent aucun critère des autres. Pour eux, la combinaison entre les trois est indispensable pour assurer un bon rendement des salariés.

Le graphe n°12, représente clairement ces résultats.

**Graphe n°12: Les critères du choix des employés**



Source : Établi par nous même à partir des résultats de notre enquête

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

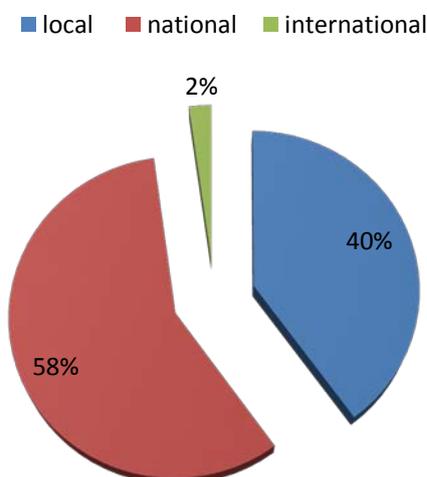
### 3.3.2. Le marché d'approvisionnement et de la destination du produit

Pour le marché d'achat de la matière première utilisée dans le processus de fabrication des différents produits, 58% des entreprises achètent leurs matières premières au niveau national, car elle n'est pas toujours disponible et des fois rare comme le cas de la laine qui est importée de Ghardaia. En deuxième position, on trouve le marché local à 40% et seulement 2% (soit une seule entreprise) qui importe directement sa matière première. En effet, nous remarquons que le marché local a pris une grande place ce qui est favorable pour le secteur commercial de cette localité. Mais cela ne signifie pas que cette matière est d'origine algérienne, plutôt importée par les grands importateurs puis distribuée sur les points de vente à l'échelle nationale.

Ce constat est une preuve de la difficulté d'avoir la matière première à tout moment ou à n'importe quel lieu sans oublier la cherté des prix. Cela influence négativement sur le rendement des entreprises et leur compétitivité.

Le graphe n°13 représente clairement ce constat.

**Graphe n°13: Le marché d'approvisionnement**



**Source :** établi par nous même à partir des résultats de l'enquête

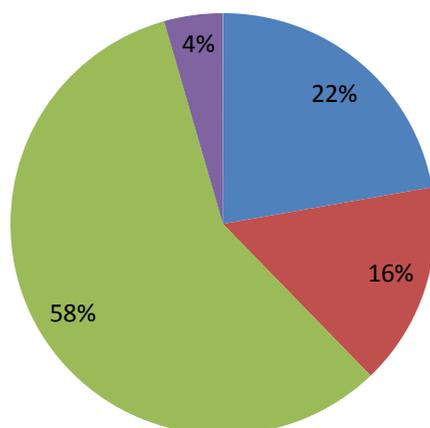
En ce qui concerne la vente des produits fabriqués par les PME de cette commune, ils sont destinés à plusieurs marchés. Selon les résultats de notre recherche, 58% des entreprises couvrent le marché national, 22% pour le marché local et 16% pour le marché au niveau de la wilaya. Par contre, ce n'est que 4% des entreprises qui écoulent leurs produits au niveau international.

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

Selon ces résultats, les propriétaires d'entreprises cherchent toujours à couvrir la demande du marché local car c'est le marché le plus proche et qui a moins de frais et de coûts de livraison. Puis, le champ de distribution augmente pour permettre un bénéfice plus élevé. Ils y a toujours recherche de bons marchés à tous les échelles sauf celle d'exportation qui est freinée par plusieurs éléments mais surtout par le monopole des grands exportateurs.

**Graphe n°14: Le marché de destination des produits**

■ local ■ wilaya ■ national ■ international



Source : établi par nous même à partir des résultats de l'enquête

### 3.3.3. Les stratégies d'alliance

Dans le cadre de la coopération et d'aide entre les entreprises, plusieurs stratégies d'alliances peuvent être adoptées. Pour le cas de notre échantillon d'études, seulement 53% des entreprises qui s'engagent dans ce types de stratégies, et dont 58% préfèrent la sous-traitance. En grande partie, les taches échangées sont dans le cadre du travail lors d'une forte demande. De plus, 13% préfèrent l'échange de compétences et d'expérience et 26% choisissent de s'aider dans plusieurs domaines selon le besoin.

Par contre, l'échange d'information n'est que de 4% et cela est dû non seulement à la concurrence existante entre ces entreprises mais au aussi au manque de confiance entre ces concurrents. Enfin, ce qui attire l'attention est qu'il n'existe aucune aide dans le cadre financier (0%), ce qui confirme encore une fois le manque de confiance entre ses propriétaires.

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

---

### 3.3.4. Les contraintes des PME à la commune d'Ain El Hammam

L'un des points les plus importants dans notre enquête est de mettre l'accent sur les différentes contraintes et obstacles qui freinent le bon fonctionnement des PME et donc la dynamique économique de cette région. Pour se faire, nous avons insisté sur les obstacles rencontrés lors du commencement de l'activité puis les freins existants actuellement.

En premier lieu, nous avons constaté à partir des résultats de notre enquête que 87% (soit 39) des investisseurs ont rencontrés des problèmes lors du commencement de leurs activités. Sur ces 39 entreprises, 33% ont répondu pour les lourdeurs bureaucratiques et la complexité des affaires administratives ce qui est preuve du poids important de cette contrainte qui pousse beaucoup de gens à abandonner leurs projets. Ensuite, la deuxième contrainte qui est tout aussi lourde est le problème d'accès au financement, 21% des PME souffrent de ce problème et n'arrivent pas à le dépasser, ce qui crée une situation financière difficile et des crises dans la solvabilité de ces unités et surtout n'arrivent pas à couvrir leurs dettes.

De plus, 13% des entreprises sont freinées par l'insuffisance des infrastructures de base, et 15% par la combinaison de plusieurs facteurs à la fois. Par contre, le problème du foncier (5%) et le manque d'information (8%) sont minimes ce s'explique par le fait que la plupart des investisseurs ont des propriétés privées, ils préfèrent s'installer dans leurs locaux, mais cela ne signifie pas que tout le monde arrive à avoir un local. Pour les 5% qui restent, ils ont parlé d'autres problèmes comme la concurrence déloyale, la culture et le comportement des clients. Ces propriétaires ont trouvé la difficulté aussi dans la réputation et l'expérience au tant que débutants.

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

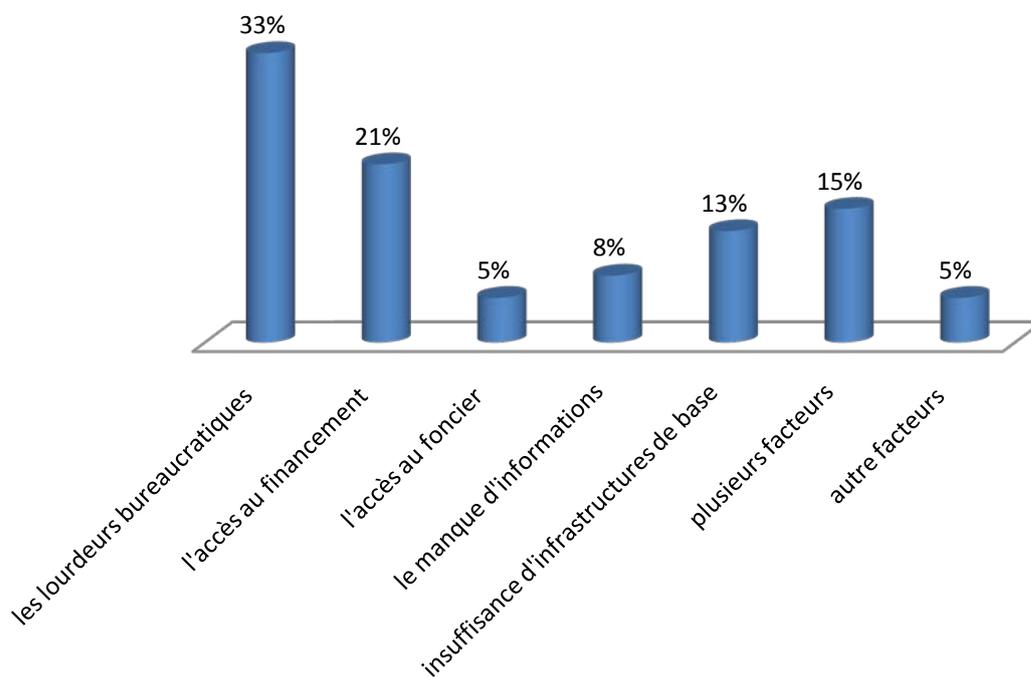
**Tableau n°15: Les contraintes à l'investissement**

les obstacles à l'investissement	nombre d'employés	pourcentage
les lourdeurs bureaucratiques	13	33%
l'accès au financement	8	21%
l'accès au foncier	2	5%
le manque d'informations	3	8%
insuffisance d'infrastructures de base	5	13%
plusieurs facteurs	6	15%
autre facteurs	2	5%
total	39	100%

Source : établi par nous même à partir des résultats de l'enquête

Les résultats de ce tableau sont présentés dans le graphe suivant :

**Graphe n°15: Les contraintes de l'investissement**



Source : établi par nous même à partir des résultats de l'enquête

En deuxième lieu, nous avons traité les différents obstacles qui influencent négativement sur les entreprises durant l'exécution de leurs activités. Selon les résultats

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

présentés dans le tableau suivant, 33 entreprises (soit 73%) sont toujours confrontées à plusieurs problèmes qui empêchent leur développement. A leur tête, un problème majeur qui est devenu le souci de tous les propriétaires et chefs d'entreprises est le manque de la main d'œuvre et notamment qualifiée (33%). En deuxième place, on retrouve le problème de financement et d'accès aux crédits (15%) et de même pour le problème de fiscalité et des charges sociales (15%). Pour ces entreprises, il faut baisser ces charges pour permettre aux entreprises d'améliorer leurs situations financières et donc de recruter plus de salariés.

Ce problème de manque de main d'œuvre est dû à plusieurs raisons et dont la plus importante est que 71% des investisseurs sont des jeunes (âgés entre 25 et 40 ans), et l'intérêt des jeunes diffère de celui des autres personnes. Cette classe ne présente pas beaucoup d'intérêt à plusieurs types d'activités surtout celles qui demandent beaucoup d'efforts, de patience et un long processus de développement. A titre d'exemple, le seul tourneur qui apparaît dans l'échantillon nous a dit que *« j'ai fait de mon mieux pour que je puisse garantir l'avenir de mes enfants par cette activité et leur permettre un travail permanent, mais eux, ils m'ont tous quitté et laissé tout seul pour travailler dans d'autres domaines qu'ils trouvent plus intéressants »*.

Un autre serrurier nous a dit que *« les jeunes d'aujourd'hui ne veulent pas salir leur mains, ils préfèrent le travail facile »*.

Enfin, 12% des entreprises ont un problème d'écoulement des produits, 12% d'autres sont confrontées aux diverses catégories de problèmes et enfin le même taux est celui des entreprises qui ont parlées d'autres genres de problèmes à leur tête le problème du climat, l'incertitude de la politique économique du pays et l'accès des PME au marché public. Ce problème climatique constitue un frein de grande importance car la majorité des activités dans cette commune sont devenues des activités saisonnières. Le travail diminue d'une manière très significative notamment dans la période d'hivers, un hiver très dur vue les caractéristiques géographiques de la région. Par conséquent, d'autres obstacles proviennent de cette situation comme les coupures d'électricité, de gaz et aussi des routes. Ceci influence très négativement sur les rendements de ces PME.

Le tableau n°16 permet de présenter les différents problèmes auxquels est confronté l'investissement dans cette commune.

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

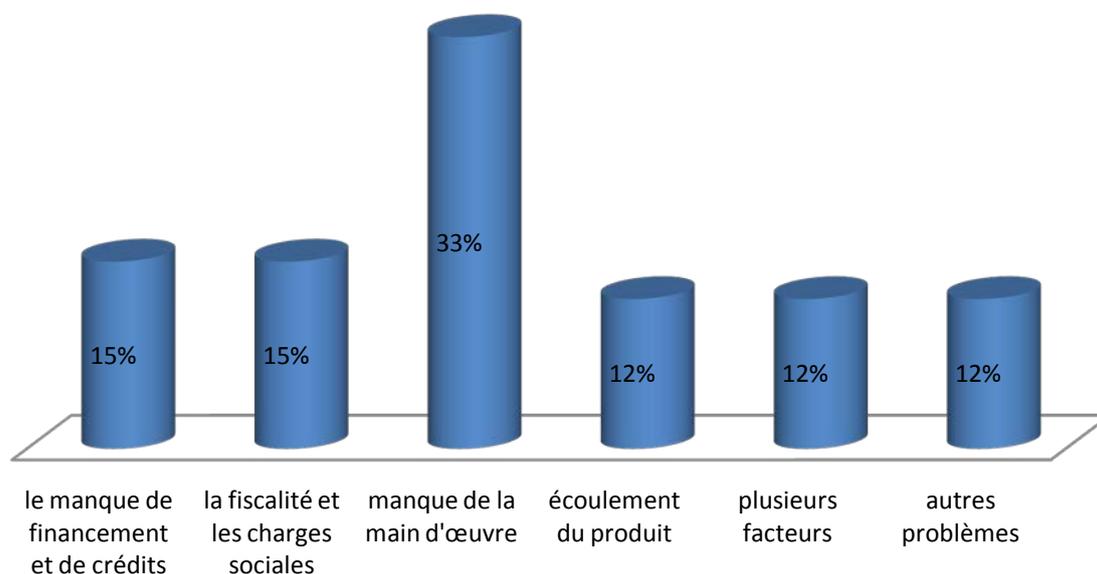
**Tableau n°16 : Les difficultés de l'entreprise lors de l'exécution de son activité**

les difficultés de l'entreprise lors de son l'activité	nombre d'entreprises	pourcentage
le manque de financement et de crédits	5	15%
la fiscalité et les charges sociales	5	15%
manque de la main d'œuvre	11	33%
écoulement du produit	4	12%
plusieurs facteurs	4	12%
autres problèmes	4	12%
Total	33	100%

**Source :** établi par nous même à partir des résultats de l'enquête

Le graphe suivant représente les résultats de ce tableau.

**Graphe n°16: Les contraintes actuelles de l'entreprise**



**Source :** établi par nous même à partir des résultats de l'enquête

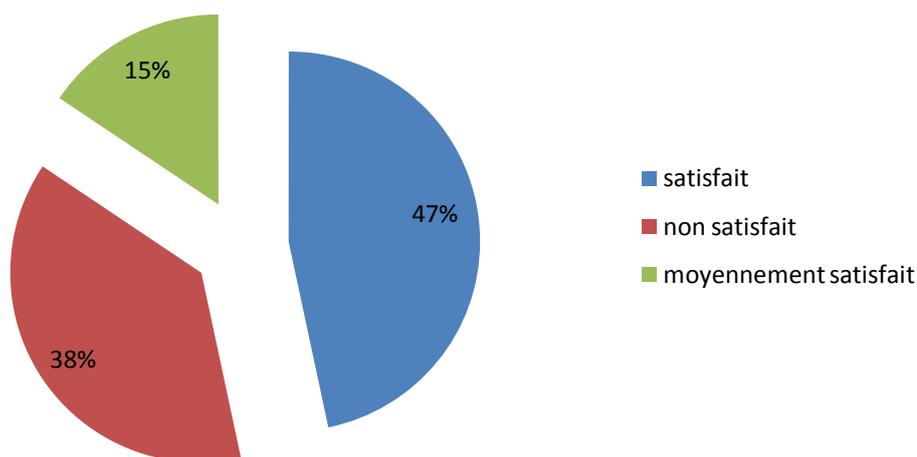
## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

### 3.3.5. Le niveau de satisfaction par les résultats des entreprises

Pour savoir si les PME de cette région sont dynamiques ou pas, nous avons posé la question sur le niveau de satisfaction des propriétaires par les résultats réalisés. Selon les résultats de notre étude présentés par le graphe n°16, 47% des propriétaires d'entreprises sont satisfaits par leurs résultats et 16% sont d'une satisfaction moyenne vue la concrétisation de leurs objectifs de création d'emplois, de garantir leurs vies et de gagner la bonne réputation et la confiance de la clientèle. Par contre, 38% sont non satisfaits car pour eux ils n'ont pas réussi à concrétiser leurs objectifs et ils ont confronté beaucoup de problèmes non résolus.

Le graphe suivant présente clairement ce niveau de satisfaction.

**Graphe n°17: Le niveau de satisfaction des résultats**



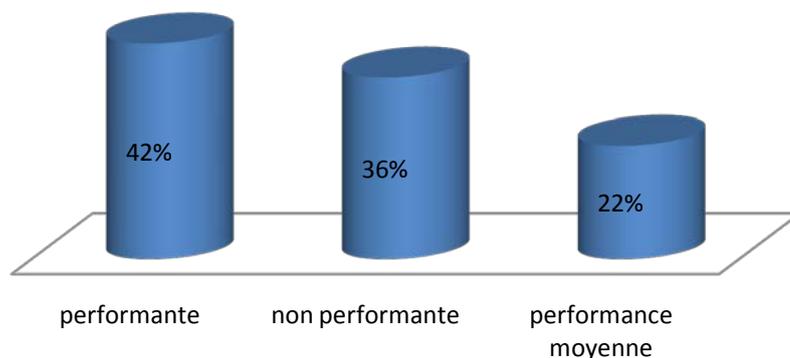
Source : établi par nous même à partir des résultats de l'enquête

### 3.3.6. La performance des PME

Un autre élément qui est signe de la bonne santé des entreprises est leur performance. Selon les résultats de notre enquête présentés dans le graphe n°18, 42% des entreprises sont performantes et 22% sont moyennement performantes car elles arrivent à faire face aux différentes contraintes rencontrées et à la concurrence des autres entreprises. Par contre, 36% des entreprises ne sont pas performantes, elles n'arrivent pas à résister ni à conquérir les autres PME du même domaine.

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

**Graphe n°18: Le niveau de performance des PME**



**Source :** établi par nous même à partir des résultats de l'enquête

### 3.3.7. L'effet des dispositifs de l'État sur la promotion des PME

Selon les résultats présentés dans le tableau n°17, 53% des PME ont bénéficié des aides de l'État à travers les différents dispositifs de la promotion de la PME. Les 47% qui n'ont pas bénéficié de ces dispositifs ont pour raison le refus de leurs dossiers, les lourdeurs bureaucratiques et l'absence d'intérêt à ce genre de financement.

**Tableau n°17 : Les entreprises qui ont bénéficié des dispositifs de promotion des PME**

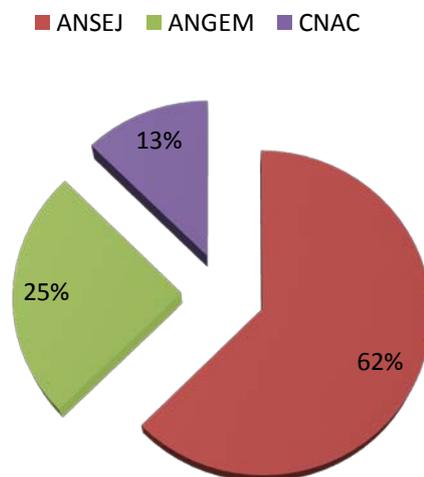
dispositif de l'Etat	Effectif d'entreprises	pourcentage
oui	24	53%
non	21	47%
total	45	100%

**Source :** établi par nous même à partir des résultats de l'enquête

En ce qui concerne la répartition de ces PME selon le type de dispositif dont elles ont bénéficié, les résultats sont présentés dans le graphe n°19 .

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

**Graphe n°19: La répartition des PME selon le type de dispositif**



**Source :** établi par nous même à partir des résultats de l'enquête

Selon ce graphe, la part la plus importante est celle de l'ANSEJ avec un taux de 62% des entreprises. En deuxième position, on trouve le dispositif ANGEM avec 25% et enfin le CNAC avec 13% du total. Cette situation est due principalement au montant du crédit accordé et qui varie selon le type d'activité. De plus, l'âge de la personne concernée a aussi son influence, chaque dispositif couvre une classe distincte de l'autre.

Un autre élément aussi important est la pensée de ces propriétaires par rapport à ces dispositifs et leur satisfaction des réalisations de l'État dans le cadre de ces dispositifs. Selon les résultats de notre enquête, seulement 38% des interrogés sont intéressés par ces dispositifs et pensent qu'ils sont satisfaisants en termes de financement accordé mais ils pensent aussi qu'il y'a un manque de suivi de la part de l'État. Donc pour eux, le travail sérieux et le suivi de l'État représentent la clé du succès de ces dispositifs. Pour les 62% qui restent, ils pensent que ces derniers sont défavorables et même non satisfaisants. De plus, il y a même des propriétaires qui disent que c'est la grande erreur de l'État. Beaucoup de pensées différentes mais qui se réunissent sur un point est que le résultat de cette politique est l'échec. Pour eux, il existe beaucoup de raisons pour cet échec parmi lesquelles :

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

---

- Un problème de remboursement qui se pose notamment chez des personnes qui ne travaillent pas sérieusement ou qui sont insolvables et incapables de rembourser vu le grand montant du crédit. Par conséquent, les investisseurs ont peur de s'engager et préfèrent donc l'autofinancement et la cession de leur entreprise.
- Le manque de suivi par les pouvoirs publics après l'accord du crédit.
- Accord des crédits d'une manière anarchique et sans étude valable des projets ce qui se traduit par l'incapacité de remboursement.
- La lourdeur des procédures administratives qui découragent les jeunes investisseurs, suivi de la perte du temps et de l'argent.
- Le manque de transparence tout au long du processus de la procédure administrative et les accords de crédits.
- Les anciennes entreprises doivent résilier leurs registres de commerce et recommencer à nouveau dans le cadre de l'ANSEJ pour pouvoir bénéficier des crédits et des aides financières.

### **3.4. Les perspectives de développement des PME**

Durant notre enquête, nous avons essayés de voir les souhaits et les attentes des propriétaires des entreprises vis-à-vis de l'Etat et aussi leur volonté de continuer leur activité.

#### **3.4.1. L'environnement des affaires et les attentes des propriétaires vis-à-vis de l'État**

Dans le but de cerner les pensées des propriétaires par rapport à l'environnement des affaires en Algérie et spécialement dans la région de Ain El Hammam, et aussi leurs attentes vis-à-vis des pouvoirs publics, nous avons donné la chance à ces investisseurs de s'exprimer.

Seulement 22% des personnes interrogées ont répondu que l'environnement des affaires dans la région est favorable. Pour ces propriétaires, il faut juste avoir le sérieux dans le travail pour réussir malgré l'existence des différentes contraintes citées précédemment. Par contre, la plupart de ces personnes (soit 78%) ont répondu que c'est un environnement défavorable pour plusieurs raisons. La première est que notre région est une région non seulement enclavée mais aussi marginalisée par l'État. De plus, le climat joue aussi un rôle important dans l'empêchement des activités. La deuxième est l'instabilité politique et économique de notre pays qui influence directement les prix des matières premières, les salaires et le pouvoir d'achat des citoyens.

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

---

En ce qui concerne leurs attentes des pouvoirs publics, elles diffèrent d'une personne à une autre. Elles peuvent être résumées dans les points suivants :

- Assurer un suivi par l'État de tout un projet de son début jusqu'à sa fin pour qu'il soit projet bien étudié et raisonnable par la mise en place des structures d'accueil et de conseil des jeunes investisseurs.
- Allègement des procédures bureaucratiques qui affaiblissent les investisseurs.
- Assurer la transparence dans le traitement des dossiers et le choix des projets favorisés.
- Allègement des impôts et l'accès au financement notamment aux crédits bancaires.
- Assurer les infrastructures nécessaires, l'accès au foncier et les débouchés commerciaux et de vente pour l'écoulement des produits fabriqués comme par exemple l'ouverture du marché public au profit des PME.
- Faciliter l'emploi et assurer une tranche du salaire par l'État pour encourager les employés à rester dans leur localité et diminuer les charges sur les PME.
- Assurer une bonne formation des jeunes pour garantir une main d'œuvre qualifiée.
- Revitaliser les anciennes usines et entreprises existantes pour créer de l'emploi.

Ces attentes sont très nombreuses et variées selon le besoin de chaque personne, mais restent une proposition pour des solutions souhaitées aux diverses contraintes dont souffrent ces PME.

### **3.4.2. Les projets d'avenir des PME à Ain El Hammam**

Chaque propriétaire a un objectif futur pour le développement de son entreprise, mais cela n'élimine pas la possibilité d'arrêter l'activité. Selon les résultats présentés dans le tableau n°18, seulement 18% des propriétaires ont l'intention d'arrêter leurs activités suite à plusieurs raisons parmi lesquelles : l'immigration, la délocalisation vers d'autres régions, le manque de la main d'œuvre surtout qualifiée et le comportement avec les gens et les clients.

Par contre, 82% ont l'intention de continuer leur activité et dont leur objectif est l'extension de l'entreprise pour permettre la création de l'emploi et l'extension du marché. Le tableau n°18 permet de représenter ces chiffres.

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

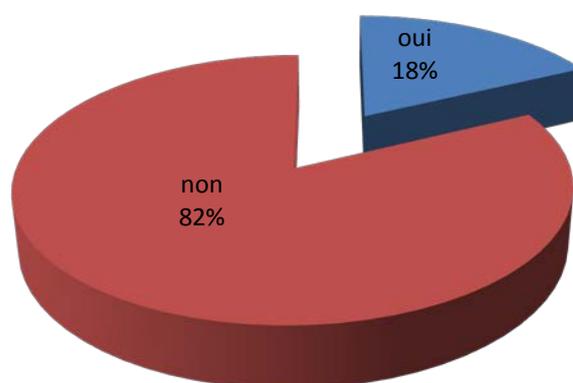
**Tableau n°18 : L'intention d'arrêter l'activité**

l'arrêt de l'activité	nombre d'entreprises	pourcentage
Oui	8	18%
Non	37	82%
Total	45	100%

Source : établi par nous même à partir des résultats de l'enquête

Les résultats traités sont présentés dans le graphe n°20 .

**Graphe n°20: L'intension d'arrêter le travail**



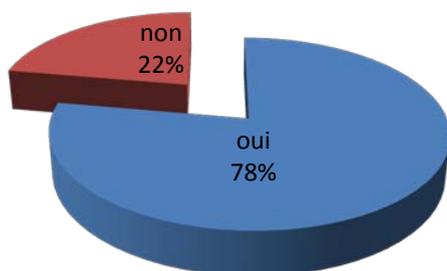
Source : établi par nous même à partir des résultats de l'enquête

Sur les 82% qui visent le développement de leurs entreprises (soit 37 entreprises), 78% des propriétaires souhaitent transmettre leur entreprise à leurs enfants ou à un membre de la famille pour assurer sa continuité et son développement d'une génération à une autre et permettre de garantir l'emploi pour les membres de la famille. Ce type de PME est considéré comme un patrimoine familial à protéger et à sauvegarder. Par contre, 22% des interrogés n'ont pas l'intention de continuer l'activité et ils ont décidé d'arrêter pour plusieurs raisons comme par exemples les différentes contraintes qui les empêchent d'avancer, le manque de relève pour les anciennes PME et la difficulté du métier. Le graphe n°21 permet de représenter clairement ces résultats.

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

---

**Graphe n°21: La transmission des entreprises**



**Source :** établi par nous même à partir des résultats de l'enquête

## Chapitre 4 : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam

---

### **Conclusion**

A partir des résultats de notre enquête, nous constatons beaucoup de réalités dominantes de la situation économique de la commune de Ain El Hammam et plus particulièrement la situation actuelle de ses entreprises.

Parmi ces réalités, nous avons confirmé la dynamique de ses entreprises de très petite taille et l'importance donnée à ces dernières. Mais les contraintes diverses dont souffre cette commune, comme par exemple le manque d'employés, les lourdeurs bureaucratiques et les difficultés climatiques, sont autant de freins et d'obstacles qui font reculer ce dynamisme économique et qui baissent le rendement de ses entreprises ce qui influencent négativement sur la vie quotidienne de ses citoyens et impliquent leur départ et même la délocalisation de ses entreprises.

*Conclusion générale*

### Conclusion générale

Depuis les années 90, l'Algérie s'est engagée dans une transformation radicale de son système économique, un ensemble de réformes qui visent la transition d'une économie centrée vers une économie de marché. Cette politique a eu pour base la libéralisation des énergies entrepreneuriales et une forte dynamique économique qui se caractérise par le développement et la promotion de la petite et moyenne entreprise.

Dans le cadre de cette transition inachevée, l'État a fournis beaucoup d'efforts pour la création et le développement de ce type d'entreprises par la mise en place des dispositifs de promotion (ANSEJ, ANGEM, CNAC) et les programmes de mise à niveau des PME. De ce fait, le développement et la croissance de ces entreprises est devenue la préoccupation des pouvoirs publics et le grand défi qui permettra d'assurer une dynamique socio-économique locale.

En plus de l'aspect familial qui caractérise ces PME, beaucoup d'autres spécificités ont fait de cette catégorie un appui pour le développement et le dynamisme économique des pays en générale et des échelles locales en particulier. La flexibilité, l'aptitude à l'adaptation et leur petite taille font d'elles un instrument d'aménagement du territoire et un acteur indispensable dans le développement des espaces locaux à travers la meilleure et valorisation des ressources spécifiques aux territoires.

Dans le cadre de ce travail, notre problématique de départ portait sur l'impact des petites et moyennes entreprises familiales sur la dynamique économique locale de la commune de Ain El Hammam. Durant notre enquête, nous avons confirmé deux réalités principales qui justifient notre problématique posée.

D'une part, les PME familiales à Ain El Hammam permettent d'assurer une dynamique économique importante par la création d'emplois et de la richesse mais elles sont souvent confrontées à plusieurs contraintes d'ordres différents (financières, administratives, main d'œuvre, climat, etc.) qui freinent leurs activités et diminuent leur performance.

## Conclusion générale

---

D'autre part, il existe une relation forte entre les PME et leur lieu de localisation. Ce territoire d'implantation offre les ressources nécessaires au bon fonctionnement des entreprises comme par exemple le savoir faire, les infrastructures de base, les ressources naturelles et humaines.

Selon les résultats de notre recherche, plusieurs autres réalités apparaissent clairement dans l'analyse. En premier lieu, nous avons constaté que la grande majorité des entreprises de cette commune sont des entreprises de très petite taille et à caractère familial. En grande partie, ce sont des entreprises de la première génération et qui souffrent d'un problème de transmission de la propriété aux générations futures. Ces dernières n'arrivent pas à protéger ce patrimoine hérité d'un père ou d'un autre membre de la famille malgré qu'un grand nombre des propriétaires actuels souhaitent la survie de leurs entreprises.

En deuxième lieu, nous avons remarqué que le financement de ces PME se fait principalement par l'argent personnel des investisseurs et des dettes auprès de la famille et des proches. Ils préfèrent s'endetter chez des gens que de prendre le risque d'avoir un crédit bancaire ou une aide de l'État. Mais cela n'élimine pas la partie importante des aides des pouvoirs publics offerts par les différents dispositifs de promotion des PME. L'État a joué un rôle très important dans la création des entreprises de petite taille dans cette région.

En troisième lieu, les PME de cette commune ont pour défi de faire face à un grand nombre de contraintes qui empêchent leur évolution. Commençons par les différents problèmes administratifs, du foncier, de distribution et passons par les problèmes climatiques, le manque de la main d'œuvre notamment qualifiée et le manque de suivi des projets d'investissement restent les plus dominants et nécessitent des solutions dans les plus brefs délais.

Une multitude de solutions est nécessaire, et plusieurs actions peuvent être mises en œuvre par les différents acteurs concernés pour permettre un meilleur fonctionnement des entreprises et l'amélioration de leur rendement. Parmi ces actions, nous pouvons proposer les actions suivantes :

– **Promouvoir une bonne gouvernance locale**

Toute collectivité locale doit disposer d'un ensemble de ressources territoriales qui constituent la base des programmes de développement. Ainsi, ces ressources doivent être

## Conclusion générale

---

exploitées d'une manière efficace et optimale, en plus de la redéfinition des rôles des acteurs locaux, dans le but d'avoir les meilleurs résultats. Le développement des PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou en général et dans la commune de Ain El Hammam en particulier nécessite une gouvernance locale efficace fondée sur la gestion participative des acteurs locaux (PME, collectivités locales, les élus, la société civile, l'État, etc.) en intégrant un système de décision décentralisé.

### – **Promouvoir le partenariat local**

Des associations d'entreprises locales doivent être créées pour assurer des relations de partenariats entre les entreprises et les acteurs locaux. Ainsi, il est devenue indispensable de d'assurer une coopération entre toutes les structures concernées par le développement et la promotion de la PME (collectivités locales, direction de la PME/PMI, la chambre du commerce, les institutions financières, les centres de formations professionnelle, la société civile, ...) au niveau de toute la wilaya et de la commune de AEH en particulier. De plus, il est important d'améliorer la communication et les actions de proximité par l'organisation des journées d'information au profit des PME en permettant la participation de toutes les parties prenantes dans la prise de décisions et l'échange d'idées et d'expérience.

### – **Promouvoir la qualité des services publics**

L'amélioration du système administratif algérien est devenue une question d'urgence pour l'Etat. L'allégement des procédures administratives, la simplification de la paperasse et l'informatisation du système de données sont autant d'actions qui doivent être mises en place pour encourager l'investissement et l'entrepreneuriat notamment des jeunes. De plus, il faut mettre en place un réseau d'informations à diffuser concernant la promotion des PME.

### – **Encourager la culture entrepreneuriale**

Renforcer les espaces d'accompagnement des jeunes investisseurs et multiplier les rapprochements entre les chefs d'entreprises, les jeunes promoteurs et les pépinières d'entreprises par des rencontres d'études, des journées d'information et l'encouragement des meilleurs projets. Ainsi, le rapprochement entre les institutions financières (les banques, les assurances), les PME et les collectivités locales permet d'assurer le financement nécessaire et les données liées au milieu local pour le bon fonctionnement de ces entreprises, et donc, d'encourager l'investissement.

## Conclusion générale

---

### – **Création des centres d'accueils des projets de l'investissement local**

La création des centres d'accueils et de conseil pour les jeunes porteurs de projets permet non seulement d'attirer les investisseurs locaux mais aussi d'orienter et d'accompagner les jeunes investisseurs. Le bon suivi des projets pendant la phase de création et durant la période d'activité est devenu nécessaire pour garantir la meilleure orientation pour les créateurs d'entreprises sachant que ces derniers ont des idées mais pas forcément assez d'expériences pour les mener à bien.

### – **La promotion des produits du terroir**

Le développement et la promotion des produits du terroir, à la différence de leurs variétés, est une alternative prometteuse pour le développement local. Dans le cas de la commune de Ain El Hammam, vue ses caractéristiques climatiques et le savoir faire cumulé, pourrait mener une initiative d'encouragement et de développement de certains produits du terroir comme l'huile d'olive, la figue sèche, et le fromage de chèvre. C'est un lieu de montagne où le climat est favorable pour la plantation des figuiers et des oliviers ainsi que l'élevage des vaches et des chèvres.

### – **Faciliter l'accès des PME aux marchés publics**

Il est important d'évoluer les dispositions de la réglementation sur le marché public pour donner une plus grande chance de participation aux PME dans le marché public. Beaucoup de chefs d'entreprises de la région de Ain El Hammam demandent l'ouverture de ce marché pour leur permettre d'avoir accès à des avantages comme des débouchés pour l'écoulement de leurs produits.

### – **Garantir une bonne formation**

L'un des éléments les plus importants pour le fonctionnement de l'entreprise est d'avoir un personnel (dirigeant, propriétaire et employés) compétent et bien formé. Par conséquent, la formation est devenue un axe indispensable dans le développement de nos PME. Pour ce faire, il n'est pas suffisant de mettre en place les centres de formations nécessaires mais de s'assurer que la formation est de bonne qualité et un partenariat valable en matière de recherche. De plus, il faut organiser des journées de rencontres entre les investisseurs et les pépinières d'entreprises pour permettre l'échange de connaissances et d'expérience.

## Conclusion générale

---

### – **Promouvoir la micro-finance et moderniser la gestion fiscale**

Le financement des petits projets est la principale mission de la micro-finance qui joue un rôle important dans la lutte contre la pauvreté. Elle donne la chance aux petits investisseurs de développer leurs activités en donnant l'accès aux différents services financiers. De plus, il est important d'améliorer le système financier et notamment les conditions d'accès aux crédits bancaires pour garantir le financement nécessaire des entreprises. Dans cette perspective, il est nécessaire d'évoluer et de moderniser le système fiscal jugé inégal et complexe pour impulser le développement local. Pour les chefs d'entreprises à AE, ils jugent que le taux d'imposition est élevé et souhaite son allègement pour améliorer leur capacité financière.

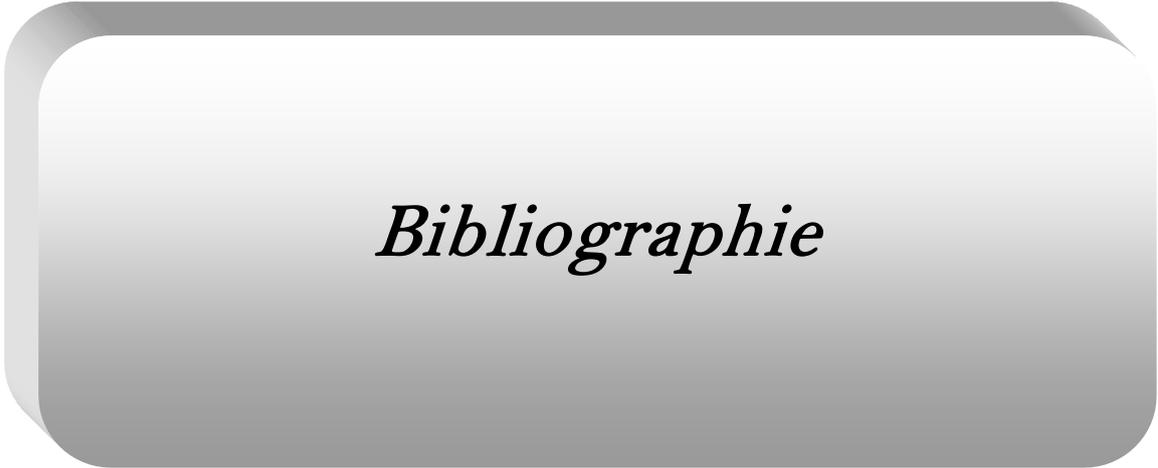
### – **Améliorer la gestion du portefeuille foncier industriel**

Améliorer la gestion du portefeuille foncier industriel permet la meilleure répartition des terrains par la mise en relation des différents responsables et organismes chargés du foncier industriel. De plus, cette initiative doit être complétée par la l'instauration des zones d'activités dans la région pour mieux regrouper ses PME et leur donner plus de performance et de compétitivité.

### – **Assurer un environnement favorable à l'investissement**

Tout acteur de développement local et à leur tête l'État est censé donner le maximum pour assurer un environnement favorable à l'investissement dans cette région et notamment à maintenir ses employés locaux.

L'un des rôles les plus importants de l'État est d'offrir plus de moyens matériels et financiers et d'infrastructures de base pour faire face aux difficultés liées à la nature, surtout géographiques, de la région. Faire face aux catastrophes naturelles et aux contraintes climatiques est l'un des éléments les plus favorables pour améliorer le rendement des PME et par conséquent attirer les jeunes à travailler dans leur commune. De plus, les aides financières de l'État pour les entreprises, en assurant une part du salaire des employés par exemple, pourraient inciter les salariés à prendre les choses au sérieux et garder leurs postes d'emplois pour une longue période.



*Bibliographie*

## ***Bibliographie***

### ***Ouvrages***

- ABDOU (A), BOUYACOUB (A), LALLEMENT (M), MADOUÏ (M) : Entrepreneurs et PME : approches algéro-française, édition l'Harmattan, France, 2004
- BOUNGOU BAZIKA (J.C) : L'entreprise familiale : définition et fonctionnalité dans une perspective africaine, article n°04-74, université Marien Ngouabi
- GREFFE (X), « Territoires en France : les enjeux économiques de la décentralisation », édition Economica, Paris, 1984
- JOYAL (A), Mohamed SADEG (M) et TORRES (O) : La PME algérienne et le défi de l'internationalisation, expériences étrangères, Edition Harmattan, Paris, 2010
- KENYON-ROUVINEZ (D) et L.WARD (J) : les entreprises familiales, édition PUF, Paris, 2004
- PECQUEUR (B), « le développement local », édition Syros-Alternative, 2000
- SAVAJOL (H) : PME : clés de lecture, collection agence des PME n°1, édition OSEO, France, 2003
- Manuel de gouvernance des entreprises familiales, Société Financière Internationale : Groupe de la Banque Mondiale, USA, 2008

### ***Mémoires et thèses***

- M<sup>elle</sup> BOUKROU (A) : Essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME : cas de la PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou, mémoire de magister, faculté des sciences économique, commerciale et de gestion, UMMTO, 2011
- M<sup>f</sup> Boutin-Kuhlmann (R), qu'est-ce que le développement local ? synthèse bibliographique sur la définition du concept de développement local, mémoire master2 « la contribution de l'agriculture biologique au développement local », Lyon2

- M<sup>f</sup> CHIBANE (B) et M<sup>f</sup> OUCHER (B) : Le rôle de la PME/PMI dans le développement local, mémoire de licence, faculté des sciences économique, commerciale et de gestion, UMMTO, 2004
- FIRLAS (M) : Impact des politiques d'aides à l'entrepreneuriat sur l'émergence d'esprit d'entreprise chez les jeunes : Cas d'ANSEJ de Tizi-Ouzou, mémoire de magister, faculté des sciences économique, commerciale et de gestion, UMMTO, 2012
- M<sup>elle</sup> GANI (M) : Les MPE/PMI comme acteurs du développement local : cas de la wilaya de TIZI-OUZOU, mémoire de magister, faculté des sciences économique, commerciale et de gestion, UMMTO, 2010.
- M<sup>elle</sup> MERSOUK (F) : PME et compétitivité en Algérie, faculté des sciences économique, commerciale et de gestion, université de Bouira
- MOUMOU( O) : Les déterminants et les obstacles à la croissance de la PME familiale en Algérie, mémoire de magister, faculté des sciences économique, commerciale et de gestion , UMMTO, 2008
- MZID (I) : L'approche stratégique du développement des groupes familiaux : cas des Hypo-groupes, thèse de doctorat en science de gestion, université de Sfax, 2009.
- SALAH MANSOUR (S) : Les produits de terroir levier du développement local dans les zones rurales et montagneuses : cas des fromageries artisanales de « Saint Amour » et de « Fromagerie Artisanale Fatma Ibersien », mémoire de master, faculté des sciences économique, commerciale et de gestion, UMMTO, 2013

#### *Articles et communications*

- BOUZAR (C) : Les PME/PMI en Algérie : contraintes, soutien étatique et impact sur l'emploi, proposition de communication, faculté des sciences économique, commerciale et de gestion, UMMTO
- DATOUSSAI (A) : PME et création d'emplois en Algérie : Quelles réalités ?, communication à l'université Sidi Bel Abbès
- DENIEUIL (P.N) : Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial, bureau international du travail, Genève, 2005

- Etude : Clarification des rôles et responsabilités des acteurs de la décentralisation, direction de la décentralisation, Sénégal, janvier 2011
- GHARBI (S) : Les PME/PMI en Algérie : état des lieux, université du Littoral Côte d’Opale, cahiers du LAB. RII, 2011
- JEAN (Y): Développement local, développement durable, démocratie participative : intérêt et limites, colloque, the role of civil society in the south bank of the mediterranean », 9-14 june 2003, venisce
- « La gouvernance des entreprises familiales », actes du colloque du 17 Juin 2010, université Paris-Dauphine, édition Lexis Nexis, Paris, 2011
- MALARWICZ (J.A) : Affaires de famille : comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession, édition Pearson Education France, Paris, 2006
- MELLERIO (O) : Transmission de l’entreprise familiale, rapport à Hervé NOVELLI secrétaire d’Etat chargé du commerce, de l’artisanat des petites et moyennes entreprises, du tourisme, des services et des la consommation, France, octobre 2009

### ***WEBOGRAPHIE***

- <http://www.angem.dz/portail/index.php/fr/presentation/chiffres-cles/emplois-crees>
- [https://www.google.fr/?gws\\_rd=ssl#q=ain+el+hammam](https://www.google.fr/?gws_rd=ssl#q=ain+el+hammam)
- [http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/Revue\\_du\\_ministere\\_Industrie\\_Algerie\\_Nopdf](http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/Revue_du_ministere_Industrie_Algerie_Nopdf)
- [http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/mise\\_a\\_niveau\\_des\\_pme.pdf](http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/mise_a_niveau_des_pme.pdf)
- [http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/Developpement\\_local\\_concepts\\_strategies\\_et\\_benchmarking.pdf](http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/Developpement_local_concepts_strategies_et_benchmarking.pdf)
- <http://www.pme-dz.com/ansej-cnac-angem>
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Ain\\_El\\_Hammam](https://fr.wikipedia.org/wiki/Ain_El_Hammam)

### ***Autres documents administratifs***

- Annuaire statistique 2012 de la wilaya de T.O
- Annuaire statistique 2013 de la wilaya de T.O
- Le plan directeur d’aménagement urbain de la commune de Ain El Hammam, révisé et actualisé en 2012



*Annexes*

## *Questionnaire*

Dans le cadre d'un travail de recherche universitaire en master développement local, tourisme et valorisation du patrimoine, université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, sur un thème intitulé « Les PME familiales comme acteur du développement local : Cas de Ain El Hammam », nous souhaiterions que vous répondiez à ce questionnaire.

### **I- Identification de l'entreprise**

1. Le secteur d'activité.....

2. La date de création de l'entreprise.....

3. Le nombre d'employés.....

4. Quel est l'âge du propriétaire de l'entreprise

Moins de 25 ans  entre 25 et 40 ans  entre 40 et 60 ans  plus de 60 ans

5. Le sexe du propriétaire

Féminin

Masculin

6. La forme juridique de l'entreprise

SARL

SNC

EURL

SPA

Autres, .....

7. Quelle est l'origine de la propriété de votre entreprise ?

Créée par vous-même

Héritée du père ou d'un membre de famille

Autres,.....

8. Si c'est une entreprise héritée, quelle est sa génération de fondation actuelle ?

Première génération

Deuxième génération

Dépasse la deuxième génération

9. Avez-vous réalisé une étude de marché avant de créer votre entreprise ?

Oui  Non

Si oui, par quels moyens ?

Moyens propres

Bureau d'étude

Autres,.....

10. Avez-vous reçu la formation initiale nécessaire dans le domaine de la gestion de l'entreprise, comptabilité, vente, marketing ? si oui, laquelle ?

Oui  Non

.....

11. Quelles étaient les sources de financement initiales de votre projet ?

Autofinancement

Prêts de familles/amis

Dons, héritage, aides

Subventions de l'État (dispositifs)

12. Quel est le dirigeant de votre entreprise ?

Le fondateur de l'entreprise

Un descendant du fondateur

Un autre membre de la famille

Un cadre de l'entreprise

Autres,.....

13. Quelles est la part du capital détenue par la famille

Moins de 25%

De 25% à 50%

Plus de 50%

100%

14. Quel était votre objectif initial lors de la création de l'entreprise ?

Avoir un salaire permanent

Garantir l'emploi pour les membres de la famille

Créer de l'emploi pour les gens de la région

Amour du métier

**II- Le rapport de la PME familiale avec le milieu local**

1. Quels sont les facteurs qui vous ont incité au choix de cette région comme lieu de localisation de votre activité ?

Attachement à la région

Proximité de la famille

Disponibilité de la main d'œuvre qualifiée

L'accès aux facteurs de production

Facilité d'accès à l'information

Autres,.....

2. Quel est votre marché de main d'œuvre ?

Local

Régional

National

3. Quel est votre mode de recrutement ?

Membre de la famille

Relations amicales ou voisinage

Recommandation des membres de la famille

Contactes du bureau de main d'œuvre

Annonces de presse ou par affichage

4. Sur quels critères se fait votre choix de recrutement ?

La confiance       Compétences et qualification       L'expérience

5. Quel est votre marché d'approvisionnement ?

Local       National       International

6. Quelle est la destination de vos produits ?

Locale       Wilaya       National       International

7. Avez-vous des stratégies d'alliance avec d'autres entreprises ?

Oui       Non

Si oui, quels sont ces rapports de relations ?

Échange d'informations

Échange de compétences et d'expériences

Aides financières

La concurrence

La sous-traitance

Autres,.....

8. Quels sont les obstacles à l'investissement privé que vous avez rencontré lors de la création de votre entreprise ?

Les lourdeurs bureaucratiques et contraintes réglementaires

L'accès au financement

L'accès au foncier

Le manque d'informations

Insuffisance d'infrastructures de bases

Autres,.....

9. Quelles sont les difficultés auxquelles est confrontée l'entreprise lors de l'exercice de son activité ?

Le manque de financement et de crédits

La fiscalité et les charges sociales

La concurrence déloyale

L'incertitude de la politique économique

L'approvisionnement en matière première

L'écoulement du produit

Autres,.....

10. Pensez-vous que les résultats réalisés par votre entreprise sont satisfaisants ?  
pourquoi ?

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

11. Est-ce que votre entreprise est performante ? Comment ?

.....  
.....

12. Pensez-vous que votre entreprise répond suffisamment aux demandeurs d'emplois notamment de la région de localisation ?

Oui  Non

13. Pour promouvoir la création des entreprises et d'emploi, les pouvoirs publics ont mis en œuvre un ensemble de dispositifs. Que pensez-vous de cette politique ?

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

14. Avez-vous bénéficié de ces dispositifs ?

Oui  Non

Si oui, pensez-vous que ces aides soient satisfaisantes ?

Oui  Non

15. Quelles sont vos attentes de l'État pour la promotion de l'investissement privé et le développement des PME familiales ?

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

16. Quel est votre avis sur l'environnement des affaires dans la région, et d'une manière générale en Algérie ?

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

### III- Les perspectives

1. Avez-vous l'intention d'arrêter votre activité ?

Oui  Non

Si oui, pour quelle raison ?

.....  
.....

2. Dans le cas où vous voulez maintenir votre activité, quels sont vos projets d'avenir ?

Création d'autres emplois

L'extension du marché

Extension de l'entreprise

3. Avez-vous l'intention de transmettre, un jour, votre entreprise à vos enfants ou à un membre de la famille ? Pourquoi ?

Oui

Non

**Espace pour d'autres remarques**

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

Merci pour votre aide

## Constitution du dossier de création de micro entreprise ANSEJ

### \* La présence du promoteur est obligatoire

#### Dossier administratif :

- 01 - Demande d'octroi d'avantages adressée au Directeur de L'ANSEJ .....01 exemplaire
- 02 - Extrait de naissance portant le numéro d'état civil (N°12).....05 exemplaires
- 03 – Copie légalisée de la carte d'identité nationale ou du permis de conduire .....05 exemplaires
- 04 - Certificat de résidence.....03 exemplaires
- 05 - Pièces justificatives de la qualification professionnelle (diplôme, certificat de travail, autres).....  
.....03 exemplaires
- 06 - Extrait de rôles (certificat de non imposition impôt)..... .01 exemplaire
- 07 –Déclaration sur l'honneur formulaire ci- joint..... .. 01 exemplaire
- 08 - Attestation de libération vis à vis du service national pour les promoteurs âgés entre 19 et 20 ans révolus (n'est pas exigée de 20 et 40 ans).....03 exemplaires
- 09 - Engagement de créer 02 emplois permanents lorsque l'âge du gérant est compris entre 35 et 40 ans (formulaire ci- joint) .....03 exemplaires

#### Dossier financier :

- 1- Les factures pro forma des équipements .....03 exemplaires
- 2- Devis d'assurance multirisque des équipements (**valeur assurée en TTC**).....03 exemplaires
- 3- Devis d'aménagement du local (s'il y a lieu)..... 03 exemplaires
- 

*\* Jours de réception : Dimanche – Lundi – Mardi égaliser*

- Les études technico-économiques seront élaborées par les services de L'ANSEJ, le paiement de 1.700,00 DA lors de la délivrance de l'attestation d'éligibilité

Coller votre  
photo ici

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي  
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب



## Formulaire d'inscription

### Gérant

#### Je, soussigné (e)

Nom :  Prénom :

Sexe : Homme  Femme  Nom de jeune fille :

Fils(le) de :  Et de

Date de naissance :  N° acte de naissance :

Commune de naissance :  Wilaya de naissance :

Adresse personnelle actuelle :  Commune :

Wilaya :  Email :  Tél :  Numéro carte ANEM:

Qualification ou diplômes :

Niveau d'Instruction: Primaire  Moyen  Secondaire  Universitaire

Siege social s'il y a lieu :  Commune :  Wilaya :

#### Sollicite les aides financières et les avantages fiscaux accordés par le dispositif ANSEJ pour la réalisation de l'activité :

#### dans le cadre d'un mode de financement :

Triangulaire :

Mixte :

#### Aides financières demandées :

PNR classique :

PNR Loyer :

PNR Véhicule atelier :

PNR Cabinets groupés :



#### Déclare sur l'honneur :

- N'exercer aucune activité salariée ou non salariée lors du dépôt de mon dossier au niveau de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes.
- Ne pas être inscrit au niveau des centres de formation ou institut ou université lors du dépôt du dossier.
- N'avoir jamais bénéficié d'une aide de l'Etat au titre de la création d'activité.
- Etre inscrit à l'ANEM (Carte en cours de validité).

Nom et Prénom du gérant.....

Signature

Toutes fausses déclarations entraînent l'annulation de l'inscription de l'intéressé avec possibilité de poursuites judiciaires selon l'article 223 du code pénal.

### Tableau Récapitulatif des équipements et services demandés (à détailler en annexe)

A renseigner par le gérant

Désignation	Montant total TTC
Equipements	
Matériel roulant (s'il y a lieu)+Taxe véhicule incluse	
Assurances multirisques (équipements)	
Assurances tous risques (matériel roulant)	
Aménagements (s'il y a lieu)	
Fonds de roulement	

### Espace réservé à l'ANSEJ

Antenne/Annexe :

Carte d'identité nationale n° :

Etablie le : ..... par .....

N° Siege V3: .....

Nom et signature de l'accompagnateur

Date de dépôt :

NB : - Lors du dépôt du présent formulaire, se munir de la carte nationale d'identité .





## Formulaire d'inscription

## Associé

## Je, soussigné (e)

Nom :  Prénom : Sexe: Homme  Femme  Nom de jeune fille: Fils(le) de:  Et de Date de naissance:  N° acte de naissance: Commune de naissance:  Wilaya de naissance: Adresse personnelle actuelle:  Commune: Wilaya:  Email:  Tél:  Numéro carte ANEM: Qualification ou diplômes: Niveau d'Instruction: Primaire  Moyen  Secondaire  Universitaire Déclare sur l'honneur :

- N'exercer aucune activité salariée ou non salariée lors du dépôt de mon dossier au niveau de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes.
- Ne pas être inscrit au niveau des centres de formation ou institut ou université lors du dépôt du dossier.
- N'avoir jamais bénéficié d'une aide de l'Etat au titre de la création d'activité.
- Etre inscrit à l'ANEM.

Nom et prénoms du déclarant.....

Signature

Toutes fausses déclarations entraînent l'annulation de l'inscription de l'intéressé avec possibilité de poursuites judiciaires selon l'article 223 du code pénal.

## Espace réservé à l'ANSEJ

Antenne/Annexe :

Carte d'identité nationale n° :

Etablie le : ..... par .....

N° Sieje V3:.....

Nom et signature de l'accompagnateur

Date de dépôt :

NB : - Lors du dépôt du présent formulaire, se munir de la carte nationale d'identité .

**Formulaire de demande de garantie FGAR/ MEDA**

**Entreprise**

Nom/Prénom ou Raison sociale de l'entreprise :	.....
Forme juridique :	<input type="checkbox"/> SPA
	<input type="checkbox"/> SARL
	<input type="checkbox"/> SNC
	<input type="checkbox"/> EURL
	<input type="checkbox"/> SCS
	<input type="checkbox"/> SCA
	<input type="checkbox"/> GRPTS
	<input type="checkbox"/> EI
Capital Social :	..... DA
Nombre d'actionnaires :	.....
Nom/ actionnaire 1 : .....	Prénom actionnaire 1 : .....
Nom actionnaire 2 : .....	Prénom actionnaire 2 : .....
Nom actionnaire 3 : .....	Prénom actionnaire 3 : .....
Nom actionnaire 4 : .....	Prénom actionnaire 4 : .....
Nom actionnaire 5 : .....	Prénom actionnaire 5 : .....
Nom actionnaire 6 : .....	Prénom actionnaire 6 : .....
Nom actionnaire 7 : .....	Prénom actionnaire 7 : .....
Nom actionnaire 8 : .....	Prénom actionnaire 8 : .....
Nom actionnaire 9 : .....	Prénom actionnaire 9 : .....
Nom du représentant légal :	.....
Titre ou Fonction :	.....
Adresse :	..... .....
Wilaya :	.....
N° d'immatriculation fiscale	.....
Numéro du registre :	.....
Date du registre :	.....
Chiffre d'affaires :	Actuel : .....
	Prévisionnel : .....
Nombre d'emplois directs :	Actuel : .....
	Prévisionnel : .....

Téléphone 1 : .....	Téléphone 2 : .....
Téléphone 3 : .....	Téléphone 4 : .....
Fax : .....	Mobile : .....
Email : .....	Site Web : http://www. ....
Secteur d'activité	<input type="checkbox"/> Agroalimentaire
	<input type="checkbox"/> Biotechnologies et santé
	<input type="checkbox"/> Bois et papiers
	<input type="checkbox"/> Caoutchouc
	<input type="checkbox"/> Construction
	<input type="checkbox"/> Cuir
	<input type="checkbox"/> Distribution
	<input type="checkbox"/> Divers
	<input type="checkbox"/> Environnement
	<input type="checkbox"/> Exportation
	<input type="checkbox"/> Fonds locaux et régionaux
	<input type="checkbox"/> Impression, édition et librairie
	<input type="checkbox"/> Immobilier
	<input type="checkbox"/> Industrie culturelle
	<input type="checkbox"/> Meubles et articles d ameublement
	<input type="checkbox"/> Minier
	<input type="checkbox"/> Plastique et matériaux composites
	<input type="checkbox"/> Produits électriques et électroniques
	<input type="checkbox"/> Produits métalliques et machinerie
	<input type="checkbox"/> Récréotouristique
<input type="checkbox"/> Services financiers	
<input type="checkbox"/> Technologie de l info. / Télécom	
<input type="checkbox"/> Transport et matériel de transport	
<input type="checkbox"/> Technologies industrielles	
<input type="checkbox"/> Autres	
Activité :	.....
Objet de la demande :	<input type="checkbox"/> Création
	<input type="checkbox"/> Extension
	<input type="checkbox"/> Rénovation
Date de début activité :	.....

Dépôt du dossier Bancaire	<input type="checkbox"/> Oui
	<input type="checkbox"/> Non
Date dépôt :	.....
Banque Domiciliation :	.....
Agence :	.....

### Financement

Structure du projet		Schéma de financement	
Frais Préliminaires	..... DA	Fonds Propre	..... DA
Terrains	..... DA		
Bâtiments	..... DA	Crédit Bancaire	..... DA
Equipements de bureau	..... DA		
Equipements de production	..... DA	Autres	..... DA
Matériel roulant	..... DA		
Besoins en fonds de roulements	..... DA	<b>Montant total</b>	<b>..... DA</b>
<b>Montant total du projet</b>	<b>..... DA</b>		
Commentaires éventuels du promoteur : ..... ..... ..... .....			
Date de réception de la demande :		.....	

**L'Entreprise** (Cachet et signature)

## *Liste des figures*

<b>Figure n°1</b> : Le système de gouvernance de l'entreprise familiale .....	p28
<b>Figure n°2</b> : Carte représentative de la localisation de la commune de AEH.....	p85
<b>Figure n°3</b> : Carte géographique de AEH .....	p86

## *Liste des graphes*

<b>Grappe n°1</b> : Evolution des PME algériennes durant la période 2001-2010.....	p55
<b>Grappe n°2</b> : La répartition des PME par secteurs d'activités pour la période 2001-2010...	p56
<b>Grappe n°3</b> : La répartition des activités étudiées selon le secteur d'activité .....	p90
<b>Grappe n°4</b> : L'ancienneté de l'entreprise.....	p91
<b>Grappe n°5</b> : Le sexe du propriétaire .....	p92
<b>Grappe n°6</b> : Les classes d'âge des propriétaires .....	p93
<b>Grappe n°7</b> : Les sources de financement .....	p98
<b>Grappe n°8</b> : Le fondateur de l'entreprise.....	p99
<b>Grappe n°9</b> : La part du capital détenue par la famille .....	p100
<b>Grappe n°10</b> : Les facteurs du choix de localisation .....	p102
<b>Grappe n°11</b> : Le marché de la main d'œuvre .....	p103
<b>Grappe n°12</b> : Les critères du choix des employés .....	p104
<b>Grappe n°13</b> : Le marché d'approvisionnement .....	p105
<b>Grappe n°14</b> : Le marché de destination des produits.....	p106
<b>Grappe n°15</b> : Les contraintes de l'investissement .....	p108
<b>Grappe n°16</b> : Les contraintes actuelles de l'entreprise.....	p110
<b>Grappe n°17</b> : Le niveau de satisfaction des résultats .....	p111
<b>Grappe n°18</b> : Le niveau de performance des PME.....	p112
<b>Grappe n°19</b> : La répartition des PME selon le type de dispositif .....	p113
<b>Grappe n°20</b> : L'intention d'arrêter le travail .....	p116
<b>Grappe n°21</b> : La transmission des entreprises.....	p117

## *Liste des tableaux*

<b>Tableau n°1:</b> L'évolution des PME en Algérie durant la période 2001-2010.....	p55
<b>Tableau n°2:</b> La répartition des entreprises par secteur d'activité au 31/12/2013.....	p57
<b>Tableau n°3:</b> Les taux de financement des projets d'investissement dans le cadre de l'ANGEM.....	p73
<b>Tableau n°4 :</b> Tableau n° : Les niveaux de financement des investissements dans le cadre de l'ANSEJ.....	p74
<b>Tableau n°5:</b> Les niveaux de financement de l'investissement dans le cadre de CNAC.....	p75
<b>Tableau n°6 :</b> Le nombre d'entreprise créées et d'emplois générés à AEH pour l'année 2012.....	p88
<b>Tableau n°7 :</b> Les activités traitées par notre étude.....	p89
<b>Tableau n°8 :</b> Les centres de formations dans la wilaya de Tizi-Ouzou.....	p94
<b>Tableau n°9:</b> Le cadre juridique des entreprises.....	p96
<b>Tableau n°10:</b> Les classes d'employés.....	p96
<b>Tableau n°11 :</b> La source de financement des PME.....	p98
<b>Tableau n°12:</b> La répartition des PME selon la part du capital détenu par la famille.....	p100
<b>Tableau n°13 :</b> Les facteurs du choix de localisation.....	p101
<b>Tableau n°14 :</b> Les modes de recrutement.....	p104
<b>Tableau n°15 :</b> Les contraintes à l'investissement.....	p108
<b>Tableau n°16 :</b> Les difficultés de l'entreprise lors de l'exécution de son activité.....	p110
<b>Tableau n°17 :</b> Les entreprises qui ont bénéficié des dispositifs de promotion des PME...	p112
<b>Tableau n°18:</b> L'intention d'arrêter l'activité.....	p116

## *La table des matières*

### **Introduction générale.....p1**

### **Chapitre I : Généralités sur les petites et moyennes entreprises familiales**

#### **Introduction .....p4**

#### **1. PME : DEFINITIONS, TYPOLOGIE ET**

##### **CARACTERISTIQUES.....p5**

##### 1.1. Définitions.....p5

##### 1.1.1. Définition de la PME en France.....p5

##### 1.1.2. Définition européenne de la PME.....p5

##### 1.2. Typologie des PME.....p6

##### 1.3. Les caractéristiques des PME.....p6

##### 1.3.1. La con-centralisation de la gestion .....p6

##### 1.3.2. Une faible spécialisation .....p7

##### 1.3.3. Une stratégie initiative ou peut formalisée.....P7

##### 1.3.4. Un système d'information interne peut complexe .....p7

##### 1.3.5. Un système d'information externe simple.....p7

#### **2. L'ENTREPRISE FAMILIALE : DEFINITIONS, GENESES ET**

##### **SPESIFICITES .....p8**

##### 2.1. Définitions de l'entreprise familiale.....p8

##### 2.1.1. Première définition .....p8

##### 2.1.2. Deuxième définition .....p9

##### 2.2. Genèse de la PME familiale .....p11

##### 2.3. Les caractéristiques et les spécificités de l'entreprise familiale..... p11

##### 2.3.1. Les caractéristiques de l'entreprise familiale .....p12

##### 2.3.1.1. La petite taille.....p12

##### 2.3.1.2. La centralisation de la gestion .....p12

##### 2.3.1.3. Une faible spécialisation.....p12

##### 2.3.1.4. Un système d'information interne et externe simples .....p12

##### 2.3.2. Spécificités des entreprises familiales .....p13

##### 2.3.2.1. Gestion prudente et stratégie à long terme .....p13

2.3.2.2. La dynamique propre de .....	p13
2.3.3. Les faiblesses des entreprises familiales.....	p15
2.3.3.1. Un népotisme pour les postes dirigeants .....	p15
2.3.3.2. Une transmission difficile du pouvoir.....	p15
2.3.3.3. Une frilosité dans les investissements et les endettements corollaires .....	p16
2.3.3.4. Une timidité à entrer en bourse .....	p16
2.3.3.5. La préférence pour l'intérêt familial .....	p16
2.3.3.6. Une gestion difficile des litiges familiaux .....	p16

### **3. LES OBJECTIFS ET LA SUCCESSION DES ENTREPRISES**

#### **FAMILIALES.....p17**

3.1. Le poids des entreprises familiales .....	p17
3.2. Les objectifs de l'entreprise familiale .....	p17
3.2.1. Le maintien du contrôle de la propriété et du management .....	p17
3.2.2. La pérennité .....	p18
3.2.3. L'objectif de la croissance .....	p18
3.3. La succession des entreprises familiales.....	p18
3.3.1. Définition de la succession .....	p18
3.3.2. Les étapes du processus de la succession.....	p19
3.3.2.1. La préparation de la succession .....	p19
3.3.2.2. La phase critique.....	p19
3.3.2.3. La phase post-transition .....	p20
3.3.3. Les niveaux de la succession .....	p20
3.3.3.1. La succession de l'actionnariat.....	p20
3.3.3.2. La succession du management .....	p21

### **4. LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE.....p22**

4.1. Définition et objectifs de la bonne gouvernance .....	p22
4.1.1. Définition de la gouvernance des entreprises familiales .....	p22
4.1.2. Les objectifs d'une bonne gouvernance .....	p22
4.2. Les structures de la gouvernance.....	p23
4.2.1. Les fonctions d'un conseil d'administration .....	p23
4.2.2. La gouvernance dans l'entreprise .....	p23
4.2.2.1. Les conditions d'un conseil d'administration responsable .....	p24
4.2.2.2. Les tâches du conseil d'administration .....	p24

4.2.2.3. La composition du conseil .....	p24
4.2.3. La gouvernance familiale.....	p25
4.2.3.1. Les fonctions de la gouvernance familiale.....	p25
4.2.3.2. Les domaines de la constitution familiale.....	p25
4.2.3.3. Les structures de la gouvernance familiale.....	p26
<b>Conclusion .....</b>	<b>p29</b>

## **Chapitre II : Le développement local**

<b>Introduction .....</b>	<b>p30</b>
---------------------------	------------

### **1. APPROCHE THÉORIQUE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL....p31**

1.1. Définitions et genèse du développement local.....	p31
1.1.1. La notion de l'espace .....	p31
1.1.2. La notion du territoire.....	p31
1.1.3. Définitions du développement local.....	p32
1.1.4. Les dimensions du développement local.....	p33
1.1.4.1. La dimension économique .....	p33
1.1.4.2. La dimension locale .....	p34
1.1.4.3. La dimension sociale et politique .....	p34
1.1.4.4. La dimension communautaire .....	p34
1.2. Genèse du développement local.....	p34
1.3. Les outils et les conditions du développement local.....	p36
1.3.1. Les outils de développement local .....	p36
1.3.2. Les conditions du développement local .....	p36
1.3.2.1. L'existence d'une communauté locale.....	p37
1.3.2.2. Le partenariat .....	p37
1.3.2.3. L'environnement et le climat propice à l'action .....	p37
1.3.2.4. Une volonté politique locale .....	p37
1.3.2.5. La prise en compte de la dimension culturelle .....	p38
1.3.2.6. Adopter un mode de pensée complexe .....	p38
1.4. Les objectifs et les enjeux du développement local .....	p38
1.4.1. Les objectifs du développement local .....	p38

1.4.2. Les enjeux du développement local .....	p39
--	-----

## **2. LA DYNAMIQUE DES ACTEURS LOCAUX.....p39**

2.1. Les acteurs de développement local et leurs compétences nécessaires .....	p39
2.1.1. Les acteurs de développement local .....	p40
2.1.1.1. L'État et ses services déconcentrés.....	p40
2.1.1.2. Les collectivités locales.....	p40
2.1.1.3. Les populations .....	p40
2.1.1.4. Les organisations de la société civile .....	p40
2.1.1.5. Les partenaires techniques et financiers.....	p41
2.1.1.6. Le secteur privé .....	p41
2.1.2. L'importance des acteurs locaux dans le développement local .....	p41
2.1.3. Les compétences nécessaires à un acteur de développement local.....	p42
2.2. Les phases d'un projet de développement local .....	p43
2.3. Le développement local et la mondialisation.....	p43

## **3. LE CADRE STRATÉGIQUE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL**

.....**p43**

3.1. Les composantes du développement local .....	p43
3.2. Les stratégies du développement économique local .....	p44
3.2.1. Approche participative de services d'appui aux entreprises.....	p44
3.2.2. L'approche en réseau et partenariat .....	p44
3.2.3. Le programme leader .....	p44
3.2.4. La démarche du budget participatif .....	p45
3.3. Des mesures pour un développement local efficace.....	p45
3.3.1. La décentralisation de la décision.....	p45
3.3.2. Promouvoir la bonne gouvernance locale.....	p45
3.3.3. Renforcer la culture entrepreneuriale .....	p45
3.3.4. Promouvoir les produits de terroir .....	p46
3.3.5. Moderniser la gestion fiscale.....	p46
3.3.6. La micro finance comme levier de développement local.....	p46

<b>4. LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET PME : UNE NOUVELLE LOGIQUE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE.....</b>	<b>p47</b>
4.1. Les collectivités locales et le développement des PME.....	p46
4.2. Le rôle des PME dans le développement local .....	p48
4.3. Les défis pour le développement de la PME (exemple de la Méditerranée).....	p48
<b>Conclusion.....</b>	<b>p50</b>

### **Chapitre III : La petite et moyenne entreprise en Algérie**

<b>Introduction.....</b>	<b>p51</b>
--------------------------	------------

#### **1. LA PME EN ALGERIE : DEFINITIONS ET GENESE.....**

1.1. La définition de la PME en Algérie .....	p52
1.2. Genèse de la PME algérienne .....	p52
1.2.1. Etat et situation de la PME algérienne.....	p53
1.2.2. Une émergence récente des PME.....	p53
1.3. Un constat sur l'évolution de la PME en Algérie.....	p54
1.4. L'évolution de la PME dans la wilaya de Tizi-Ouzou.....	p56
1.4.1. La répartition des PME selon les secteurs d'activité pour l'année 2013.....	p56
1.4.2. La participation des dispositifs ANSEJ, ANGEM et CNAC dans la création des PME .....	p58

#### **2. GENERALITES SUR LES PME EN ALGERIE.....**

2.1. Spécificités de la PME algérienne.....	p59
2.1.1. La PME est méconnue .....	p59
2.1.2. LA PME Algérienne est sous développée.....	p60
2.1.3. La PME est vulnérable .....	p60
2.1.4. La PME nationale est menacée .....	p60
2.2. Les contraintes des PME.....	p60
2.2.1. Les lourdeurs bureaucratiques.....	p60
2.2.2. Le problème de financement .....	p61

2.2.3. Le problème de compétitivité.....	p61
2.2.4. Le problème d'accès à l'information .....	p61
2.2.5. Le problème de croissance dans une entreprise familiale.....	p61
2.2.6. Les contraintes géographiques.....	p62
2.2.7. Les contraintes technologiques .....	p62
2.3. Les atouts des PME .....	p62
2.3.1. Une grande flexibilité.....	p53
2.3.2. La petite taille facilite la communication .....	p63
2.3.3. Le dynamisme du patron .....	p63
2.3.4. La spécificité du produit .....	p63
<b>3. LA PME ALGERIENNE ENTRE HIER ET AUJOURD'HUI.....</b>	<b>p63</b>
3.1. La PME dans les mutations de l'économie algérienne .....	p64
3.1.1. Aperçu sur la crise du système productif algérien.....	p64
3.1.2. Les réformes engagées par l'Etat.....	p64
3.1.2.1. Le programme de stabilisation économique et rééchelonnement de la dette extérieure.....	p64
3.1.2.2. La privatisation des entreprises.....	p65
3.1.2.3. La réforme du secteur industriel .....	p65
3.2. Historique et évolution de l'entrepreneuriat en Algérie.....	p65
3.2.1. L'entrepreneur algérien .....	p65
3.2.1.1. Les caractéristiques d'un entrepreneur algérien .....	p66
3.2.1.2. Les types d'entrepreneurs.....	p67
3.2.2. Historique de l'entrepreneuriat en Algérie.....	p68
3.2.2.1. Les décennies 60-70 période de l'Etat entrepreneur.....	p68
3.2.2.2. La décennie 80-90: désengagement de l'Etat et l'essor de l'entreprise privée...p69	
3.2.2.3. L'entrepreneur algérien en transition vers l'économie du marché.....	p69
3.2.2.4. Regain d'intérêt pour la petite entreprise en Algérie.....	p70
<b>4. LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES PME.....</b>	<b>p70</b>
4.1. Les axes fondamentaux du programme de mise à niveau des PME.....	p70
4.2. Les objectifs du programme de mise à niveau des PME.....	p71
4.3. Les étapes du processus de mise à niveau des PME .....	p72
4.4. Le soutien de l'État pour la création et le développement des PME/PMI.....	p72

4.4.1. Les différentes mesures d'aides financières prises par les pouvoirs publics.....	p73
4.4.1.1. Le micro crédit (ANGEM).....	p73
4.4.1.2. Les aides accordées dans le cadre de l'ANDI.....	p74
4.4.1.3. Les aides financières par l'ANSEJ.....	p74
4.4.1.4. Les aides financière dans le cadre de CNAC.....	p74
4.4.2. Les structures d'appui à la création des PME.....	p75
4.4.2.1. Les centres de facilitation .....	p76
4.4.2.2. Les pépinières d'entreprises.....	p76
4.5. Les instruments de l'Etat pour le développement des PME.....	p76
4.5.1. L'agence nationale de développement de la PME (ANDPME).....	p76
4.5.2. Le FGAR pour faciliter l'accès des PME au crédit bancaire.....	p77
4.5.3. Bourse Algérienne de sous-traitance et du partenariat du centre (BSTP).....	p78
<b>Conclusion .....</b>	<b>p79</b>

## **Chapitre IV : L'impact des PME familiales sur le développement local de Ain El Hammam**

<b>Introduction .....</b>	<b>p80</b>
---------------------------	------------

### **1. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....p81**

1.1. Le choix de l'échantillon .....	p81
1.2. Le champ de l'enquête .....	p81
1.3. Technique de l'enquête .....	p81
1.3.1. La ressource documentaire .....	p82
1.3.2. Les entretiens .....	p82
1.3.3. Le questionnaire .....	p82
1.4. Le choix du sujet et l'objectif de l'enquête .....	p82
1.5. Les difficultés rencontrées pendant l'enquête .....	p83

### **2. PRÉSENTATION DE LA ZONE D'ETUDE.....p83**

2.1. Présentation géographique de la commune de AEH.....	p84
2.2. Historique et patrimoine culturel de AEH.....	p86
2.3. L'environnement .....	p87
2.4. POPULATION ET HABITAT (CARACTERISTIQUES SOCIALES).....	p87
2.5. L'activité économique.....	p87

### **3. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE**

#### **L'ENQUETE .....p88**

3.1. Identification de l'entreprise .....	p89
3.1.1. Le secteur d'activité.....	p89
3.1.2. L'ancienneté et la succession des entreprises.....	p90
3.1.3. Le sexe et l'âge du propriétaire .....	p91
3.1.4. Niveau d'instruction du propriétaire.....	p93
3.1.5. Le cadre juridique de l'entreprise.....	p96
3.1.6. Le nombre d'employés .....	p96
3.1.7. L'étude du marché .....	p97
3.2. Le caractère familial de l'entreprise.....	p97
3.2.1. La source de financement de l'entreprise.....	p97
3.2.2. Le statut du dirigeant de l'entreprise.....	p99
3.2.3. La part du capital détenue par la famille .....	p99
3.3. Le rapport de la PME familiale avec le milieu local.....	p100
3.3.1. Le marché de la main d'œuvre, le mode et les critères de recrutement .....	p102
3.3.2. Le marché d'approvisionnement et de la destination du produit .....	p105
3.3.3. Les stratégies d'alliance .....	p106
3.3.4. Les contraintes des PME à la commune d'Ain El Hammam.....	p107
3.3.5. Le niveau de satisfaction par les résultats des entreprises .....	p111
3.3.6. La performance des PME .....	p111
3.3.7. L'effet des dispositifs de l'État sur la promotion des PME .....	p112
3.4. Les perspectives de développement des PME.....	p114
3.4.1. L'environnement des affaires et les attentes des propriétaires vis-à-vis de l'État...p114	
3.4.2. Les projets d'avenir des PME à Ain El Hammam .....	p115

#### **Conclusion .....p118**

#### **Conclusion générale.....p119**

#### **Références bibliographiques**

**Les annexes**

**Listes des tableaux, des figures et graphes**

**Table des matières**