

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

LABORATOIRE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS (LAREMO)

Equipe de recherche : **l'entreprise algérienne et compétitivité**, PRFU N° :
F01L01UN150120190001



Séminaire national (sous forme de webinaire) portant sur :
**« *La compétitivité des PME : un impératif à la croissance
de l'économie Algérienne* »**

Les 17-18 Novembre 2021

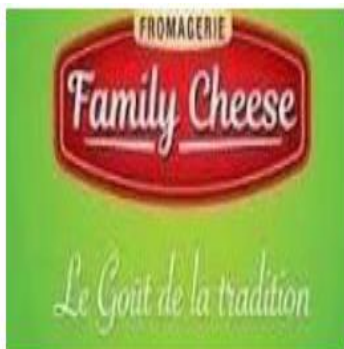


TABLE DES MATIERES

Problématique du séminaire	I
Programme du séminaire	I
Première séance plénière	1
L'enjeu stratégique de l'intégration de l'expérience client dans la création de la valeur au sein des PME. SEDIKI Abderrahmane, enseignant-chercheur, UMMTO	2
إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال شبابيك الصيرفة الإسلامية في الجزائر: الدروس المستفادة رابع قارة, دحاك عبد النور, جامعة مولود معمري	9
Analyse de la stratégie de différenciation des entreprises agroalimentaires en Algérie: étude comparative entre les marques 'Soummam' et 'Danone' MADOUCHE Yacine ; MCB, UMMTO TIFRANI Souad ; MAA, UMMTO	26
Atelier 1 : La problématique du financement des PME/PMI.	47
Le financement des PME/PMI par le capital investissement GUENDOZI Mohammed, UMMTO	48
<i>Le diagnostic financier comme outil à la levée de la problématique de financement des PME en Algérie.</i> ZEMMOURI Amel, Doctorante, UMMTO BEKOUR-AMOKRANE Farida, Professeure, UMMTO	63
Analyse des difficultés d'accès au crédit bancaire des PME algériennes. Etude exploratoire auprès des PME de la wilaya de Bejaia KACI Amina (doctorante, UMMTO) LALALI Rachid (MCA, UAMB)	72
Les contraintes d'accès au financement bancaire des PME/PMI en Algérie Lila CHAFAI, UMMTO	87
Le réseau de transport routier, un enjeu de la compétitivité des entreprises et de l'attractivité territoriale : Illustration par le cas de la wilaya de Tizi-Ouzou FERRAT Massilva (UMMTO)	99
Atelier 2 : La problématique du financement des PME/PMI.	110
Les particularités du financement des PME en Algérie Mehar Louiza, MCB, UMMTO	111
معيقات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عن طريق رأس المال المخاطر نارجس معمري, سمير أيت عكاش جامعة أكلي محند أولحاج البويرة	124
Impact des stratégies entrepreneuriales dans le secteur du tourisme sur la compétitivité territoriale. Cas des Zones d'Expansion et Sites Touristique de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi Ouzou. Ouramdane OULD TALEB, Docteur, UMMTO	139

Analyse de la stratégie de développement des PME : Cas d'une PME de Tizi-Ouzou Hamdad Anis Doctorant UMMTO Gheddache Lyes, MCA, UMMTO	154
2^{ème} séance plénière : Management stratégique et développement des PME/PMI	160
PROMOUVOIR L'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE PAR L'ART CULINAIRE TRADITIONNEL : Cas de la fabrication du couscous roulé à la main RAHMOUNI Djamila, MCB, UMMTO AKNINE SOUIDI Rosa, Proesseuse, UMMTO,	161
Les obstacles inhérents à la mise en œuvre d'une démarche stratégique au sein des PME en Algérie. KHAMMES Abdennour, UMMTO, SALMI Madjid, MCA, UMMTO	174
L'analyse web, un avantage concurrentiel pour les PME en ligne : revue de littérature. Chekir Terkia, Doctorante, UMMTO Gheddache Lyes, MCA, UMMTO	189
Analyse de la compétitivité des entreprises de terroir en Algérie : Etudes de cas BOURAKACHE Ferroudja, MCB, UMMTO	197
<i>La création des PME dans le cadre de la politique agricole en Algérie : cas de la création des huileries modernes au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou 2000-2020</i> SAHALI Noureddine : MCB, UMMTO Babou Omar : MAA, UMMTO Batache Abderahmane : MAA, FSECSG, UMMTO	206
Atelier 3 : Compétitivité des PME/PMI et politiques publiques	214
L'abus de position dominante comme une entrave pour la compétitivité des PME (cas de secteur technologique mondial) MESLOUB Slimane, doctorant, UMMTO, Mr MOUSSAOUI Abdelhakim, MCA, UMMTO,	215
<i>Construire un avantage concurrentiel pour une meilleure compétitivité</i> LASBEUR Mouloud Doctorant, UMMTO	224
La promotion de l'industrie pharmaceutique en Algérie comme voie à la croissance économique et l'amélioration de l'accès aux médicaments Pr AKNINE. R. UMMTO Chebili Dehbia, UMMTO	240
Structure de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial et contribution à la dynamique entrepreneuriale : cas de la vallée de la Soummam, Wilaya de Bejaia (Algérie). MEDKOUR Samir, Doctorant, UMMTO	257

CHENANE Arezki, MCA, UMMTO	
Les déterminants de la concurrence des PME AOUDJ HAMZA, Doctorant, UMMTO,	270
Atelier 4 : Expériences étrangères dans le développement des PME/PMI // Capital humain, innovation et compétitivité	274
Les PME/PMI allemandes, un modèle de réussite économique et sociale SALMI Madjid (MCA, UMMTO) IASSAMEN Lynda (doctorante UMMTO) MOULLA Safia (doctorante UMMTO)	275
L'impact de l'informalité sur la compétitivité des PME appliqué à une agglomération territoriale SMADI Ami MCA, UMMTO	283
La gestion des compétences : facteur de compétitivité des PME Cas des industries pharmaceutiques Hakima SOUKI ,MCA, UMMTO Sabrina BOUBELLAL, Doctorante, UMMTO	298



Séminaire national (sous forme de webinaire) portant sur :

**« *La compétitivité des PME : un impératif
à la croissance de l'économie
algérienne* »**

Centre de réseau (Hasnaoua 2), les 17-18 Novembre 2021

Appel à communication

I. Problématique du séminaire

Eu égard aux divers défis auxquels est confrontée l'économie algérienne, les pouvoirs publics ont beaucoup misé sur les PME comme acteur principal pouvant atténuer les difficultés économiques et sociales du pays. En fait, le secteur public économique a consommé d'énormes de ressources, sans pour autant contribuer à la relance de l'économie nationale. En effet, malgré leurs restructurations, l'effacement de leurs dettes, et les diverses aides et subventions, les entreprises publiques sont devenues actuellement très difficiles à soutenir par les pouvoirs publics.

Les efforts des pouvoirs publics se sont donc orientés vers le secteur privé, et principalement vers les PME du secteur productif. A partir de là, le nombre des PME a connu une progression continue d'année en année dans pratiquement tous les secteurs d'activité. Ainsi, à la fin de l'année 2019, leur nombre a atteint 1 193 339 unités qui emploient 2 885 651 personnes.

Les PME possèdent des caractéristiques très intéressantes, notamment leur flexibilité, qui leur permettent de suivre très rapidement les changements environnementaux. Tout de même, l'intégration de l'Algérie à l'économie internationale est handicapée par la faiblesse et le manque de compétitivité du secteur productif.

Pour relever le défi qui leur est présenté par la libéralisation progressive de l'économie nationale, la compétitivité devient un impératif incontournable pour les PME algériennes. C'est une notion qui a plusieurs contours, et qui n'a pas encore de définition unanime. Ainsi, selon SPITEZKI (1995 : 16) « *une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ces objectifs* ». Cetindamar et Kilitcioglu (2013), de leur côté, avancent que la compétitivité d'une entreprise renvoie à son aptitude accroître ses parts de marché, à atteindre une croissance et se maintenir rentable de manière durable ou pérenne. D'autres auteurs considèrent qu'en situation de turbulence et d'imprévisible environnementales, l'entreprise doit être capable de fournir de la valeur à sa clientèle à long terme (Santos-Vijande, López-Sánchez, et Trespalacios, 2012).

Sur le plan de la recherche scientifique, les études doivent donc être orientées vers le sens de fournir des explications permettant de mettre en lumière les conditions et les déterminants de la performance, de la survie et de la prospérité de ces entités. Il s'agit donc de mettre en lumière les éléments-clé à travers lesquels les PME algériennes pourraient réellement construire leurs capacités à faire face à la concurrence (étrangère) de manière efficace. Comment doivent-elles alors améliorer à la fois leur « *compétitivité-prix* » qui concerne leur capacité à réduire leurs

coûts, et leur « *compétitivité-hors prix* » qui se rapporte à la qualité des produits et services, à la maîtrise des délais, à l'image de marque et la réputation de façon durable ?

Eu égard aux défis actuels sur les plans de la RSE, du développement durable, de l'importance du capital humain, du suivi du développement technologique, et qui sont des dimensions longtemps ignorées par les PME algériennes, dans quelle mesure, ces dernières, pourraient les intégrer de manière efficace et efficiente dans leurs démarches stratégiques ?

En matière de politiques publiques, qu'est ce qui est prioritaire de faire pour répondre à la nécessité de dynamiser et moderniser au plus vite les secteurs des PME afin de leur permettre de rendre leurs productions compétitives ?

Sur le plan des PME, quels sont les principaux leviers sur lesquels les dirigeants devraient axer leurs efforts afin de pouvoir mettre leurs entreprises sur le sentier de la compétitivité ?

C'est à travers ce cadre d'analyse que l'équipe de recherche « *l'entreprise algérienne et compétitivité* » affiliée au laboratoire LAREMO de la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion de l'UMMTO compte organiser cette manifestation scientifique au cours du second semestre de l'année universitaire 2020/2021.

II. Axes du séminaire

Axe 1. PME/PMI et compétitivité.

Axe 2. Compétitivité des PME et politiques publiques.

Axe 3. La problématique du financement des PME/PMI.

Axe 4. Management stratégique et développement des PME/PMI.

Axe 5. Expériences étrangères dans le développement des PME/PMI.

Axe 6. PME/PMI : développement durable et RSE.

Axe 7. Capital humain, innovation et compétitivité.

Président d'honneur

Professeur BOUDA Ahmed, Recteur de l'UMMTO

Présidente d'honneur

Professeur MATMAR Dalila, Doyenne de la FSECSG de l'UMMTO

Président du séminaire

GHEDDACHE Lyes, Maître de conférences classe A, UMMTO

III. Comité scientifique

Président du comité scientifique : GHEDDACHE Lyes (MCA, UMMTO)

Membres

BIA Chabane (Prof, UMMTO),
BOUKRIF Moussa (Prof, UAMB),
OUKACI Kamel (Prof, UAMB),
GUENDOUZI Brahim (Prof, UMMTO),
MATMAR Dalila (Prof, UMMTO),
OUALIKENE Selim (Prof, UMMTO),
AHMED ZAID Malika (Prof, UMMTO),
AISSAT Amina (Prof, UMMTO),
AIT TALEB Abdelhamid (Prof, UMMTO)
AMOKRANE Abdelaziz (Prof, UMMTO),
DJENANE Abdelmadjid (Prof, U. Sétif),
BENAICHA Badis (Prof, U. Alger 3),
TESSA Ahmed (Prof, UMMTO),
ABRIKA Belaid (Prof, UMMTO),
AKNINE Rosa (Prof, UMMTO),
ARAB Abdellah (MCA, UMMTO),
ARKOUB Ouali (MCA, UMBB),
SALMI Madjid (MCA, UMMTO),
MOUSSAOUI Abdelhakim (MCA, UMMTO),
RACHEDI Akila (MCA, UMMTO),
MOKRANE Ali (MCA, UMMTO),
CHENANE Arezki (MCA, UMMTO),
GUERCHOUH Mouloud (MCA, UMMTO),
ACHIR Mohamed, (MCA, UMMTO),
SOUKI Hakima, (MCA, UMMTO),
KARA Rabah (MCA, UMMTO),
DAHAK Abdennour (MCA, UMMTO),
MADOUCHE Yacine (MCB, UMMTO),
HAMOUTENE Ouardia (MCB, UMMTO),
SAHALI Nourredine (MCB, UMMTO),
ASMANI Arezki (MCB, UMMTO), SAM
Hocine (MCB, UMMTO),
ZERKHEFAOUI Lyes (MCB, UMMTO),

IV. Comité d'organisation

	Qualité Membre	Grade	Fonction	Etablissement
AKKOUL Jugurtha	Président	MAB	Enseignant chercheur	UMMTO
ANICHE Arezki	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO
BABOU Omar	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO
SAHNOUNE Mohand,	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO
BATACHE Abderrahmane,	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO
MALEK Nadir	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO
MEZIAINI Yacine	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO
FERNANE Djamila	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO
HAMDAD Toufik	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO
SALMI Samia,	Membre	MCB	Enseignant chercheur	UMMTO
ZIAD Mohamed Anis	Membre	MAA	Administrateur	UMMTO
OUBAZIZ Said	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO
OUSSAID Aziz	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO
BOUABACHE Aissa	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO
ARHAB Samir	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO
KASDI Melha	Membre	MAA	Secrétaire	UMMTO
HAROUN Mohamed Amokrane	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO
HAMDAD Anis	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO
CHEKIR Terkia	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO
GUEDECHE Khaled	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO
OUAZZI Azzedine	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO
SEDDIKI Abderrahmane	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO
LHADJ MOHAND Moussa	Membre	MAA	Enseignant chercheur	UMMTO

V. Calendrier

15 Juillet 2021	Lancement de l'appel à communication
02 Octobre 2021	Date limite pour la réception des résumés (sous format Word)
07 Octobre 2021	Notifications des avis du comité scientifique aux auteurs
02 Novembre 2021	Date limite de réception du texte intégral de la communication
17-18 Novembre 2021	Dates de déroulement du séminaire

VI. Procédure de soumission et normes de présentation

Les propositions des résumés de communications et le texte intégral doivent être envoyées (sous format Word) par courriel à l'une des adresses suivantes : semcompme@gmail.com ou bien gheddachelyes@gmail.com

Les communications devront respecter les normes APA et comprendre 15 pages maximum y compris les notes, annexes et bibliographie. Le texte sera écrit en Times New Roman, police 12, interligne 1,15 en justifié.

PROGRAMME DU SEMINAIRE

Journée du Mercredi, le 17/11/2021	
	Ouverture du séminaire : https://meet.google.com/cka-gkgb-ywg
09h00	Allocution de Mr le Recteur de l'UMMTO Pr. BOUDA Ahmed
	Allocution de Mme la Doyenne Pr. MATMAR Dalila
	Allocution du Directeur du laboratoire LAREMO Pr. BIA Chabane
	Allocution du Président du CSF Pr. OUALIKENE Selim.
	Allocution du président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Tizi-Ouzou
	Allocution du Président du séminaire Dr. GHEDDACHE Lyes
	Première séance plénière
	Président : Pr BIA Chabane
	Rapporteur : Dr SOUKI Hakima
	Lien de la première séance plénière : https://meet.google.com/cka-gkgb-ywg
	GUENDOZI Brahim (UMMTO) : PME et exportation : entre incitations et contraintes
	SEDDIKI Abderrahmane (UMMTO) : L'enjeu stratégique de l'intégration de l'expérience client dans la création de la valeur au sein des PME
10h45	MADOUCHE YACINE (UMMTO) : Analyse de la stratégie de différenciation des entreprises agroalimentaires en Algérie : étude comparative entre les marques " Soummam " et "Danone"
-	
12h30	DAHAK Abdennour et KARA Rabah (UMMTO) : La problématique du financement des PME/PMI par les guichets de la finance islamique en Algérie: quel apprentissage ?
	Expérience d'entreprise : SOFAMA Plast MEMOUD Lakhdar Diversification et croissance
	Expérience d'entreprise : SARL BIOPHARM Dr GOUCEM Distribution des produits médicaux et chirurgicaux
	Débat
	Atelier 1 : La problématique du financement des PME/PMI.
13H00	Président : Dr MOUSSAOUI Abdelhakim
	Rapporteur : Dr SAHALI Noureddine
-	Lien de l'Atelier 1 : https://meet.google.com/cka-gkgb-ywg
15h00	GUENDOZI Mohammed (UMMTO) : Le financement des PME/ PMI par le capital investissement

	<p>DAHLAB Ania et DEBBAL Dehbia (UMMTO) : Les PME en Algérie : état des lieux, contraintes et perspectives</p>
	<p>ZEMMOURI Amel et BEKOUR-AMOKRANE Farida (UMMTO) : Le diagnostic financier comme outil de la levée de la problématique de financement des PME en Algérie</p>
	<p>KACI Amina (UMMTO) et LALALI Rachid (UAMB) : Analyse des difficultés d'accès au crédit bancaire des PME algériennes ; étude exploratoire auprès des PME de la wilaya de Bejaia</p>
	<p>CHAFAI Lila (UMMTO) : Les difficultés d'accès au financement des PME/ PMI en Algérie</p>
	<p>FERRAT Massilva (UMMTO) : Le réseau de transport routier, un enjeu de la compétitivité des entreprises et de l'attractivité territoriale : illustration par le cas de la wilaya de Tizi-Ouzou</p>
	<p>Expérience d'entreprise : Crédit Populaire d'Algérie</p>
	<p style="text-align: center;">Débat</p>
	<p style="text-align: center;">Atelier 2 : La problématique du financement des PME/PMI.</p>
	<p style="text-align: center;">Président : Dr SALMI Madjid</p>
	<p style="text-align: center;">Rapporteur : Mr SAHNOUNE Mohand</p>
	<p style="text-align: center;">Lien de l'Atelier 2 : https://meet.google.com/ufw-tnoi-iko</p>
	<p>MEHAR Louiza (UMMTO) : Les particularités du financement des PME algériennes</p>
13H00	<p>BENATMANE Ouerdia (UMMTO) : Le financement des PME en Algérie : entre réalités et réformes.</p>
-	<p style="text-align: right;">نارجس معمري و أيت عكاشة سمير (جامعة البويرة) : معيقات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر عن طريق الرأس المال المخاطر</p>
15h15	<p>OULD TALEB Ouramdane (UMMTO) Impact des stratégies entrepreneuriales dans le secteur du tourisme sur la compétitivité territoriale : cas des Zones d'Expansion et Sites Touristique de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou</p>
	<p>HAMDAD Anis et GHEDDACHE Lyes (UMMTO) : Analyse de la stratégie de développement des PME : cas d'une PME de Tizi-Ouzou</p>
	<p>Expérience d'entreprise : INFOTRAFFIC</p>
	<p>Expérience d'entreprise : FAMILY Cheeze</p>
	<p style="text-align: center;">Débat</p>

Journée du Jeudi, le 18/11/2021	
	2^e séance plénière : Management stratégique et développement des PME/PMI
	Président : Pr AISSAT-LEGHIMA Amina
	Rapporteur : Dr SAM Hocine
	Lien de la 2^e séance plénière : https://meet.google.com/cka-gkbg-ywg
09h00	RAHMOUNI Djamila et AKNINE-SOUIDI Rosa (UMMTO) : Promouvoir l'attractivité territoriale par l'art culinaire traditionnel : cas de la fabrication du couscous roulé à la main
10h45	KHAMMES Abdennour et SALMI Madjid (UMMTO) : Les obstacles inhérents à la mise en œuvre d'une démarche stratégique au sein des PME en Algérie
10h45	CHEKIR Terkia et GHEDDACHE Lyes (UMMTO) : L'analyse web, un avantage concurrentiel pour les PME en ligne : revue systématique
	BOURKACHE Ferroudja (UMMTO) : Analyse de la compétitivité des entreprises de terroir en Algérie ; étude de cas
	SAHALI Nourredine, BABOU Omar et BATTACHE Abderrahmane (UMMTO) : La création des PME dans le cadre de la politique agricole en Algérie : cas des huileries modernes de la wilaya de T.O
	Expérience d'entreprise : SARL PHOENIX
	Débat
	Atelier 3 : compétitivité des PME/PMI et politiques publiques
	Président : Pr MATMAR Dalila
	Rapporteur : Dr MADOUCHE Yacine
	Lien de l'Atelier 3 : https://meet.google.com/cka-gkbg-ywg
11h00	MESLOUB Slimane et MOUSSAOUIA bdelhakim(UMMTO) : L'abus de position dominante comme une entrave à la compétitivité des PME : cas du secteur technologique mondial
13h00	LASBEUR Mouloud (UMMTO) : Construire un avantage concurrentiel pour une meilleure compétitivité
	CHEBILI DEHBIA et AKNINE-SOUIDI Roza (UMMTO) : La promotion de l'industrie pharmaceutique en Algérie comme voie à la croissance économique et l'amélioration de l'accès aux médicaments

	<p>MEDKOUR Samir et CHENANE Arezki (UMMTO) : Structure de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial et contribution à la dynamique entrepreneuriale : cas de la vallée de la Soummam, Wilaya de Bejaia (Algérie)</p> <p>AOUDJ Hamza (UMMTO) : Analyse de la compétitivité des PME</p> <p>AIT ABDELKADER Mohamed Hichem (UMMTO) : Accroître la compétitivité des PME par la mise en place de l'expertise et des talents.</p> <p>Expérience d'entreprise : SARL FAFI</p> <p style="text-align: center;">Débat</p>
	<p>Atelier 4 : Expériences étrangères dans le développement des PME/PMI // Capital humain, innovation et compétitivité</p>
	<p>Président : Pr OUALIKANE Sélim</p> <p>Rapporteur : Dr KARA Rabah</p>
	<p>Lien de l'Atelier 4 : https://meet.google.com/ufw-tnoi-iko</p>
	<p>SALMI Madjid, IASSAMEN Lynda et MOULLA Safia (UMMTO) : Les PME/PMI allemandes, un modèle de réussite économique et sociale</p>
11H00	<p>AKKOUL jugurta et BIA Chabane (UMMTO) : Facteurs affectant le développement des PME : expériences des pays de l'ASEAN</p>
-	
13h00	<p>SMADI Amina (UMMTO) : L'impact de l'informalité sur la compétitivité des PME appliquée à une agglomération territoriale</p>
	<p>BOUKELLAL Sabrina (UAMB) et SOUKI Hakima(UMMTO) : La gestion des compétences, facteur de compétitivité des PME : cas des industries pharmaceutiques</p>
	<p>HAFHAF Tarik et MATMAR Dalila (UMMTO) : Le rôle du profil des dirigeants des PME sur la croissance de l'entreprise : cas des hypermarchés de la wilaya de Tizi-Ouzou</p>
	Débat
13h30	<p>Synthèse et recommandations : https://meet.google.com/cka-gkbg-ywg</p>
	<p>Clôture du Séminaire : https://meet.google.com/cka-gkbg-ywg</p>

Première séance plénière

**L'enjeu stratégique de l'intégration de l'expérience client dans la création de la valeur
au sein des PME.**

**SEDIKI Abderrahmane,
enseignant-chercheur, UMMTO**

Plan

- Introduction
- 1- la création de la valeur client
- 2- le service client et création de la valeur
- 3- de l'importance de la relation client pour améliorer le processus de création de la valeur
- 4- gestion de la relation client et prise en charge des aspects qui convergent vers la création de valeur pour le client et pour l'entreprise
- 5- expérience client pour améliorer la compétitivité de l'entreprise
- 6- expérience client pour améliorer la compétitivité de l'entreprise PHENIX MIZRANA

Introduction :

- La survie et la croissance de toute entreprise est déterminée par sa capacité à être en mesure de créer de la richesse et de la valeur pour:
 - Les actionnaires
 - Les clients: valeur d'usage , valeur d'estime
 - Les utilisateurs
 - l'organisation, elle-même : performance accru des systèmes, des processus et des projets
 - Partenaires
 - Le personnel
 - La collectivité

La création de la valeur client n'est pas une finalité en soi, elle est davantage un moyen et un passage indispensable pour inscrire l'entreprise dans la voie de la performance.

- L'écoute de la voix du client et l'intégration de son parcours dans la définition des offres et solutions proposées par l'entreprise sur le marché constituent notre objet de recherche dans le cadre de cette

contribution

- L'investissement dans la gestion et l'organisation du service client, de la relation client, de la gestion de la relation client et de l'expérience client constitue un avantage pour une entreprise ayant cumulée un effet d'expérience et un effet de compétence dans la gestion de la qualité de ses produits et de ses solutions commerciales .

• Les PME industrielles , à l'exemple de l'entreprise PHENIX MIZRANA , un opérateur économique au niveau local, ont la possibilité d'améliorer leurs positionnement et résultats à travers un investissement continue dans l'amélioration de la valeur client.

1- la création de la valeur client :

La taille critique, la courbe d 'expérience , les stratégies génériques, les avantages concurrentiels, les pôles de compétences ,etc. , sont autant des concepts stratégiques qui ont été développés par quelques auteurs de référence: Bruce Henderson, Michael Porter, Gary Hamel...et quelques universités et cabinets de consultants, tels : Harvard, BCG, Mc Kinsey...

- Il est important d'observer que chacun de ces outils est conçu et utilisé dans un contexte macroéconomique et concurrentiel contingent.

- Aujourd'hui , la création de la valeur client est aussi un outil qui est mobilisé et utilisé pour traduire une vision et des pratiques stratégiques, orientées vers le renforcement des bases de la compétitive de l'entreprise .

- En marketing, les travaux relatifs à l'orientation marché (Kohlin et Jaworski 1990, Narver et Slater 1990) et les manuels de Mc Auley 2001 et Lambil et al. 2005 et Koteler et al. 2004, mettent en avant le rôle des études , la compréhension, la création, la communication et la relation client dans la délivrance de la valeur client.

- La valeur , bien sur dépasse la vision réductrice du produit physique.

Elle intègre des valeurs d'usage, d'échange, d'émotion, de satisfaction, de reconnaissance, de considération des attentes post et après achat.

- La valeur client : une valeur multiple (à la différence de la valeur actionnaire, qui est généralement unique) : approche de la valeur client et approche de la valeur actionnaire.

- La valeur client comprise ici est la valeur perçue par le client de l'offre ou la solution que lui propose l'entreprise. En peut aborder sa nature en termes d'efficacité produit, de satisfaction consommateur, de

perception, de relation client, ...

2- le service client et création de la valeur :

Pourquoi le service client est-il si important ?

Après l'achat, le service client est le point de contact principal entre les clients et l'entreprise, c'est le service le plus visible, En cas de recherche d'information ou de question, c'est vers le service client que les clients vont se tourner pour

De nombreuses marques l'ont aujourd'hui bien compris : intégrer le service client à la stratégie d'entreprise de manière superficielle et quasi symbolique ne suffit plus, il faut aujourd'hui en faire un PILIER

Le service client n'est un service après vente , il un levier pour la relation client et pour approfondir le parcours et l'expérience client.

L'organisation et l'animation du service client , surtout à l'ère de la transformation numérique de l'entreprise , sont des déterminants clés de la création de la valeur

3- de l'importance de la relation client pour améliorer le processus de création de la valeur :

La marque, dont l'objectif est de créer de la valeur pour le consommateur, doit impérativement aujourd'hui posséder une connaissance très fine de ses prospects et/ou clients pour gagner en

efficacité.

A ce stade, la base de donnée constitue l'outil central d'exploitation de la connaissance client

La marque doit accorder une place importante au relationnel client. Car la différenciation et la valorisation des consommateurs donnent une dimension différente à la relation entre le client et l'entreprise.

La valeur client n'est toutefois pas pérenne. Elle doit être régulièrement remise en cause pour s'adapter en permanence aux évolutions de la clientèle d'entreprise.

Important: la création de valeur doit être encadrée par un objectif global: le gain de rentabilité

Les conséquences de la création de valeur pour le client doivent en effet être palpables par l'entreprise: augmentation du taux de fidélisation, rationalisation des coûts opérationnels, etc.

En effet, elles doivent lui permettre d'être plus compétitive et d'augmenter sa part de marché.

4- gestion de la relation client et prise en charge des aspects qui convergent vers la création de valeur pour le client et pour l'entreprise.

• La gestion de la relation client est la stratégie de création de valeur décidée par l'entreprise et qui peut résulter de deux axes clés du développement :

4-1: la vision stratégique de l'entreprise: elle exprime l'orientation client et les ambitions en termes de création de valeur pour le client et pour l'entreprise.

4-2: la stratégie opérationnelle: elle exprime la manière de traduire les ambitions en réalité par la maîtrise des processus de management de la relations client allant:

- De la connaissance des besoins et des attentes du client
- Jusqu'à la satisfaction des besoins et des attentes du client jusqu'à la réalisation des objectifs de revenus désirés par l'entreprise
- Un management par la valeur,
- Un management longitudinal de la relation client,
- Une capitalisation des données et apprentissage continu,
- Des canaux de communication et technologies,
- Compagnes marketing et actions quotidiennes,
- Mesure de la valeur perçu,
- Amélioration et élargissement de l'offre

5- expérience client pour améliorer la compétitivité de l'entreprise

l'expérience client est définie comme la somme des émotions ressenties par le consommateur à la suite de toutes les interactions avant, pendant et après l'achat avec une entreprise représenté par ses:

- produits,

- Campagnes marketing
- Centres d'appels
- Valeurs
- Applications
- Personnel
- Magasins et sites internet

l'expérience client peut se décliner en plusieurs étapes d'expériences, plusieurs points de contact, plus ou moins importants selon le domaine d'activité.

Distingue notamment des invariables :

- l'expérience d'anticipation
- l'expérience d'achat
- l'expérience de livraison
- l'expérience d'utilisation / consommation du produit
- l'expérience de SAV / support client

5-1 : expérience client ; une approche par le dialogue et l'écoute client; un construit autour de quatre leviers:

- Un levier stratégique: le portage par les actionnaires et les dirigeants
- Un levier organisationnel:
- Un levier managérial
- Un levier technologique

5-2 : expérience client : une construit en mode projet:

5-3 : expérience client et retour sur investissement: Approche par les indicateurs de performance

Il s'agit de bien travailler sur les fondamentaux opérationnels:

- Traiter les insatisfactions sur les produits et services,

Séminaire *La compétitivité des PME : un impératif à la croissance de l'économie algérienne*

- Former le personnel du service client afin de leur donner les bonnes connaissances sur le métier, les offres et les processus,
- Répondre aux attentes essentielles sur le service client (réactivité, joignabilité),
- Travailler sur la posture du conseiller du service client (ton, forme)

5-4: l'expérience client: équation gagnante :

Expérience client = (perception –attentes) X émotion

- Si la perception de l'utilisation est très bonne et les attentes importantes, alors en obtient une satisfaction dite normale
- Si les attentes sont fortes et l'utilisation médiocre, cela va générer de la déception
- Si l'utilisation est médiocre et les attentes faible: le client en a pour son argent et sans plus
- Si l'utilisation est excellente et les attentes faible, le client est très agréablement surpris , cela génère une forte satisfaction et donc de l'émotion

6- expérience client pour améliorer la compétitivité de l'entreprise PHENIX MIZRANA

Notre recherche empirique est davantage axée sur une étude de cas , et le collecte d'information s'est opérée à travers une observation participantes et des entretiens semi directif avec les responsables de l'entreprise et du service commercial, en exploitant aussi les réclamations des clients.

Raison sociale	PHENIX MIZRANA
Début d'activité	1994 , artisan en torréifiant du café
Évolution et forme juridique actuelle	Depuis 2009, SARL
Domaine d'activité	la torréfaction et la mouture du café
Effectif	72
Secteur d'activité	Agroalimentaire
produits	Café (grain , poudre), capsules
Marchés	B to B, B to C, et B to G

- Le dispositif et la culture de création de la valeur client sont à une niveau de développement faible

Séminaire *La compétitivité des PME : un impératif à la croissance de l'économie algérienne*

- Le service commercial, il existe mais il n'est pas encore orienté relation client et expérience client, mais il existe une prise de conscience de son intérêt
- La gestion et l'investissement dans la relation client sont davantage faible
- L'entreprise dispose d'un argument valable mais à entretenir en permanence en termes de la qualité des produits, cependant l'organisation du contrôle qualité du produit reste un domaine à améliorer
- L'écoute de la voix du client est juste moyenne, mais elle est présente.

important de la développer en mode projet en suivant les étapes suivante:

- créer un sentiment d'urgence de la nécessité d'investir dans les pratiques de la GRC et de l'expérience clients , écoute client, traitement des insatisfactions,
- Former une coalition
- Développer une vision de GRC et d'expérience client
- Communiquer la vision
- Lever les obstacles à son développement (stratégique, organisationnel, managérial et technologique)
- Démontrer les résultats à court terme
- Bâtir sur les premiers résultats pour accélérer son développement
- Ancrer à terme les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise

إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال شبائيك الصيرفة الإسلامية في
الجزائر:
الدروس المستفادة

**La problématique du financement des PME/PMI par les guichets de
finance islamique en Algérie: quel apprentissage?**

دحاك عبد النور
أستاذ محاضر " أ "
جامعة مولود معمري، الجزائر
abdennour.dahak@umt.dz

رابح قارة
أستاذ محاضر " أ "
جامعة مولود معمري، الجزائر
kara.rabah@umt.dz

Résumé :

La problématique de financement des petites et moyennes entreprises (PME) et des très petites entreprises (TPE) reste toujours d'actualité. Elles rencontrent de grandes difficultés pour disposer de services financiers appropriés et adéquats. Elles recourent généralement à leurs fonds propres et au secteur financier informel pour financer leurs activités.

C'est dans ce contexte que l'Algérie, s'est orientée vers la finance islamique en adoptant le Règlement n°20-02 du 15 mars 2020 définissant les opérations de banque relevant de la finance islamique et les conditions de leur exercice par les banques et établissements financier vient amorcer la naissance de projet de la finance islamique sous la tutelle des banques conventionnelles algériennes.

Les intérêts de cette recherche sont multiples. Nous pouvons d'abord citer un intérêt conceptuel. La problématique du financement islamique des PME/PMI est peu exploitée dans la recherche académique en Algérie, ce qui nous a motivés de contribuer à l'exploration du sujet du financement des PME/PMI par les guichets de finance islamique en Algérie.

A cet effet, nous allons structuré notre recherche en trois parties : dans la première partie, on présentera un aperçu général sur l'évolution des PME/PMI en Algérie, en deuxième partie, on présentera les modes de financement des guichets de finance islamique au regard PME/PMI algériennes et en troisième partie, on présentera une exploration de la réalité du financement des PME/PMI algériennes par les guichets de finance islamique, en adoptant des méthodes de recherches qualitatives et quantitatives.

Mots clés : PME/PMI; financement islamique; guichets de finance islamique; Algérie.

1. مقدمة

انه من المهم دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن الضروري تشجيع تطوير استثماراتها. ومن شأن ذلك أن يساهم في تنمية الاقتصاد الوطني. ومع ذلك ، لا يزال هذه المؤسسات تواجه العديد من التحديات في معظم الدول الإسلامية. و يتمثل التحدي الأبرز في إيجاد مصادر وفرص التمويل.

إن صيغ التمويل الإسلامي متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن مصطلح (التمويل الإسلامي) لا يزال مصطلحاً حديثاً. ولقد تطور التمويل الإسلامي بشكل ملحوظ خلال العامين الماضيين (البنك الإسلامي للتنمية 2021). و تتوفر صيغ التمويل الإسلامي اليوم في أكثر من خمسة وسبعين (75) دولة. فيها يوجد أكثر من

292 مؤسسة إما بنوك إسلامية أو مؤسسات تقوم بمعاملات إسلامية (البنك الإسلامي للتنمية 2021).

أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورًا مهمًا للغاية في توفير فرص العمل ورفع الناتج المحلي الإجمالي في البلدان النامية. تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 95٪ من المؤسسات في جميع أنحاء العالم، و في الواقع ، تمثل فرص العمل التي توفرها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي 60٪ - 70٪ من إجمالي فرص العمل جميع أنحاء العالم، و تمثل الأرباح التي تحققها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 50٪ من الناتج المحلي الإجمالي في جميع أنحاء العالم.

في هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يواجهون العديد من التحديات. التي يستوجب معالجتها لتحسين الاقتصاد الوطني. و من هذه التحديات نقص مصادر وفرص التمويل. ومن ثم ، تسعى البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية إلى تزويد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من خيارات وصيغ التمويل.

من المعلوم انه لا يوجد تعريف محدد لمصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في الواقع ، قدم المختصون العديد من التعريفات للمصطلح. وبحسب معهد ولاية جورجيا ، يوجد أكثر من (55) تعريفًا لتعبير (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة). بعض هذه التعريفات تستند إلى عدد العمال. وتعتمد بعضها على مقدار رأس المال. تعتمد التعريفات الأخرى على المعيارين الأخيرين معًا. كما تعتمد تعريفات أخرى على حجم مبيعات المؤسسة. على سبيل المثال ، يحدد البنك الدولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناءً على عدد العمال. و حسبه تعتبر المؤسسة كمؤسسة صغيرة في حالة توظيفها أقل من 50 موظفًا بناءً على اللوائح في العديد من البلدان ، تعتبر المؤسسات مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم بناءً على عدد الموظفين. وتشمل هذه اللوائح تلك الموجودة في الولايات المتحدة (الولايات المتحدة الأمريكية) وفرنسا وإيطاليا. وفقًا لهذه اللوائح فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي توظف أقل من 500 موظف.

أما في السويد مثلًا ، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي توظف أقل من 200 موظف. و بناءً على اللوائح المعمول بها في كندا وأستراليا ، فإنها المؤسسات التي توظف أقل من 99 موظفًا. و استنادًا إلى اللوائح المعمول بها في الدنمارك ، فهي التي توظف أقل من 50 موظفًا.

أما في الجزائر فتعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة انتاج السلع و/ أو الخدمات تشغل من واحد (1) الى مائتين و خمسين شخصا (250) و لا يتجاوز رقم اعمالها السنوي 4 ملايين دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 1 مليار دينار و كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 بالمئة فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لاينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. و تشير في نفس السياق المادة 8 من القانون ان المؤسسة المتوسطة هي "مؤسسة تشغل من 50 الى 250 شخصا و يكون رقم أعمالها السنوي ما بين 400 مليون دينار و أربعة ملايين دينار أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون دينار و مليار دينار. و من جهتها تعرف المؤسسة الصغيرة في المادة 9 بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 الى 49 شخصا و رقم أعمالها لايتجاوز 400 مليون دينار أو مجموع حصيلتها السنوية 200 مليون دينار. و بالنسبة للمؤسسة الصغيرة جدا فتعرفها المادة 10 على أنها مؤسسة تشغل من شخص ال تسعة (9) أشخاص و

تحقق رقم أعمال سنوي أقل من 40 مليون دينار أولاً يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 20 مليون دينار.¹

يتم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل البنوك الإسلامية. مثل هذا التمويل يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحقيق أهدافها وتطويرها. و نظراً لأهمية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقدم البنوك الإسلامية اليوم العديد من خيارات التمويل المرنة والمتعددة لتلك المؤسسات، لأنها توفر خيارات التمويل التي تتوافق مع أحكام الشريعة. وتعتمد خيارات التمويل هذه على نتائج الدراسات الاقتصادية. ومع ذلك، يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تزويد البنوك الإسلامية بالضمانات والأوراق المالية من أجل الحصول على فرص التمويل. بالإضافة إلى ذلك، يجب على البنوك الإسلامية أن تأخذ الوضع المالي لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاعتبار عند اتخاذ قرار الموافقة على تمويلها. لقد اهتمت المؤسسات المالية الإسلامية في العديد من البلدان من بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتجنب التعامل مع المؤسسات المالية التقليدية. وتسمح خيارات التمويل التي توفرها المؤسسات المالية الإسلامية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة أرباحها. ومع ذلك، تختلف شروط التمويل للمؤسسات المالية الإسلامية عن شروط التمويل للمؤسسات المالية التقليدية. تم تطوير فكرة تقديم (القروض الصغيرة والصغيرة جداً) من قبل عالم يدعى محمد يونس. و محمد يونس عالم بنغالي حصل على جائزة نوبل للسلام عام 2006. عمل أستاذاً في كلية الاقتصاد بجامعة تشيتونج في دكا، بنغلاديش. واقترح فكرة طرح (قروض صغيرة وصغيرة جداً) لتوفير فرص تمويل للمزارعين الفقراء الذين يأخذون قروضاً من البنوك مع امتلاك أراضيهم كأوراق مالية من خلال القروض الصغيرة، حيث أخذ العديد من المزارعين قروضاً دون تقديم أراضيهم كأوراق مالية. منذ أوائل التسعينيات، تم تقديم قروض صغيرة من قبل العديد من الدول الإسلامية. و تم إنشاء العديد من البنوك لتمويل المؤسسات الصغيرة. و خلال السنوات الأخيرة، زاد الطلب على صيغة التمويل الإسلامي و في نفس الوقت زادت خيارات التمويل التي تقدمها المؤسسات المالية الإسلامية.

و في هذا الصدد هناك العديد من الخيارات التي تقدمها البنوك الإسلامية لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. و هي نوعان

(أ) - خيارات التمويل التي تعتمد على الحصول على نسبة مئوية من العائد على الاستثمار

(ب) - خيارات التمويل التي تعتمد على المديونية

تتوفر صيغة التمويل الإسلامي التالية في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية:

- التمويل على أساس الشراكة: من خلال هذه الصيغة، تقوم المؤسسة المالية الإسلامية بتمويل صاحب المشروع، بشرط حصول المؤسسة المالية الإسلامية على نسبة مئوية من الربح.
- التمويل المبني على المضاربة: من خلال هذه الصيغة تقوم المؤسسة المالية الإسلامية بتمويل المشروع بشرط أن يبذل صاحب المشروع الجهد ويستفيد من خبرته. من خلال صيغة التمويل هذه، يتم تحديد نسبة الربح لكل طرف بناءً على اتفاق متبادل. في حالة وجود خسارة مالية يتحمل البنك فقط هذه الخسارة.

¹قانون رقم 02-17 مؤرخ في 10 يناير 2017 يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- التمويل على أساس المرابحة: من خلال صيغة التمويل هذه ، يشتري البنك المعدات والموارد التي يحتاجها صاحب المشروع. وينطبق ذلك ، شريطة أن يدفع صاحب المشروع للبنك ثمن هذه المعدات والموارد من الربح. في صيغة التمويل هذه ، يدفع مالك المؤسسات عادةً هذا السعر من خلال أقساط (أي بطريقة تدريجية). و يحصل البنك على نسبة مئوية من هامش الربح.
- وتختلف المعدات والموارد اللازمة لإطلاق أو تمويل المشروع من قطاع إلى آخر. على سبيل المثال ، تختلف المعدات والموارد اللازمة في القطاع الزراعي عن تلك المطلوبة في قطاع البناء. المعدات والموارد اللازمة في قطاع البناء تختلف عن تلك المطلوبة في القطاع الصناعي
- التمويل على أساس الإيجار: من خلال صيغة التمويل هذه ، يطلب صاحب المشروع من البنك شراء معدات معينة يحتاجها. يجب عليه تزويد البنك بالبيانات ذات الصلة بالأصل ومواصفاته وسعره ومصدره. بعد ذلك ، يقوم البنك بشراء الأصول وتأجيرها من قبل صاحب المشروع. عند انتهاء فترة الإيجار ، يجوز لصاحب المشروع أن يصبح مالكًا للأصل من خلال دفع سعر رمزي.
- السلم: من خلال هذا التمويل ، يتم سداد دفعة كاملة مقدمًا لمنتجات معينة من أجل التسليم تلك المنتجات في تاريخ مستقبلي. بعد تسليم المنتجات ، يجب على مصدر التمويل (أي البنك) بيع المنتجات إلى طرف آخر.
- يتسم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق أحكام الشريعة بالخصائص التالية:
- يساهم هذا التمويل في تطوير مثل هذه المؤسسات.
- يسمح للمؤسسات بتحقيق المزيد من الأرباح.
- يساهم في محاربة الفقر والبطالة.
- يسمح لأصحاب البنوك والمؤسسات بتحقيق الأهداف الاجتماعية.
- في الواقع ، تقدم البنوك الإسلامية العديد من نماذج التمويل الإسلامي. و يعتبر هذا التمويل خالٍ من الربا، و لا يرتبط بقضايا الحرام أو الشبهات. ومع ذلك ، يدعي بعض الناس أن التمويل القائم على المرابحة هو شكل من أشكال التمويل الربوي الذي يستهدف أصحاب الأعمال المتدينين.
- يتم توفير هذا التمويل مع تكبد تكاليف أقل من قبل مالكي المؤسسات.
- يمكن رفع سقف قرض حسن مع تلبية المتطلبات المالية.
- يوفر هذا التمويل للبنك العديد من الفرص للمشاركة في الاستثمار.
- يتوافق هذا التمويل مع أحكام الشريعة الإسلامية ذات الصلة.

1.1. إشكالية البحث

تلعب المؤسسات الصغيرة دورًا رئيسيًا في تعزيز التنمية والنمو الاقتصادي الوطني. ولها دور رئيسي في زيادة عدد فرص العمل في السوق. و في زيادة الصادرات وزيادة الناتج المحلي الإجمالي. و في المناطق الريفية والنائية ، تلعب المؤسسات الصغيرة دوراً رئيسياً في زيادة عدد فرص العمل المتاحة و في تحويل هذه المناطق إلى مناطق صناعية. و تلعب دوراً رئيسياً في تطوير المناطق الريفية والنائية والبنية التحتية الخاصة بهم. أي انها تساهم في ضمان التوزيع العادل للثروة. و نظراً لأهمية المؤسسات الصغيرة ، نعتقد في هذه الدراسة أنه

من الضروري إجراء دراسات حول علاقة التمويل الإسلامي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

ويتمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة في ما يلي ما هو دور صيغ التمويل الإسلامي في تمويل المؤسسات الصغيرة في الجزائر؟

2.1. أهداف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف دور التمويل الإسلامي في تمويل المؤسسات الصغيرة في الجزائر. ويهدف إلى استكشاف مدى استفادة المؤسسات الصغيرة في الجزائر من صيغ التمويل الإسلامي. وهدفت إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

س 1. ما هو مقدار التسهيلات الائتمانية الممنوحة للمؤسسات الصغيرة في الجزائر؟
س 2. إلى أي مدى تستفيد المؤسسات الصغيرة في الجزائر من صيغ التمويل الإسلامي من وجهة نظر أصحاب المؤسسات الصغيرة؟

3.1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة مهمة في أن إطلاق المؤسسات الصغيرة يساهم في محاربة البطالة و في تعزيز النمو الاقتصادي. كما يحظى التمويل الإسلامي باهتمام كبير في المجتمعات الإسلامية. و يساهم في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة. و تعتبر هذه الدراسة مهمة لأن ميزات التمويل الإسلامي تسمح لأصحاب المؤسسات الصغيرة بتجنب المشاكل الناجمة عن أنواع التمويل الأخرى.

4.1. الدراسات السابقة:

اغلب الدراسات السابقة تناولت الصيغ الإسلامية المستخدمة في تمويل المؤسسات الصغيرة في الجزائر وبالخصوص الصيغ المقدمة من طرف بنك البركة. كما ان اغلب هذه الدراسات حاولت استكشاف تأثير مثل هذه الصيغ على دعم أصحاب المؤسسات الصغيرة وتطويرها.

وهدفت دراسات أخرى إلى إلقاء الضوء على العديد من المفاهيم التي تتعلق بالتمويل الإسلامي والمشروعات الصغيرة. وإلى تسليط الضوء على المعوقات التي تواجه أصحاب المؤسسات وتعرقل تطورها. كالحواجز الإدارية والتسويقية التي تحول دون تمويل أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من قبل المؤسسات المالية الإسلامية. و خلصت هذه الدراسات الى أن التمويل الإسلامي مهم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لكن يبيى اثره صغير جدا بالمقارنة بالمؤسسات المالية التقليدية.

2. التمويل الإسلامي في الجزائر:

يمارس التمويل الإسلامي منذ عام 1991 مع أول بنك مختلط (عام وخاص) تم إنشاؤه في الجزائر ، كما يعد بنك البركة الجزائري أول بنك جزائري يُسمح له بتنفيذ جميع عملياته وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية. وفضلت السلطات العمومية السماح بتوريد المنتجات الإسلامية للأفراد بدلاً من رؤية هذا القطاع ينتقل إلى القطاع غير الرسمي.

و تمتلك البنوك الإسلامية في الجزائر حصة صغيرة جداً من حيث زيادة الموارد من خلال مقارنتها بإجمالي الموارد ، والتي تمثل نسبة 1.05٪ في عام 2006 مقابل 1.7٪ في عام 2021. و فيما يتعلق بالتمويل ، تمتلك هذه البنوك حصة صغيرة جداً تبلغ قيمتها 2.5٪ في

عام 2006 و 2% في عام 2021. وقد حقق بنك البركة هذه الذروات ، و بدأ مصرف السلام عملياته في أواخر عام 2008. وتتكون شبكة مجموعة البنوك الإسلامية في الجزائر من 30 فرعًا مفتوحًا، بما في ذلك 25 فرعًا لبنك البركة مقابل 1092 فرعًا للبنوك التقليدية و 220 البنوك الخاصة التقليدية. على الرغم من التقدم الملحوظ الذي تحقق ، لا تزال المالية الإسلامية على هامش الصناعة المصرفية في الجزائر وبعيدة عن توقعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يعتقد الخبراء أن التمويل الإسلامي كان من الممكن أن يتطور بسرعة أكبر في الجزائر ، لا سيما في العقارات حيث تكون المضاربة مهمة ، إذا لم يكن النظام المصرفي الجزائري ، متطورًا بشكل مناسب.

و يعتبر مصرف السلام هو ثاني مؤسسة إسلامية يتم تأسيسها في الجزائر. بعد الموافقة عليه من قبل السلطات في 17 أكتوبر 2006 ، لم يبدأ البنك عملياته رسميًا حتى أوائل أكتوبر 2008. ومن بين المساهمين فيه مجموعة إعمار العقارية الإماراتية ، وبنك لبناني كندي وشركة تأمين إماراتية ، شركة السلام الإسلامية العربية للتأمين. شركة المزود الرائد عالميًا لضمانات التأمين وإعادة التأمين استنادًا إلى مبادئ الشريعة الإسلامية.

و في 2017 ، تم وضع شروط ممارسة العمليات المصرفية في إطار "التمويل التشاركي" من قبل البنوك والمؤسسات المالية في لائحة نشرت في الجريدة الرسمية رقم 73. تنص هذه اللائحة على أن عمليات التمويل التشاركي تعتبر "استلام أموال ، معاملات الاستثمار والتمويل والاستثمار التي لا تؤدي إلى تحصيل أو دفع الفائدة". وبحسب هذا النص ، فإن هذه المعاملات تتعلق على وجه الخصوص بالمراحة ، والمشاركة ، والمضاربة ، والإجارة ، والاستصناع ، والسلم ، وكذلك الودائع في حسابات الاستثمار. لإنشاء منتجات تمويل تشاركية ، يجب على البنك أو المؤسسة المالية الحصول على إذن مسبق من بنك الجزائر. في هذا السياق ، يجب على هذه المؤسسات المالية أولاً إنشاء "نافذة تمويل تشاركية". يجب أن تكون هذه الدائرة مستقلة ماليًا عن الإدارات والفروع الأخرى للبنك والمؤسسة المالية. يتم ضمان استقلالية "نافذة التمويل التشاركي" من قبل المنظمة والموظفين المخصصين حصريًا لهذه الخدمات ، كما توضح اللائحة. يتضح هذا الفصل المحاسبي من خلال استقلالية حسابات العملاء في "نافذة التمويل التشاركي" مقارنة بباقي حسابات عملائهم.

1.2 القيود التي تعرقل تطور التمويل الإسلامي في الجزائر:

1.1.2 قيود الإطار المؤسسي:

المشاكل القانونية لا تسمح للتمويل الإسلامي بالتطور في البلدان التي لا تتناسب فيها التشريعات مع مبادئ هذا التمويل المبني على الشريعة الإسلامية. إن امتثال عمليات البنك للوائح التي تديرها يضيف عليها طابعًا قانونيًا ويضمن للبنك حقوقه في حالة التقاضي. تضيف مبادئ عمل البنوك الإسلامية على منتجاتها بعض الخصائص. كما أن عدم وجود قوانين تشريعية حول الصيرفة الإسلامية في الجزائر يشكل العائق الأساسي أمام إنشاء النظام المصرفي الإسلامي في الجزائر. و في الواقع ، الجزائر هي واحدة من الدول الإسلامية القليلة في العالم التي ليس لديها حتى الآن تشريعات محددة لتطوير التمويل الإسلامي.

2.1.2 لا يلبي النموذج المصرفي المعتمد توقعات الناس:

تؤثر رسوم المعاملات وتكلفة الضرائب الإضافية بشكل كبير على تكلفة المنتجات المالية الإسلامية وتعاقبها على أساس الأسعار التنافسية. هذا بالإضافة إلى مكافأة المخاطر التي تتحملها البنوك الإسلامية. بالإضافة إلى ذلك ، فإن النموذج المصرفي الذي تتبناه البنوك الإسلامية في دول المغرب ، القائم على تمويل الدخل الثابت ، لا يلبي توقعات الوكلاء الاقتصاديين.

3.1.2. غلبة مراهجة على المنتج التمويلي: يمكن القول إن تمويل المراهجة هو أكثر عمليات البيع استخداماً وشعبية من قبل البنوك الإسلامية. وتتضح هذه الشعبية من الإحصائيات التي تحتفظ بها البنوك الإسلامية المختلفة في تقريرها السنوي. في الجزائر ، أساليب التمويل الجماعي التي تشكل أصالة التمويل الإسلامي تكاد تكون غير عملية ولا تظهر حتى في قائمة منتجات بعض الوكالات. التي تعتمد على صيغة المراهجة بشكل مفرط.

4.1.2. ارتفاع تكلفة تمويل المنتجات الإسلامية: يشير تقرير البنك الإفريقي للتنمية (2011) إلى أن تكاليف التمويل التي تفرضها البنوك الإسلامية غالباً ما تكون أعلى من تلك التي تفرضها البنوك التقليدية ، مما يعزز الشعور بأن التمويل الإسلامي مكلف. هناك ، بالطبع ، تكلفة الامتثال لأحكام الشريعة الإسلامية ، بالإضافة إلى الرسوم القانونية لهيكله المنتجات التي تزيد من النفقات العامة. بالإضافة إلى ذلك ، نظراً لأن سوق التمويل الإسلامي هو جزء مختلف من السوق المالية العالمية ، فهناك منافسة أقل ، وغالباً ما يهيمن على السوق بنك واحد أو اثنين ، بينما في التمويل التقليدي ، هناك العديد من المؤسسات التنافسية.

5.1.2. نقص الكوادر المؤهلة: تعاني البنوك الإسلامية في الجزائر من نقص صارخ في مؤهلات الموظفين. في الواقع ، يأتي معظمها من التدريب التقليدي في مجال البنوك. ومع ذلك ، لا يمكن اكتساب هذه المهارات دون تدريب متخصص في مناهج راسخة.

2.2. فرص الصيرفة الإسلامية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

بشكل عام ، لا تزال المشاكل المرتبطة بالتمويل المصرفي للشركات الصغيرة والمتوسطة متشابهة من مؤسسة إلى أخرى ، سواء كانت كلاسيكية أو إسلامية. ومع ذلك ، يبدو أن المنتجات التي تقدمها البنوك الإسلامية يمكن تكييفها بشكل خاص مع احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم لأربعة أسباب:

- إن ضعف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حقوق الملكية معروف جيداً ويشكل عقبة رئيسية أمام الوصول إلى الائتمان المصرفي ؛ ومع ذلك ، يمكن للتمويل الإسلامي الالتفاف على مشكلة توفير حقوق الملكية لأن البنك الإسلامي يتدخل كشريك وليس كعمول.

- يترتب على المديونية المفرطة الناتجة عن هذا المستوى المنخفض من الأموال الخاصة تكاليف مالية كبيرة ويهدد الرصيد المالي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ؛ التمويل الإسلامي القائم على مبدأ تقاسم الخسائر والأرباح لا يسمح بفرض فائدة ثابتة.

- على المستوى المصرفي ، فإن إدارة العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعيدة كل البعد عن خلق الثقة ؛ ومع ذلك ، يرى التمويل الإسلامي العلاقة على أنها بنك - بالأحرى شركة صغيرة ومتوسطة طويلة الأجل ، في شراكة مع ، على وجه الخصوص ، دور فعال للبنك في إدارة الأعمال.

- على مستوى المراقبة والاسترداد، من المفترض أن يكون لدى البنوك الإسلامية هياكل رقابية لمراقبة الأعمال المتعلقة بتنفيذ الاستثمار والتشغيل السليم للشركات الصغيرة والمتوسطة، من ناحية أخرى.

3.2. التمويل الإسلامي في إطار نظام رقم 20-02

نظام رقم 20-02 مؤرخ في 24 مارس سنة 2020، يحدد العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية. يهدف هذا النظام في مادته الأولى إلى تحديد العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية والقواعد المطبقة عليها، وشروط ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية، وكذا شروط الترخيص المسبق لها من طرف بنك الجزائر.

وتعد في مفهوم هذا النظام (المادة الثانية) عملية متعلقة بالصيرفة الإسلامية، كل عملية بنكية لا يترتب عنها تحصيل أو تسديد الفوائد، ويجب على هذه العمليات أن تكون مطابقة للأحكام المشار إليها في المواد 66 إلى 69 من الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل 26 غشت سنة 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، المعدل و المتم. أما في المادة الثالثة فيجب على البنوك و المؤسسات المالية التي ترغب في تقديم منتجات الصيرفة الإسلامية، أن تحوز على وجه الخصوص على نسب إحترازية مطابقة للمعايير التنظيمية وأن تمثل بصرامة للشروط المتعلقة بإعداد وأجال إرسال التقارير التنظيمية .

تخص العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية، المنتجات الآتية: (المادة الرابعة)

- المراجعة،
- المشاركة،
- المضاربة،
- الإجارة،
- السلم،
- الاستصناع،
- حسابات الودائع،
- الودائع في حسابات الاستثمار

تعرف المادة الخامسة المرابحة هي عقد يقوم بموجبه البنك أو المؤسسة المالية ببيع لزبون سلعة معلومة، سواء كانت منقولة أو غير منقولة، يملكها البنك أو المؤسسة المالية، بتكلفة اقتنائها مع إضافة هامش ربح متفق عليه مسبقاً ووفقاً لشروط الدفع المتفق عليها بين الطرفين . المادة السادسة فتعرف المشاركة على انها عقد بين بنك أو مؤسسة مالية وواحد أو عدة أطراف، بهدف المشاركة في رأسمال مؤسسة أو في مشروع أو في عمليات تجارية من أجل تحقيق أرباح.

في المادة السابعة تعرف المضاربة هي عقد يقوم بموجبه بنك أو مؤسسة مالية المسمى "مقرض للأموال"، رأس المال اللازم رأس المال اللازم، للمقاول الذي يقدم عمله في مشروع من أجل تحقيق أرباح.

اما الاجارة هي عقد إيجار يضع من خلاله البنك أو المؤسسة المالية المسمى المؤجر تحت تصرف الزبون المسمى "المستأجر"، وعلى أساس الإيجار، سلعة منقولة أو غير منقولة، يملكها البنك أو المؤسسة المالية، لفترة محددة مقابل تسديد إيجار يتم تحديده في العقد. (المادة الثامنة)

و السلم هو عقد يقوم من خلاله البنك أو المؤسسة المالية الذي يقوم بدور المشتري بشراء سلعة، التي تُسلم له آجلا من طرف زبونه مقابل الدفع الفوري والنقدي. (المادة التاسعة) في المادة العاشرة يعرف الاستصناع على انه عقد يتعهد بمقتضاه البنك أو المؤسسة المالية بتسليم سلعة إلى زبونه صاحب الأمر، أو بشراء لدى مصنع سلعة ستصنع وفق لخصائص محددة و متفق عليها بين الاطراف بسعر ثابت ووفقا لكيفيات تسديد متفق عليها مسبقا بين الطرفين

وتعرف حسابات الودائع هي حسابات تحتوي على أموال يتم إيداعها في بنك من طرف أفراد أو كيانات، مع الالتزام بإعادة هذه الأموال أو ما يعادلها إلى المودع أو إلى شخص آخر معين، عند الطلب أو حسب شروط متفق عليها مسبقا. (المادة الخادية عشر) في المادة الثانية عشر تعرف الودائع في حسابات الاستثمار هي توظيفات لأجل، تُترك تحت تصرف البنك من طرف المودع لغرض استثمارها في تمويلات إسلامية وتحقيق أرباح. و تخضع منتجات الصيرفة الإسلامية المذكورة أعلاه، إلى طلب ترخيص مسبق لدى بنك الجزائر (المادة الثالثة عشر).

و قبل تقديم طلب الترخيص لدى بنك الجزائر لتسويق منتجات الصيرفة الإسلامية، يجب على البنك أو المؤسسة المالية أن يحصل على شهادة المطابقة لأحكام الشريعة، تُسلم له من طرف الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية. (المادة الرابعة عشر) في إطار ممارسة العمليات المتعلقة بالصيرفة الإسلامية يتعين على البنك أو المؤسسة المالية إنشاء هيئة الرقابة الشرعية، و تتكون هذه الهيئة من ثلاثة أعضاء على الأقل، يتم تعيينهم من طرف الجمعية العامة. (المادة الخامسة عشر) و تكمن مهام هيئة الرقابة الشرعية على وجه الخصوص وفي إطار مطابقة المنتجات للشريعة، في رقابة نشاطات البنك أو المؤسسة المالية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية يتعين على البنك أو المؤسسة المالية تقديم ملف لبنك الجزائر لطلب الترخيص المسبق لتسويق منتجات الصيرفة الإسلامية. ويتكون هذا الملف على وجه الخصوص، من الوثائق الآتية: (المادة السادسة عشر).

– شهادة المطابقة لأحكام الشريعة مسلمة من طرف الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية،

– بطاقة وصفية للمنتوج،

– رأي مسؤول رقابة المطابقة للبنك أو المؤسسة المالية، طبقا لأحكام المادة 25 من النظام رقم 08-11 المؤر في 3 محرم عام 1433 الموافق ل 28 نوفمبر سنة 2011 والمذكور أعلاه،

– الإجراء الواجب اتباعه لضمان الاستقلالية الإدارية لشباك الصيرفة الإسلامية، عن باقي أنشطة البنك أو المؤسسة المالية طبقا لأحكام المادتين 17 و 18 أدناه.

المادة السابعة عشر تعرف "شباك الصيرفة الإسلامية"، على انه هيكلٌ ضمن البنك أو المؤسسة المالية مكلف حصريا بخدمات ومنتجات الصيرفة الإسلامية. حيث يجب أن يكون "شباك الصيرفة الإسلامية" مستقلا ماليًا عن الهياكل الأخرى للبنك أو المؤسسة المالية. كما يجب الفصل الكامل بين المحاسبة الخاصة بـ "شباك الصيرفة الإسلامية" والمحاسبة الخاصة بالهياكل الأخرى للبنك أو المؤسسة المالية، ويجب أن يسمح هذا الفصل على وجه الخصوص، بإعداد جميع البيانات المالية المخصصة حصريا لنشاط "شباك الصيرفة الإسلامية"

و يجب أن تكون حسابات زبائن "شباك الصيرفة الإسلامية" مستقلة عن باقي الحسابات الأخرى للزبائن. (المادة السابعة عشر)

و تضمن استقلالية "شباك الصيرفة الإسلامية" من خلال هيكل تنظيمي ومستخدمين مخصصين حصريًا لذلك، بما في ذلك على مستوى شبكة البنك أو المؤسسة المالية (المادة الثامنة عشر)

كما يجب على البنوك والمؤسسات المالية الذين تحصلوا على الترخيص المسبق لتسويق منتجات الصيرفة الإسلامية، أن تُعلم زبائنهم بجدول التسعيرات والشروط الدنيا والقصى التي تُطبق عليهم. (المادة التاسعة عشر)

كما يجب على البنوك إعلام المودعين، خاصة أصحاب حسابات الاستثمار، حول الخصائص ذات الصلة بطبيعة حساباتهم.

وباستثناء الودائع في حسابات الاستثمار تخضع التي تخضع لموافقة مكتوبة من طرف الزبون الذي يجيز لبنكه أن يستثمر ودائعه في محفظة مشاريع، وفي عمليات الصيرفة الإسلامية، تخضع ودائع الأموال المتلقاة من طرف شباك الصيرفة الإسلامية، لأحكام المواد المذكورة أعلاه " من الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل 27 غشت سنة 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتم.

و يحق لأصاحب حساب ودائع الاستثمار الحصول على حصة من الأرباح الناجمة عن "شباك الصيرفة الإسلامية"، و يتحمل حصة من الخسائر المحتملة التي يسجلها "شباك الصيرفة الإسلامية" في التمويلات التي يقوم بها.

و تخضع الودائع و المبالغ الأخرى المماثلة للودائع القابلة للاسترداد والمجمعة من طرف "شباك الصيرفة الإسلامية" للبنوك، لأحكام النظام رقم 20-03 المؤرخ في 20 رجب عام 1441 الموافق 15 مارس سنة 2020 والمتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية. (المادة الواحة والعشرون)

تخضع الودائع في حسابات الاستثمار، إلى تنظيم خاص. بالإضافة إلى أحكام هذا النظام، وما لم ينص على خلاف ذلك، تخضع منتجات الصيرفة الإسلامية لجميع الأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة بالبنوك والمؤسسات المالية. (المادة الثانية والعشرون).

3. مخاطر صيغ التمويل الإسلامي

تواجه المصارف الإسلامية العديد من المخاطر المرتبطة بصيغ التمويل التي تعتمد عليها، ومن أهم هذه المخاطر، نذكر ما يلي (طارق، 2011):

1.3 مخاطر التمويل بالمشاركة

من أهم مخاطر صيغة المشاركة

- يمكن أن تنتسب أخطار صيغة المشاركة إلى مجموعة من المصادر مثل الأموال المستثمرة، حيث يجب أن تكون هذه الأموال طويلة الأجل، ليستطيع البنك توجيه استثماراته دون تصفية مشاركته سريعا.

- كما أن عدم وجود الكوادر البشرية العاملة في المصارف الإسلامية وملاءمتها، والتي ليس لها القدرة على التخطيط الاستراتيجي لاستخدامات الأموال، أو اختيار المشروعات والفرص يمكن أن يكون مصدرا للخطر. بالإضافة إلى أن هناك مخاطر تنشأ عن الفشل في التقييم الدقيق لعمليات المشارك، ومخاطر.

- تنشأ عن إدارة المصرف كعدم الأهلية والكفاءة القادرة على النهوض والقيام بمتطلبات المشاركة.

- المخاطر الناتجة عن ضعف الأداء من جانب الشريك أو عدم دراسة المشروع دراسة جيدة.
- المخاطر الناتجة عن تذبذب الأسعار ارتفاعا وهبوطا.

2.3. مخاطر التمويل بالمضاربة

تمثل المضاربة إحدى أبرز ركائز الصيرفة الإسلامية، نظرا لكونها تجمع بين رأس المال من جهة والجهد الشخصي من جهة أخرى، لذا فهي تعتبر وسيلة فعالة لتحقيق النمو والازدهار الاقتصادي، إضافة إلى كونها طريقة فعالة للحد من ظاهرتي الفقر والبطالة في المجتمع. غير أن الواقع المصرفي يكاد يكون بعيدا عن الواقع النظري، بحيث كان نصيب الأسد من استثمارات المصارف الإسلامية للمرابحة، ولم تحظ المضاربة إلا بنسبة قليلة من هذه الاستثمارات، وما ذلك إلا لكون المرابحة أكثر أمانا من المضاربة الإسلامية في صيغة المضاربة هو الالتزام الأخلاقي من ناحية المضارب (حمزة، 2012).

تكون المخاطرة التعاقدية في عقود المضاربة، التي يكون فيها البنك الإسلامي رب مال، أكبر منها في أية عقود أخرى، وذلك لان الخسارة تقع على رب المال لوحده ولا يتحمل رب العمل أية خسارة مادية، ما لم يثبت الإهمال أو التعدي أو التقصير. ويمكن أن تنتج المخاطرة من عدد من العوامل مثل:

- تجاوز المدة الكلية للتمويل دون إتمام الصفقة، تلف الطباعة تحت يد المضارب، سوء أمانة رب العمل أو نقص كفاءته وسوء إدارته المشروع، عدم الالتزام بشروط عقد المضاربة، صعوبة التدقيق والتقييم والمتابعة من قبل البنك أو قد يكون الناتج النهائي خسارة أو ربح قليل. تزيد المخاطر المتوقعة في صيغ المشاركة والمضاربة بسبب حقيقة عدم وجود مطلب الضمان مع وجود احتمالات الخطر الأخلاقي والانتقاء الخاطيء للزبائن، وبسبب ضعف كفاءة هذه المصارف في مجال تقييم المشاريع وتقنياتها، ثم إن الترتيبات المؤسسية مثل المعاملة الضريبية، ونظم المحاسبة والمراجعة، والأطر الرقابية جميعها لا تشجع التوسع في استخدام هذه الصيغ من قبل المصارف الإسلامية (الأخضر، حمزة، 2010).

وحيث أن عامل المضاربة وكيل أمين فهنا تكمن المخاطرة الأخلاقية إذ يمكن أن يقود عدم الالتزام الأخلاقي لصاحب المشروع إلى تزويد المصرف الإسلامي بمعلومات ناقصة أو غير صحيحة عن خبرته وكفاءته في إدارة واستثمار الأموال، أو يقوم المضارب بالاحتيال والتزوير في الحسابات المالية الخاصة بالمشروع الاستثماري، وقد يحدث الخطر الأخلاقي عندما يحاول صاحب المشروع الإعلان عن عوائد ضعيفة حول مشروعه للاستثمار بالثروة التي تم خلقها، وينشأ هذا من خصائص عقود التمويل التي تحفز هذا الأخير للعمل لمصلحته

الخاصة من خلال طريقة تسيير قد تكون غير مثالية من وجهة نظر البنك ويمكن تنفيذها بدون علمه، وهنا يمكن أن نشير إلى بعض السلوكيات غير الأخلاقية لصاحب المشروع (طارق، 2011). ومن الفروق بين المشاركة والمضاربة هو أنه في حالة المشاركة يكون من حق الشريك المشاركة في الإدارة، بينما لا يكون كذلك في حالة المضاربة (طارق، حبيب، 2003، ص64).

3.3. مخاطر التمويل بالمرابحة:

- في هذه الصيغة قد يتعرض المصرف الإسلامي للمخاطر الآتية:
- عدم وفاء العميل بالسداد حسب الاتفاق حيث يفوت ذلك على المصرف فرصة إعادة استثمار هذه الأموال.
 - تأجيل السداد عمداً، لعدم وجود عقوبات على التأجيل، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة منح التمويل ومتابعته.
 - مخاطر الرجوع في الوعد، نتيجة عدم إلزامية وعود الوعد علماً بأن معظم المصارف الإسلامية تأخذ بالإلزامية الوعد. وبهذا فإن أهم المخاطر الخاصة بهذا العقد قد تنشأ من عدم الاتفاق على طبيعة العقد وما قد يطرأ من مسائل قضائية بسبب ذلك (طارق، حبيب، 2003، ص68).
 - مخاطر القدرة على التسليم، ومخاطر السلع، ومخاطر عدم صلاحية السلعة أو عدم توافرها.
 - مخاطر دخول المصرف في قضايا ومنازعات مع العملاء.

4.3. مخاطر السلم:

تنشأ مخاطر السلم، في معظمها من السوق والتغيرات في الأسعار، وخاصة انخفاض سعر السلعة المتفق على تسليمها في الأجل والمدفوع والمحدد سعرها في العاجل. فانخفاض سعر السلعة في السوق يعني أن البنك سوف لن يكون قادراً على تحقيق أية أرباح من عقد السلم كون السعر الذي دفعه عاجلاً سوف يكون أكثر من سعر بيعها عند استلامها. وبهذا تكون مخاطرة البنك ليس فقط بمقدار الفرق بين سعر البيع الأقل وسعر الشراء الأعلى، وإنما أيضاً بمقدار ضياع الفرصة البديلة المتمثلة في مقدار الربح المتوقع من عقد السلم.

5.3. مخاطر الإستصناع:

من أهم مخاطر صيغة الإستصناع: مخاطر النقل، فقد تتعرض السلع المصنعة للهلاك بسبب حادث مفاجئ في أثناء النقل، أو تتعرض للهلاك والتلف بسبب سوء التخزين، تقلبات الأسعار بعد تحديدها في عقد الإستصناع، تأخر الصانع في تسليم البضاعة إذا كان البنك مستصنعا، تأخر المقاول أو المنتج في تسليم البضاعة إذا كان البنك صانعا، عدم القدرة على إجراء عقد استصناع موازي وتلف البضاعة تحت يد البنك قبل تسليمها للمستصنع. بشكل عام، تكون مخاطر الائتمان في صورة مخاطر تسوية أو مدفوعات تنشأ عندما يكون على أحد أطراف الصفقة أن يدفع نقوداً (مثلاً في حالة عقد السلم أو الاستصناع)، أو أن عليه أن يسلم أصولاً (مثلاً في بيع المرابحة) قبل أن يتسلم ما يقابلها من أصول أو نقود، مما يعرض البنك لخسارة محتملة. وتأتي مخاطر الائتمان في حالة صيغ المشاركة في الأرباح (مثل المضاربة والمشاركة) في صورة عدم قيام الشريك بسداد نصيب البنك عند حلول الأجل. وقد تأتي هذه المشكلة نتيجة تباين المعلومات عندما لا يكون لدى البنوك المعلومات الكافية عن الأرباح الحقيقية لمؤسسات الأعمال التي جاء تمويلها على أساس المشاركة/المضاربة.

وبما أن عقود المرابحة هي عقود متاجرة، تنشأ المخاطر الائتمانية في صورة مخاطر الطرف الآخر وهو المستفيد من التمويل والذي تعثر أدائه في تجارته (الأخضر، حمزة، 2010). ولكن في الواقع، ليس كل المودعين على استعداد لمواجهة المخاطر المالية الكامنة في الأنشطة المالية الإسلامية. فالمودعون الذين يكرهون المخاطرة يفضلون وجود ما يضمن استرداد ودائعهم الاستثمارية مع عوائد منخفضة تتناسب مع هذه المخاطر المتدنية.

6.3 مخاطر أخرى ذات الطبيعة الخاصة بالتمويل الإسلامي

سنطرق في العناصر الآتية لتوضيح مخاطر أخرى ذات الطبيعة الخاصة في المصارف الإسلامية (فضل عبد الكريم، 2007، ص 77-79):

1.6.3 مخاطر فقدان الثقة

تمثل الثقة في الممارسة المصرفية المنضبطة بأحكام الشريعة الإسلامية، عنصرا هاما من عناصر النجاح الذي صاحب مسيرة العمل المصرفي الإسلامي منذ نشأته وحتى وقتنا الحاضر. وقد عضد من تزايد الرغبة من الكسب الحلال الثقة التي منحت للقائمين على أمر المصرفية الإسلامية في مستوياتها المختلفة، من رقابة شرعية، وإدارة تنفيذية، ومجالس إدارات، وغيرها. لذلك يمكننا القول أن هذه الثقة تمثل صمام الأمان للعمل المصرفي الإسلامي. كما أن الخبرة الإدارية، والكفاءة المهنية تحقق مراتب متقدمة من نجاح العمل، وينعكس ذلك خيرا ونماء، وزيادة في أموال المودعين، فتتعمق هذه الثقة ويضطرر النجاح.

2.6.3 مخاطر عجز السيولة

تنشأ مخاطر السيولة في المصارف الإسلامية عند حدوث فائض فيها، أو عجز عن الوفاء باحتياجات العملاء الفورية من النقود. فحدوث فائض يعني عدم قدرة البنك على توظيف ما لديه من أموال بشكل مناسب. وتواجه المصارف الإسلامية مشكلة السيولة بحجم أكبر من المصارف التقليدية، ذلك أنها تفتقر إلى رعاية البنوك المركزية لها في أغلب الدول التي أتاحت لها مجالاً للعمل، إما عمداً، أو تناسياً، لخصوصية هذه المصارف. حيث تشكل البنوك المركزية الملاذ الأخير للمصارف الربوية عند مواجهة هذا النوع من المشاكل.

ولكن يبدو أن مخاطر السيولة في المصارف الإسلامية منخفضة في الوقت الحاضر بسبب ما يمكن تسميته بأعراض السيولة المفرطة نتيجة لعدم توفر فرص استثمارية كافية تتفق مع الشريعة الإسلامية. ولكن ربما تكون هناك أسباب قد تؤدي إلى مخاطر سيولة في المستقبل هي (فضل عبد الكريم، 2007، ص 77-79):

- تعتمد معظم المصارف على الحسابات الجارية بدرجة كبيرة ، وهذه قابلة للسحب تحت الطلب.

- هناك قيود شرعية على بيع الديون والتي تمثل جزء كبيراً من أصول المصارف الإسلامية في الوقت الراهن.

- نظراً للبطء في تطوير أدوات مالية إسلامية، فإن المصارف الإسلامية لا تستطيع تعبئة الموارد المالية في الأسواق في زمن قصير. وتزداد صعوبة هذه المشكلة نتيجة لعدم وجود سوق مصرفية بين المصارف الإسلامية.

- التسهيلات المالية في المصارف المركزية عن طريق وظيفتها كمقرض أخير غير متاحة في الوقت الراهن إلا بفائدة. ومع ذلك لم تواجه المصارف الإسلامية حتى الآن أي مشكلة في

السيولة، وهذا سلاح ذو حدين، لأنه بينما أنقذ هذه المصارف من أزمات سيولة ؛ فقد أدى إلى عدم تطوير أدوات رسمية لإدارة السيولة.

3.6.3 المخاطر الأخلاقية

أشار العديد من الباحثين إلى الخطر الأخلاقي الكامن في عملية المضاربة التي قد يتصرف الوكيل فيها(وهو صاحب المشروع) الممول من قبل البنك الإسلامي في غير صالح الأصل، أو قد يلجأ الوكيل إلى إخفاء بعض المعلومات بقصد الحصول على ما لا يستحقه من المنافع.

ومن بين الحلول التي اقترحت للإدارة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية من أجل تخفيض مستوى المخاطر الأخلاقية في عقود المشاركات المصرفية، منها(مقبل صالح، 2009):
- تذكير العاملين في صناعة خدمات الصيرفة الإسلامية ابتداء، أن عقود المشاركات هي من عقود الأمانة، فهي لا تصلح مع أي عميل، ولكنها مناسبة للعملاء الذين تتسم حساباتهم بقدر عال من الشفافية ومستوى مقبول من الانضباط والمراجعة المحاسبية الموثوقة.
- لا شك أن نجاح وانتشار صيغ التمويل القائمة على المشاركات سيعتمد كثيرا على سلامة وفعالية البيئة القانونية السائدة. لذا فإن الأمر يقتضى سن القوانين المستمدة من روح الشريعة التي تحمي أطراف العقود، وتضمنها جزاءات مناسبة تدفع العميل إلى الالتزام بنوع السلوك المفترض.

- بناء قاعدة معلومات تتوافر فيها البيانات كافة عن أرباب الأعمال من عملاء المصارف المحتملين الذين هم مظنة الانخراط في عقود المشاركات مع المصارف، وتصنيفهم بناء على تاريخ ونتائج التعامل معهم، بحيث يستفيد كل مصرف من تجارب الآخرين. وقد تؤدي شركة سمة دور فاعل في هذا الشأن، بحول الله تعالى.

لكن ما هو أهم من كل ما سبق فيما يتعلق بمعالجة مسألة المخاطر الأخلاقية في عقود المشاركات، تبني فكرة خلق الحوافز لدى العملاء للإفصاح عن نتائج النشاط الذي تم تمويله. فكلما أمكن ترتيب وضبط هذه العقود ترتيبا داخليا "من داخل العقد"، لدفع أطرافها نحو السلوك المفترض والمرغوب فيه من حيث الأمانة، كان ذلك أجدى وأقل تكلفة حتى من الناحية الاقتصادية، لأن مثل هذه الضوابط تجعل للخيانة ثمنا باهظا يتردد المضارب قبل أن يركب صعبه.

وقد أشار الشيخ صالح بن عبدالرحمن الحصين في أبحاثه عن المصارف الإسلامية والأنظمة الاقتصادية إلى حقيقة وهي أنه لا بد لنجاح نظام اقتصادي في بلد ما أن يتناسق ويتناغم مع النظام الخلقي والقيم الثقافية التي تسود في ذلك البلد، ومن المستحيل أن يزدهر نظام اقتصادي في بلد مع معارضة ذلك النظام أو تلك الأساليب للقيم الخلقية والمعتقدات السائدة، إن الشرط الأساسي لازدهار الاقتصاد في بلد ما أن يحور لينسجم مع نظام البلد الأخلاقي، أو أن يحور النظام الأخلاقي لينسجم مع الاقتصاد وبدون ذلك يكون الاقتصاد كشجرة مغروسة في تربة ومناخ غير ملائمين لها(صالح بن عبدالرحمن الحصين، 2014، ص302-303).

4. خاتمة

بالإضافة إلى الاستجابة للاحتياجات المالية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فإن التمويل الإسلامي له تأثير على أخلاقيات ممارسات الأعمال في بيئتها. استناداً إلى مبدأ تقاسم المخاطر لأنه يمكنهم المساهمة في التخفيف من المخاطر الخاصة التي تميز الظروف الاقتصادية في البلدان. و لكن ، هناك بنكان خاصان فقط يقدمان ما يسمى بمنتجات التمويل الإسلامي في الجزائر ، وهما بنك البركة وبنك السالم. يطلب منهم القانون إيداع معظم أموالهم في الخزينة العامة للفائدة. يتم تنظيمها من خلال نفس اللوائح مثل البنوك التقليدية. لا يمكن لبورصة الصكوك أن تبدأ في الجزائر. حتى أن هناك مشكلة إعادة تمويل لهذين البنكين. تتم إعادة التمويل في البنك المركزي فقط على أساس أسعار الفائدة التي لا يتقاضاها البنك المركزي. لا يوجد سوق تأمين إسلامي في بلدنا ، ولا يوجد سوى شركة تأمين إسلامي واحدة تكافل: سلامة للتأمين. حتى الآن لا يوجد قانون محدد في التكافل ، ولا توجد شركة لإعادة التكافل . و العاملون في ما يسمى بالتمويل الإسلامي لم يتلقوا تدريباً متخصصاً. إنهم موظفون في التمويل التقليدي وجدوا أنفسهم في التمويل الإسلامي والتأمين. حتى الآن ، لا توجد معاهد أو مدارس تدرب في التمويل الإسلامي.

5. قائمة المراجع

1. الأخضر لقيطي، حمزة غربي،(2010)، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية-دراسة ميدانية، ملتقى أسس وقواعد النظرية المالية الإسلامية، جامعة غرداية.
2. البنك الإسلامي للتنمية 2021.
3. حمزة عبد الكريم حماد،(2012)، المخاطر الأخلاقية في المضاربة التي تجريها المصارف الإسلامية رؤية لمعالجة - فقهية مصرفية، مجلة أحكام، المجلد 12، العدد 01، ص.147-158.
4. خان، طارق الله، أحمد، حبيب،(2003)، إدارة المخاطر: تحليل قاضيا في الصناعة المالية الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية، جدة.
5. صالح بن عبدالرحمن الحصين،(2014)، خاطرات حول المصرفية الإسلامية، الأعمال الكاملة، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص302-303.
6. طارق بلحاج،(2011)، مشكلة الخطر الأخلاقي في البنوك الإسلامية: طبيعتها، آثارها، وسبل معالجتها، الملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل، محور المداخل: التحديات التي تواجه الصناعة المالية الإسلامية، المركز الجامعي غرداية.
7. فضل عبد الكريم، محمد،(2007)، إدارة المخاطر وتحديات المصارف الإسلامية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الاقتصاد، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية.
8. مقبل صالح أحمد الزكيير. معالجة المخاطر الأخلاقية في الصيرفة الإسلامية، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، المقال موجود على الرابط: https://www.aleqt.com/2009/05/01/article_6629.html
9. النظام رقم -202002 المحدد للعمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها من طرف البنوك والمؤسسات المالية.
10. الهاشمي صياغ،(2008)، الإسلام وعالم الأعمال: المال والأخلاق والحكم، ترجمة موسى أشرشور، منشورات ألفا، الجزائر، ص.43.

Analyse de la stratégie de différenciation des entreprises agroalimentaires en Algérie: étude comparative entre les marques 'Soummam' et 'Danone'

MADOUCHE Yacine ; MCB, UMMTO

TIFRANI Souad ; MAA, UMMTO

Résumé :

Notre étude porte sur les éléments de la stratégie de différenciation des entreprises Danone et Soummam en concurrence directe sur le marché des produits laitiers en Algérie, d'où nous avons formulé la problématique suivante : Dans quelle mesure les éléments de différenciation des entreprises Danone et Soummam, sont-ils perçus par le client ? Et, nous avons opté pour une méthodologie de recherche par enquête, conduite auprès de 100 clients. Les résultats de recherche obtenus, nous permettent d'affirmer que dans le cadre de la stratégie

de différenciation des entreprises Danone et Soummam, la suprématie des éléments hors prix sur les éléments prix.

Mots clés : *Stratégie de différenciation, variables prix et hors prix, positionnement, Danone, Soummam.*

Abstract :

The subject of our communication is the study in the context of a strategy of differentiation of companies in direct competition on the market of dairy products, mainly yoghurts in Algeria. Our problem is formulated as follows: "What are the determinants that have prevailed during a differentiation strategy, in 'Soummam' and 'Danone' companies, and to what extent are they perceived by the customers of said companies?"

To respond to this problem, we have opted for an appropriate research methodology with a comparative approach, this is a field survey, conducted among 100 customers who are consumers of yoghurt products.

At the end of the research, we can affirm that within the framework of the differentiation strategy there is indeed the supremacy of non-price elements over price elements as shown by the empirical study which led to the results.

Keywords: *Differentiation strategy, price variables, non-price variables, positioning, Soummam brand, Danone brand, Algeria.*

Introduction

Dans un contexte concurrentiel, chaque entreprise cherche à se positionner, à glaner des parts de marchés et de ce fait à concevoir une meilleure image d'elle-même dans l'esprit des consommateurs. Ces images résultent des expériences individuelles de chacun d'eux mais aussi de l'évaluation globale de ces entreprises à travers les images non seulement qui leurs sont envoyées mais également des images qu'eux perçoivent et des idées qu'ils se font sur chacune des entreprises en concurrence.

Notre étude porte justement sur ces deux éléments de positionnement (voulu et perçu), respectivement par les entreprises et les consommateurs, dans un contexte de différenciation des entreprises en concurrence directe sur le marché des produits laitiers, principalement, les yaourts, d'où nous avons formulé notre problématique comme suit : **Dans quelle mesure les éléments de différenciation des entreprises Danone et Soummam, sont-ils perçus par le client ?** De cette question centrale découlent les questions subsidiaires suivantes :

- Qu'est-ce que la stratégie de différenciation ?
- Quels sont les définitions, les déterminants ainsi que les formes de différenciation d'un point de vue stratégique et marketing ?
- Quels sont les éléments de différenciation les plus pertinents adoptés par les entreprises de la filière Lait en Algérie pour le (produit Yaourt) Danone et SOUMMAM ?
- L'image de marque d'une entreprise de renommée mondiale, suffit-elle à DANONE pour s'imposer sur le marché Algérien et en devenir leader ?

Les hypothèses de recherche

- **H1** : Le prix est l'unique variable qui détermine ou qui influence la préférence des consommateurs des produits laitiers (yaourt) ;
- **H2** : Les éléments de différenciation hors prix sont les plus pertinents dans la stratégie de différenciation mise en place par les entreprises afin de se distinguer de la concurrence ;
- **H3** : L'image de leader mondial de la marque DANONE constitue un élément essentiel dans la différenciation sur le marché des produits yaourt en Algérie.

I. La différenciation comme choix stratégique : Revue de littérature

Bien des entreprises parviennent à créer une offre originale qui les met hors de portée de la concurrence directe. Celles-ci parviennent également à construire un avantage concurrentiel autre que celui fondé sur les volumes. Ceci représente un choix stratégique. A ce propos, deux axes traitants, de la mise en place de la stratégie de différenciation, est dédié exclusivement à la différenciation comme option et choix stratégique. Il s'agit de la double dimension de la différenciation, du point de vue stratégique et Marketing. Ainsi que sont présentés, les déterminants de la stratégie de différenciation, et ses principaux leviers. Ces derniers constituent la grille de lecture de notre étude empirique.

M.PORTER (1986) dans son ouvrage « choix stratégique et concurrence » trace trois (03) catégories de stratégies et pose la nécessité de choisir l'une de ces trois voies pour éviter ce qu'il appelle « l'enlèvement dans la voie médiane ».

M.PORTER a, lors de sa classification énonce au préalable deux critères déterminants lesquels combinés donnent naissance à ses stratégies génériques.

- **La cible stratégique** : définit l'envergure de la clientèle à laquelle s'adresse l'entreprise. La cible concerne aussi bien le secteur entier et on l'appelle « **cible large** » comme elle peut concerner un seul segment du même secteur, on l'appellera alors « **cible étroite** ».
- **L'avantage stratégique** : Il existe deux façons de tirer l'avantage stratégique :
 - Soit celui-ci est tiré d'une minimisation des coûts
 - Soit il provient de la perception du client qui ressent le caractère unique du produit.

Les deux avantages jumelés et combinés à l'activité de l'entreprise, donnent trois (03) stratégies de base. Il s'agit de : la **stratégie de domination par les coûts**, la **stratégie de différenciation** et la **stratégie de focalisation**, avec ses deux variantes ; stratégie de focalisation avec des coûts peu élevés ou focalisation avec des produits différenciés.

I.1 La double dimension stratégique et marketing de la différenciation

La théorie de la différenciation des prix (Cahier du CRAS.1990 ; P131) est apparue dans les travaux de DUPUIT (1804- 1866), dès 1844. La remise en cause de l'unicité du prix trouve son origine dans le caractère variable de l'utilité. Cette variabilité de l'utilité est selon lui, bien connue et parfaitement exploitée dans le commerce : "C'est elle qui sert de base à toutes les spéculations qui sont à l'abri de la concurrence, soit par le secret de la fabrication, soit par toute autre circonstance qui assure le bénéfice du monopole au vendeur.

I.1.1. La différenciation d'un point de vue stratégique

L'entreprise dans son domaine doit chercher à se constituer un avantage concurrentiel significatif. Cependant, et lorsque l'offre est standardisée, la bataille est souvent du côté des prix avec des coûts supposés faibles et des volumes de production élevés.

D'autres entreprises parviennent à créer une offre originale qui les éloigne de la concurrence directe.

Pour construire un avantage concurrentiel autre que celui basé sur les volumes, l'entreprise doit opter pour l'un des choix suivants :

- Soit elle œuvre pour rendre son offre plus attractive que celle de ses rivaux en créant plus de valeur et en améliorant le produit ou service et par conséquent faire payer un surprix à ses clients.
- Soit dépouiller son offre et l'élaguer de toutes les caractéristiques coûteuses et créer un avantage de coût en faisant moins payer ses clients.

Il s'agit de la stratégie de Différenciation.

- La différenciation est l'un des deux (02) types d'avantage concurrentiels que la firme peut posséder.
- La différenciation peut naître n'importe où dans la chaîne de valeur et elle est généralement très coûteuse

A. Les sources de différenciation

On dit d'une firme qu'elle s'est différenciée quand celle-ci offre quelque chose d'unique. La différenciation permet à la firme de prélever un surprix, de vendre une plus grande quantité de son produit ou obtenir des avantages équivalents (fidélité).

La différenciation conduit à des résultats supérieurs à la moyenne si le surprix obtenu dépasse le coût supplémentaire entraîné par la différenciation.

Celle-ci peut viser un large groupe de clients dans un secteur (Différenciation au sens de M. Porter), ou un sous ensemble de clients aux besoins particuliers (concentration fondée sur la différenciation).

B. Les offres : de référence et recomposée

Pour définir un produit, l'on doit tenir compte des dimensions qui le caractérisent.

Un produit ou une offre est considérée comme étant la résultante d'un ensemble de caractéristiques différentes (prix, image, qualité, localisation, sophistication, prix associé) et c'est en agissant sur ces dimensions que l'entreprise peut présenter une offre spécifique.

Cependant, et dans toutes les offres, il existe ce qu'on appelle « *offre de référence* ». Laquelle est une offre que la majorité des consommateurs s'attend à se voir proposer à un moment donné sur un marché donné.

L'offre de référence est définie comme l'offre moyenne correspondant au consommateur standard.

Toute entreprise souhaitant pratiquer des niveaux de prix supérieurs est tenue de transformer voire améliorer certaines caractéristiques de son offre de référence et vice versa.

L'offre de référence d'une industrie ou d'un secteur donné est cette offre proposée par l'entreprise composant le groupe stratégique dominant.

Une offre de référence est caractérisée par deux (02) dimensions essentielles :

- Le niveau de prix
- La valeur perçue par les clients (perception susceptible de déclencher l'acte d'achat).

- Si la Valeur perçue est supérieure : position de faire payer un prix supérieur au prix de référence : **Positionnement Différencié**.
- Si l'Offre est perçue comme étant dégradée et à un coup sensiblement inférieur au prix de référence : **Positionnement lowcost**.

En plus des types de positionnement connus et qui s'écartent de l'offre de référence, il existe ce qu'on appelle « **zones des ruptures stratégiques** » qui correspondent à des situations où la valeur de l'offre perçue est nettement supérieure à l'offre de référence. Cette valeur est bien entendu accompagnée d'un coût et par conséquent d'un prix, sensiblement plus faible.

Dans ce cas, on parle de rupture stratégique dans la mesure où l'apparition d'une nouvelle offre éliminerait de facto l'offre de référence précédente en la rendant obsolète, d'où la naissance d'une autre offre de référence.

Ces ruptures sont généralement le fruit ou le résultat d'innovations stratégiques majeures.

I.1.2. La Différenciation d'un point de vue marketing

En marketing, la différenciation correspond à la politique produit utilisée par l'entreprise pour offrir un produit différencié à ses clients par rapport à la concurrence.

Pour cela, l'entreprise modifie une ou plusieurs caractéristiques du produit pour le rendre différent des produits des concurrents. C'est ce qu'on appelle la **Différenciation** produit qui permet de diversifier l'offre de l'entreprise. L'entreprise crée un avantage différentiel, quand la modification porte sur une particularité de base du produit ou sur l'emballage, la publicité ou un autre élément plus subjectif.

L'avantage concurrentiel permet de vendre le produit plus cher en développant des marges plus importantes.

La stratégie de différenciation a été développée par M. PORTER et repose sur la capacité à développer une offre spécifique et différente qui soit valorisée par le client.

A. La Différenciation : Se distinguer de la concurrence par la valeur client

A.1. Définition de la Différenciation selon Kotler et Dubois (2004)

Pour KOTLER et DU BOIS (2004) : « *On appelle différenciation, la mise en évidence de spécificités porteuses de valeurs pour le client et destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents* »

Et pour J C MATH (2001) « *La stratégie de différenciation rassemble les stratégies dont l'objectif est d'obtenir une valeur perçue comme supérieure à celle de ses concurrents* ».

L'avantage qui repose sur la valeur client passe par une exploration de ce que peut désirer un client à propos d'un produit ou service qui le rendra moins sensible au prix. Cette identification tient lieu de deux éléments essentiels lesquels combinés, donnent des solutions pour faire une offre pertinente.

- Une grande intelligence des besoins des clients ;
- Une grande créativité.

Pour rendre cette différence effective, l'entreprise doit être capable d'offrir des avantages :

- Distinctifs : qui se démarquent nettement (le produit de l'entreprise de ceux des rivaux) ;
- Rentables : la valeur ajoutée créée doit être significative pour l'entreprise.

La question de différenciation pose le problème de compétitivité hors prix qui vise à mettre sur le marché des produits/services dont l'attrait repose davantage sur la valeur d'usage ou d'estime que la valeur économique du produit.

Selon B. BATHELOT (2008), La différenciation en marketing est une politique produit et/ou communication par laquelle une entreprise va différencier son produit vis-à-vis de ceux de la concurrence.

- La différenciation peut être réelle : se fait par développement de caractéristiques intrinsèques qui sont distinctives réellement. On parle alors de Différenciation Produit/Service.
- La différenciation artificielle : travaille surtout sur la création de différences perçues. On parlera alors de Différenciation publicitaire.

La politique de différenciation permet de s'affranchir des contraintes d'une concurrence en développant une préférence de marque avant et après l'achat et en pratiquant des prix plus élevés. Il s'agit d'une stratégie visant à la fois :

- À maximiser la pénétration de marchés ;
- À fidéliser les clients ;
- Et servant de base à l'implantation sur un marché déjà occupé.

Si elle est plus souvent faite par le haut, la différenciation est faite aussi par le bas (produit plus basique mais moins cher). A ce titre le modèle *LOW COST* est considéré comme une politique de différenciation particulière.

Que la différenciation soit réelle ou artificielle, la communication est un élément clé d'une stratégie de différenciation. C'est la communication qui permet de passer d'une réelle caractéristique distinctive à une différenciation perçue, gage d'une politique de différenciation réussie.

A.2. Différenciation et valeur pour le client

Améliorer la performance du client, c'est comprendre ses souhaits.

Une firme peut améliorer la performance de ses clients en les aidant à atteindre des objectifs autres que ceux économiques (statut, image, prestige...).

Dans d'autres cas (cas des produits vendus aux consommateurs). L'amélioration de la performance passe par la satisfaction des besoins.

I.1.3. Les principaux leviers de différenciation selon KOTLER et DUBOIS (2004).

Pour vendre durablement ses produits ou ses services sur le marché il faudrait différencier son offre laquelle différenciation vous permettra d'obtenir un avantage concurrentiel durable. L'ensemble de ces éléments représente les attentes des consommateurs compte tenu de leurs expériences d'achat.

Pas moins de 37 éléments potentiellement différenciateurs regroupés en six (06) catégories.

La différenciation par le produit, la différenciation par le service, la différenciation par le personnel, la différenciation par les points de vente, la différenciation par l'image et la différenciation par le prix (Kotler et Dubois, 2004. P833).

A. Critères de différenciation liés au produit

C'est le niveau dans lequel la différenciation s'obtient très facilement. Dix (10) possibilités, au moins, peuvent être offertes. Elles concernent les valeurs intrinsèques du produit lui-même.

Tableau N°01: Critères de différenciation liés au Produit (KOTLER et DUBOIS, 2004)

Critères liés au Produit
La forme : Taille et format des contenants ainsi que des contenus (contrainte d'espace).
Le style : Un style est reconnaissable au milieu de plusieurs.
La qualité perçue : Beaucoup de gens placent au sommet des critères de leurs choix, le niveau des finitions d'un produit, sa robustesse apparente etc.
Les fonctionnalités : Raison d'être des notions de standardisation ou de personnalisation.
La performance : Toujours plus en innovation exemple : N ^{bre} de pixel en photographie...
La facilité d'utilisation : Manipulation sans complication
La conformité : Conforme soit à sa réputation, à des spécifications ou à des normes.
La durabilité : Durée de vie d'un produit, date d'expiration ou de péremption.
La fiabilité : Assurer le fonctionnement normal du produit et ne tombe donc pas en panne.
La responsabilité : Le SAV, reprise, garantie, facilité de réparation par l'utilisateur.

Source : Kotler& Dubois « Marketing Management » (2004), Pearson Education, p 833.

B.Critères de différenciation liés au service

Le service est de nos jours l'élément incontournable dans la différenciation car il présente l'avantage d'être difficile à copier.

Dans ce cas, la réflexion doit être orientée vers l'offre globale et une compréhension parfaite et poussée des attentes des consommateurs ainsi que la maîtrise du marché pour déterminer le prix que les consommateurs seraient prêt à payer pour la différenciation proposée.

Associer des services au produit, à ce niveau on pourra repérer sept (07) éléments.

Tableau N°02: Critères de différenciation liés au service

Critères liés au Service
Facilité de commande : Le temps nécessaire, N ^{bre} d'interlocuteurs, degré d'autonomie de l'acheteur, sont autant de critères à optimiser.
La livraison : Raccourcir les délais, possibilité d'une mise en route.
Le paiement : Proposer des modes de paiement adaptés et plus flexibles.
L'installation : Le produit doit être opérationnel le plus rapidement possible, facile à installer et à redéployer (en cas de déménagement par exemple).
La formation du client : Transfert des connaissances pour une optimisation des fonctionnalités.
Le conseil : Utile dans le B to B et dans le cas des franchises.
La réparation : Offrir des services de réparation 7J/7.

Source : Kotler& Dubois « Marketing Management » (2004), Pearson Education, p 834.

C.Critères de différenciation liés au personnel

Investir sur l'attitude du personnel de contact et la compétence des salariés permettant d'acquérir un avantage concurrentiel substantiel. A ce niveau aussi, six (06) domaines sont évoqués.

Tableau N°03: Critères de différenciation liés au personnel

Critères liés au Personnel
La compétence : Maîtrise des savoirs ;

La courtoisie : Respect et considération des clients ;
La crédibilité : Nécessaire pour inspirer la confiance ;
La fiabilité : Apporte la sécurité aux clients ;
La serviabilité : Nécessaire pour prendre en charge les soucis des clients ;
La communication : A travers l'écoute client (clarté des messages).

Source : Kotler&Dubois « Marketing Management » (2004), Pearson

D. Critères de différenciation par les points de vente

La proximité du fournisseur et sa capacité à réagir rapidement sont autant de facteurs de différenciation intéressants.

Tableau N°04: Critères de différenciation par les points de vente

Critères liés aux Points de vente	
Avoir ses propres lieux de vente	Vente directe sans intermédiaires
Son réseau de distribution	Degré de couverture, l'expertise du réseau de distribution, adaptation aux attentes des clients.
Ses moyens de vente par correspondance	Site de vente en ligne (service supplémentaire).

Source : Kotler&Dubois « Marketing Management » (2004), Pearson Education, p 833.

E. Critères de différenciation liés à l'image

Grace à l'image implantée dans les esprits des consommateurs au fil du temps.

Tableau N°05 : Critères de différenciation liés à l'image

Critères liés à l'Image	
Précurseur, pionnier	avoir une image valorisante de pionnier quand on se construit une réputation d'entreprise innovante.
Proximité	écoute et réponses aux problèmes des clients.
Jeunesse, dynamisme	entreprise à la pointe de la technologie
Humour	parler de ses produits sur un ton unique.
Sympathie	s'associera des événements à but caritatif.
Des références	afficher des références de renom parmi ses clients.

Source : Kotler& Dubois « Marketing Management » (2004), Pearson Education, p 833.

F. Critères liés aux prix

Tableau N°06: Critères de différenciation liés aux prix

Critères liés aux prix	
prix d'achat	moissonner de petites marges tout en multipliant le volume des ventes.
prix d'utilisation	chercher des solutions qui auront à minimiser les coûts ultérieurs de l'utilisation (Diesel/Essence).
prix d'entretien	maintenir en l'état ses produits.
prix de destruction	obstacle au déploiement de certaines technologies (le nucléaire et l'éolien).
Les coûts en temps	intégrer dans les coûts totaux, le temps qu'il faut avant d'en profiter pleinement du produit (délais de livraison, d'installation, de formation...).

Source : Kotler&Dubois « Marketing Management » (2004), Pearson Education, p 833.

L'un des moyens permettant d'identifier quel levier à activer pour tenter une différenciation consiste à analyser avec toute la précision requise, ce qu'il convient d'appeler « *la chaîne du consommateur* », la décortiquer en se posant toutes les questions depuis l'acte d'achat à celui de la destruction finale et totale du produit acheté.

Donc, le recours à la différenciation comme choix stratégique nous renvoie à la double dimension ayant fait objet de définition de ce concept (différenciation) aussi bien du point de vue stratégique que marketing. Cependant, sa mise en place et son déploiement nous imposent la compréhension de ses déterminants, ses formes, ses leviers et ses conditions de réussite.

II. Méthodologie de recherche

L'objectif de notre travail est l'étude des déterminants de la différenciation, appliquée par les producteurs de Yaourt, met en concurrence deux entités majeures dont le géant mondial (DANONE) et l'entreprise nationale d'essence familiale (SOUMMAM). Pour ce faire, nous avons réalisé une enquête auprès des clients consommateurs (100 individus).

II.1. Terrain de la recherche

Durant les années 1990 et Avant l'arrivée de DANONE en Algérie, le marché du « Yaourt » comptait seulement deux entreprises leaders. Il s'agit de DJURDJURA et SOUMMAM), implantées toutes les deux dans la wilaya de BEJAIA et une petite entreprise à forte croissance implantée à BLIDA (TREFLE). Les filiales de Giplait entamaient alors leurs recentrages par l'abandon progressif de la production et de la commercialisation des produits yaourts.

L'entrée sur le marché Algérien de DANONE après la conclusion d'un contrat de partenariat avec l'entreprise Djurdjura et le contrôle quasi-total de la multinationale sur elle n'a pas pour effet de dissuader les entreprises locales car on aurait pu s'attendre à une situation quasi monopolistique et la disparition totale de ces entreprises. Il n'en est rien, d'autres firmes étrangères s'installent, de nouvelles entreprises locales émergent. Les entreprises concurrentes renforcent leurs positions compétitives et lancent de nouveaux produits.

L'Algérie compte aujourd'hui (2019), huit (08) producteurs de yaourt mettant sur le marché une large gamme de produits.

Il s'agit de DANONE, HODNA, SOUMMAM, TREFLE, BETTOUCHE, RAMDY, HADRA et PALMA NOVA.

II.2. Méthodologie de l'enquête

L'objectif de départ étant d'essayer d'identifier les perceptions des consommateurs des produits laitiers et principalement ceux des yaourts. Pour cela, nous avons opté pour une étude empirique à travers une enquête de terrain où pas moins de 100 individus ont été interrogés par un questionnaire à l'effet de trouver des réponses à même de pouvoir expliquer la problématique posée et essayer d'expliquer, dans quelle mesure les éléments ayant prévalu en entreprise lors d'une différenciation, sont-ils perçus réellement par le commun des consommateurs.

Afin de mener à bien notre étude, nous avons mis en place un questionnaire sous une forme électronique, administré sous ses deux variantes, directe et indirecte, contenant pas moins de

23 questions et adressé à un échantillon de population dont la tranche d'âge varie de 20 à plus de 60 ans.

A. Le questionnaire d'enquête

Le questionnaire est un outil méthodologique comportant un ensemble de questions, qui s'enchaînent d'une manière structurée. Il est présenté sous forme papier ou électronique, administré directement ou indirectement.

C'est aussi un outil d'observation qui permet de recueillir des informations auprès des individus cibles et de les analyser dans le cadre d'une étude. Les données recueillies peuvent être quantitatives et qualitatives.

B. Les outils d'analyse

L'analyse des données ainsi collectées s'est faite à l'aide des outils appropriés à savoir (Excel) et (logiciel SPSS)

Le SPSS : qui signifie « Statical Package for the Social Sciences », logiciel utilisé pour l'analyse statique et qui comprend plusieurs modules, tels le système de base, modèles de régression, modèles avancés, tableaux, tests exacts, tendances et autres.

TEST KHI-DEUX : Test d'indépendance

Appelé aussi Chi 2 ou Khi carré. Il est utilisé quand il s'agit d'une recherche qui comporte deux groupes (ou deux mesures) et que la variable dépendante est qualitative.

Le **KHI 2** est testé pour comparer les fréquences de ces deux groupes afin de conclure l'existence d'une relation entre X et Y.

Le **test KHI 2** permet le maintien ou le rejet de l'hypothèse nulle et donc de prendre une décision.

TEST de Cramer : mesurer l'intensité des relations entre variables. Il permet de savoir si les variables entretiennent des relations entre elles mais ne renseigne aucunement sur leurs intensités. Le test de Cramer appelé également V de cramer, lui, permet de mesurer et de quantifier cette relation.

$$V \text{ de Cramer} = \frac{\sqrt{X^2}}{N * \text{Min.dll}} \quad \text{Avec : } X^2 = \text{Khi 2}$$

N = Echantillon

M x dll = degré de liberté

C. Le contenu de l'enquête

Le questionnaire adopté dans notre cas comprend 23 questions (identification comprise). Il a été élaboré et mis en place dans « Google Forms ». Il est diffusé par internet (via e-mail) ainsi que sur réseaux sociaux (Messenger, LinkedIn).

Pour des raisons méthodologiques, les éléments du questionnaire sont regroupés en quatre voire en cinq rubriques, à savoir :

***Identification du répondant**

Thème 1 : Consommation des produits laitiers (Yaourt) ;

Thème 2 : Positionnement des marques de Yaourt ;

Thème 3 : Variables Prix/Hors prix déterminants le choix des marques des produits laitiers (yaourt) ;

Thème 4 : Evaluation de la marque référence selon les variables Prix/Hors prix.

Le but étant de recueillir les avis des uns et des autres à travers des éléments de réponse et d'informations, lesquels une fois collectés, sont analysés par les différents outils et méthodes de tri. Ce qui nous donnera ensuite, une idée plus au moins claire et précise sur le phénomène étudié. L'enquête a été menée auprès d'une population composée de jeunes étudiants comme de vieilles personnes en retraite, des femmes comme des hommes, des citadins comme des villageois, des actifs et des sans fonctions.

D. Echantillon de l'enquête : Taille et Principales caractéristiques

Taille de l'échantillon : Notre échantillon est de taille 100 individus (base 100), par convenance pour le type de recherche que nous avons réalisé. Cette dernière à une double dimension : stratégique et marketing.

Principales caractéristiques de l'échantillon

Le genre (sexe) L'échantillon de la population étudiée est mixte, il est représenté par 41% de femme et 59 % d'homme.

L'âge Toutes les tranches d'âge sont représentées avec un léger décalage des catégories allant de 21 à 60 ans (justifié par le mode d'administration du questionnaire), il s'agit de 4% des -20 ans , de 6% des plus de 60ans, de 41% des 36-60 ans et de 49% des 21-35 ans.

Situation socioprofessionnelle des répondants La plupart des répondants sont issus de la fonction publique ou des universités ayant encore le statut d'étudiants. Il s'agit de 29% étudiants, 36 % fonction publique, 21% salariés du secteur privé, 8% retraités, et 6% sans emploi.

Situation des salaires des répondants La majorité des salaires des répondants se situe dans la fourchette (-18000 à -100000) DA. Entrer autre, 25 % entre 18000-35000 DA ; 22% entre 35000-55000 DA ; 23% entre 55000-100000DA et 3% plus de 100000DA.

Zones d'habitation des répondants Les deux zones sont bien représentées et de manières presque égales. il s'agit de 54 % zone rurale et 46 % zone urbaine.

Situation familiale La plupart des répondants déclarent vivre avec leurs familles composées d'enfants aussi. Il s'agit de 39% avec leur famille chez leurs parents, 46% en couple avec enfants, 4% en couple sans enfants et 11 % seuls sans enfants.

Responsabilité des achats Seuls 25% des répondants ne s'occupent pas des achats alimentaires. Et 49% s'occupent en partie des achats alimentaires, ainsi que 26 % s'occupent entièrement des achats alimentaires.

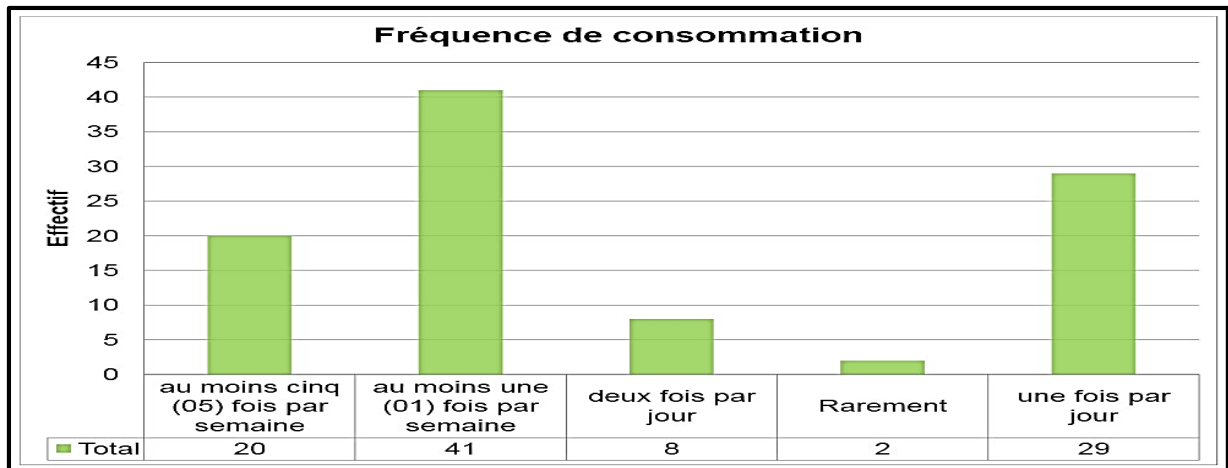
III. Présentation, analyse et discussion des résultats de la recherche

L'analyse des résultats s'est faite compte tenu des différentes rubriques présentées succinctement par les thèmes ci-dessous référenciés. Quant aux tris, nous avons volontairement opté pour les deux catégories à savoir ; les tris à plat et les tris croisés.

III.1. La Consommation des produits laitiers « Yaourt » par les répondants :

III.1.1. Fréquence de consommation des produits yaourt

Figure N°01 : Fréquence de consommation des produits yaourt des répondants



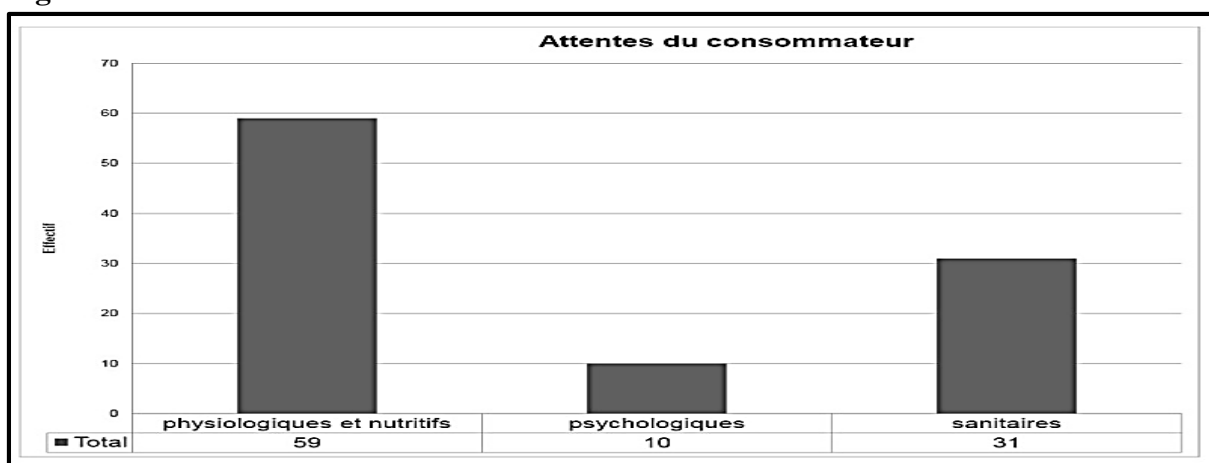
Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

L'ensemble des individus testés s'accorde sur une consommation plus au moins fréquente, allant de « rarement » à « au moins 5 fois par semaine » ce qui représente à notre sens des habitudes de consommation profondément ancrées et un mode de consommation affirmé.

Généralement, les marques recherchées sont présentes sur les étals des différents commerces fréquentés.

III.1.2. Attentes des consommateurs.

Figure N°02: Les attentes des consommateurs selon l'échantillon



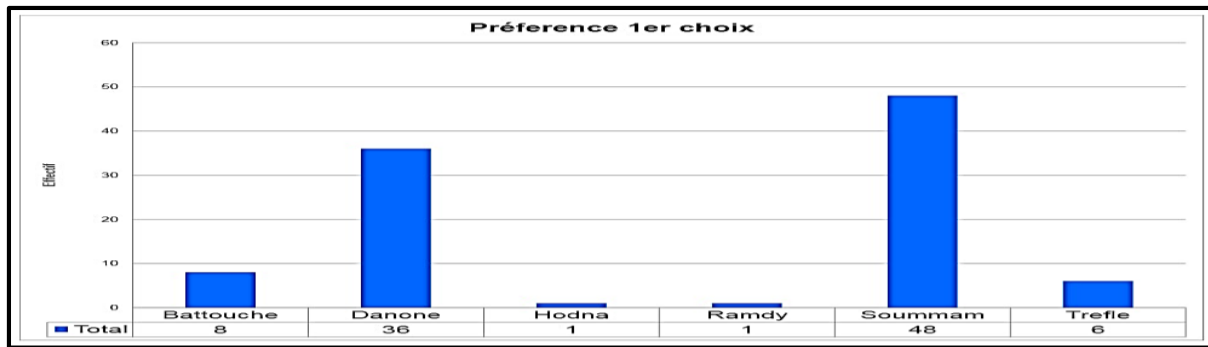
Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

Le premier usage attribué aux yaourts est de nature physiologique et nutritive ; il s'agit de 59% a usage physiologique et nutritif, 10% psychologique et 31% sanitaire.

III.1.3. Positionnement des marques de produits laitiers « Yaourt » :

Notoriété assistée des marques

Figure N°03 : L'ordre des marques et leurs positions, arrêtés par les consommateurs questionnés



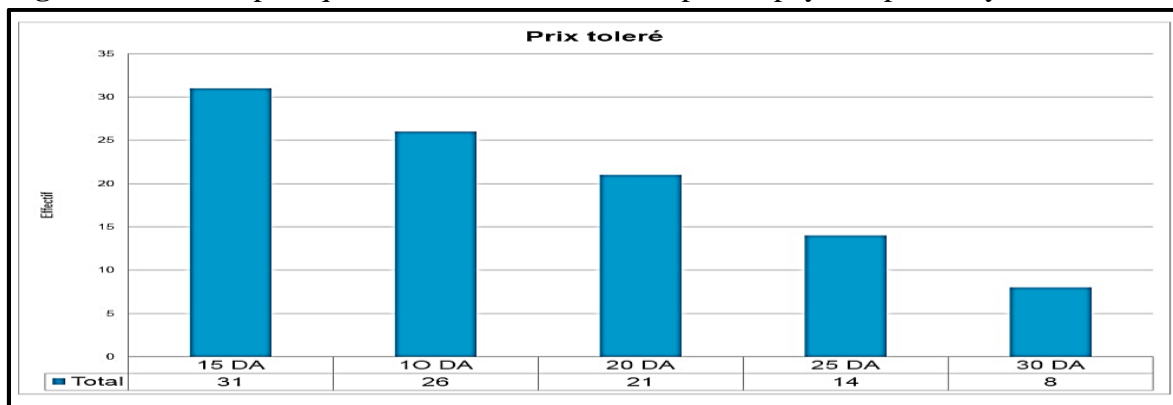
Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

Sur les 100 personnes interrogées, presque la moitié d'entre elles placent SOUMMAM comme leader des marques, vient ensuite DANONE puis BETTOUCHE

III.2. Variables prix et Hors pris déterminants le choix des marques des produits laitiers « Yaourt » par le consommateur :

III.2.1. Les prix que les consommateurs sont prêts à payer pour un pot de yaourt

Figure N°04 : Les prix que les consommateurs sont prêts à payer le produit yaourt



Source : élaborée par nos soins à partir des données de l'enquête ,2019

Plus de la majorité opte pour un prix compris entre 10-15 DA

III.2.2. Evaluation des variables prix et Hors prix

A. Tests de corrélation

De toutes les corrélations testées entre la préférence d'une part et les éléments de prix et de l'hors prix, il en ressort que pour la préférence des répondants, ceux-ci tiennent compte de trois éléments essentiels. Il s'agit bien entendu du prix, de la disponibilité du produit ainsi que de sa qualité.

Nous donnons ici le calcul de corrélation entre deux variables ; la variable préférence des consommateurs avec les autres variables (prix, proximité disponibilité, qualité nutritionnelle, label qualité, aspects bio, image de marque notoriété, packaging, nouveaux produits, choix de gamme et emplacement), que nous avons regroupées dans le tableau N° III. 3 qui suit

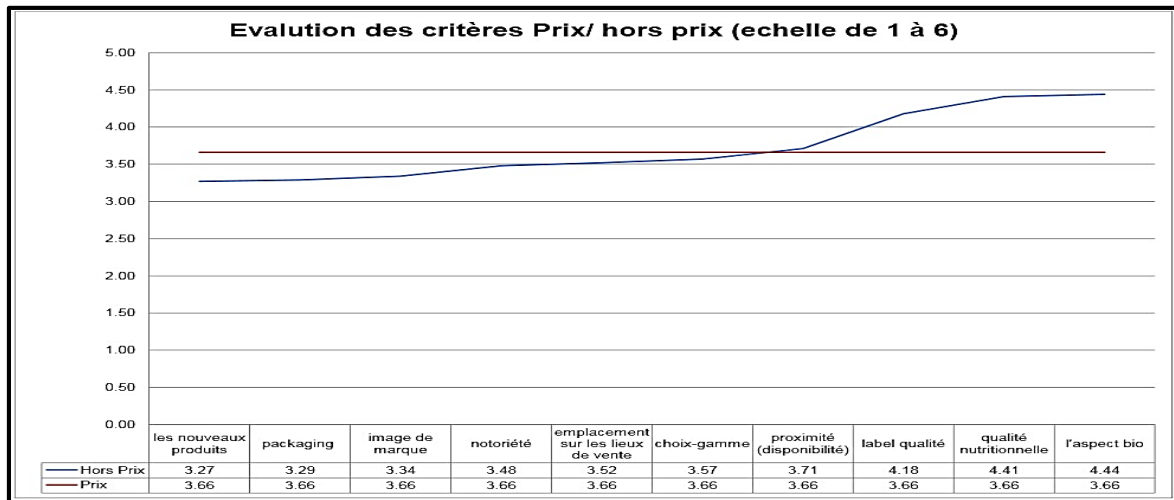
Tableau N°07 : Test de corrélation entre deux variables par KHI 2 et V de Cramer

Croisement des variables	Test KHI 2			Mesures symétriques V de Cramer	Observation
	Valeur dl	Observations validées	Signification asymptotique		
Préférence/Prix	25	100	.000 < .05	.336	Il existe une corrélation
Préf/proximité-disponibilité	25	100	.007 < .05	.303	Il existe une corrélation
Préf/qualité nutritionnelle	25	100	.041 < .05	.271	Il existe une corrélation
Préf/label qualité	25	100	.060 > .05	/	Aucune corrélation dans la limite de l'échantillon
Préf/aspect Bio	25	100	.168 > .05	/	Aucune corrélation dans la limite de l'échantillon
Préf/image de marque	25	100	.843 > .05	/	Aucune corrélation dans la limite de l'échantillon
Préf/notoriété	25	100	.517 > .05	/	Aucune corrélation dans la limite de l'échantillon
Préf/packaging	25	100	.221 > .05	/	Aucune corrélation dans la limite de l'échantillon
Préf/nouveaux produits	25	100	.343 > .05	/	Aucune corrélation dans la limite de l'échantillon
Préf/choix de gamme	25	100	.324 > .05	/	Aucune corrélation dans

					la limite de l'échantillon
Préf/emplacement	25	100	.071 > .05	/	Aucune corrélation dans la limite de l'échantillon

Source : Elaboré par nos soins d'après les résultats de l'étude via le SPSS

Figure N°05 : L'importance des éléments prix et hors prix

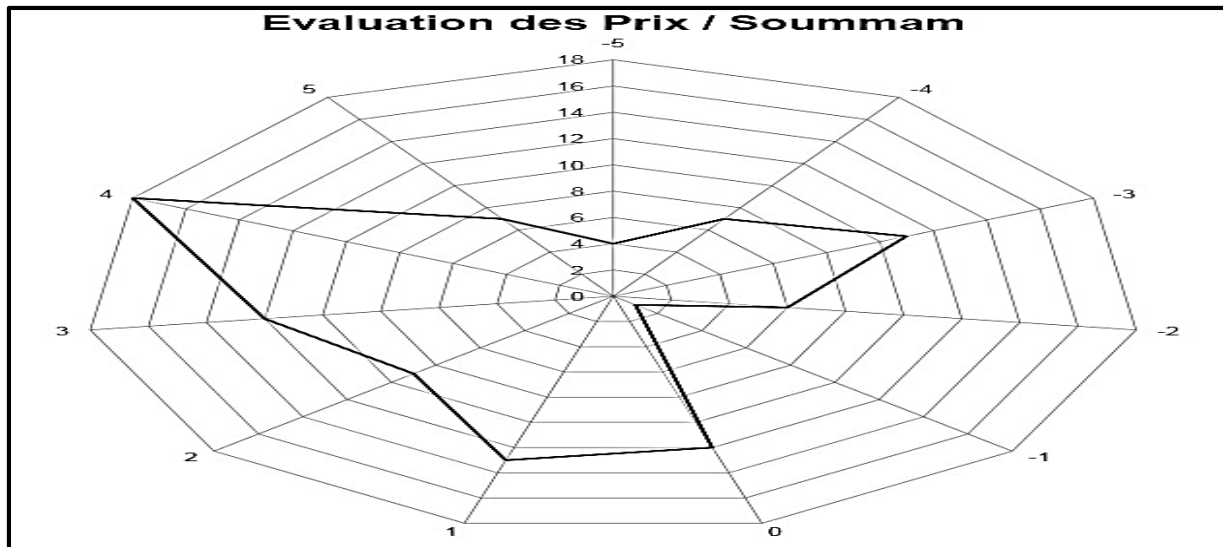


Source : Etablie à partir des données de l'enquête de terrain via le SPSS

Il ressort que dans les éléments hors prix, il y a ceux qui se situent sous la barre des prix et ceux en dessus, ce qui veut dire que seuls les éléments en dessus sont les plus pertinents. Ce qui rend par conséquent, les éléments hors prix plus déterminants que les éléments prix+5).

B. Evaluation Prix de la marque SOUMMAM

Figure N°06 : Evaluation Prix/Soummam

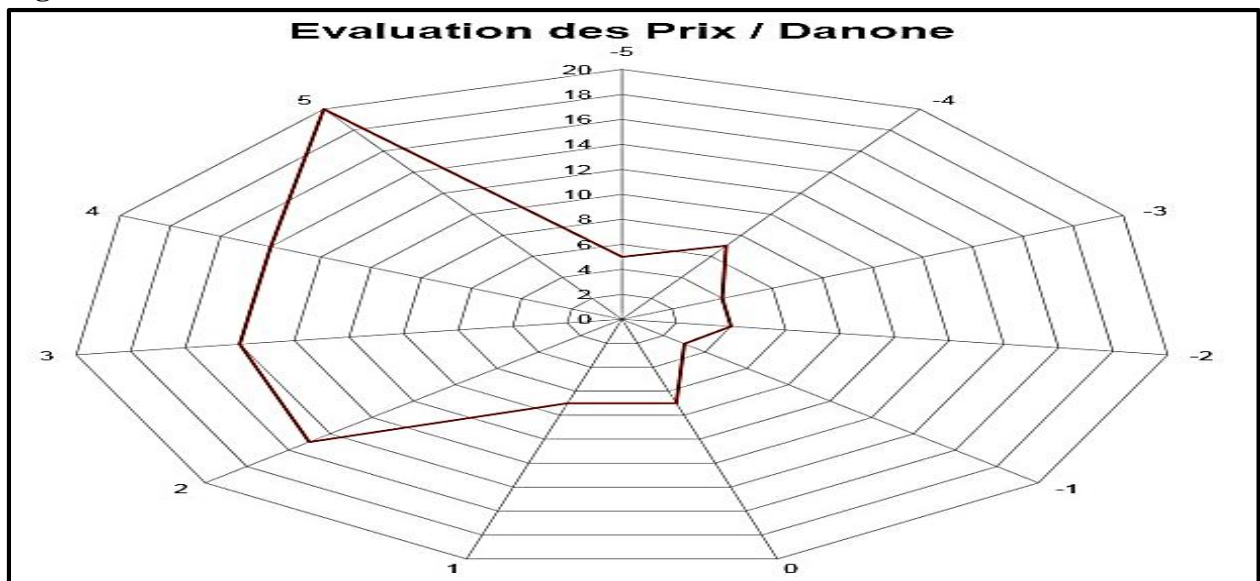


Source : établie à partir des données de l'enquête de terrain.

Il ressort que par rapport au prix, la marque SOUMMAM se situe en majorité dans la zone de (0 à +4) et tend vers « 4 » sur une échelle de (-5 à +5).

C. Evaluation Prix de la marque DANONE

Figure N°07 : Evaluation Prix/Danone

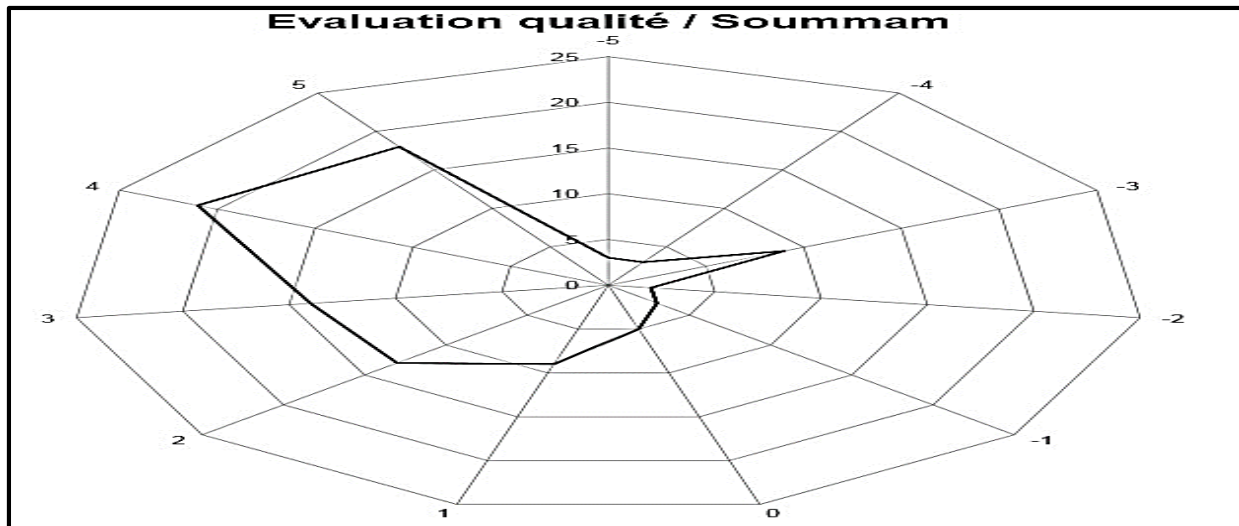


Source : établie à partir des données de l'enquête de terrain

Il ressort que par rapport au prix, la marque DANONE se situe en majorité dans la zone de (0 à +5) avec une nette tendance vers « 5 » sur une échelle de (-5 à +5).

D. Evaluation Qualité de la marque SOUMMAM

Figure N°08 : Evaluation de la qualité/Soummam



Source : établie à partir des données de l'enquête de terrain

Il ressort que par rapport à la qualité, la marque SOUMMAM se situe en majorité dans la zone de (0 à +5) une tendance élargie et dispersée entre +3 et +5, sur une échelle de (-5 à +5).

E. Evaluation Qualité de la marque DANONE

Figure N°09 : Evaluation de la qualité/Danone



Source : établie à partir des données de l'enquête de terrain

Il ressort que par rapport à la qualité, la marque DANONE se situe en majorité dans la zone de (+1 à +5) avec une nette tendance vers « 5 » sur une échelle de (-5 à +5).

Analyse et discussion des résultats

La stratégie de différenciation consiste pour une entreprise à rendre unique la valeur perçue aux yeux du consommateur son ou ses produits. La stratégie de différenciation ne s'appuie pas uniquement sur des éléments de prix, mais sur des éléments hors prix, également, des qualités objectives du produit et/ou sur des impressions plus subjectives du consommateur : image de marque, service, conditionnement esthétique... etc.

Cette stratégie présente trois avantages principaux :

- Elle permet de pratiquer des prix de vente élevés avec de fortes marges ;
- Elle permet d'échapper à une guerre des prix ;

- Elle permet à l'entreprise de se positionner et aux clients de se faire une idée de l'entreprise et de son positionnement

Dans notre cas et s'agissant des produits laitiers et principalement les yaourts fabriqués localement par les différentes entreprises citées précédemment, nous pouvons conclure et ce au-delà de l'aspect général caractérisant les consommateurs à travers les différents éléments et critères retrouvés dans l'échantillon de la population étudiée (sexe, âge, fonction, salaires situation familiales...), leurs comportements d'achat ainsi que leurs motivations. Nous avons pu conclure ce qui suit :

- L'orientation des achats ainsi que la prise de décision lors de l'action même, d'achat sont déterminés par trois éléments essentiels tous découlant des deux groupes principaux de variables de prix et hors prix. Il s'agit bien entendu du **prix** du produit, de la **disponibilité** du produit mais également de sa **qualité**.

Ces trois éléments apparus clairement dans notre étude ont fait l'objet d'un test de corrélation entre, d'une part, ces éléments et d'autre part, la préférence ou le choix des consommateurs. Les résultats s'avèrent être en faveur de relations étroites parfaitement définies. Ce qui placerait ces éléments parmi les plus pertinents dans la détermination du choix du consommateur ou dans la désignation de sa marque préférée. Une autre preuve qui viendrait conforter l'hypothèse selon laquelle la différenciation tient compte aussi bien des éléments de prix et hors prix.

La confrontation d'éléments de prix et ceux hors prix, calculés en moyenne, nous a donné des valeurs positives (qui démontrent de l'importance de ces deux éléments dans la construction de la différenciation). Néanmoins, il est constaté un léger avantage pour les éléments hors prix d'où la prédominance de ceux-ci sur le prix. Les valeurs ainsi trouvées sont de l'ordre de **3.66** pour les variables prix et **3.72** pour les variables hors prix. (le calcul étant fait sur une échelle de 1à6).

Les éléments de l'hors prix étudiés nous ont donné des valeurs individuelles se situant tantôt sous la barre des prix tantôt au-dessus, comme le montre les valeurs ci-contre.

ELEMENTS HORS PRIX	VALEURS	ELEMENTS DE PRIX
Qualité nutritionnelle	4.41 >	
Label qualité	4.18 >	
Aspect bio	4.44 >	
Image de marque	3.34 <	
Notoriété	3.48 <	
Packaging	3.29 <	
Nouveau produit	3.27 <	
Choix de gamme	3.57 <	
Proximité- disponibilité	3.71 >	
Emplacement sur les lieux de vente	3.52 <	
Moyenne	3.72	≅ 3.66

Dans les éléments de l'hors prix étudiés, on retrouve certains plus déterminants que le prix. Le cas du label qualité, de la qualité nutritionnelle, de l'aspect bio et la proximité. D'autres par contre, le sont moins, ce qui fait que c'est le prix qui prédomine dans ces cas-là. Nous citerons l'image de marque, la notoriété, le packaging , les nouveaux produits, le choix de

gamme et l'emplacement sur les lieux de vente. Tous ces éléments ont une influence minime sur le comportement ainsi que sur l'esprit du consommateur des produits laitiers (yaourt) dans la région de Tizi-Ouzou.

L'autre évaluation abordée dans notre étude, n'est autre que celle mettant aux prises toutes les marques présentes sur le marché régional. La marque Soummam en sort triomphante et se voit hisser en première position dans le classement général, comme première préférée des consommateurs. Elle confirme ainsi sa position de leader sur le marché. Vient ensuite Danone comme challenger et puis Bettouche comme suiveur avec chacun sa particularité compte tenue de la combinaison des variables (prix/qualité).

L'étude détaillée des prix et de la qualité des trois marques précitées montre que :

Au niveau des prix

- **Soummam** : évolution générale de 0 à 4 mais la tendance est à 4 (prix élevé mais pas aussi cher que ceux de DANONE)
- **Danone** : occupant toute la zone de 1 à 5 avec une tendance nette vers le 5 ce qui dénote de la cherté du produit dépassant toutes les autres marques.

Au niveau de la qualité

- **Soummam** : au vu de leurs réponses, les clients ou consommateurs du produit pensent que les produits SOUMMAM sont de bonne qualité, du même rang et parfois juste en dessous de la qualité de son rival direct DANONE.
- **Danone** : la qualité des produits de DANONE est jugée très appréciable, elle est d'ailleurs bien notée occupant la zone de 3 à 5 avec une nette tendance vers le chiffre 5, suprême notation de la qualité.

La combinaison des deux critères prix et qualité montre des marques avec un couple de critères (prix- qualité), tantôt convergent et tantôt divergents, mettant en évidence des marques allant :

- Très bonne qualité à prix abordable (Soummam)
- Prix supérieur pour une qualité supérieure (Danone)

Et ce toujours sous l'œil bienveillant et selon l'appréciation des consommateurs testés.

Conclusion

En guise de conclusion de notre enquête de terrain réalisée par questionnaire auprès de 100 individus consommateurs du produit « yaourt », nous pouvons affirmer que dans la stratégie de différenciation il y a en effet la suprématie des éléments hors prix sur les éléments prix comme le montre l'étude empirique ayant conduit à nos résultats.

Les deux entités visées en concurrence directe et qui se disputent la première place ne sont autre que le géant mondial DANONE et l'entreprise propriété de la famille Hamitouche, SOUMMAM. De par l'étude empirique, et malgré son statut de multinationale véhiculant une image au-delà de ses frontières naturelles en réussissant à s'implanter localement à travers une alliance stratégique la liant à l'entreprise DJURDJURA pour devenir DANONE DJURDJURA, dont elle a hérité de tout son patrimoine matériel et symbolique. Malgré cette aubaine qui lui a été offerte, il y a lieu tout de même de constater qu'elle occupe la 2^{ème} place derrière SOUMMAM en termes de parts de marché, 30% contre près de 45%. Ce qui est largement

confirmé par l'étude de notoriété donnant SOUMMAM comme marque préférée des consommateurs avec 48%. Cela nous amène au terme de l'étude à répondre à la problématique posée précédemment en infirmant certaines hypothèses et en confirmant d'autres.

- **H1** : « Le prix est l'unique variable qui détermine ou qui influence La préférence des consommateurs des produits laitiers (yaourt) » celle-ci est **infirmée**, étant donné que le prix ne constitue pas à lui seul l'unique élément déterminant la préférence des marques Yaourt par les consommateurs ;
- **H2** : « Les éléments de différenciation hors prix sont les plus pertinents dans la stratégie de différenciation mise en place par les entreprises afin de se distinguer de la concurrence » ; celle-ci est **confirmée** ;
- **H3** : « L'image de leader mondial de la marque DANONE constitue un élément essentiel dans la différenciation sur le marché des produits yaourt en Algérie ». Cette hypothèse s'avère **infirmée** sachant que l'image que véhicule DANONE comme leader mondial ne lui a pas permis de s'imposer en tant que tel sur le marché algérien. Néanmoins il reste challenger de son concurrent direct SOUMMAM.

Limites de la recherche

- La première limite qui doit être évoquée au terme de ce travail est relative à la méthode d'échantillonnage choisie par convenance. La base utilisée lors de la conduite de l'enquête étant la base 100, peu représentative mais significative du point de vue de la tendance ;
- Ensuite, il y a lieu de se pencher sur le questionnaire ayant servi à la conduite de l'enquête ; celui-ci, dans sa version standardisée présente un biais en terme de collecte d'information ;
- Et enfin, le non accès aux entreprises, ainsi que le verrouillage ayant caractérisé l'obtention de l'information a rendu la tâche plus ardue d'où l'impossibilité de vérifier les éléments étudiés en usine, donc, en amont.

Perspectives de recherche

En termes de perspectives futures de recherche, plusieurs axes peuvent être empruntés. Il s'agit entre autres de :

- Etudier les relations (préférences/ marques nationales ou marques étrangères) et voir dans quelle mesure les gens aimeraient consommer les produits locaux, nationaux ; les proportions...et quels seraient les autres facteurs de motivation qui favoriseraient cette tendance ;
- Voir en amont les éléments déterminant la stratégie de différenciation en entreprise : Par ailleurs et dans le souci d'élargissement et d'approfondissement, l'étude deviendrait plus intéressante et plus riche, si l'on intègre tous les éléments à l'origine de la différenciation. Nous sous entendons les éléments internes à l'entreprise, qui nous renverrait à une étude également en amont qui viendrait compléter celle en aval objet de notre travail.
- L'application de l'étude à d'autres filières et secteurs : l'étude aussi serait beaucoup plus intéressante, si elle est prolongée de façon expérimentale à d'autres filières, voire d'autres secteurs d'activité, pour voir ce qui adviendrait des déterminants de la stratégie de différenciation.

Bibliographie :

Ouvrages

- A.Ch. MARTINET, « Stratégie », Edition Vuibert, Mai 1983.
- F. TANNERY, T. HAFSI, J.PH. DENIS, A.CH. MARTINET, “Encyclopédie de la stratégie”, Edition Vuibert, 2014.
- Gérard GARINALDI, « l’analyse stratégique », Editions d’organisation, 2005.
- J.F. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, “management stratégique”, Edition Vuibert, 9^{ème} Edition, Paris 2013.
- J. J. LAMBIN, Ch de MOERTOOSE, « marketing stratégique et opérationnel », Éditions Dunod, 7^{ème} édition.
- Jacques BOJUI/ J. M SCHOETTL, « outils de la stratégie », Edition d’organisation, 2006.
- Jean-Charles Mathé (2001), Vuibert, 199p. " Management stratégique concurrentiel ". Kotler& Dubois (2004), Pearson Education, 833 p. " Marketing Management "
- J. P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI “Management Stratégique”, Edition Vuibert, 9^{ème} Edition. 2013.
- J.F. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, “management stratégique”, Edition Vuibert, 9^{ème} Edition, Paris 2013.
- J. J. LAMBIN, Ch de MOERTOOSE, « marketing stratégique et opérationnel », Éditions Dunod, 7^{ème} édition.
- Jacques BOJUI/ J. M SCHOETTL, « outils de la stratégie », Edition d’organisation, 2006.
- L.L. ORTEGA, F. LEROY, B. GARRETTE, P. DUSSAUGE, R. DURAND “Strategor”, Edition Dunod, 6^{ème} Edition. 2013.
- Michael PORTER, « l’avantage concurrentiel », Editions Dunod, paris 1999, 1ere Edition 1986. (Inter éditions).
- Tugrul ATAMER et Roland CALORI « Diagnostic et décisions stratégiques », Edition Dunod, 2^{ème} édition 2003.

Communication de Colloques et séminaires

- Colloque de l’Association Internationale Walras, 16 septembre 1999, MSE de Paris. Cahier du CERAS, Hors-série n°1, 1999, pp. 131-145 131 La différenciation des prixchez Walras Arnaud Diemer.

Atelier 1 :
La problématique du
financement des PME/PMI.

Le financement des PME/PMI par le capital investissement

GUENDOZI Mohammed, UMMTO

Résumé

La problématique du financement des petites et moyennes entreprises PME/PMI est récurrente dans la plupart des pays en développement. Elle est d'autant plus préoccupante en Algérie eu égard notamment, à l'organisation actuelle du système financier.

Dans le cadre de sa politique de développement économique et social, le gouvernement Algérien a mis l'accent sur la promotion de l'initiative privée et du développement participatif et ce, suite au manque de résultats probants au niveau du secteur public économique qui a consommé d'énormes de ressources, sans pour autant contribuer efficacement à la relance de l'économie nationale. A ce titre, la petite et moyenne entreprise a été identifiée comme l'un des leviers essentiels au développement économique grâce aux effets d'entraînement sur le reste de l'économie en termes de création d'emplois, de diversification de la production et d'utilisation des ressources productives.

Les petites et moyennes entreprises constituent une solution aux problèmes de croissance dans les pays en développement. Cependant, ces entreprises ne peuvent pas être pleinement compétitives d'une part, en raison de la faiblesse de l'intégration de ces pays à l'image de l'Algérie à l'économie internationale et le manque de mécanismes d'incitation et de facilitations pour cette catégorie d'entreprises, particulièrement en matière de financement d'autres part. Par conséquent, elles rencontrent beaucoup de difficultés qui entravent leur développement, épanouissement et pérennisation dans un environnement très concurrentiel. Parmi ces difficultés, figure le problème de l'accessibilité au financement.

Problématique :

En raison de leurs structures financières souvent modeste et à l'équilibre fragile, les PME/PMI trouvent beaucoup de difficultés pour financer leurs projets d'investissements et mobiliser les fonds nécessaires à leur développement. Se maintenir durablement sur un marché concurrentiel et évolutif devient alors très complexe pour les entreprises de petite taille.

Par ailleurs, le rôle du financement des entreprises en Algérie est assuré majoritairement par les banques commerciales. En effet, les banques commerciales sont chargées de financer l'ensemble des besoins exprimés par les entreprises quel que soit leur taille ou leur stade de développement ce qui restreint les possibilités offertes à certaines entreprises.

Les moyens de financement complémentaires au financement bancaire ne sont encore pas très développés en Algérie. Les petites et moyennes entreprises algériennes s'orientent vers les banques pour financer leurs projets alors que plusieurs d'entre elles ne présentent pas de garanties suffisantes afin de bénéficier de financements conséquents pour leurs besoins en trésorerie.

Le financement par le capital investissement est l'une des solutions alternatives offertes aux PME/PMI, il est défini comme un procédé de financement par capitaux propres de projets des PME innovatrices et des Start-up, qui lancent sur le marché des produits prometteurs, ou exploitant des procédés originaux.

Le capital investissement se matérialise par une prise de participation en capital, dans des entreprises pour financer leur démarrage ou leur croissance, leur transmission ou encore leur survie. Il s'agit ainsi de financer des sociétés en création (start-up) ou des PME-PMI à un moment critique de leur histoire et ce, en remédiant au manque d'argent des fondateurs ou des dirigeants, et en fournissant des capitaux que les banques ne sont pas prêtes à engager, car le risque auquel elles seraient exposées serait trop important. (G. Mougenot p.20, 2014)

Quel peut être alors l'apport des sociétés de capital investissement dans la facilitation et l'amélioration de l'accès des PME/PMI Algériennes à des financements plus conséquents afin de se maintenir durablement et de façon volontariste sur des marchés concurrentiels et évolutifs ?

Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche consiste dans un premier temps à la présentation des principales caractéristiques des PME/PMI algériennes et de leur consistance dans le paysage économique du pays et aussi, des différentes modes de financement de l'entreprise en Algérie.

Puis dans un deuxième temps, il s'agira de l'analyse de l'activité de financement des entreprises en Algérie par le capital investissement comme alternative au financement bancaire, qui depuis quelques années enregistre une importante croissance afin de dégager les contraintes et l'apport que cela présente pour cette catégorie d'entreprises sur le plan des perspectives de développement.

1. Les petites et moyennes entreprises en Algérie

Cette partie porte sur la notion de petite et moyenne entreprise en Algérie, dresser l'état des lieux, la consistance et caractéristiques ainsi que les mesures mises en place en matière d'incitation au développement de cette catégorie d'entreprise en Algérie et du rôle attendu d'elles.

1.1 Structure et consistance des PME/PMI en Algérie

D'après la loi n°01-18 du 12/12/2000, correspondant à la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, la PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise :

- De production de biens et /ou de services ;
- Employant de 1 à 250 personnes ;
- Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 Mds DA ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars ;
- Qui respecte les critères d'indépendance.

Séminaire La compétitivité des PME : un impératif à la croissance de l'économie algérienne

La population globale des PME en Algérie s'élève à la fin de l'année 2019, à 1 193 339 entités dont plus de 56% représentent des personnes morales, parmi lesquelles on trouve 243 Entreprises Publiques Economiques (EPE). Le reste, soit (43.73%) est composé de personnes physiques, dont près de 21% sont des professions libérales et 23% sont des activités artisanales. Par ailleurs, seulement 8,69% des PME sont à caractère industriel.

Aussi, à la fin de la même année, la population globale des PME en Algérie est composée de 97% de Très Petite Entreprise TPE (effectif de moins de 10 salariés). Cette catégorie demeure fortement dominante dans le tissu économique, suivie par la Petite Entreprise avec 2,6% et enfin, la Moyenne Entreprise (ME) avec seulement 0,4%.

Catégorie	Nombre	Taux
TPE (effectif de moins de 10 salariés)	1 157 539	97%
PE (effectif entre 10 et 49 salariés)	31 027	2,6%
ME (effectif entre 50 et 249 salariés)	4 773	0,4%
Total	1 193 339	100%

Concernant les PME de type personnes morales, elles sont présentes en grande partie dans le secteur des services qui en concentrent près de la moitié, suivi par le secteur du BTPH, tel qu'illustré dans le tableau suivant.

Secteurs d'Activité	PME privées	PME publiques	Total	Taux
Agriculture	7 387	94	7 481	1,11
Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés	3064	2	3066	0,46
BTPH	190 155	15	190 170	28,32
Industries manufacturières	103 621	72	103 693	15,44
Services	367 040	60	367 100	54,67
Total	671 267	243	671 510	100,00

Source : CNAS et ECOFIE

Quant aux personnes physiques leur nombre à la fin de l'année 2019, a atteint 52 1829 PME, dont 247 275 sont des professions libérales et 274554 sont des activités artisanales.

En matière de répartition géographique, les PME algériennes sont prédominantes dans le Nord et, à un degré moindre, dans les Hauts-Plateaux comme suit :

Région	Nombre de PME	Taux
Nord	830 438	69,59%
Hauts-Plateaux	262 340	21,98%
Sud	100 561	08,43%
Total	1 193 339	100%

Source : CNAS/CASNOS/ECOFIE

La région du Nord regroupe, 830 438 PME, soit près de 70 % des PME du pays, suivie par la région des Hauts-Plateaux avec 262 340 PME soit près de 22 %, et les régions du Sud et du Grand Sud accueillent 100 561 PME représentant 8.43% du total

1.2 Les mesures de soutien aux PME.

Ayant conscience de l'importance de la PME dans le paysage économique en Algérie, surtout après les résultats mitigés des plans de développements injectés dans les grandes entreprises publiques, les pouvoirs publics ont dans ce contexte, adopté une batterie de dispositifs et de mesures visant à soutenir et promouvoir cette catégorie d'entreprises, «et ce, à tous les stades, allant de la création jusqu'au développement ».

Les dispositions prises par les pouvoirs publics se sont traduites par la baisse significative des taxes, la facilité d'accès aux et aux crédits, à savoir le Fonds de Garantie des crédits à la PME FGAR, La caisse de Garantie des Crédits d'investissement CGCI-PME et l'ANGEM, sans oublier les différents dispositifs de soutien à la création d'emploi tels que l'ANSEJ, le CNAC et les centres de conseil aux PME et les pépinières d'entreprises.

Il est à noter également la création d'un ministère dédié aux start-ups et à la micro-entreprise ainsi que des incubateurs dans toutes les grandes villes du pays. La micro-entreprise qui représente 97% du total des PME, offre plus d'aptitude à l'adaptation aux mutations de la demande et l'évolution des technologies. Elle offre plus de marge pour l'adoption de nouvelles méthodes managériales. Le développement de la PME est ainsi à la fois un impératif économique vital et une opportunité stratégique. Elle joue un rôle essentiel dans la création des richesses dans le pays, avec l'accroissement de l'emploi et l'évolution du PIB.

Cependant, malgré ces dispositifs d'aide aux petites et moyennes entreprises, de nombreuses études de conjonctures économiques estiment que les PME algériennes connaissent toujours des contraintes de financement importantes, en soulignant, que figure toujours parmi les préoccupations des entrepreneurs, le problème de disponibilité des crédits au premier rang de leur préoccupations, devant les problèmes de bureaucratie, de l'inaccessibilité du foncier et d'autres problèmes de fiscalité. En effet, les banques nationales ne s'impliquent pas assez dans le financement de l'économie nationale et des PME en particulier.

La réticence des banques se manifeste dans les critères de sélection et d'accessibilité au crédit. La fragilité de la structure financière qui caractérise ces petites unités bloque leur accès à un financement bancaire. Pour justifier leur attitude de frilosité à accorder des crédits aux PME-TPE, les banques invoquent souvent, le manque de rentabilité des prêts de faibles montants, au regard des coûts de transaction élevés, le risque considérable engendré par l'existence d'une forte asymétrie d'information et le manque de sécurisation des crédits en cas de défaut de paiement.

2. Le capital investissement en Algérie

Depuis quelques années on assiste à la montée de l'activité de financement des entreprises par le capital investissement en Algérie après un long retard qu'a accusé le système financier Algérien, qui ne reposait jusque-là, que sur le seul financement bancaire. Le marché financier a également été évincé durant les dix (10) dernières années, particulièrement durant la période de surliquidité aux niveaux des banques, avec très peu de dynamisme aussi bien du côté du marché des titres de capital, que sur le marché obligataire.

Désormais, plusieurs entités ainsi que des fonds d'investissement ont été créés et consacrés à promouvoir le financement des PME par le capital investissement. En matière réglementaire cette activité a été introduite depuis 2006, par la loi 11-06, relative aux sociétés de capital investissement. Aujourd'hui ces fonds contribuent au financement de la PME algérienne.

Cependant, le volume des financements est très loin par rapport au financement classique que représente le crédit bancaire qui demeure la principale source de financement des entreprises en Algérie.

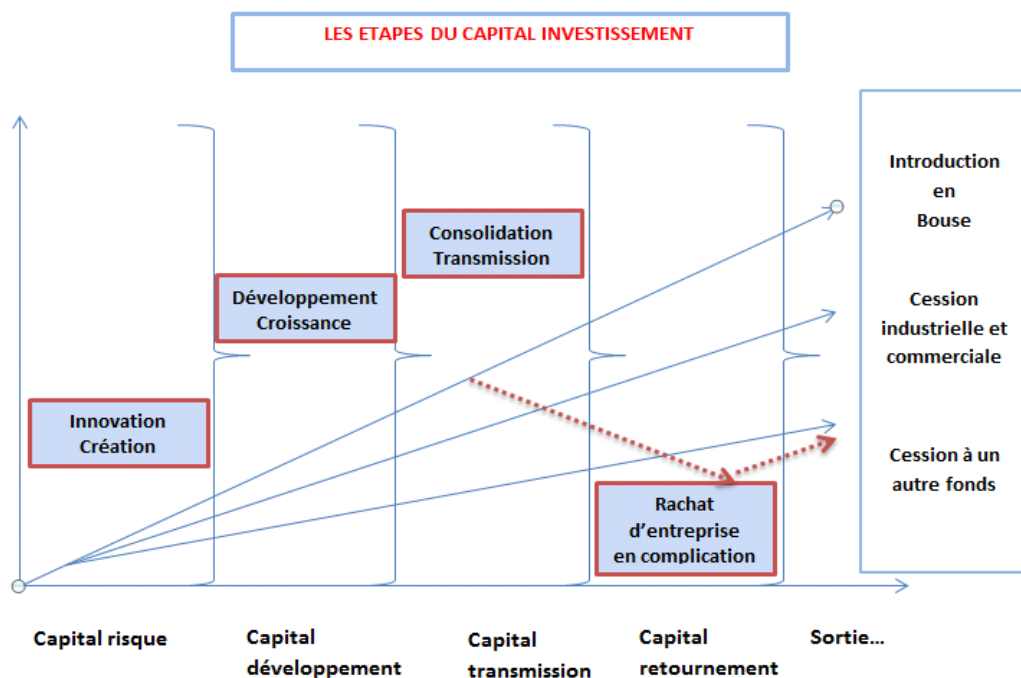
2.1 Le financement par le Capital investissement

Le capital investissement est défini comme un procédé de financement par capitaux propres, des projets des PME innovatrices et des Start-up, qui lancent sur le marché des produits prometteurs, ou exploitant des procédés originaux.

Le métier du Capital Investissement consiste à prendre des participations soit majoritaires ou minoritaires dans le capital de petites et moyennes entreprises (PME) généralement non cotées. Cette prise de participation permet de financer leur démarrage, leur croissance, leur transmission, parfois leur redressement et leur survie. Aussi, le Capital Investissement est une ressource financière et économique essentielle aux entreprises en complément des emprunts bancaires ou des financements privés.

L'activité du capital investissement répond, en premier lieu, aux besoins de financement d'entreprises limitées dans leur capacité d'autofinancement et dont la maturité ou le projet d'investissement les privent totalement ou partiellement de financements bancaires (Jégourel, 2008). Il se décompose en plusieurs segments parmi lesquels on distingue les étapes suivantes :

- La création de l'entreprise qui matérialise le lancement de jeunes pousses (capital-risque) ;
- Le financement de la croissance des entreprises à fort potentiel de développement (capital développement) ;
- La transmission ou la cession des entreprises (LBO, capital transmission).



Le capital-risque : les investisseurs en capital-risque apportent du capital ainsi que leurs réseaux et expériences à la création et aux premiers stades de développement d'entreprises

innovantes à fort potentiel. Le terme risque qui est utilisé en français, traduit mal l'aspect d'aventure entrepreneuriale et qui rend le métier d'investisseur en capital, fondamentalement différent des autres métiers purement financiers. En effet, ces investissements, lorsqu'ils portent sur des « start-ups » en début d'activité, généralement des sociétés nouvellement créées ou de jeunes entreprises parfois encore au stade de la conception ou sur des sociétés à un stade plus avancé, ont un point commun : une prise de risque importante.

Le financement par capital risque intervient pour : aider au décollage une entreprise fondée sur l'innovation scientifique ou technologique à fort risque de mortalité du fait même des innovations et de l'imprévisibilité du marché, amoindrir voire éliminer le risque financier en constituant sous forme mutualiste des portefeuilles d'investissement, et intervenir en fonds propres pour limiter les charges financières.

Par ailleurs, le capital-risque ou (venture capital), est un mode de financement en fonds propres, prenant la forme d'une prise de participation d'une durée relativement longue, au capital de jeunes entreprises très innovantes à travers trois phases suivantes :

- En phase d'amorçage (seed stage) c'est-à-dire en amont du démarrage (financement de l'entreprise à son état embryonnaire) qui est encore au stade de recherche et développement, donc c'est un financement destiné à aider le futur entrepreneur à compléter ses recherches et créer sa société,
- Création ou démarrage (start-up stage) avec des capitaux destinés à couvrir le démarrage de l'activité, les frais d'établissement, d'acquisition d'équipement et d'exploitation. Il accompagne donc l'entreprise dans l'industrialisation et la commercialisation de ses premiers produits,
- De post-crédation ou d'expansion (later stage) avec des fonds additionnels en vue de commercer la commercialisation de ses produits et/ou des services dans le cadre d'une première croissance, durant laquelle le développement des produits, exprime des besoins de financement afin de couvrir les frais d'industrialisation et de commercialisation.

Le Capital-Développement : les investisseurs prennent, ici, des participations minoritaires dans le capital d'entreprises déjà établies et généralement rentables en souscrivant à de nouvelles actions ou à des quasi-fonds propres. Les entreprises sélectionnées présentent des profils de croissance qui nécessitent la consolidation de leur structure financière que ce soit pour développer de nouveaux produits ou services, établir une filiale à l'étranger, réaliser une acquisition, améliorer leur compétitivité ou encore accroître leur capacité de production.

En faisant appel à des Capital Développeurs, cela permet aux entreprises bénéficiaires de gagner des parts de marché sur le territoire national ou à l'international, de réaliser une croissance externe, de renforcer les équipes dirigeantes, de développer un potentiel à l'exportation, ou encore d'implanter des filiales à l'étranger, qui vont générer une création d'emplois. Les opérations de Capital Développement peuvent être réalisées par le moyen de deux principales méthodes :

- L'augmentation de capital
- Les opérations de rachat de positions d'actionnaires

Le Capital-Transmission : il s'agit d'investissements effectués à l'occasion du rachat de sociétés en association avec leurs dirigeants (Management Buy Out ou MBO) ou des repreneurs

extérieurs (Management Buy In ou MBI) en utilisant des techniques financières à effet de levier juridique, financier et fiscal. Le Capital-Transmission s'adresse aussi bien aux PME qu'à des grandes sociétés multinationales. Sa mise en place peut être sollicitée que ce soit pour la vente d'une société familiale, la cession d'une filiale de groupe industriel, d'une privatisation d'une société cotée ou encore, la réorganisation d'un actionnariat. Généralement sans dominante sectorielle, les fonds de Capital-Transmission interviennent dans des sociétés profitables pour y prendre, seuls ou à plusieurs, des positions majoritaires ou significatives.

En outre, la probabilité de réaliser une plus-value demeure importante, particulièrement quand le repreneur de l'entreprise est un investisseur de grande envergure.

Le Capital- Retournement : il profite à des entreprises confrontées à de graves difficultés. Le fonds d'investissement acquiert une part majoritaire, voire la totalité du capital. Il y injecte ensuite les ressources financières nécessaires au redressement de l'activité, en effectuant généralement de fortes restructurations internes. Le but de l'opération est double. D'abord, ça peut être un projet d'investissement à long terme, dans lequel le fonds va lever de la dette grâce aux capitaux injectés dans l'entreprise et ainsi financer le redressement total de l'entreprise. Après une période de plusieurs années, le fonds va chercher à sortir du capital comme il le ferait après une opération de capital transmission.

2.2 Capital investissement et crédit bancaire

Les entreprises ont rarement des emplois qui correspondent au montant de leurs ressources. Notamment, certains secteurs ont un besoin de financement et doivent avoir recours à un financement externe. Cela signifie qu'ils doivent se tourner vers d'autres agents pour se procurer des ressources, soit directement, soit via un intermédiaire financier. (Brana, 2003)

En Algérie, le crédit bancaire sous toutes ses formes représente la principale source de financement externe des entreprises industrielles algériennes quelle que soit leur taille ou le secteur d'activité. A partir de 2010, les cours du pétrole brut sont en hausse très sensible et les banques algériennes se retrouvent rapidement en situation de surliquidité. Le Ministère des Finances décide alors de mettre en place un système de subvention des taux d'intérêt basé sur des bonifications nombreuses ainsi que de d'autres dispositifs tel que le dispositif de rééchelonnement de l'endettement des entreprises en difficulté adopté en 2011. On assiste alors à une très forte hausse des crédits bancaires accordés par les banques.

Cependant, malgré les facilitations consenties par les pouvoirs publics aux entreprises, dans le cadre de l'accès au crédit, il n'en demeure pas moins que les petites et moyennes entreprises rencontrent toujours des contraintes dans le cadre de l'accès au financement. En raison des conditions exigées par les banques pour garantir les crédits accordés aux entreprises. Ces dernières ne sont pas à la portée des entreprises de taille modeste et structurellement fragiles, ou celles qui sont dans une phase critique de leur existence (nouvel investissement, amorçage) Dans ce cadre, l'une des principales distinctions entre le financement bancaire et celui qui provient du capital-risque est afférent à la nature de la décision utilisée dans chaque mode de financement. Pour les investisseurs en capital-risque, qui doivent partager les risques des projets qu'ils financent et pour lesquels il n'existe aucune garantie, le rendement qu'ils attendent sera directement tributaire des profits générés par le projet. Lorsqu'il y a une demande de financement, l'investisseur en capital risque porte une attention particulière au potentiel de l'entreprise et de son projet, alors que les banquiers s'attardent essentiellement à la capacité de

remboursement du prêt consenti. Par conséquent, les critères d'évaluation des sociétés de capital-risque sont donc différents de ceux utilisés par les banques. (St-Pierre, 2004)

2.3 Les critères de financement par capital investissement

Afin de prétendre à un financement, les entreprises de capital investissement et investisseurs du domaine accordent une importance particulière à plusieurs critères qui peuvent constituer le type de projet, le stade de développement de l'entreprise et le management et l'équipe de direction.

- Le management de l'équipe de direction : dans ce cadre, l'équipe dirigeante est évaluée par ses compétences, son expérience, sa motivation, sa capacité à mener à bien le projet et à bien s'entendre avec l'investisseur. Dans ce sens, il arrive que investisseurs préfèrent financer un bon entrepreneur ayant un mauvais projet, plutôt qu'un mauvais entrepreneur ayant un bon projet. Par conséquent, la relation entre l'investisseur et l'entrepreneur est basée sur la confiance et la transparence, si cette condition n'est pas satisfaite, la transaction ne pourra pas réussir.
- Le produit et le marché de l'entreprise : du fait que le rendement attendu par les sociétés de capital-risque qui est élevé en contrepartie du risque encouru, le marché de l'entreprise qui est visé doit être important et la probabilité pour l'entreprise de le satisfaire doit être élevée.
- Les aspects financiers : représentent le rendement attendu du projet ainsi que l'état de santé de l'entreprise. La situation financière de l'entreprise est l'un des critères auquel les sociétés de capital investissement devraient accorder moins d'importance surtout dans les cas de projets très innovateurs où le potentiel de rendement est grand. Il est accordé plus d'attention aux informations prospectives sur le projet présenté dans le plan d'affaires ou business plan qu'aux informations financières purement financières sur l'entreprise. Étant donné les risques inhérents à ce type de financement, le rendement attendu est élevé et nettement supérieur à ce qu'exigent les créanciers.
- Les perspectives de sortie : ce critère est propre au financement par capital-risque. Étant donné que l'investisseur ne réalise, la plupart du temps, son rendement qu'au terme de la période investie. Par conséquent, il portera une attention particulière à l'évaluation des possibilités de sortie qui clôtureront son investissement en l'occurrence, un rachat par la direction ou par les membres de l'entreprise. *Par ailleurs*, la vente à une autre société de capital-risque ou à des investisseurs privés ou l'inscription à la bourse sont les voies de sortie les plus courantes. Si l'inscription en bourse est l'option la plus rentable pour l'investisseur, elle n'est toutefois pas très populaire auprès des PME notamment, en raison de leur forme juridique qui ne leur permet pas une introduction en bourse.

2.4 L'activité de capital investissement en Algérie

Le capital investissement est récent en Algérie. C'est la loi n° 06-11 relative à la société de capital investissement qui l'introduit dans l'édifice du système financier algérien.

Au sens de l'article 2 de la loi n° 06-11, le capital investissement a pour objet la participation dans le capital social et toute opération consistant en des apports en fonds propres et en quasi fonds propres dans les entreprises en création, en développement, en transmission ou en privatisation (Loi relative à la société de capital investissement, 2006 JO n° 42)

Le capital-risque couvre :

- Le capital amorçage : avant la création de l'entreprise ;
- Le capital création : à la phase de création de l'entreprise ;
- Le capital développement : développement de capacités de l'entreprise après sa création ;
- Le capital transmission : rachat d'une entreprise par un acquéreur interne ou externe ;
- Le rachat des participations et/ou parts sociales détenues par un autre capital investisseur.

L'exercice de l'activité de capital investissement est soumis à une autorisation préalable délivrée par le Ministre chargé des finances, après avis de la commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourse (COSOB) et de la Banque d'Algérie.

L'activité de capital investissement est exercée par une société sous forme de société par actions, pour son propre compte ou pour le compte de tiers et selon le stade de développement de l'entreprise objet du financement.

Elle intervient au moyen de la souscription ou de l'acquisition :

- D'actions ordinaires ;
- De certificats d'investissement ;
- D'obligations convertibles en actions ;
- De parts sociales ;
- Et de façon générale, de toutes les autres catégories de valeurs mobilières assimilées à des fonds propres.

La société de capital investissement ne peut employer plus de quinze pour cent (15%) de son capital et de ses réserves en participation en fonds propres dans une même entreprise. Il en est ainsi pour la détention d'actions ne pouvant dépasser plus de quarante-neuf pour cent (49%) du capital d'une même entreprise et une durée de participation qui varie entre 5 et 7 ans.

Aussi, La société de capital investissement ne peut procéder à des emprunts au-delà de la limite de dix pour cent (10%) de ses fonds propres nets. Les emprunts ainsi contractés ne pouvant servir au financement des prises de participation.

Les fonds de capital investissement participent à la chaîne de financement en apportant des capitaux aux PME en croissance dans les phases d'expansion et développement. Agissant dans l'aval des phases d'amorçage et de création, ces fonds prennent le relais des crédits publics d'aide à la création et des apports personnels des entrepreneurs.

Enfin, La société de capital investissement est soumise au contrôle de la commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourse (COSOB), qui s'assure de la conformité de l'activité de la société aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Les Sociétés de Capital-Investissement

Actuellement, six (06) sociétés de capital investissement sont autorisées à exercer l'activité de capital investissement, et ce dans le cadre du dispositif juridique fixé par la loi n°06-11 du 24 juin 2006, modifiée et complétée, relative à la société de capital investissement :

- **La SOFINANCE Spa** qui est un établissement financier public agréé par la Banque d'Algérie le 09 janvier 2001, doté d'un capital social de 10.000.000.000 de DA.

- **La société "El Djazair Istithmar"** spa, dotée d'un capital d'un 1.000.000.000 de DA, suivant autorisation du Ministère des finances du 06 mai 2010 ;
- **La société Financière Algéro-Européenne de participation « Finalep »**, dotée d'un capital social de 1.200.000.000 DZD, suivant autorisation du Ministère des Finances du 02 mai 2012 ;
- **La société ICOSIA Capital spa** dotée d'un capital social de 1.500.000.000 de DA, suivant autorisation du Ministère des Finances du 15 mars 2018 ;
- **La Société Algerian Investment Fund (AIF)**, dotée d'un capital social de 11.000.000.000 de DA, suivant autorisation du Ministère des Finances du 29 février 2020 ;
- **La société Algerian Start-ups Fund spa**, doté d'un capital social de 1.200.000.000 de DA, suivant autorisation du Ministère des Finances du 02 septembre 2020.

La SOFINANCE SPA L'objectif poursuivi par sa création est l'accompagnement dans la modernisation de l'outil de production national et le développement de nouveaux produits financiers. Son champ d'action couvre les activités financières suivantes :

Tableau n° 11 : activités de la SOFINANCE

U=Kda

	2015	2016	2017
Participation au capital	1 245 600	1 047 000	1 163 947
Crédit-bail	4 933 000	5 138 000	6 250 598
Engagements par signature	672 000	1 608 000	827 966
Crédits à moyen et long terme	3 292 000	2 845 000	3 077 998

Source : SOFINANCE

Ainsi la SOFINANCE dans son ambition d'insuffler une nouvelle démarche dans le financement des entreprises, a largement contribué à l'émergence et le développement de l'activité du capital investissement. Elle la charge actuellement de la gestion de dix fonds d'investissement de wilaya.

La Société El-Djazair Istithimar :Le portefeuille de la société à la fin de l'année 2019 est constitué de 16 participations, d'un montant total de 1.117 millions de dinars, dont 9 participations exclusivement opérées sur fonds propres avec un montant de 570,6 millions de dinars, quatre participations sur fonds d'investissements de wilaya avec un montant de 247 millions de dinars, et enfin trois participations sur financement mixte (fonds propres et fonds de wilaya) avec un montant global de 195 millions de dinars. Les taux de participation dans le capital de ces sociétés varient entre 0,1% et 49% au maximum.

EL Djazair Istithmar procède, également, à des financements en comptes courants des associés. Il a été enregistré durant l'année 2020 huit financements sur fonds propres pour un montant total de 87 millions de DA, ainsi que 4 financements sur fonds de wilaya totalisant un montant de 17,7 millions de DA.

Par ailleurs, cette société a enregistré durant l'exercice 2019, 136 intentions d'investissement, ce qui représente une augmentation de l'ordre de 43 nouvelles intentions par rapport à l'année 2018 couvrant l'ensemble des secteurs d'activité, et représentant toutes les phases de vie de l'entreprise (108 à la création- 25 au développement et 03 sous forme de reprise). Le secteur de

l'industrie se trouve en tête avec 64 projets, suivi du secteur des services avec 35 projets et du secteur agroalimentaire avec 30 projets.

Quant à l'activité enregistrée durant le 1er semestre de l'année 2020, la société El Djazair Istithmar rapporte que le nombre de projets en cours d'études est de 11 dont 9 projets qui sont éligibles aux fonds d'investissement de wilaya, totalisant un montant de 799 millions de dinars. Ceux qui se sont concrétisés durant cette période, sont au nombre de deux projets pour un montant global de 103 millions de dinars. Durant la même période, deux projets ont été annulés et pour avoir été abandonnés par leurs promoteurs. En matière des intentions d'investissements, la société a reçu, au cours du 1er semestre 2020, 54 intentions d'investissement dans différents secteurs, contre 84 intentions d'investissement au 1er semestre 2019. L'examen des intentions d'investissement, du point de vue secteur d'activité, fait ressortir une tendance dominante du segment de l'industrie et des services avec respectivement 31 et 12 projets.

Sur le plan de la rentabilité financière de la société, EL Djazair Istithmar a enregistré au cours de l'exercice 2019, un résultat déficitaire. En raison à ce déficit, sa rentabilité demeure tributaire du rendement de son portefeuille. Sur les 16 participations de son portefeuille, 6 sociétés seulement ont dégagé un résultat positif.

La Société financière Algérienne de Participation (ex : Société Financière Algéro-Européenne de Participation) « FINALEP » : La société a connu un changement de sa dénomination sociale suite à la sortie définitive de l'Agence Française de développement (AFD) du capital de la société, qui a été remplacée par Financière Algérienne de Participation, par abréviation « FINALEP SPA ».

La Finalep Spa dispose au 31 décembre 2019, d'un portefeuille composé de onze participations, avec un engagement global de 864,9 millions de dinars (contre 863,7 millions de dinars en 2018). Cette constance en termes de participations s'explique par le double effet cession acquisition constaté au cours de l'exercice 2019. En effet, Finalep a d'une part, cédé une participation historique dans une société opérant dans les produits pharmaceutiques (125 millions de dinars réalisant ainsi une plus-value de 26 millions de dinars), d'autre part, elle a procédé à une prise de participation dans une société activant dans l'industrie de l'emballage, à hauteur de 150 millions de dinars. Aussi, Il y a lieu de préciser que cinq participations sur fonds propres ont bénéficié d'un financement dans le cadre du dispositif de fonds d'investissement de Wilaya, variant entre 60 et 100 millions de dinars.

En ce qui concerne les prises de participation opérées à partir des fonds d'investissements de Wilaya, elles ont connu une croissance positive en décembre 2019, atteignant un nombre de trente-six (36) sociétés avec un montant global de 2.924 millions de dinars (contre trente et une sociétés en 2018 avec un montant global de 2.461 millions de dinars).

L'essentiel de ces prises de participation est opéré dans le secteur de l'industrie. Parmi les 15 sociétés qui sont opérationnelles (entrée en production 2015-2019), neuf (09) d'entre elles ont dégagé des résultats positifs. Le montant des prises de participations varie entre 21 et 100 millions de dinars. Quant au taux de participation dans le capital social de ces entreprises, il varie entre 14% et 49%.

A la fin du premier semestre 2020, la société a concrétisé un seul partenariat dans le secteur médical (contre 6 partenariats au 1er semestre 2019), développé dans le cadre du dispositif des fonds d'investissement de wilaya, et ce pour un montant de 24,5 millions de dinars. Par ailleurs, une nouvelle participation de 75 millions de dinars inscrite dans un projet relevant du secteur

industriel et se trouve actuellement au stade de formalités notariales, et ce après obtention de l'accord de la Direction Générale du Trésor.

Cinq (05) dossiers portant sur des projets relevant des secteurs de l'industrie et de l'agroalimentaire pour un montant global de 394 millions de dinars sont en cours de traitement et de validation au niveau de la Direction Générale du Trésor (Ministère des Finances).

Sur le plan de la rentabilité de son portefeuille, il est constaté une évolution positive dans le résultat de la société en 2019 (49 millions de dinars contre 44 millions de dinars en 2018). Il y a lieu de rappeler que la société a renoué avec des résultats positifs depuis l'exercice 2016 du fait de l'amélioration très significative de son chiffre d'affaires.

La société « ICOSIA Capital spa » : Les projets en cours d'étude par cette société sont au nombre de 13. Ils concernent particulièrement les domaines de TIC, de santé et de l'industrie se trouvant en phase de création. A la fin du premier semestre 2020, la société a réalisé une seule prise de participation dans une société qui relève du secteur de l'industrie (en phase de création) avec un engagement financier de 29,4 millions de dinars, soit 49% du capital de la société à créer. Au 31 décembre 2020, cette société n'est pas encore opérationnelle du fait de la non réception des équipements nécessaires à son fonctionnement, situation induite par les effets de la pandémie COVID 19.

Sur le plan financier, la société ICOSIA Capital enregistre un résultat déficitaire en 2020 e raison de l'absence d'un portefeuille de participations suffisant et équilibré lui permettant de dégager des dividendes à même de couvrir ses charges de fonctionnement. L'essentiel des revenus générés proviennent des dépôts à termes qui sont effectués auprès d'institutions financières ou d'activités connexes. L'activité de cette entreprise doit donc gagner en profondeur afin d'améliorer sa situation au cours des prochains exercices.

La Société Algerian Investment Fund (AIF) : La société « Algerian Investment Fund (AIF) » de création toute récente, est dotée d'un capital social de 11 milliards de DA, souscrit, à parts égales par la Banque Nationale d'Algérie, et la Banque Extérieure d'Algérie. La stratégie de la société consiste à prendre des participations dans des entreprises de taille moyenne à fort potentiel de développement, activant dans des secteurs divers en Algérie.

Durant l'année 2020 eu égard à sa création récente, la société AIF s'est limitée à l'accomplissement des formalités juridiques et administratives nécessaires à son entrée en exploitation.

La Société Algerian Startup Fund (ASF) : La société de capital investissement Algerian Startup Fund spa (ASF) est créée par les banques publiques, avec un capital social de 1,2 milliards de dinars représentant 12.000 actions réparties à raison de 2000 actions par actionnaire. Les banques fondatrices sont :

- Banque Extérieure d'Algérie (BEA) ;
- Banque Nationale d'Algérie (BNA) ;
- Crédit Populaire d'Algérie (CPA) ;
- Banque de l'Agriculture et de développement rural (BADR) ;
- CNEP-Banque ;
- Banque de développement local (BDL).

La stratégie de la société de capital investissement (ASF) consiste à accompagner et financer les start-ups, et ce jusqu'à leur maturité.

La gestion de fonds d'investissement

En vue d'encourager le capital investissement dans les wilayas, les pouvoirs publics ont prévu dans la LFC 2009, la création dans chacune, d'un fonds d'investissement dont la gestion est confiée à cinq sociétés dont justement la FINALEP et la SOFINANCE. Par ailleurs, deux sociétés de gestion de fonds d'investissement sont autorisées au 31 décembre 2020 à opérer dans ce domaine, il s'agit de :

- La société « Tell Markets »
- La société Small Enterprise Assistance Funds (SEAF) Algeria spa

Le fonds de wilaya est doté d'un milliard de DA sur un compte d'affectation spécial (CAS) du Trésor. Sa mission est de faciliter l'accès des PME au financement par des prises de participation dans le capital. Le niveau d'intervention maximum est une participation de 49% du capital de la PME plafonnée à 100 millions de DA. La participation ne doit pas dépasser 10% des ressources financières allouées au fonds concerné

3. Les contraintes liées à l'activité du capital investissement

L'évolution de notre modèle de croissance en Algérie a été fondé sur un développement extensif jusqu'à la fin des années 70, notamment par des investissements importants relevant du secteur public, durant cette période le secteur privé et la PME auront été mis en veilleuse pour différentes raisons d'ordre politique et institutionnelle.

Depuis quelques années, particulièrement après l'effondrement des cours du pétrole, ayant réduit sensiblement les revenus extérieurs de l'Algérie, le système financier se redynamise petit à petit après une période marquée par la dominance du financement de l'économie par le crédit bancaire. Actuellement en plaçant la petite et moyenne entreprise ainsi que les startups comme locomotive à la relance économique par les pouvoirs publics, cela a incité le développement des moyens alternatifs de financement de cette catégorie d'entreprise, ainsi l'activité de financement des entreprises par capital investissement connaît une augmentation significative ces dernières années avec l'apparition de nouveaux acteurs sur ce marché afin d'améliorer l'offre de financement disponible et donner une profondeur appréciable au système financier Algérien.

Cependant, malgré l'évolution constatée en la matière, de multiples obstacles culturels et contraintes liés à l'environnement macroéconomique et légal persistent et freinent le développement de moyens de financement alternatifs particulièrement pour les petites et moyennes entreprises. Il s'agit principalement du :

- Retard dans la mise en place du cadre réglementaire lié au capital investissement : L'absence d'un cadre réglementaire et fiscal de cette activité jusqu'à 24 juin 2006 date à laquelle fut promulguée la loi n° 06-11, complétée par le décret du 11 février 2008, a freiné l'expansion du capital investissement en Algérie.
- L'insuffisance des ressources : En effet, les sociétés de capital investissement qui exercent en Algérie, n'ont principalement que leurs fonds propres comme ressources avant la création des Fonds d'Investissement de Wilayas en 2009,
- Absence d'un mécanisme de sortie : Le mode de sortie envisagé par le capital investisseur et la plus-value qu'il espère réaliser sont des aspects fondamentaux motivant la prise de risque. Or, en l'absence d'un marché financier dynamique et liquide, le capital investisseur ne dispose pas de choix pour la cession de ses parts

sociales et se trouve obligé de négocier, parfois en position de faiblesse, sa sortie avec les associés.

- Méconnaissance et manque de culture économique et financière : Les promoteurs algériens préfèrent le financement bancaire classique ainsi que le maintien d'une structure fermée de leurs entreprises qui sont souvent familiales pour les PME. En effet, la majorité des entreprises algériennes se caractérisent par un actionnariat familial de type SARL ou SNC et sont donc réticentes à l'ouverture de leur capital à des partenaires extérieurs ce qui limite l'expansion de ce mode de financement en Algérie.
- Existence d'une aversion au risque chez l'entrepreneur ce qui crée une situation de non partage du pouvoir et de la décision avec d'autres investisseurs ce qui constitue une menace au développement des performances de plusieurs entreprises et réduisant le champ d'intervention des sociétés de capital investissement.
- Des problèmes dans la forme des sociétés éligibles : en effet, le nombre de PME éligibles aux financements reste faible, malgré les efforts de bonne volonté des sociétés de Capital Investissement la prédominance des formes juridiques de personnes physiques chez les petites entreprises limite les possibilités en matière de financement et de prises de participation par les sociétés de capital investissement.
- Le marché informel générateur de la concurrence déloyale, En effet, ce marché pèse lourdement sur la santé des entreprises et de l'emploi productif car il développe la précarité et décourage les initiatives.

Conclusion :

Les petites et moyennes entreprises représentent aujourd'hui le meilleur atout pour l'Algérie afin de consolider sa croissance économique. Il est donc important de mettre l'accent sur l'initiative privée de ces entreprises et d'encourager leur développement et ce, après les résultats mitigés des programmes de soutien et de relance du secteur public économique qui a consommé d'énormes de ressources à travers des plans de développement et de redressement onéreux accordés par les pouvoirs publics, pour l'assainissement financier et le développement de ces entreprises mais après l'utilisation de ces concours financiers de l'Etat, elles ne contribuent toujours pas efficacement à la relance de l'économie nationale, pire encore certaines d'entre elles sont toujours dans la spirale d'endettement.

Dans ce cadre, le potentiel existant d'entreprises de petite taille est très important voir prépondérant d'après les chiffres du CNRC, ce qui représente une véritable opportunité en matière de perspectives pour ces entités. Cependant, nature correspondant en grande partie à des entreprises familiales et leur formes juridiques caractérisé par la prédominance de la forme de personne physique ne permet pas de profiter pleinement des perspectives en matière de financement alternatif.

Aussi, le système financier algérien est appelé à opérer des réformes profondes pour confirmer le passage effectif de l'économie algérienne, d'une économie d'endettement où les banques sont les principaux acteurs en matière de financement de l'économie par le seul crédit bancaire vers une économie de marché où la finance directe prendra pleinement part aux financements des entreprises même les plus fragiles structurellement.

Depuis le recul de la liquidité au niveau des banques suite au recul drastique des revenus extérieurs de l'Algérie, l'effort de vulgarisation des moyens alternatifs de financement prend un nouvel élan, particulièrement avec le dynamisme insufflé par la Bourse d'Alger et la Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse COSOB pour promouvoir le développement du marché financier en Algérie après une longue période de modeste activité. Le capital investissement s'avère être un moyen très efficace de financement pour la PME, particulièrement lors de phase de démarrage qui représente une étape critique dans la vie de l'entreprise. En effet, la majeure partie des entreprises qui ne trouvent pas les fonds nécessaires pour financer leur démarrage sont appelés à disparaître.

Bibliographie

- Anairi, Fadoua, (2017) Sources De Financement Des Petites Et Moyennes Entreprises et Contraintes de Survie, European Scientific Journal.
- Aytac B. & Mandou C. (2015) : Investissement et financement de l'entreprise. Ed. De Boeck, Bruxelles.
- Bellalah M. (1998) : Finance moderne d'entreprise. Ed. Economica, Paris
- Bodie Z. & Merton R. (2011) : Finance. Ed. Pearson Education, 3e édition, Paris.
- Brana. S (2003) Le financement de l'économie, édition E-Thèque, Paris.
- Charreaux G. (2014) : Finance d'entreprise, EMS Editions, 3eme édition, Paris.
- Jégourel Y., 2008, " Les fonds d'investissement en microfinance : nouvelle niche de la finance éthique ?", In Revue française de Gestion, Vol. 93
- Mougenot. G 2014 : Tout savoir sur le capital investissement ed Gualino Paris
- Hutin H. (2002) : Toute la finance d'entreprise en pratique. Ed. Organisation, Paris.
- St-Pierre J., 2004, La gestion du risque : comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement, Ed. Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Yahiaoui A., 2011, Le capital investissement en Algérie : Etat des lieux et contraintes, Thèse de Magister en Sciences Economiques, Université de Tizi-Ouzou.
- COSOB. Rapport annuel : 2017 – 2018 – 2019 – 2020.
- Loi n°01-18 du 12/12/2001 correspondant à la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise. JORA n°77.
- Loi n° 06-11 du 24 juin 2006 relative à la société de capital-investissement. JORA n° 42.
- Ordonnance n° 03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit. JORA n° 52
- Décret législatif n° 93-10 du 23 MAI 1993 relatif à la Bourse des valeurs mobilières JORA N° 34.
- Décret exécutif n° 08-56 du 11 février 2008 relatif aux conditions d'exercice de l'activité de la société de capital-investissement. JORA n° 09.

Le diagnostic financier comme outil à la levée de la problématique de financement des PME en Algérie.

**ZEMMOURI Amel, Doctorante, UMMTO
BEKOUR-AMOKRANE Farida, Professeure, UMMTO**

Introduction :

Du point de vue financier, chaque entreprise poursuit, le plus souvent, cinq objectifs qui se traduisent par la survie, la rentabilité, la croissance, la flexibilité et la compétitivité. Par conséquent, l'entreprise est tenue de rechercher et de mobiliser des ressources financières pour atteindre ces cinq objectifs. Par ailleurs, le facteur taille a un rôle important dans le comportement des attributions des ressources financières par les institutions de crédits, ce qui explique que les entreprises de petite et moyenne taille se trouvent face aux divers obstacles de ce financement externe.

La petite et moyenne entreprise (PME) tend, toujours, à financer sa croissance par voie d'autofinancement en raison du souci des dirigeants de perdre leur autonomie. Aussi, ce type d'entreprise connaît des difficultés pour réaliser des augmentations de capital. Ces difficultés sont essentiellement dues à l'insuffisance des ressources financières personnelles des propriétaires et à la réticence du système bancaire.

De ce fait, dans le contexte algérien et vu la place qu'occupe ce type d'entreprise dans les programmes de développement économique, le gouvernement donne à cet effet, une grande importance pour les soutenir et les encourager dans le but de diversifier le tissu économique du pays. Plusieurs mesures ont été ainsi prises par l'Etat et des organismes ont été dédiés par les autorités algériennes.

Malgré ces mesures, les PME en Algérie n'arrivent toujours pas à lever la problématique de financement et l'obtention de ressources financières nécessaires à leur croissance et à leur pérennité. De ce fait, nous nous posons la question si ces PME constituent le dossier de demande de crédits (de ressources de financement) qui reflète bien leur situation réelle de manière claire et suffisante en informations pour permettre aux institutions financières de prendre la décision d'accorder ces crédits. La présentation de cette situation ne peut se faire qu'avec l'élaboration du diagnostic financier qui est un outil courant, universel mais vital pour toute PME afin d'expliquer sa solidité financière et par conséquent, de pouvoir obtenir ce financement externe. Dans ce cadre, notre objectif principal dans cette communication est de mettre en évidence que l'élaboration d'un diagnostic financier permet à la PME de faire ressortir tous les éléments qui montrent sa solidité financière et surtout sa crédibilité. Pour cela, la question à laquelle nous souhaitons répondre dans cette communication est formulée comme suit : *l'élaboration d'un diagnostic financier peut- il aider à rendre plus claire la situation financière et renforcer la solidité financière de la PME pour pouvoir bénéficier d'un financement bancaire ?*

Pour répondre à cette question, nous suivons une méthodologie de recherche basée sur la *recherche documentaire*. Les résultats de cette communication sont resitués dans les trois points ci-après :

- 1. Les concepts liés au diagnostic financier et à son élaboration ;**
- 2. Le rôle primordial du diagnostic financier dans l'éclaircissement de la situation financière des PME ;**

3. Le diagnostic financier et le choix d'une structure de financement efficace et efficiente.

1. Les concepts liés au diagnostic financier et à son élaboration :

Le diagnostic financier doit permettre de porter un jugement sur les forces et les faiblesses de l'entreprise à partir de données pluriannuelles sur ses états financiers et des informations sectorielles en vue d'émettre des préconisations. (Recroix Pascale, 2020, p. 04).

Selon Michel Sion, réaliser un diagnostic financier, c'est étudier la situation générale d'une entreprise à partir de ses performances actuelles et passées. Cette analyse permet de dégager des conclusions quant à l'avenir de la société diagnostiquée. Les documents comptables et financiers servent de base à cette analyse économique globale, indispensable pour évaluer ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents ou sa propre entreprise. (SION Michel, 2011).

Le diagnostic financier est un instrument qui aide l'entreprise à détecter les forces et les faiblesses de sa structure financière en se basant sur des documents comptables antérieurs. Le diagnostic financier est ainsi une démarche permettant à proposer des solutions et des mesures à des problèmes d'ordre financier qui ont été constatés à partir de l'analyse d'un certain nombre d'informations. C'est pourquoi, le diagnostic financier constitue un excellent remède au dysfonctionnement de la structure financière d'une entreprise en proposant un rapport qui synthétise les points faibles et leurs solutions afin de les corriger ainsi que les points forts et un plan d'action afin de les valoriser.

En ce qui concerne les projets de création d'entreprise, le diagnostic financier permet de mesurer le degré de succès du projet en analysant ses forces et ses faiblesses, le secteur visé et les capacités managériales de l'entrepreneur.

Pour mieux expliquer ce concept, nous présentons dans ce premier point les **types de diagnostic financier**, les **outils du diagnostic financier** ; **l'importance du diagnostic financier** et la **procédure d'élaboration d'un diagnostic financier**.

1.1 Les types de diagnostic financier :

Ordinairement, il existe trois types de diagnostic financier : le diagnostic financier interne, le diagnostic financier externe et le diagnostic financier global.

1.1.1. Le diagnostic financier interne :

Le diagnostic interne ou autodiagnostic est pratiqué par l'entreprise elle-même. Il se caractérise par une analyse souvent approfondie, un coût moins élevé ; un climat de réflexion et de participation rendant la motivation plus dynamique. Il permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à formuler une stratégie financière efficace, d'étudier et de mesurer la performance financière (solvabilité, liquidité, rentabilité, risque, etc.). (K. CHIHA, 2009, p. 138).

Ce type de diagnostic est élaboré par une équipe interne à l'entreprise qui dispose d'informations comptables et financières complètes, détaillées et de tous les documents indispensables pour réaliser un diagnostic financier fiable. Cette équipe se compose par des comptables et financiers de l'entreprise, des dirigeants, plus généralement des responsables de la fonction financière.

1.1.2 Le diagnostic financier externe :

Le diagnostic externe est élaboré par des spécialistes externes. Il présente plusieurs avantages : une analyse rapide et un jugement neutre en identifiant les menaces et les opportunités qui entourent l'environnement global (économique, juridique, technologique, politique, etc.) de l'entreprise. (K. CHIHA, 2009, p. 139).

Par contre ce type de diagnostic est élaboré par une équipe externe à l'entreprise qui ne dispose pas de toutes les informations comptables et financières. Le degré de disponibilité de l'information nécessaire au diagnostic dépend de la relation entre l'entreprise et l'organisme qui se charge de cet diagnostic qui, ce dernier peut être un diagnostic demandé ou imposé.

1.1.3 Le diagnostic financier global :

C'est la combinaison des deux types (diagnostic interne et externe), c'est le meilleur diagnostic puisqu'il combine les deux avantages des deux premiers diagnostics.

1.2 Les outils du diagnostic financier :

Les outils du diagnostic financier sont répartis en deux types : les **outils du diagnostic financier statique** et les **outils du diagnostic financier dynamique**.

1.2.1 Les outils du diagnostic financier statique :

Ces outils servent à réaliser un diagnostic financier à l'instant T, en d'autres termes c'est de connaître la situation financière de l'entreprise, au moment du diagnostic financier, en se basant sur les documents comptables antérieurs.

1.2.1.1 Les équilibres financiers :

En général, la détermination de l'équilibre financier permet de comprendre l'évolution financière de l'entreprise dans le temps jusqu'à la date du diagnostic. La notion d'équilibre financier indique la capacité de l'entreprise à générer des liquidités afin de faire face à ses dettes lorsque celles-ci deviennent exigibles, ainsi que sur la destination des emplois et la stabilité des ressources. Nous distinguons :

- **Le Fonds de Roulement (FR) :** D'après M. Sion, il «se calcule par différence entre les capitaux et les immobilisations». (**MICHEL SION, 2011, p. 100**). Le fonds de roulement est une marge de sécurité en matière de liquidité à long terme. Il représente l'excédent de ressources longues sur les emplois longues. (**Edith Ginglinger, 1991, p. 12**)
- **Le Besoin en Fonds de roulement (BFR) :** D'après L. HONOR « Le besoin en fonds de roulement correspond à la part de l'actif circulant qui ne peut être financé par des dettes à court terme et qui doit être financée par des capitaux permanents ». (**L. HONOR, 2001, p. 118**). Le besoin en fonds de roulement définit ce que l'entreprise doit financer comme besoins résultant des décalages de trésorerie entre les entrées et les sorties. Ces décalages sont couramment dus à l'exploitation de l'entreprise.
- **La Trésorerie (T) :** D'après J.-Y. EGLEM, A. PHILIPPS C. Et C. RAULET « La trésorerie, au sens large, de l'entreprise se définit alors comme l'ensemble des actifs rapidement transformables en liquidités pour le règlement des dettes à court terme. Le concept de trésorerie correspond à la nécessité d'éviter l'état de cessation de paiement pouvant mettre en cause la survie même de l'entreprise». (**J.-Y. EGLEM, A. PHILIPPS.C. Et C. RAULET, 2000, p. 102**). La trésorerie est une marge de sécurité immédiate en matière de liquidité afin que l'entreprise ne recoure pas à des financements à très court terme qui sont trop coûteux.

1.2.1.2 Les ratios :

Selon Gérard MELYON, « un ratio est un rapport entre deux grandeurs caractéristiques, financières ou économiques, destiné à apprécier les différents aspects de la vie de l'entreprise » (Gérard MELYON, 2007, p. 159) .

1.2.1.3 Le tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion :

Gérard MELYON définit le SIG comme étant « des indicateurs d'analyse des éléments à la formation de l'exercice ». (Gérard MELYON, 2007, p. 96). Cet outil permet d'analyser l'origine de la rentabilité de l'entreprise suivant différents soldes intermédiaires.

1.2.1.4 La capacité d'autofinancement :

La capacité d'autofinancement est « la ressource interne générée par les opérations enregistrées en recettes et produits durant une période donnée. À l'issue de l'exploitation, si toutes les opérations en suspens étaient réglées, l'entreprise disposerait d'un surplus de liquidité ». (K. CHIHA, 2009, p. 90). La capacité d'autofinancement est un outil qui permet de mesurer la capacité de l'entreprise à financer sa croissance.

1.2.2 Les outils de diagnostic dynamique :

Les outils du diagnostic dynamique servent à fournir des éléments de réponse en matière de décision sur la viabilité future de l'entreprise. On trouve le **tableau de financement** et le **tableau de flux de flux de trésorerie**.

1.2.2.1 Le tableau de financement :

Le tableau de financement est un document qui met en évidence l'évolution financière de l'entreprise en décrivant les ressources dont dispose l'entreprise et les emplois qu'elle en a effectué. Il a pour but d'expliquer l'origine des financements de l'entreprise d'une année sur l'autre ainsi que d'étudier la solvabilité et la liquidité future de l'entreprise.

1.2.2.2 Le tableau de flux de flux de trésorerie :

Le tableau de flux de trésorerie explique la variation de la trésorerie relative à une période donnée. Il informe l'entreprise sur les encaissements et les décaissements réalisés au cours d'une période. La norme IAS 7 contraint à distinguer entre trois catégories de flux :

- Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles;
- Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissements ;
- Les flux de trésorerie liés aux activités de financement.

1.3 L'importance du diagnostic financier :

Selon Khalifa Al-Hajj et Ouakal Noureddine (2012), l'importance du diagnostic financier se manifeste dans les points suivants :

- Le diagnostic financier est un outil très efficace grâce à son dynamique puisqu'il permet de prévoir l'avenir en analysant le passé et en décrivant le présent ;
- Il permet de déceler les points forts afin de les exploiter dans le cadre de ses stratégies et les points faibles afin de les corriger et d'expliquer l'origine des déséquilibres ;
- Il permet d'analyser les capacités physiques et financières de l'entreprise ;
- Il aide à expliquer les résultats obtenus, à analyser les écarts entre les compétences requises et les vraies décisions de l'entreprise, et à comparer entre les capacités disponibles et ce qui peut être réalisé ;
- Il permet la formulation d'une stratégie financière appropriée en se basant sur les résultats du diagnostic ;
- Il permet de déterminer la position de l'entreprise sur le marché parmi ses concurrents ;
- Il permet de connaître les issues possibles des objectifs fixés ;
- Il permet d'apprécier la situation financière et contribue ainsi à l'élaboration du plan d'ajustement ;

- Il aide à l'analyse de l'environnement (clients, marché, etc.) ;
- Le diagnostic financier permet de gérer les flux de trésorerie et de mettre en place un système d'information qui permet une gestion efficace et un contrôle des problèmes de liquidité et de rentabilité ;
- Il contribue à déterminer la situation financière de l'entreprise lorsqu'elle sollicite un prêt auprès d'un établissement bancaire ;
- Il permet de connaître la situation financière réelle de l'entreprise.

1.4 La procédure d'élaboration d'un diagnostic financier :

Les objectifs poursuivis par les divers agents économiques qui éprouvent le besoin d'effectuer un diagnostic financier sont différents. En prenant l'exemple des créanciers et les établissements bancaires, ces derniers sont intéressés par le risque dans la mesure où une entreprise qui ne crée pas de valeur de façon durable va arriver à un stade où elle ne pourra pas honorer ses engagements vu que la rentabilité dégagée ne peut couvrir le risque encouru par les capitaux engagés. Le diagnostic sert alors à renforcer sa crédibilité et à assurer les créanciers du remboursement des capitaux obtenus.

Ainsi, pour l'élaboration du diagnostic, l'entreprise suit une démarche composée de quatre (04) étapes : la **prise de connaissance de l'entreprise** ; l'**examen des états financiers** ; le **choix des outils du diagnostic financier les mieux adaptés aux objectifs spécifiques** et le **diagnostic financier (opportunités et menaces)**.

1.4.1 La prise de connaissance de l'entreprise :

Avant de commencer le diagnostic, il est indispensable d'avoir une vision globale de l'entreprise afin de répondre à quelques questions suivantes :

- Quelle est la nature du secteur d'activité ?
- Quelles sont les caractéristiques du secteur d'activité ?
- Quelle est la part du marché de l'entreprise ?
- A quel taux de croissance évolue l'entreprise ?
- Quelles sont les perspectives d'évolution de l'entreprise ?
- Quel est le taux de rentabilité des capitaux propres ?
- Quel est le taux de croissance du résultat ?
- Quelle est la nature et la part de l'endettement ? Etc.

1.4.2 L'examen des états financiers :

Cet examen consiste en :

- L'analyse du bilan ;
- L'analyse du compte de résultat (activité-rentabilité) ;
- L'étude des éléments hors bilan ;
- L'analyse des tableaux de financement ;
- L'analyse des tableaux de flux de trésorerie.

1.4.3 Le choix des outils du diagnostic financier les mieux adaptés aux objectifs spécifiques :

On trouve :

- l'analyse de l'activité (SIG, CAF, seuil de rentabilité)
- à l'analyse fonctionnelle du bilan (FRNG ; BFR = BFRE + BFRHE ; Trésorerie nette) ;
- à l'analyse patrimoniale du bilan (FR ; BFR ; Trésorerie) ;
- à l'analyse des ratios (solvabilité, liquidité, indépendance financière, etc.) ;

- au tableau de financement ;
- au tableau de flux de trésorerie.

1.4.4 Le diagnostic financier (opportunités et menaces) :

Le diagnostic permet de faire ressortir clairement :

- **Les opportunités** qui permettent de mettre en évidence la solvabilité ; le rendement; la liquidité suffisante et la forte croissance ;
- **Les menaces** qui permettent de faire ressortir les faibles résultats financiers ; le chiffre d'affaires en baisse ; les ressources fixes insuffisantes, l'insuffisance des investissements et la détérioration de la trésorerie.

Après le diagnostic, il est procédé à la proposition de perspectives de développement et des recommandations à suivre afin de renforcer les opportunités et surmonter les menaces.

2. Le rôle primordial du diagnostic financier dans l'éclaircissement de la situation financière des PME :

Faire un diagnostic financier suivant B. COLLASSE, « consiste à faire le point sur la situation financière de l'entreprise de façon à détecter les symptômes révélateurs de phénomènes en évolution susceptibles d'entraver, à plus ou moins brève échéance, la poursuite des objectifs et des buts qu'elle s'est donnée et de mettre en péril ses prévisions d'activités ; ceci en vue de prendre des décisions correctives et/ou de réviser objectifs et prévisions ». (COLLASSE BERNARD, 1993, p. 61).

L'analyse patrimoniale et l'analyse fonctionnelle sont des analyses indissociables qui nous renvoient aux notions d'équilibre financier et de risque de déséquilibre. Du point de vue des dirigeants des PME et des principaux actionnaires, l'équilibre financier de la PME réside dans la capacité à mobiliser et à affecter les ressources stables pour la couverture des besoins stables et les ressources courantes pour couvrir les besoins courants. Du point de vue des banques, l'équilibre financier de la PME réside principalement dans son aptitude à honorer ses engagements lorsqu'ils arrivent à échéance. Dans cette perspective, la lecture du bilan patrimoniale se fait suivant la liquidité des actifs et l'exigibilité des dettes et les indicateurs privilégiés dans l'étude du bilan sont le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement et la trésorerie.

Le diagnostic financier porte aussi sur le niveau d'activité, la capacité à générer des profits en d'autres termes les résultats économiques et financiers des PME. Les indicateurs utilisés dans ce type d'analyse est le tableau des soldes intermédiaires de gestion et le tableau de capacité d'autofinancement. Après l'étude du bilan qui constitue le premier support, nous passons à l'étude du compte de résultat dans le but de mesurer les résultats, la rentabilité et le risque. Les résultats de cette analyse est primordiale pour les deux parties : les propriétaires et les banques afin de prendre des décisions appropriés.

Nous passons maintenant à l'analyse dynamique par des supports qui sont les tableaux de financement et de flux. Le tableau de financement a pour objet l'étude de la couverture de la variation des besoins en fonds de roulement par la variation du fonds de roulement. Le tableau de flux vise à étudier la solvabilité des PME et à expliquer la variation globale de trésorerie.

Pour conclure, le bilan nous indique le montant et la structure des ressources financières mobilisées à un moment donnée ainsi que leur affectation à une date donnée. Par conséquent, le diagnostic financier statique par l'étude du bilan nous renseigne sur la structure de financement en calculant divers ratios. Ce dernier doit être complété par le diagnostic

dynamique qui se base sur une étude des flux de ressources et d'emplois ainsi que des flux de trésorerie pendant une période généralement trois ans. Cette étude s'appuie sur deux documents de synthèse appelés le tableau de financement et le tableau de flux de trésorerie.

Après cette étude approfondie par le diagnostic financier, la situation financière de la PME devient très claire pour les dirigeants et les jeunes promoteurs d'une part et pour les banques d'autre part, ce qui peut renforcer sa crédibilité et obtenir des sources financières externes.

3. Le diagnostic financier et le choix d'une structure de financement optimale :

La nécessité d'établir un diagnostic financier doit être vu et appliqué comme un contrôle et un suivi périodique quelle que soit la situation financière de la PME particulièrement pour être en veille de la réalité financière de la PME notamment par rapport à l'évolution rapide et incertaine de l'environnement économique imposé aux PME.

Le facteur temps dans le diagnostic financier est un élément crucial puisqu'il permet à la PME de savoir sur quelle période faut-il intervenir : est-ce que c'est sur le court terme, le moyen terme ou bien le long terme. Cette distinction du temps permet de recommander des actions adéquates pour chaque période.

La PME dispose de diverses ressources de financement qui constituent le pulse de sa vie. Ces ressources permettent à la PME sa création, son développement et sa prospérité. Ainsi, la recherche des moyens de financement appropriés à chaque besoin de financement, selon la durée exigée, est primordiale à toute entreprise quelle que soit sa taille.

L'objectif primordial de toute entreprise est d'avoir une structure de financement optimale. Le diagnostic financier, grâce à son dynamisme et à ses outils, oriente la PME vers le chemin le plus court et le moins risqué pour arriver à cette situation idéaliste.

Le diagnostic financier est utilisé pour détecter les points forts et les points faibles de l'entreprise et les menaces et les opportunités émanant de son environnement. En matière de santé financière, il représente un check up (Simon Parienté, Isabelle Martinez, 2020) aidant l'entreprise à renforcer les points forts et à exploiter les opportunités dans le but d'augmenter son portefeuille en matière d'avantage concurrentiel et d'avoir une structure de financement efficace et efficiente, ainsi que de corriger les points faibles dans un plan d'ajustement afin de les aligner avec les objectifs de la PME.

Le poids du diagnostic financier dans l'évaluation et la réhabilitation de la santé financière des PME en Algérie est très influent puisque ces dernières subissent des circonstances et des menaces provenant de leurs environnements suite à la mondialisation des économies et à la transition de l'économie nationale vers l'économie de marché non achevée depuis les années 1990. Ces menaces fragilisent la structure financière des PME et par conséquent, l'augmentation des coûts des crédits bancaires. L'élaboration du diagnostic financier constitue un meilleur outil qui aide la PME à avoir une situation financière claire dans le but de prendre une position forte dans la négociation avec les banques pour bénéficier des crédits à taux d'intérêt acceptable et une durée de remboursement plus en moins longue, ainsi, que de choisir la banque qui offre les produits les plus appropriés à sa politique de financement.

Le financement externe des PME reste en fait majoritairement tributaire des banques. Or, cette dernière reste largement en retrait vis-à-vis des mécanismes d'intermédiation alternatifs tels que ceux assurés par les banques. Le cadre de l'économie de l'information offre, néanmoins, un environnement analytique propice à la compréhension de ce type d'institutions. Deux

contributions ouvrent la voie à d'une application des concepts portés par ce courant au financement bancaire.

Elles permettent, par extension de leurs résultats, une meilleure compréhension du financement de la PME. Grace aux informations fournies par le diagnostic financier, les problèmes d'asymétrie d'informations, qui peuvent grever le financement des structures les plus petites et les plus jeunes, sont réduits.

Il apparaît primordial pour l'investissement, et à fortiori le développement des PME, de disposer d'apports réguliers, adaptés et évolutifs. En effet, la banque en tant que prêteur régulier et impliqué dans la vie de la PME accède à une information privilégiée et donc s'engage en connaissance de cause. Les tiers observent alors cette marque de confiance qu'ils interprètent comme un signal positif de solvabilité prévisionnelle. Celui-ci est d'autant plus crédible que l'engagement du patrimoine de la banque est réel. De ce fait, le financement accordé et la taxe sur les dépôts engagés sont importants.

Les banques bénéficient ainsi d'avantages organisationnels et contractuels dans le traitement de l'information sur leurs clients emprunteurs leur permettant de compenser les handicaps de leurs réserves obligatoires. C'est pour ces raisons que l'élaboration du diagnostic financier efficace et approfondi par les PME constitue un facteur clés pour la lever de la problématique de financement et obtenir une structure de financement optimale puisqu'il permet de minimiser l'ambiguïté sur ces dernières et fournir les renseignements nécessaires.

En effet, nos banques sont tenues d'améliorer leurs offres de manière à proposer des produits appropriés aux PME et bénéficient des expériences des banques japonaises qui s'inscrivent dans une relation durable caractérisée par des liens particuliers avec leurs clients, tandis que les banques britanniques se fondent dans une concurrence accrue entre établissements engendrant des changements de prêteurs plus fréquents.

La nécessité d'adoption du diagnostic financier dans les organismes d'aide à la création et au développement des PME en Algérie permet d'activer leur rôle, jugé trop passif, et de proposer à leurs clients des offres comprenant la formation et la sensibilisation des jeunes promoteurs sur l'importance du diagnostic financier dans la concrétisation de leurs idées et leur transformation en entreprise.

Conclusion :

Le diagnostic financier permet de comprendre la logique financière de l'entreprise, comment l'élaborer, de savoir ses barrières, ses débouchés et ses fins. Par conséquent, il permet d'analyser, d'évaluer et de conclure sur les éléments clés de succès permettant de mettre en évidence les avantages financiers qui renforcent la position financière de l'entreprise vis-à-vis de ses objectifs et vis-à-vis de ses collaborateurs notamment les institutions bancaires.

Bibliographie

- A.AMAROUCHE. (2010). *PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères*. L'harmattan.
- COHEN Elie. (1977). *Analyse financière et développement financier*. 04.
- COLLASSE BERNARD. (1993). *Gestion financière de l'entreprise: problématique, concepts et méthodes*. Paris: Presse universitaires de France.

- DECHERA Mansour. (2014, décembre 02). Stratégie de développement des PME et le développement local. Oran, Algérie.
- Edith Ginglinger. (1991). *Gestion financière de l'entreprise*. Dalloz.
- Ekpu Victor. (2016). Determinants of Bank Involvement with SMEs : A Survey of Demand-Side and Supply-Side Factors.
- Gérard MELYON. (2007). *Gestion financière, 4^{ème} édition*. Bréal.
- J.-Y. EGLEM, A. PHILIPPS.C. Et C. RAULET. (2000). « *Analyse comptable et financière* ». Paris: 8^{ème} édition DUNOD.
- K. CHIHA. (2009). « *Finance d'entreprise* ». Alger: Edition HOUMA.
- Khalifa Al-Hajj , OuaKal Noureddine. (2012). Le Diagnostic Financier est un outil d'élaboration de la stratégie financière d'une entreprise. (pp. 132-133). Al Afaq pour les études économiques.
- L. HONOR. (2001). « *Gestion financière* » . Paris: édition NATHAN.
- MAINGUY. (1998). *L'Afrique peut - elle etre compétitive*. Paris: Karthala.
- MARTINET A.C. (1984). « *Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise* ». Economica.
- MICHEL SION. (2011). *Réaliser un diagnostic financier* . Paris: édition DUNOD.
- OMC. (2016). *financement du commerce et les PME*. Suisse.
- Recroix Pascale. (2020). *Finance d'entreprise cours et applications corrigées*. Gualino.
- Simon Parienté, Isabelle Martinez. (2020). *Diagnostic financier de l'entreprise : Méthodologie et stratégies gagnantes* . Dunod.
- SION Michel. (2011). *Réaliser un diagnostic financier: comprendre le compte et le bilan, exploiter les principaux ratios, évaluer la solvabilité de l'entreprise, analyser les flux de trésorerie*. Dunod.

**Analyse des difficultés d'accès au crédit bancaire des PME algériennes.
Etude exploratoire auprès des PME de la wilaya de Bejaia**

**KACI Amina (doctorante, UMMTO)
LALALI Rachid (MCA, UAMB)**

Résumé

Malgré les réformes enclenchées par le gouvernement Algérien en faveur de la PME, celles-ci font souvent face à des difficultés en matière d'accès au financement. Notre contribution vise à mettre en évidence les raisons qui expliquent le rationnement de crédit utilisé par les banques à l'encontre des PME. Dans cette perspective et afin de mieux cerner cette problématique, nous avons effectué une étude de terrain auprès d'un échantillon d'entreprises que nous avons choisi aléatoirement au niveau de la wilaya de Bejaia. Cette démarche empirique nous a permis de présenter les raisons qui expliquent le refus de financement de la PME par les organismes bancaires.

Mots clés : Crédit bancaire, Financement, Obstacles de financement, PME.

Abstract

Despite the reforms initiated by the Algerian government in favor of SMEs, these latter often face difficulties in accessing financing. Our contribution aims to highlight the reasons behind bank's rationing of credit. In this perspective, and in order to better understand this issue, we conducted a field study with a sample of companies that we randomly selected at the level of Bejaia. This empirical approach allowed us to present the reasons which explain the refusal of SME financing by the banks.

Key words: Bank lending, Financing, Funding barriers, SME.

Introduction

Engagée dans un large processus de réformes économiques et financières, depuis le début des années quatre-vingt-dix, l'Algérie se trouve toujours dans l'incapacité d'assurer une croissance économique soutenable et continue. À cet effet, les petites et moyennes entreprises (PME), qui devaient jouer le rôle de la locomotive en matière de sa canalisation vers une plus grande performance, et voire même une alternative au secteur des hydrocarbures susceptible de relancer l'investissement national et générer des richesses et des emplois, sont encore fragilisées par l'environnement socio-économique dans lequel elles évoluent. Les difficultés qui entravent leur développement sont par ailleurs nombreuses et de différentes natures. Nous citerons à titre d'exemple, l'accès au financement qui vient en première place. Ainsi, de nombreuses PME, bien qu'elles présentent des projets importants pour le développement de l'économie algérienne, se sont retrouvées incapables de les mettre en œuvre en absence de financements nécessaires.

En Algérie, à l'instar du reste du monde, les PME jouent un rôle moteur et dynamique en matière de création d'emplois et de richesses. Elles ont fortement contribué à l'essor de son tissu économique. Dans ce contexte, les pouvoirs publics, depuis le milieu des

années 1990, n'ont pas cessé de multiplier leurs efforts afin de mettre en place un secteur de PME très actif. Sur le plan institutionnel, plusieurs mesures ont été mises en œuvre. Ces dernières avaient pour objectif de soutenir le décollage de ces entreprises. Par conséquent, une ordonnance relative au développement de l'investissement fut publiée dans le journal officiel N° 47, du 22 Août 2001. Cette dernière fut suivie le 15 décembre 2001 par la Loi n° 01-18 du 12 Décembre 2001 portant sur la promotion de la petite et moyenne entreprise. En outre, des dispositifs tels que l'ANDI, ANSEJ, CNAC furent mis en place pour permettre la création et le développement des PME. Afin de mener à bien leurs activités, un autre chantier parallèle a été lancé à leur égard. Ce dernier consiste en la préparation d'un cadre adéquat pour faciliter leur accès au financement. Ainsi, en plus des réformes bancaires adoptées, d'autres sources de financement ont été institutionnalisées. De ce fait un marché financier a été créé à leur égard en 2012. De même, ces PME peuvent accéder à d'autres financements alternatifs comme le leasing, le capital-risque, le financement participatif, etc. Plus de trois décennies après, force est de constater que le financement bancaire est pratiquement l'unique mode de financement externe qui permet aux PME algériennes d'avoir les financements nécessaires. Puis encore, l'accès à ces derniers n'est pas une chose aisée en Algérie. Selon les données de "*Doing Business*", ayant pour mission d'évaluer le niveau de développement de l'environnement entrepreneurial des pays du monde, montre que l'Algérie, par rapport au critère d'accès au crédit bancaire, est placée pratiquement parmi les derniers au monde (178ème rang sur 190 pays classés en 2018). Cet important retard enregistré est expliqué par deux problèmes majeurs : la solidité des systèmes d'information sur le crédit et l'efficacité ainsi que la fiabilité des lois et des garanties. En d'autres termes, les PME algériennes souffrent d'une importante discrimination en matière d'accès aux prêts bancaires. Le risque de leur défaillance est statistiquement plus élevé par rapport aux grandes entreprises. Pour cela, les propriétaires-dirigeants de ces PME considèrent l'accès au financement comme un obstacle majeur qui empêche leur développement et leur épanouissement. Ce résultat est fortement partagé et corroboré par la quasi-totalité des études réalisées sur la PME algérienne (Lalali, 2016). Les banques sont très hostiles vis-à-vis de leur financement. Les raisons sont nombreuses et multiples. Certaines sont liées à la politique de l'offre, c'est-à-dire à la banque elle-même. D'autres sont par contre, inhérentes à l'entreprise qui paraît incapable de coopérer efficacement avec le banquier. C'est dans cette perspective que nous jugeons utile de nous intéresser aux facteurs qui empêchent les banques algériennes à financer efficacement le secteur de la PME.

Notre objectif, à travers cette étude, est de mettre en lumière les principaux facteurs qui entravent l'accessibilité des PME algériennes au financement bancaire. La problématique soulevée est alors la suivante :

Quels sont les facteurs à l'origine de resserrement des conditions d'accessibilité des PME au crédit bancaire pour les PME de la wilaya de Bejaia ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche. Notre présent travail s'articule autour de deux parties principales : la première présente un état des lieux des PME/PMI

algériennes quant à la deuxième elle est consacrée à notre enquête de terrain menée auprès d'un échantillon de 53 entrepreneurs de la wilaya de Bejaia.

I. Les PME algériennes : état des lieux

Dans cette première partie nous tenterons de mettre en exergue l'importance de la PME algérienne et son rôle dans le dynamisme de développement du tissu économique de la population des PME en Algérie. Pour cela nous, présenterons des statistiques élaborées par le ministère de l'industrie et des mines durant le premier semestre de l'année (2018), qui coïncide avec le nouveau plan d'action des PME basé sur l'essor des PME activant dans le domaine de sous-traitance industrielle et de l'exploitation, qui a un impact direct sur la politique enclenchée par le gouvernement afin de réduire la facture d'importation du pays.

1. Présentation de la situation actuelle des PME en Algérie

Les données ci-dessous sont entièrement extraites du bulletin d'information statistique des PME Algériennes de novembre 2018. A travers celles-ci nous essayerons de mettre en exergue les principales évolutions de la PME algérienne au cours de ces dernières années.

1.1. La population globale de la PME en Algérie

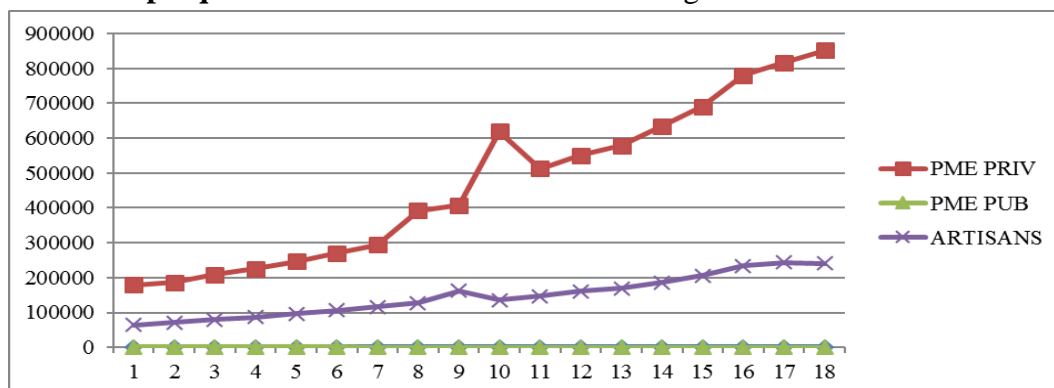
A la fin du premier semestre de l'année 2018, la population globale des PME, passe de quelque 245348 en 2001 à 1093170 en 2018. Le tableau ci-dessous retrace l'évolution de cette PME depuis l'année 2001.

Tableau 1. Population des PME en Algérie (2001-2018)

Années	PME privées	Evolution %	PME publiques	Evolution %	Artisans	Evolution %	Total	Evolution
2001	179893	/	778	/	64677	/	245348	/
2002	186552	3,68	778	/	71523	10,6	261853	6,73
2003	207949	11,5	778	/	79850	11,6	288587	8,39
2004	225449	8,41	778	/	86732	10,8	312959	8,45
2005	245842	9,04	874	12,33	96072	10,8	342788	9,53
2006	269806	9,75	739	-15,4	106222	10,5	376767	9,91
2007	293946	8,95	666	-9,88	116347	9,53	410959	9,07
2008	392013	33,4	626	-6	126887	9,06	519526	26,4
2009	408155	4,12	598	-4,47	162085	27,7	570838	9,88
2010	618515	51,5	557	-6,85	135623	-16,3	754695	32,2
2011	511856	-17,2	572	2,69	146881	8,3	659309	-12,6
2012	550511	7,55	557	-2,62	160764	9,45	711832	7,97
2013	578586	5,1	547	-1,8	168801	5	747934	5,07
2014	633891	9,56	544	-0,55	186303	10,37	820738	9,73
2015	690113	8,87	532	-2,21	206166	10,66	896811	9,27
2016	780339	13,07	438	-17,67	233298	13,16	1014075	13,08
2017	816326	4,61	264	-39,73	243699	4,46	1060289	4,56
2018	851414	4,29	262	-0,76	241494	-0,90	1093170	3,10

Source : Bulletins d'informations statistiques, ministère de l'industrie et des mines

Graphique 1. Évolution des PME/PMI en Algérie durant 2001-2018



Source : Elaboré par les auteurs à partir du bulletin d'information statistique, ministère de l'industrie et des mines

La lecture du tableau fait apparaître le nombre de la population globale des PME à la fin du 1er semestre (2018), qui s'élève à 1 093 170 entités, dont la PME privées se taille la part du lion avec 99,98% de l'ensemble de la population, contrairement à la PME publique qui représente seulement 0,02% de l'ensemble de la population. Par ailleurs, cette catégorie a connu une diminution considérable pour cause du processus de privatisation des entreprises publiques engagé dans le cadre de restructuration du secteur public leurs nombres est passé de 778 PME en (2001) contre 262 PME en (2018).

1.2. Le Rôle et les contraintes au développement des PME en Algérie

Les PME ont longtemps été mises à l'écart et vécurent dans l'ombre des grandes entreprises à l'époque où les réformes économiques Algériennes étaient tournées vers l'industrie industrialisante, une théorie économique qui stipule que le développement ne peut être réalisé qu'à travers les industries lourdes par le biais de grandes entreprises à caractère publiques. Ce n'est que vers la fin des années 90 que la tendance fut renversée en faveur de la PME privée à travers les mesures du plan d'ajustement structurel qui ont redonné un souffle à la PME Algérienne. Par conséquent, elles constituent désormais le noyau dur de l'économie Algérienne, dans la mesure où elles sont sources de création d'emplois, de valeur ajoutée et de croissance économique.

- **Le rôle des PME dans la création de l'emploi**

La PME peut être une solution efficace afin de résorber le chômage auprès de la population algérienne notamment auprès des jeunes étudiants fraîchement diplômés face à la saturation enregistrée dans la fonction publique. A cet effet, le gouvernement a adopté des mesures qui consistent à orienter les jeunes dans le cadre de la création de leurs micros entreprises. Le tableau ci-dessous retrace l'évolution du nombre d'emplois créés par les PME.

Tableau 2. Contribution des PME à la création de l'emploi (2017-2018)

Type de PME	1 ^{er} semestre 2017		1 ^{er} semestre 2018		Evolution
	Nombre	(%)	Nombre	(%)	
PME privée					
Salariés	1 517 990	58,34	1 575 003	58,54	3,76
Employeurs	1 060 289	40,75	1 093 170	40,63	3,10
S/Total	2 578 279	99,09	2 668 173	99,18	3,49
PME publiques	23 679	0,91	22 073	0,82	-6,78
Total PME	2 601 958	100	2 690 246	100	3,39

Source : Bulletins d'informations statistiques de la PME n°31 et n°33, 2017, 2018.

Pour résumer, les PME ont nettement contribué à la création d'emplois. L'effectif global des PME, à la fin du 1er semestre 2018, est de 2 690 246 agents, dont seulement 22 073 relèvent des PME publiques. Nous remarquons que les postes d'emplois sont générés essentiellement par les PME privées 2668173 emplois générés durant le 1er semestre (2018). A noter que l'effectif global des PME a progressé de 3,39% entre le 1er semestre (2017) et le 1er semestre (2018).

- **Contribution des PME privées dans le développement local**

La PME constitue une locomotive qui permet de mener à bien une bonne stratégie de développement locale. A cet effet elle peut apporter sa pierre à l'édifice par sa flexibilité et son adaptation face aux changements de la demande du marché ainsi qu'à sa capacité à stimuler le chômage et contribuer ainsi à la croissance économique et la création de la valeur ajoutée. Le tableau ci-dessous représente la répartition spatiale du Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT), les PME (personnes morales) sont prédominantes dans le Nord et, à un degré moindre, dans les Hauts-Plateaux.

Tableau 3. Répartition spatiale des PME privées (2017 et 2018)

Région	1 ^{er} semestre 2017	1 ^{er} semestre 2018	Taux de concentration
Nord	415 242	438 260	70
Haut plateau	129 767	136 899	22
Sud	50 801	53 060	8
Total	595 810	628 219	100

Source : Etablie à partir des bulletins d'information statistique n° 31, 33 ministère de l'industrie.

La région du Nord regroupe, 438 260 PME, soit 70 % des PME du pays, suivie par la région des Hauts-Plateaux avec 136 899 PME soit 22%, et les régions du Sud et du Grand Sud accueillent 53 060 PME soit 8% du total .Nous remarquons dans le tableau ci-dessus qu'il y'a une certaine disparité entre les trois régions et cela est dû à plusieurs facteurs dont la concentration démographique dans la région du nord les PME se concentrent, où la population constitue un marché en amant (main d'œuvre notamment qualifiée...) et celui en aval (débouché pour leurs produits et services) ;les conditions climatiques et favorables à leurs activités et enfin les infrastructures économiques de bases tel que les ports, les routes...).

• **Les contraintes liées au développement des PME en Algérie**

Malgré l'évolution démographique considérable de la population des PME, l'environnement dans lequel elles évoluent, demeure complexe en raison des obstacles qui entravent leur maturation. Ceci engendre des dysfonctionnements au niveau de leurs performances et freine leurs compétitivités, mettant ainsi leur existence en péril allant jusqu'à leur mortalité.

Selon le classement effectué par la Banque Mondiale dans le cadre de son rapport annuel sur les pratiques des affaires dans le monde « Doing Business », l'Algérie occupe la 157^{ème} position en 2019, sur un total de 190 économies. Ce classement témoigne que le climat des affaires en Algérie est nettement défavorable en faveur des investisseurs, sans oublier les différents obstacles cités dans ce rapport tel que l'accès au financement bancaire qui demeure une problématique majeure dont font face les PME Algériennes, suivi d'autres obstacles tel que les lourdeurs administratives, l'accès au foncier ainsi que le secteur informel. L'Algérie qui dispose d'atouts économiques non négligeables est régulièrement placée en queue des classements à côté des pays du MENA.

Le tableau ci-dessous illustre le taux de mortalité des PME privées durant le 1^{er} semestre 2018, un total de 21 139 PME privées étaient radiées, dont 3421 sont des personnes morales et 17718 PME personnes physiques, contre la radiation de 9 941 PME privées, dont 2 051 sont des personnes morales et 7 890 PME personnes physiques durant le 1^{er} semestre 2017.

Tableau 4. Le taux de mortalité des PME privées durant le 1^{er} semestre 2017 et le 1^{er} semestre 2018

Types de PME privées	Personnes Morales (1^{er} sem 2017)	Personnes Physiques (1^{er} sem 2017)	Total	Personnes Morales (1^{er} sem 2018)	Personnes Physiques (1^{er} sem 2018)	Total
Nombre de cessation d'activité	2 051	7 890	9941	3421	17718	21139
Parts en%	20,63 %	79,37 %	100%	16,18%	83,82%	100%

Source : Etabli par les auteurs à partir des bulletins d'information statistique du ministère de l'industrie.

II. L'accès au crédit bancaire pour les PME dans la wilaya de Bejaia. Approche empirique

1. Méthodologie et résultats de l'enquête

1.1. Présentation de la population de l'enquête

Pour la définition de notre échantillon, nous avons utilisé comme base de données le fichier de la CNAS de la wilaya de Béjaia. L'enquête réalisée porte sur une sélection de 100 entreprises de type PME (échantillon de départ). Nous les avons réparties d'une façon homogène sur l'ensemble des secteurs d'activité. Cet échantillon est tiré de façon aléatoire au niveau des PME des principales zones d'activité que compte la wilaya de Béjaia (zone de Béjaia, zone d'Akbou,

zone d'El kseur et la zone de Sidi aich). Ces dernières hébergent l'essentiel des entreprises qui activent dans la wilaya. Pour cela, nous avons estimé que ces zones peuvent être un échantillon pilote pour la compréhension des déterminants d'accès au crédit bancaire pour les PME qu'elles hébergent.

Après avoir défini notre échantillon de départ, nous avons réalisé notre enquête qualitative par questionnaire. A titre accessoire, nous avons complété notre étude par un certain nombre d'entretiens semi-directifs que nous avons effectué avec certains chefs d'entreprises. Les résultats que nous avons récoltés auprès des sujets montrent un taux de non réponse de l'ordre de 47%, soit un nombre de 43 questionnaires qui ne sont pas récupérés suite au refus de certains chefs d'entreprises de coopérer avec nous. Ainsi, l'échantillon étudié est composé de 53 PME.

Tableau 5. L'implantation territoriale des PME enquêtées

L'implantation territoriale de la PME	PME ciblées		PME enquêtées	
	Nombre	%	Nombre	%
Commune de BEJAIA	40	40	27	53
Zone Taharacht-AKBOU	20	20	9	17
Zone d'EL-KSEUR	12	12	7	13
Commune de SIDI-AICH	12	12	3	6
Commune d'AOKAS	6	6	4	7
Commune de KHERATA	5	5	1	2
Commune de TAKARIETZ	5	5	2	4
Total	100	100	53	100

Source : Elaboré par nous-mêmes.

1.2. Discussion des résultats de l'enquête

Après avoir sillonné les différentes communes de la Wilaya de BEJAIA, nous avons obtenu des réponses à nos questionnaires de la part des PME de la Wilaya. Ces réponses constituent le corpus sur lequel nous allons travailler afin de mettre en relief les différents problèmes de financements rencontrés par les PME, qui est l'objet de notre étude. Cette partie fera l'objet d'analyse et d'interprétation des différentes réponses recueillies auprès des PME pour ce faire nous avons utilisé le logiciel SPSS dans l'opération de traitement des données de notre enquête.

1.2.1. Données générales sur les PME enquêtées

L'exploitation des résultats obtenus à travers les six premières questions posées, permet d'acquérir des données relatives à l'implantation de l'entreprise, sa nature et son statut juridique, le nombre de ses employés, son âge, ainsi que le secteur d'activité dans lequel elle évolue. La base de données que nous avons constituée à travers notre enquête de terrain indique que les entreprises enquêtées se situent dans les grandes agglomérations de la wilaya de Bejaia. Nous remarquons une forte concentration au niveau de la commune de Bejaia avec un taux de 51% suivi par la zone d'activité industrielle de Taharacht Akbou qui constitue le poumon économique de la région avec un taux de 17%. Les autres entreprises se répartissent selon les régions suivantes avec un taux variable : La zone industrielle d'El kseur avec un taux de 13%, Aokas 7%, Sidi Aich 6% Takarietz 4% et Kharrata 2%. Cependant il est important de souligner

que ces taux représentent les entreprises qui ont accepté de répondre à notre questionnaire et qui par conséquent constituent notre échantillon.

Sommairement (voir Annexe n°1), les entreprises de l'échantillon présentent le profil suivant: En majorité, ce sont des SARL cet état de fait est justifié par le fait que les dirigeants veulent préserver l'indépendance et privilégier une gouvernance singulière de leurs entreprises.

Quant à la taille des entreprises enquêtées les réponses apportées par les participants indiquent que la moyenne entreprise avec un taux de 44% arrive en tête du classement suivi de près par la petite entreprise avec un effectif de 34% quant à la TPE elle enregistre un taux de 22%, dont le secteur d'activité est principalement concentré dans le secteur de l'industrie et de BTPH. En effet, depuis quelques années, Bejaia a réussi à se forger une place dans l'industrie algérienne notamment dans l'agroalimentaire nous pouvons citer à titre d'exemple certaines entreprises reconnues pour la qualité de leurs produits à l'instar du groupe Chikhounne qui a développé son activité sous forme de plusieurs unités de fabrication. Pour le secteur du bâtiment en Algérie, il est considéré comme un secteur en plein essor, à l'image des entreprises qui activent dans ce domaine au niveau de la wilaya de Bejaia.

Concernant la nature juridique des entreprises de notre échantillon, nous observons une forte concentration de la PME privée avec un pourcentage de 94% contre un taux de 6% pour la PME publique. Ces résultats peuvent s'expliquer par la politique menée par le gouvernement algérien à travers la loi d'orientation N°0118 des PME promulguée en 2001 en vertu de laquelle des mesures ont été prises au bénéfice de la PME privée au détriment de la PME publique qui a connu dès lors une régression considérable.

Selon la littérature portant sur l'influence du facteur âge dans l'octroi de crédit, ce dernier serait un signal positif qui reflète l'image de l'entreprise. En effet, selon la théorie du compromis et la théorie de l'agence, il existerait une relation positive entre l'âge de l'entreprise et la décision d'octroi de crédit. En d'autres termes, l'âge de l'entreprise constitue une garantie puisque plus l'entreprise est âgée plus elle aura réussi à assoir une certaine notoriété et par conséquent disposerait d'un capital informationnel important ce qui résulte dans la réduction de l'asymétrie d'information entre les bailleurs de fonds et les entreprises. Pour cela nous avons jugé opportun de poser une question relative à l'âge des entreprises de notre échantillon. Les résultats obtenus sont les suivants :

- Pour l'année 2009-2012 le taux est de 28%
- <= 2000 le taux est de 26%
- 2001/2008/ le taux est de 23%
- 2013+ le taux est de 23%

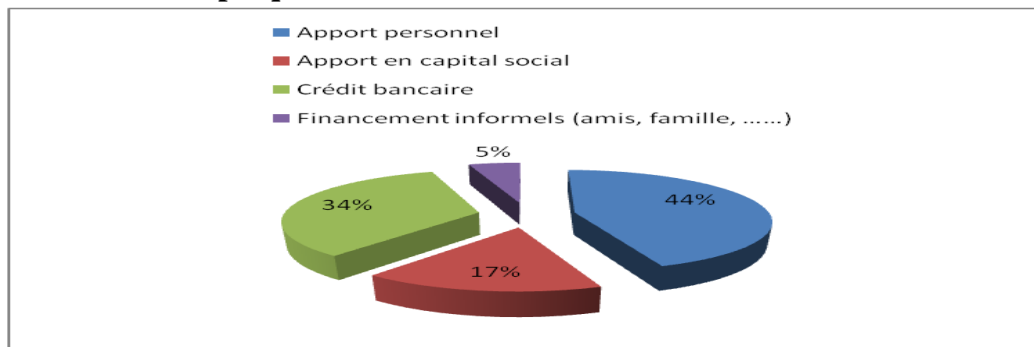
1.2.2. Informations sur les modes de financement des PME

1.2.2.1. Le financement de la création

L'autofinancement demeure le moyen de financement privilégié par la plupart des entreprises. En effet notre enquête révèle que 44% de nos enquêtés se tournent en premier au lieu vers leurs propres ressources puis en second lieu vers l'endettement externe avec un nombre de 34%. Ainsi, (Benbayer & Trari-Medjaoui , 2009) s'accordent sur le fait que l'autofinancement

constitue la source préférée de financement pour les PME car les entreprises ont tendance à vouloir avoir une autonomie financière et à préserver ainsi leur patrimoine économique, il existe donc une hiérarchie des sources de financement. Par ailleurs, la part de l'autofinancement est estimée à plus de 75% pour 36% de nos enquêtés, nous pouvons dire que les fonds propres ainsi que les ressources provenant de la famille ou d'amis constituent le socle sur lequel est fondée l'entreprise.

Graphique 2. Le financement de la création des PME



Source : Elaboré à partir des données de l'enquête.

En ce qui concerne le recours aux différents dispositifs d'appuis à la création d'entreprise 41,5% de nos enquêtés ont déclaré avoir déjà bénéficié de ces dispositifs contre 58,5% qui eux n'en n'ont pas bénéficié. Parmi les dispositifs sollicités le dispositif ANDI est sollicité à hauteur de 28% puis le dispositif ANSEJ à 9% et enfin CNAC et ANGEM à 1%

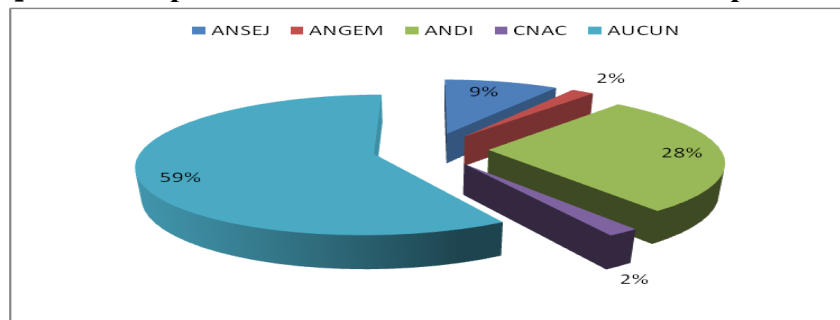
Le rôle de l'incitation à la création de l'entreprise réside dans l'intervention de l'Etat afin d'atténuer le rationnement de crédit et de faciliter l'accès au financement à travers des taux d'intérêts bonifiés et la prise en charge d'une partie des pertes de l'entreprise en cas de défaillance. En d'autres termes, l'Etat sert de garant dans la mesure où il garantit les prêts sollicités par les entrepreneurs. Cependant ces dispositifs montrent leurs limites, nous rapportons ci-dessous les propos tenus par certains des enquêtés :

- « Ces dispositifs ne sont que des attrapes rêves, moi qui voulais percer dans le monde de l'entreprenariat je me retrouve aujourd'hui dans un cauchemar interminable de dettes que je n'arrive pas à rembourser » (chef d'entreprise, avril, 2019).
- « Ces dispositifs demeurent de la poudre aux yeux pour les jeunes citoyens afin de garantir la paix sociale et qui n'a en aucun cas le but d'inciter ces jeunes à créer de la richesse » (chef d'entreprise, avril, 2019).
- « J'ai l'impression que ces jeunes entrepreneurs sont comme les jeunes étudiants fraîchement diplômés à qui on demande une expérience afin de postuler pour une offre de travail. » (Chef d'entreprise, avril, 2019).

Ces différents témoignages sont en parfaite adéquation avec les différentes enquêtes menées par (Daoud, 2009) ; (Boukrif & kherbachi, 2007) ; (Si Lekhal, 2013). Ces auteurs s'accordent

sur le fait que ces dispositifs sont comme des échappatoires pour les jeunes qui permettent de garantir leur insertion professionnelle et de lutter contre le chômage et n'ont en aucun cas une vision économique de long terme. Une deuxième limite aussi pertinente a relevé est l'absence de l'accompagnement de ces jeunes dans la mesure où ils sont livrés à eux-mêmes dans leur périple de création d'entreprise sans aucune expérience ni formation dans le domaine de l'entreprenariat.

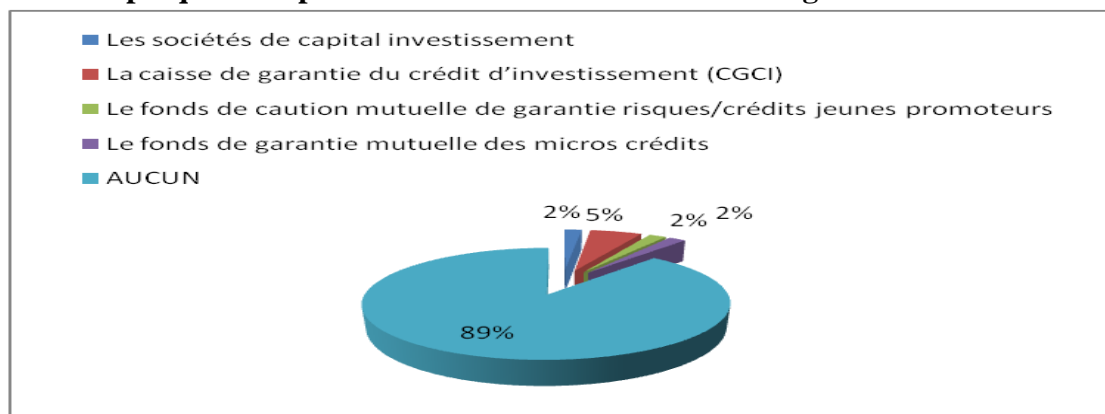
Graphique 3. La répartition des PME selon les différents dispositifs de l'Etat



Source : Elaboré à partir des données de l'enquête.

Quant aux fonds de garanties instaurés par l'Etat, nous constatons à travers notre enquête une absence d'adhésion à ces dispositifs. Ainsi selon nos résultats, 89% des enquêtés déclarent ne pas avoir bénéficié de ces fonds de garanties, 11% se répartissent entre quatre dispositifs à savoir : La Caisse de garanties du crédit d'investissement (CGCI) avec un taux de 5%, les sociétés de capital investissement, le fond de caution mutuel de garantie risques/crédits jeunes promoteurs, le fond de garantie de mutuel des microcrédits quant à eux enregistrent chacun un taux de 2%.

Graphique 4. Répartition des PME selon les fonds de garanties sollicités

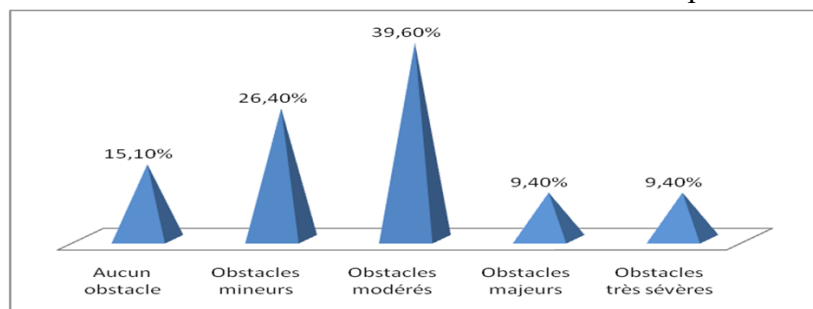


Source : Elaboré à partir des données de l'enquête.

1.2.2.2. Les difficultés de financement lors de la création de leur entreprise

Relativement aux difficultés de financement lors de la création de leurs entreprises, les données collectées indiquent que sur l'ensemble des enquêtés un taux de 39,6% affirme avoir rencontré des obstacles modérés, 26,4% des obstacles mineurs, 15,1% aucun obstacle et enfin 9,4% pour les options obstacles majeurs et obstacles très sévères.

Graphique 5. Le degré de difficultés de financement rencontrées par les PME
Le financement bancaire de l'activité de l'entreprise

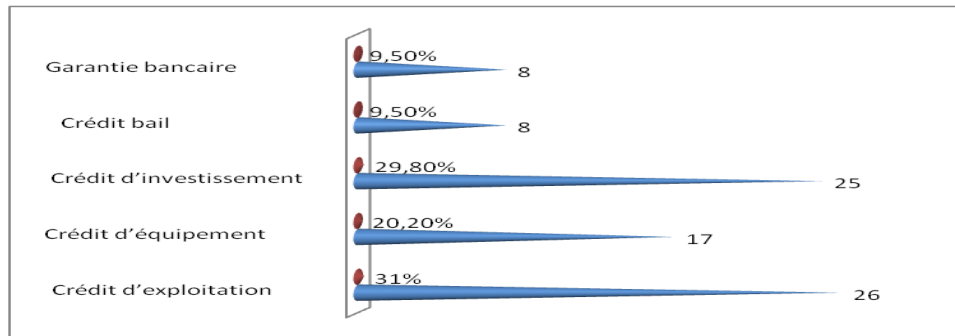


Source : construit par les auteurs à partir des données de l'enquête.

À propos du financement bancaire de l'activité de l'entreprise, 70% des enquêtés confirment avoir contracté un crédit pour le fonctionnement de leur activité. Néanmoins, 23% des participants ont déclaré ne pas avoir eu recours à ce mode financement. Pour les entreprises ayant contracté ce genre de crédit, les raisons invoquées sont : 37% pour le fonctionnement suivi de près par 36% pour l'achat d'équipement et 27% pour l'extension.

Dans la sphère bancaire, il existe plusieurs formes de crédit qui répondent aux différents besoins de financement exprimés par les demandeurs de capitaux. D'après les données recueillies auprès de notre échantillon, nous constatons que le crédit d'exploitation occupe une place prépondérante auprès des entreprises avec un taux de 31%. Concernant le crédit d'investissement, le taux est de 29,8%, pour le crédit d'équipement nous enregistrons un taux de 20,2%. Quant au crédit-bail et à la garantie bancaire ils sont estimés à 9,5%. Les résultats de notre enquête confirment le rôle primordial du crédit d'exploitation dans la survie de l'entreprise. Du fait que le bon fonctionnement est lié à ce type de crédit qui garantit un approvisionnement en matière première, le renflouement de la trésorerie de l'entreprise ainsi que la couverture de diverses charges liées à l'activité de l'entreprise. Relativement à la facilité d'obtention de prêts voulus auprès des banques.

Graphique 6. La forme de crédit la plus demandées par les PME enquêtées



Source : Elaboré à partir des données de l'enquête.

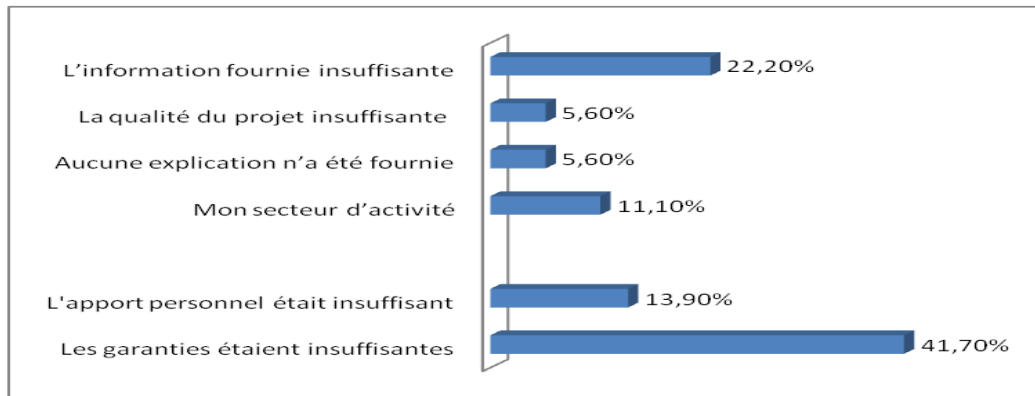
Si dans le passé, l'autofinancement et le crédit bancaire constituaient les seuls moyens de financement des entreprises, aujourd'hui, les opportunités se diversifient de plus en plus, mais leur accès n'est pas aisé pour tout le monde. Il s'agit notamment, du microcrédit, du crédit-bail, ou encore du capital-risque qui se développent progressivement au profit des PME algériennes (Benbayer & Trari-Medjaoui , 2009). Ainsi, 89% de nos enquêtés déclarent ne pas avoir accès aux autres modes de financements autre que la banque contre seulement 11% qui accèdent au financement par le biais du leasing crédit-bail avec un taux de 9,4%. Cette réticence s'explique en très grande partie par le fait que 30% de nos enquêtés ne disposent pas d'assez d'informations concernant ces différents modes de financement. Selon leurs propos, il n'existe pas de compagnes d'informations afin de promouvoir ce type de modes. Pour 17% le crédit bancaire est plus accessible. Cependant un de nos enquêtés nous a confié qu'il avait du mal à faire confiance aux organismes bancaires alors que dire des autres organismes. Dans ce contexte, visiblement l'aspect de confiance demeure un frein majeur dans le développement des entreprises aussi le caractère familial de certaines entreprises ne leur permet pas d'accéder au marché financier.

1.2.2.3. Les raisons qui expliquent le refus des demandes de crédit des PME enquêtées

D'autre part, 32% des enquêtés ont déclaré avoir déjà reçu un refus partiel ou total à leur demande de crédit. Parmi les raisons invoquées par la banque afin de justifier le refus total ou partiel de la demande, à travers les réponses des enquêtés nous avons recensées plusieurs raisons. 41,7% pour motif de manque de garanties, 22,2% correspond à l'insuffisance de l'information fournie par les entreprises, 13,9% est lié à une insuffisance de l'apport personnel du demandeur de crédit. Par ailleurs, 11,1% ont reçu un rejet pour cause de secteur d'activité considéré comme étant un créneau non porteur, pour l'option « qualité du projet insuffisant » nous enregistrons un taux de 5,6%, le même taux correspond à l'absence de motif de la part de la banque.

Selon les données collectées à travers notre questionnaire nous constatons que le manque de garanties constitue un élément clé et prépondérant dans le rationnement de crédit, puisque le taux de réponse est significatif par rapport aux autres motifs de rejet.

Graphique 7. Les raisons invoquées pour justifier le refus du crédit aux PME



Source : Elaboré à partir des données de l'enquête

1.2.2.4. L'appréciation des taux d'intérêts réclamés par les banques par les PME

En ce qui concerne le taux d'intérêt, les résultats de notre enquête nous renseignent que 43% des dirigeants d'entreprises estiment que les taux exercés par les banques sont nettement élevés si bien que cela les décourage dans leur démarche de demande de crédit bien que leur projet soit de qualité. En revanche, 38% des dirigeants jugent ces taux raisonnables car pour eux la réalisation de leur projet est une priorité quitte à payer le prix fort. Cependant, 19% des enquêtés n'ont pas exprimé leur avis quant à cette question.

1.2.2.5. L'appréciation de l'apport personnel exigé par les banques

En lien à l'apport personnel, l'existence de cet élément est considérée comme un signe positif puisqu'il indique l'engagement total de l'entrepreneur dans son projet et rassure donc le banquier dans sa prise de décision par rapport à l'octroi de crédit. Dans cette présente étude, nous observons que 53% des participants à notre enquête considèrent l'apport personnel exigé par les banques comme raisonnable, par ailleurs, 26% trouvent ces exigences excessives et 21% sans opinion.

1.2.2.6 L'appréciation des garanties exigées par les banques

Pour ce qui a trait aux garanties exigées par les banques les taux obtenus à travers les réponses à cette question varient. Ainsi 49% réponses indiquent que ces garanties sont jugées excessives. A cet égard un des intervenant nous a déclaré que « *les banques algériennes ne prennent pas assez de risques, elles sont réticentes d'où l'exigence de garanties excessives.* ». Néanmoins, 36% considèrent les garanties exigées comme raisonnables, cela est justifié selon leurs propos par le fait que le recours aux garanties réelles est la meilleure façon de se prémunir contre les risques de non remboursement de la part des emprunteurs. En dernier lieu, 15% ne sont pas prononcés par rapport à cette question.

Quant aux types de garanties, leur degré d'importance varie selon les réponses obtenues à notre question. Pour le type nantissement, il est considéré comme très important avec un taux de 68%, suivi de près par l'hypothèque qui enregistre un taux de 66%, à l'inverse l'option droit de rétention est jugée peu important par 79 % des enquêtés. Ces taux s'expliqueraient par le fait que les deux premières garanties sont les plus courantes dans le secteur bancaire algérien.

1.2.2.7. Information et probabilité de décrocher un crédit

La lecture des données relatives à la nécessité de fournir de l'information exacte afin de décrocher le crédit, est perçue différemment par les participants à notre enquête. En effet, 77,4% ont opté pour la mention « oui tout à fait », 9,4% pour « oui moyennement », 7,5% ont choisi l'option « non pas du tout » et enfin un taux de 5,7% pour « non pas vraiment ». D'après nos résultats, tout semble indiquer que le fait de fournir des informations exactes et fiables contribue dans la réduction du rationnement de crédit.

La décision d'octroi du crédit étant tributaire de la qualité d'information fournie par l'entreprise (Omri & Bellouma, 2004), dans ce contexte il est important d'évoquer l'asymétrie d'information dans le rationnement de crédit. Ainsi, selon les résultats de notre enquête nous observons que le motif de rejet le plus invoqué par les banques outre que l'insuffisance de garanties, le manque d'information fournies par les demandeurs de crédits, s'ajoutant à cela la qualité et l'authenticité des documents comptables. Parmi les raisons qui poussent les PME à dissimuler une partie des informations nos enquêtés ont évoqué de différents motifs à savoir éviter le contrôle du fisc, le financement d'opérations dans l'informel.

Conclusion

L'objectif de cette étude consistait à comprendre les difficultés de financement des PME/PMI de la wilaya de Bejaia qui selon les statistiques fournies par la chambre de commerce de la wilaya, se place parmi les premières wilayas du pays en matière de création d'entreprises. Cependant, à l'instar des entreprises algériennes, les PME au niveau de cette wilaya butent sur un certain nombre de contraintes qui les freinent dans leur développement. La contrainte financière est placée au premier degré. Il ressort des résultats de notre enquête que le rationnement de crédit limite l'accès au crédit et de ce fait entrave l'épanouissement des PME comme l'indiquent les données collectées auprès des chefs d'entreprises sondés. Dans ce contexte, les raisons qui poussent les organismes bancaires à recourir au rationnement de crédit, selon les conclusions de notre enquête, nous renseignent sur l'existence d'une asymétrie d'information qui se traduit d'une part par le manque d'information fournies par les demandeurs de crédits et d'autre part, par la qualité et l'authenticité des documents comptables. Par ailleurs, les mesures prises par les pouvoirs publics Algériens afin de venir en aide aux PME se traduisent par les différents dispositifs d'appui et d'aide à la création d'entreprise ainsi que les fonds de garantie. Ces derniers se révèlent être en dessous des espérances des porteurs de projets. En effet, selon les déclarations des enquêtés ces dispositifs ne répondent pas à leur demande et restent par conséquent insignifiantes face aux exigences du marché et de la concurrence.

Il ressort également à travers notre enquête que les garanties exigées par les organismes bancaires, constituent un obstacle à l'accès au crédit. Ainsi les résultats obtenus à travers notre enquête révèlent que le motif de rejet le plus invoqué par les banques est l'insuffisance de garanties.

Pour conclure relativement à notre analyse de terrain et au-delà de la méthodologie adoptée pour la sélection de l'échantillon et de l'analyse des résultats de l'enquête, l'absence de l'intégration des banquiers dans l'évaluation du niveau de rationnement de crédit des PME constitue une limite de notre travail. L'autre insuffisance réside dans la limitation de notre échantillon. En effet, pour

la réalisation de notre enquête, nous nous sommes appuyés sur l'étude d'un échantillon de 53 PME.

Bibliographie

Benbayer , H., & Trari-Medjaoui , H. (2009). Le développement des sources de financement des PME en Algérie: émergence de la finance islamique. *revu Economie et Mangement*(09).

Boukrif, M., & kherbachi, H. (2007). Analyse du dispositif algérien pour la création de l'emploi. le cas de la région de Bejaia. Dans A. Abedou, A. Bouyacoub, M. Lallement, & M. Madoui, *PME, emploi et relations sociales France-Maghreb* (pp. 51-76). Paris: l'Harmatan Paris.

Daoud, S. (2009). Les nouvelles stratégies d'information vis-à-vis de la PME. *La Vulnérabilité des TPE et PME dans un environnement mondialisé, 11ème journée Scientifique du réseau entrepreneuriat*.

Lalali, R. (2016). Problématique de l'intermédiation financière en Algérie : entre Instabilité financière internationale et exigence de transformation de l'activité des Banques. *Thèse de Doctorat en Sciences Economiques*. Université de Bejaia.

Madouche, Y. (2021). La relation Banque-PME en Algérie : les déterminants de la mise en place d'un financement relationnel et son impact sur les conditions de crédit. *Thèse de Doctorat (Es) Sciences Economiques*. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

Omri , A., & Bellouma, M. (2004). Le regroupement des demandes de crédits des petites et moyennes entreprises tunisiennes dans le contexte d'asymétrie d'information. *revue internationale P.M.E*, 17(02).

Si Lekhal, K. (2013). La difficulté de financer les PME dans un contexte de forte asymétrie d'information : cas des PME algériennes. *revue de la performance des institutions Algériennes*(03), 17-28.

➤ **Rapports :**

- Banque Mondiale (2019), Rapport « Doing Business » de 2019
- Ministère de l'industrie de la petite et moyenne entreprise de l'artisanat, bulletin d'information statistique de la PME (2018)
- Ministère de l'industrie de la petite et moyenne entreprise de l'artisanat, bulletin d'information statistique de la PME (2017).

➤ **Sites internet :**

- <https://www.industrie.gov.dz/>
- https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf

Les contraintes d'accès au financement bancaire des PME/PMI en Algérie

Lila CHAFAI

Université de Mouloud MAMMERRI Tizi-Ouzou

Résumé

Suite aux différents dispositifs d'appui mis en place par les pouvoirs publics pour encourager la création et le développement des PME/PMI, ces dernières prennent une place de plus en plus importante dans le paysage économique algérien. Cependant, les PME/PMI peinent toujours à s'imposer sur le marché international. Pour ce faire, un financement adéquat est une des conditions essentielles pour améliorer la performance et la compétitivité de ces entreprises. Cependant, l'accès au financement demeure un obstacle auquel les PME/PMI font toujours face. Étant donné que le marché boursier n'est pas développé en Algérie, les PME/PMI se tournent généralement vers le financement bancaire. Hors celles-ci ont du mal à y accéder de part leurs caractéristiques qui les empêchent de répondre aux conditions exigées par les banques. Il ressort de l'étude Doing Business 2020 de la Banque mondiale que l'Algérie est classée à la 181^{ème} place en ce qui concerne l'obtention des crédits.

Le but de ce travail est de mettre en lumière les difficultés rencontrées par les PME/PMI quant à l'accès au financement bancaire et en déterminer les causes. Pour atteindre cet objectif, nous avons réalisé une enquête de terrain avec un questionnaire auprès d'un échantillon de 33 PME/PMI privées de la wilaya de Tizi-Ouzou. Nous avons complété cette démarche par la réalisation d'entretiens avec un directeur de banques et les gérants de quelques PME/PMI privées pour apprécier les conditions d'accès au financement bancaire des PME/PMI. Les résultats de l'enquête ont révélé que ces contraintes sont dues aux conditions de crédit défavorables des banques et qui pèsent lourdement sur la gestion des PME/PMI d'un côté, et à l'insouciance de certaines PME/PMI à assurer une information fiable et juste à sa banque de l'autre.

Mots clés : PME/PMI, dispositifs d'appui, financement bancaire, contraintes, crédit.

Introduction

Depuis que les pouvoirs publics ont pris conscience de l'importance du secteur privé, dans les années 80, pour le développement économique et social du pays, ils ont déployés beaucoup d'efforts pour développer ce secteur qui a longtemps été marginalisé. Ces réformes ont permis aux PME/PMI de prendre une place de plus en plus importante dans le paysage économique algérien. Le nombre des PME est passé de 519 526 en 2008 à 1 193 339 PME en 2019 (*Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME, avril 2020*).

Cependant, malgré cet essor non négligeable et malgré l'ouverture à la concurrence internationale le constat est toujours le même, les PME/PMI ne sont pas assez performantes pour s'imposer sur le marché international et concurrencer directement avec les entreprises étrangères. Il est nécessaire de souligner que l'amélioration de la performance d'une entreprise passe avant tout par une politique de financement adéquate, un facteur crucial parmi d'autres pour augmenter la compétitivité de ces PME/PMI (**Bouyahiaoui, Benteyeb, & Hammache, 2012**).

Par ailleurs, l'accès au financement demeure une des contraintes auxquelles les PME/PMI algériennes doivent faire face aujourd'hui pour se développer. Comme le marché boursier n'est pas assez développé en Algérie avec seulement quatre entreprises qui sont cotées en bourse, elles se tournent généralement vers le financement bancaire. Cette deuxième alternative est aussi très contraignante pour les PME/PMI algériennes.

L'enquête réalisée par la banque mondiale en 2007 sur le climat d'investissement et la compétitivité des entreprises en Algérie a révélé les conditions contraignantes d'octroi de crédit des banques algériennes dont les conséquences sont pour la plupart endossées par les entreprises de très petites tailles puisqu'elles sont incapables de répondre à ces conditions. D'ailleurs selon cette enquête, le financement est un obstacle très sévère pour 37,7% des très petites entreprises, contre 25,5% des petites entreprises et 19,2% des moyennes entreprises (**La banque mondiale, 2007**).

Plus récemment, il ressort de l'étude Doing Business 2020 de la Banque mondiale que l'Algérie est classée à la 181ème place en ce qui concerne l'obtention des crédits (**Doing Business in Algeria, World Bank, 2020**).

Ceci nous a incité à étudier l'accès au financement bancaire des PME/PMI algériennes. Autrement dit, nous essayons de répondre à travers cette communication à la question suivante :

Quelles sont les contraintes d'accès au financement bancaire auxquelles sont confrontées les PME/PMI algériennes privées ? Et quelles en sont les causes ?

Pour atteindre cet objectif, nous avons réalisé une enquête de terrain avec un questionnaire auprès de quelques PME/PMI privées. Nous avons complété cette démarche par la réalisation d'entretiens avec un directeur de banque et quelques dirigeants de PME/PMI privées pour analyser les conditions d'accès au financement bancaire et les contraintes qui en découlent.

I. Cadre théorique : bref aperçu sur le financement des PME

1. La problématique de financement des PME

Selon **Ang (1991)**, la structure financière des PME peut-être expliquée par la théorie de financement hiérarchique développée par **Myers and Majluf (1984)**. Elle est fondée sur l'asymétrie d'information qui existe entre les acteurs internes de l'entreprise (propriétaires, dirigeants) et ses acteurs externes (bailleurs de fonds). Pour éviter les coûts liés à l'asymétrie d'information, l'entreprise privilégierait les sources de financement internes avant de recourir à des investisseurs externes. Le dirigeant hiérarchise ses préférences selon la séquence suivante : l'autofinancement, la dette non risquée, la dette risquée, l'augmentation du capital

dans le cas où le recours aux financements externes s'impose. L'objectif des dirigeants de PME étant de maximiser leur propre richesse tout en conservant leur indépendance vis-à-vis des acteurs externes.

Ang (1991) souligne que les entreprises de petite taille sont confrontées au problème d'asymétrie d'information plus que les grandes entreprises en raison du coût élevé de la collecte d'informations et les incitations plus faibles pour les analystes externes à collecter des informations. De plus les PME ne peuvent pas s'offrir les moyens nécessaires pour fournir des données de qualité aux parties prenantes externes.

Cette asymétrie d'information, peut susciter chez la banque l'instinct de prudence et se traduire par des taux élevés afin de se prémunir du risque. Raison pour laquelle les PME sont souvent moins bien desservies par les circuits de financements classiques. Ce manque d'information chez les PME, contrairement aux grandes entreprises, auquel il faut ajouter, la faiblesse des garanties qu'elles fournissent les surexposent au rationnement sur la marché du crédit (**Lekhal, 2013**).

2. Les dispositifs de financement et de garantie aux PME en Algérie

2.1. Les organismes d'aide à la création et au développement des PME

Conscients du rôle important des PME dans la croissance du pays et la création d'emploi, les pouvoirs publics ont mis en place un nombre de dispositifs d'aide à la création et au développement des PME à savoir l'ANSEJ, l'ANGEM et la CNAC qui jouent un rôle important dans le financement des PME.

2.1.1 Agence Nationale de Soutien pour l'Emploi des Jeunes (ANSEJ)

L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes, par abréviation ANSEJ, créée en 1996 et dénommée Agence nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat (Anade) depuis novembre 2020 ("**Décret exécutif n° 20-329 du 22 novembre 2020,**" **J.O. 22 novembre 2020**), est un organisme public doté de l'autonomie financière (**Agence Nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat, 29 octobre 2021c**)

Destiné aux jeunes chômeurs situés dans la tranche d'âge 19-35 ans (l'âge limite peut atteindre 40 ans si le projet génère 3 emplois permanents y compris les jeunes promoteurs associés dans l'entreprise) (**Agence Nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat, 29 octobre 2021a**), l'ANSEJ offre des aides financières et des avantages fiscaux au moment de la réalisation du projet tant en phase de création qu'en phase d'extension des capacités de production. (**Agence Nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat, 29 octobre 2021c**).

Trois formules de financement sont prévues par le dispositif ANSEJ : -1. Le financement triangulaire : C'est une formule dans laquelle l'apport personnel est complété par un prêt sans intérêt accordé par l'ANSEJ et par un crédit bancaire bonifié à 100% et garanti par le Fonds de Caution Mutuelle de Garantie Risques/Crédits Jeunes Promoteurs. -2. Le financement mixte : Dans ce type de financement l'apport personnel est complété par un prêt sans intérêt accordé par l'ANSEJ. -3. L'autofinancement : le promoteur bénéficie des avantages fiscaux

uniquement. (Agence Nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat, 29 octobre 2021b).

2.1.2. La Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC)

Initialement créé pour indemniser les salariés ayant perdu leur travail en 1994, la CNAC a pris en charge en 2004 le dispositif de soutien à la création d'activité. À partir de 2010, suite à de nouvelles dispositions des pouvoirs publics, la CNAC offre des aides financières pour la création et l'extension d'investissement pour les chômeurs promoteurs âgés de 30 à 50 ans et ne dépassant pas 10.000.000 DA (Caisse Nationale d'Assurance Chômage, 29 octobre 2021).

Le mode de financement proposé par la CNAC est triangulaire où la banque participe au financement à hauteur de 70% avec 29% de prêt non rémunéré de la CNAC et 1% d'apport personnel lorsque le seuil d'investissement est inférieur ou égal à cinq (05) millions de dinars. Lorsque le seuil d'investissement supérieur à cinq (05) millions de dinars et inférieur ou égal à dix (10) millions de dinars la CNAC offre 28% de prêt non rémunéré pour un apport personnel de 2%. De plus le promoteur bénéficie d'une bonification du taux d'intérêt bancaire est de 100% (Caisse National d'Assurance Chômage, 29 octobre 2021).

2.1.3. L'Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit (ANGEM)

Dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et la précarité en Algérie, l'ANGEM a été créé par le décret exécutif No 04-14 du 22 janvier 2004 dans le but de pallier aux insuffisances du micro-crédit déjà adopté en 1999. Destinée aux personnes âgés de 18 ans et plus, elle offre les crédits nécessaires pour l'achat de matières premières et l'acquisition de petits matériels de démarrage et les frais du lancement de l'activité accompagnés d'avantages fiscaux (Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit, 29 octobre 2021a).

L'ANGEM gère dans le cadre du micro crédit deux formes de financement allant du petit prêt non rémunéré -PNR- financé par l'ANGEM avec un plafond de 100.000,00 DA et qui peut atteindre 250 000 DA au niveau des wilayas du Sud) jusqu'au prêt plus important (ne dépassant pas 1.000.000,00 DA). Ce dernier est destiné pour la création d'activité par l'acquisition de petits matériels, matières premières de démarrage et paiement des frais nécessaires au lancement de l'activité. Dans ce type de financement, l'apport personnel est accompagné par un prêt bancaire bonifié et un prêt ANGEM non rémunéré. Le dispositif est doté d'un fonds de garantie des crédits accordés par les banques, dénommé « Fonds de Garantie Mutuelle des Microcrédits – FGMMC » (Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit, 29 octobre 2021b).

2.2. Les organismes de garantie

Parmi les obstacles auxquels sont confrontés les PME pour l'accès au financement bancaire, les garanties exigées par les banques qui sont souvent au-dessus de leurs moyens. Pour pallier à ce problème et faciliter l'accès au financement bancaire aux PME, les pouvoirs publics ont créé deux organismes de garantie : le Fonds de Garantie des Prêts (FGAR) et la Caisse de Garantie des Crédits d'Investissements (CGCI).

2.2.1. Fonds de Garantie des Prêts (FGAR)

Créé en 2002, par le décret exécutif n° 02-373 du 11 novembre 2002, le FGAR a pour objectif de faciliter l'accès aux financements bancaires à moyen terme aux PME. Le FGAR permet de supporter le démarrage et l'expansion des PME en garantissant leurs crédits auprès des banques commerciales afin de compléter le montage financier de projets d'entreprises, viables et orientées vers la création et/ou le développement d'entreprises (**Fonds de garantie des crédits aux PME, 29 octobre 2021**).

2.2.2. Caisse de Garantie des Crédits d'Investissements (CGCI)

La Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement (CGCI-Pme spa) a été créée à l'initiative des Pouvoirs Publics par le décret présidentiel n°04 -134 du 19 avril 2004 pour soutenir la création et le développement de la PME en lui facilitant l'accès au crédit. La caisse a pour objet de garantir aux banques et aux établissements de crédit les risques de défaillance de remboursement des crédits d'investissement au titre du financement de leurs projets d'investissement productifs de biens et de services, portant sur la création, l'extension et/ou le renouvellement de leurs équipements de production (**Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement-PME, 29 octobre 2021**).

II. Méthodologie et résultats

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous allons présenter les méthodes de recueil de données que nous avons utilisé, puis nous présenterons notre échantillon afin de pouvoir analyser les résultats

1. Méthodologie

Cette partie est dédiée à la description des méthodes de recueil de données et de l'échantillon.

1.1. Le recueil de données

Notre objectif étant de mettre en lumière les contraintes auxquelles font face les PME/PMI algériennes en matière de financement bancaire et en déterminer les causes, nous avons mené une enquête sur le terrain auprès de quelques PME/PMI privées. Dans cette enquête, nous avons opté pour deux méthodes permettant de recueillir le maximum d'informations, à savoir : le questionnaire et l'entretien.

Dans un premier temps nous avons réalisé un entretien avec un directeur de banque et une chargée de crédit d'une autre banque pour avoir une idée sur les conditions d'accès au financement bancaire des PME/PMI en Algérie. Dans un deuxième temps, nous avons élaboré un questionnaire à partir de notre recherche bibliographique que nous avons distribué aux propriétaires-dirigeants de quelques PME/PMI privées exerçant dans la wilaya de Tizi-Ouzou de façon aléatoire. Nous avons administré le questionnaire soit en ligne (par mail), soit en main courante. Certains entrepreneurs ont refusé de collaborer à notre étude et ceux qui ont accepté ne nous ont pas remis le questionnaire qu'après plusieurs déplacements de notre part aux sièges des entreprises. Dans un troisième temps, nous avons réalisé des entretiens avec quelques entrepreneurs qui ont accepté de développer certaines de leurs réponses. D'ailleurs on a eu l'occasion de nous entretenir avec des dirigeants qui ont déjà travaillé dans le secteur bancaire

et qui nous ont fait part de leurs expériences au sein de la banque ce qui a permis d'enrichir d'avantage notre étude. Au total, la collecte de données a pris environ deux mois.

1.2.L'échantillon

Notre enquête a été réalisée sur la base d'un échantillon composé de 33 PME/PMI privées choisies aléatoirement de la wilaya de Tizi-Ouzou. Cependant, nous n'avons approché aucune PME publique puisque celles-ci ne représentent qu'une minorité (2% des PME algériennes (*Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME, avril 2020*)) et que leur mode de financement est différent de celui des PME privées.

La taille de notre échantillon est loin de l'idéal statistique (l'échantillon doit représenter 10 % de la population de l'enquête) puisque la population de l'enquête est de 1 193 096 PME privées (*Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de la PME, avril 2020*). En revanche, l'échantillon a touché pratiquement tous les secteurs d'activité et toutes les catégories des PME/PMI et permet par sa taille de 33 entreprises d'analyser certaines tendances générales sur l'état présent de la PME/PMI algérienne.

2. Présentation et analyse des résultats de l'enquête

2.1.Éléments descriptifs et spécificités des PME/PMI privées analysées

Cette partie est consacrée à la description et à l'identification des caractéristiques des PME/PMI de notre enquête.

2.1.1. La Répartition de l'échantillon selon la taille

Selon la définition officielle de la PME en Algérie, les PME peuvent être classées en trois (03) catégories : très petite entreprise (TPE), petite entreprise (PE) et moyenne entreprise (ME). Cette répartition se fait à base du nombre de salariés de l'entreprise, de son chiffre d'affaires ou du total de son bilan ("*Loi n° 17-01 du 10 janvier 2017,*" **J.O. 10 janvier 2017**).

Étant donné la réticence de certaines entreprises de l'échantillon à nous dévoiler leurs chiffres d'affaires nous avons pris le nombre d'employés comme unique indicateur pour déterminer la taille des PME/PMI de l'échantillon.

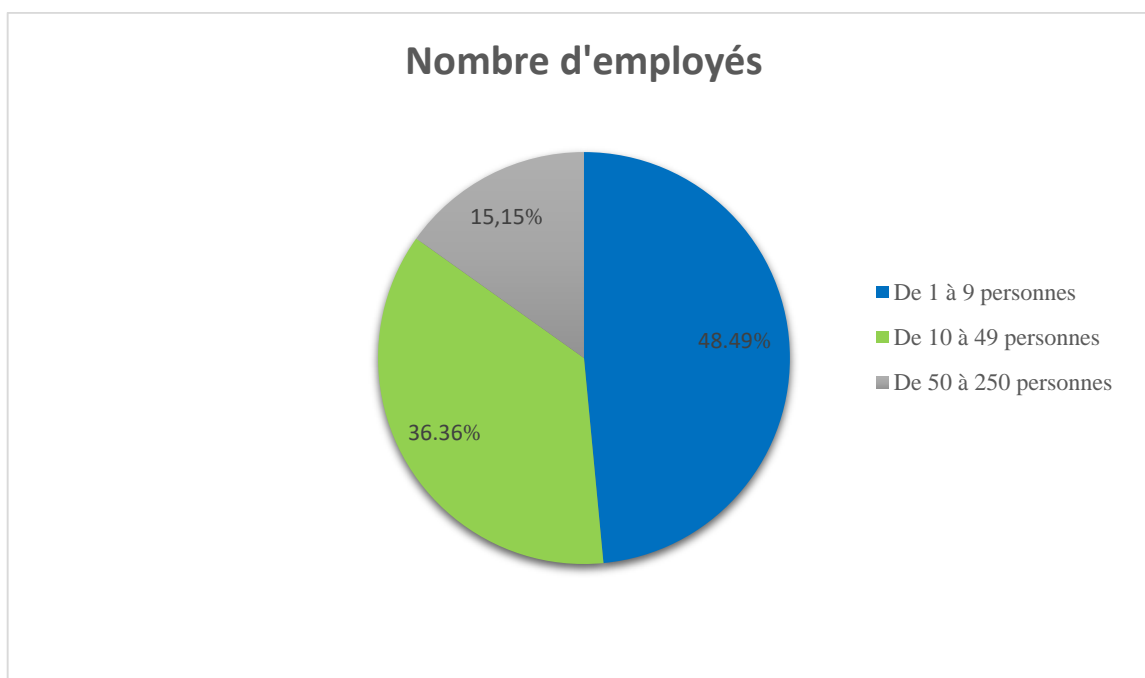
Les catégories de PME/PMI résultants du classement selon le nombre d'employés peuvent être présentées comme suit :

Tableau N°01 : répartition des PME/PMI de l'enquête selon leur taille

Nombre de salariés	Nombre de PME/PMI	Pourcentage
De 1 à 9 personnes (TPE)	16	48,49%
De 10 à 49 personnes (PE)	12	36,36%
DE 50 à 249 personnes (ME)	5	15,15%
Total	33	100

Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Figure N°01 : répartition des PME/PMI selon leur taille



Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Comme le montre le tableau n°01 et la figure n°01 ci-dessus, l'échantillon est composé d'une majorité de 48,49% des TPE comme c'est le cas de l'ensemble des PME/PMI algériennes caractérisées par la prédominance des très petites entreprises. Les entreprises de petite taille viennent en second lieu avec 36,36% devant les moyennes entreprises qui représentent 15,15% de l'ensemble des PME/PMI interrogées.

2.1.2. Répartition de l'échantillon des PME/PMI selon le secteur d'activité.

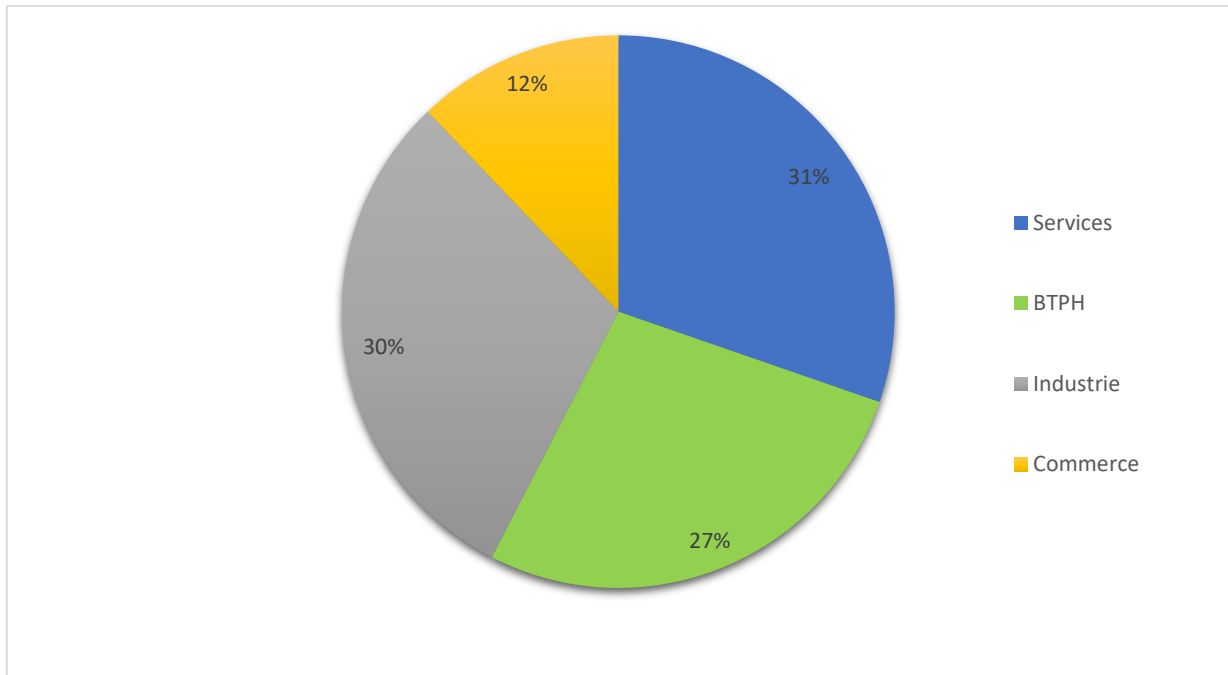
Les entreprises de notre échantillon appartiennent à quatre secteurs d'activité : les services, le BTPH, l'industrie et le commerce.

Tableau n°02 : répartition des PME de l'enquête selon le secteur d'activité

Secteur d'activité	Nombre de PME	Pourcentage
Services	10	30,3%
BTPH	9	27,27%
Industrie	10	30,3%
Commerce	4	12,12%
Total	33	100%

Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête.

Figure n°02 : répartition des PME/PMI de l'enquête selon le secteur d'activité



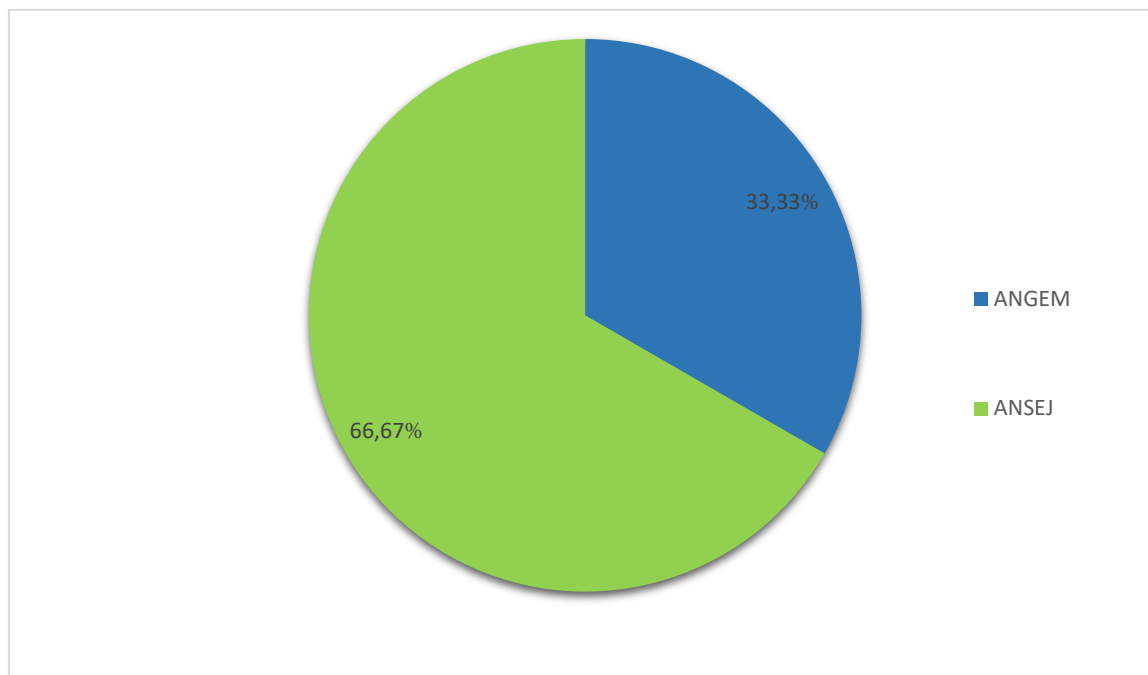
Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Comme le montre le tableau n°02 et la figure n°02 le secteur des services et de l'industrie est le plus dominant chez les PME/PMI de notre enquête avec le même pourcentage de 30,3% suivi du secteur de BTPH avec 27,27% devant le secteur du commerce avec un pourcentage de 12,12%.

2.1.3. La répartition de l'échantillon selon les différents organismes d'aides

Les PME/PMI ayant déclaré avoir eu recours aux dispositifs d'aides sont en nombre de trois. Ces PME/PMI, comme la montre la figure ci-après, ont choisi deux organismes : l'ANSEJ et l'ANGEM

Figure n°03 : Les différents organismes d'aide qui ont financé les PME/PMI de l'enquête



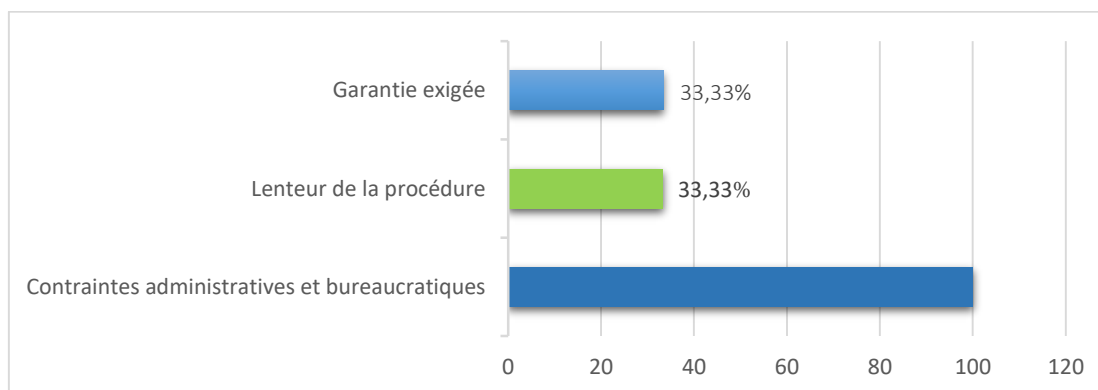
Source : réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Seulement deux entreprises de notre échantillon ont déclaré avoir eu fait appel aux dispositifs d'aide. Comme la montre la figure n°03 66,67 % soit 2 entreprises ont fait appel à l'ANSEJ et 33,33 % soit une entreprise a eu recours à l'ANSEM pour son financement.

2.1.4. Classement des PME en fonction des difficultés rencontrées dans le financement par les dispositifs d'aide

Nous avons demandé aux PME ayant déjà sollicité l'un des dispositifs de nous faire part des contraintes qu'ils ont rencontrés. Les résultats sont illustrés dans la figure ci-dessous.

Figure n°04 : Les difficultés rencontrées dans le financement par les dispositifs d'aide



Sources : réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Les résultats relatifs aux différentes difficultés rencontrées dans le financement par les dispositifs d'aide, tels que présentés dans le graphique ci-dessus, nous permettent de constater que tous les entrepreneurs ayant déjà fait appel aux dispositifs d'aide déclarent avoir rencontré des contraintes administratives et bureaucratiques et 33,33% d'entre eux trouvent que la procédure est lente et que les garanties exigées sont exagérées.

3. Les contraintes d'accès au financement bancaire des PME/PMI enquêtées

Selon les résultats de l'enquête seulement 24,24% des PME/PMI de l'échantillon révèle avoir eu déjà fait appel à la banque pour leurs financement en dehors des dispositifs de l'aide. Cela reflète la réticence des PME/PMI à recourir au secteur bancaire pour leurs financements. Les raisons sont divergentes, certaines déclarent que les ressources internes sont suffisantes et qu'elles n'ont pas besoin de financement externe, d'autres nous ont fait part de leurs craintes vis-à-vis des intérêts jugés trop élevés et des garanties physiques qui sont trop lourdes pour elles et qui dépassent les montant des crédits sollicités.

3.1. Délai pour l'obtention des crédits

D'après les PME/PMI de l'échantillon qui ont déjà sollicité un crédit, il faut attendre en moyenne 5,68 mois pour recevoir une réponse de son banquier. Ceci dit, il y a un grand intervalle entre les délais déclarés par les entrepreneurs. En effet ce délai varie de quelques mois à une année, il dépend de l'organisation de chaque banque. Un long délai de traitement des dossiers de crédit peut-être expliqué par l'absence d'outil d'aide à la décision au niveau de certaines banques qui travaillent toujours avec des dossiers physiques. Alors que d'autres banques sont bien outillées avec des logiciels, work flow, etc., ce qui permet un gain de temps énorme et forcément un délai de traitement plus court.

Ce délai dépend aussi du montant du crédit sollicité puisque la délégation du pouvoir entre l'agence de la banque, la direction régionale et la direction générale se fait en fonction du montant du crédit. Ainsi, lorsque le montant sollicité est élevé, le traitement du dossier se fera sur trois niveaux et forcément prendra plus de temps surtout quand les dossiers de crédit ne sont pas numérisés et qu'il faut les envoyer par courriel.

Ces délais sont très pénalisants pour la gestion des PME/PMI réputées pour leur fragilité financière et pour lesquelles la perte de temps engendre la perte d'opportunités et généralement des surcoûts.

3.2. Les garanties exigées par les banques

Toutes les PME/PMI de l'enquête qui ont déjà sollicité un crédit déclarent qu'elles ont dû le garantir avec l'hypothèque jugée comme étant exagérée par les entrepreneurs. En effet, les banques algériennes préfèrent des garanties drastiques comme les hypothèques aux garanties financières sachant que les entreprises de petite taille ont des difficultés à construire des garanties réelles. Le risque associé aux crédits aux PME/PMI est élevé, du coup pour se prémunir de ce risque les banques exigent des garanties assez conséquentes ce qui explique la

frilosité des PME/PMI à s'engager dans une démarche d'obtention de crédit bancaire pour leur financement.

3.3. Les taux d'intérêt

Les taux d'intérêt ont été jugés comme étant trop élevés par plus de la moitié (57,14%) des PME/PMI ayant déjà sollicité un crédit. Le taux d'intérêt représente en principe une prime de risque donc celui-ci doit être normalement en corrélation avec le niveau de risque pris, ce qui n'est pas le cas du fait que les banques ne disposent pas d'outils pour la notation risques. Cela reflète encore une fois le manque de moyens nécessaires chez les banques algériennes pour cerner correctement le risque et les performances des PME/PMI.

3.4. Problèmes liés à la gestion des PME/PMI

L'enquête révèle que 63,64 % des entrepreneurs interrogés déclarent ne pas avoir de diplôme dans le domaine d'activité de leurs entreprises et 72,72 % n'ont jamais eu de formation dans la gestion d'entreprises. Cela reflète les difficultés que peuvent avoir les dirigeants de ces PME/PMI à gérer efficacement leurs entreprises.

Rajouté à cela, les entreprises de petite taille ne sont généralement pas dotées de services financiers pour effectuer les études à fournir à la banque pour une demande de crédit, contrairement aux grandes entreprises. Ces études sont en conséquence réalisées par le comptable ce qui peut qu'impacter négativement la qualité de l'information financière lorsqu'elle est communiquée à la banque. La décision d'octroi du crédit étant tributaire de la qualité d'information fournie par l'entreprise, cela induit au rejet de la demande de crédit par la banque.

Conclusion

Bien que les pouvoirs publics aient mis en place des dispositifs d'aide et d'accompagnement au profit des PME tel que l'ANSEJ, la CNAC, l'ANGEM, le FGAR, le CGCI, ... pour faciliter l'accès au financement nécessaire à la création et au développement de la PME le financement bancaire demeure toujours un obstacle majeur pour les PME/PMI algériennes.

Ceci dit, les contraintes d'accès au financement bancaire sont dues aux deux parties : les banques et les entreprises. Pour les banques, elles sont très frileuses à financer les projets des entreprises de petites tailles. À défaut d'avoir les moyens nécessaires pour cerner correctement le risque et les performances des PME/PMI, elles abusent avec les garanties exigées et les délais de traitements des dossiers de crédit qui pèsent lourdement sur la gestion des PME/PMI. Pour les entreprises, certaines ne donnent pas beaucoup d'importance à la qualité et à la fiabilité des demandes de crédit fournies aux banques. Cette asymétrie informationnelle, induit forcément au rejet des demandes de crédit.

Bibliographie

Séminaire La compétitivité des PME : un impératif à la croissance de l'économie algérienne

- Agence Nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat. (29 octobre 2021a). Documents Retrieved from http://www.ansej.org.dz/images/flayer/presentation_FR.pdf
- Agence Nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat. (29 octobre 2021b). Documents. Retrieved from [http://www.ansej.org.dz/images/documents/Mix/Mix et Triangulaire et autofin FR.pdf](http://www.ansej.org.dz/images/documents/Mix/Mix_et_Triangulaire_et_autofin_FR.pdf)
- Agence Nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat. (29 octobre 2021c). Présentaion du l'ANSEJ. Retrieved from <https://ansej.dz/index.php/fr/presentaion-de-l-ansej/presentaion-du-l-ansej>
- Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit. (29 octobre 2021a). Présentation Retrieved from <https://www.angem.dz/article/presentation/>
- Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit. (29 octobre 2021b). Services offerts. Retrieved from <https://www.angem.dz/article/le-dispositif-du-micro-credit/>
- Ang, J. S. (1991). Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management. *Journal of Small Business Finance*, 1(1), 12.
- Bouyahiaoui, N., Benteyeb, F., & Hammache, S. (2012). Performance et compétitivité des PME Algériennes: Quelle leçon tirée des expériences internationales? *Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale*, 9(18), 72.
- Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement-PME, S. (29 octobre 2021). Présentation de la CGCI-Pme. Retrieved from <http://cgci.dz/index.php/fr/cgci-menu/presentation-de-la-cgci>
- Caisse National d'Assurance Chômage. (29 octobre 2021). Présentation du dispositif.
- Caisse Nationale d'Assurance Chômage. (29 octobre 2021). Présentation de la CNAC. Retrieved from https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Fr/FR_PresentationCNAC.aspx
- Décret exécutif n° 20-329 du 22 novembre 2020, (J.O. 22 novembre 2020).
- Doing Business in Algeria*, World Bank. (2020). Retrieved from https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/algeria#DB_gc
- Fonds de garantie des crédits aux PME. (29 octobre 2021). Présentation. Retrieved from <https://www.fgar.dz/portal/fr/content/pr%C3%A9sentation>
- La banque mondiale. (2007). Evaluation du climat d'investissement en Algérie.
- Lekhal, K. S. (2013). La Difficulté de financer les pme dans un contexte de forte asymétrie d'information : cas des pme algériennes. 2(1), 19-32.
- Loi n° 17-01 du 10 janvier 2017, (J.O. 10 janvier 2017).
- Ministère de l'industrie et des mines, *Bulletin d'information statistique de la PME*. (avril 2020). Retrieved from https://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/bulletin_PME_36_VFF.pdf.
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187-221.

Le réseau de transport routier, un enjeu de la compétitivité des entreprises et de l'attractivité territoriale : Illustration par le cas de la wilaya de Tizi-Ouzou

FERRAT Massilva (UMMTO)

Introduction

Le secteur des transports, notamment le réseau de transport routier est chargé d'assurer l'accessibilité des personnes et des marchandises à partir et vers n'importe quel point dans l'espace. La route est considérée comme étant une infrastructure stratégique dont la principale fonction est la garantie et la facilitation de la circulation des biens et des personnes en permettant à ces derniers l'accès aux différents services socio-économiques (culture et loisirs, commerce, santé, études, etc.). A travers cette mission, la route se voit contribuer, en premier rang, au développement socio-économique d'un territoire donné.

L'attractivité territoriale d'une commune réside dans sa capacité à attirer de nouvelles activités économiques et à pérenniser la localisation de celles qui sont déjà implantées sur son territoire. Elle s'exerce sur les investisseurs et entrepreneurs selon deux cas de figures : le premier cas correspond aux entreprises (TPE et PME), déjà implantées sur le territoire, qui réalisent des extensions et/ou qui développent leur niveau d'activité ; le deuxième cas, concerne les créateurs d'activités qui choisissent un territoire en dehors de celui de leurs lieu de résidence pour s'installer.

Les entreprises ne sont attirées par un territoire que lorsque celui-ci est capable de leur offrir et garantir les conditions d'implantation optimales. Parmi ces conditions, nous nous intéresserons, dans ce présent travail, à l'accessibilité de ce territoire qui ne peut exister sans un réseau de transport routier adéquat. L'accessibilité apparait donc comme un enjeu majeur pour la compétitivité des PME/TPE. Et parmi les facteurs incontournables qui renforcent la compétitivité de ces entreprises, on distingue la minimisation des coûts dont les coûts de transport.

Le transport routier constitue donc un facteur déterminant d'implantation des entreprises et d'attractivité territoriale. C'est ce que nous essayerons de démontrer à travers ce présent travail, en s'appuyant les résultats empiriques d'une enquête de terrain effectuée sur le territoire de la wilaya de Tizi-Ouzou, durant le premier trimestre de l'an 2019.

En plus des facteurs historiques et politiques, les spécificités géographiques du territoire de la WTO ont un impact incontournable sur son réseau de transport. Les contraintes naturelles, imposées par les caractéristiques géographiques de la wilaya agissent sur les infrastructures routières et parfois entravent la mobilité de la population et rendent certaines localités inaccessibles. Par conséquent, les 67 communes que comporte la wilaya de Tizi-Ouzou ne sont pas toute desservies de la même manière. Il y a des communes désenclavées qui disposent d'une offre de transport abondante, et il y a des communes enclavées du fait de la faible offre de transport les desservants.

Dans l'objectif de déceler l'impact de l'offre de transport sur le développement économique de la wilaya de Tizi-Ouzou, nous avons eu recours à une étude comparative entre deux groupes

d'entreprises (au nombre de 50) enquêtées dans chaque types de communes (enclavées et désenclavées), afin de pouvoir répondre à la problématique suivante :

« Dans quelle mesure le réseau de transport routier arrive-t-il à renforcer la compétitivité des entreprises de la WTO ? »

1. Impact du transport routier sur la localisation des activités économiques et industrielles

Le tissu économique de la WTO est formé d'entreprises et d'activités en quête de la proximité de la clientèle et de l'importance du marché de consommation corrélé au niveau de population. Les activités se développent ainsi en lien direct avec la demande existante du fait qu'elles s'adressent directement à la population (consommateurs). On cite, à titre d'exemple, les activités commerciales, de bâtiments et de construction, de santé, etc. C'est ici qu'intervient le réseau de transport routier pour assurer, à la fois, l'accessibilité de la population aux différents biens et services issus de ces activités, et la pérennité des établissements qui les produisent du fait de l'existence d'une clientèle (demande exprimée) pour leurs outputs.

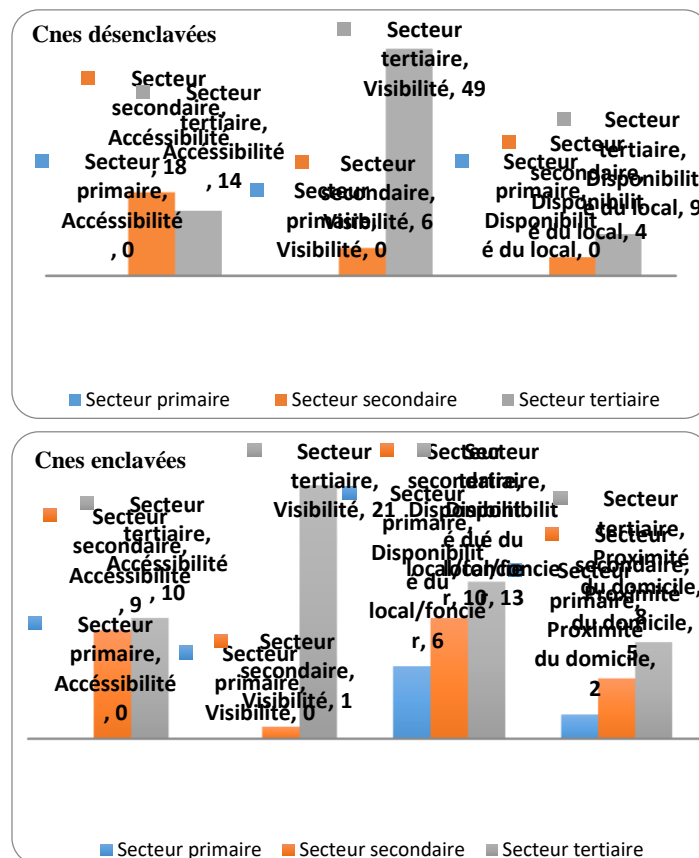
1.1. Analyse du choix de localisation des activités sondées

Etant donné que le réseau routier des communes désenclavées est le plus dense de toutes les communes de la WTO, plusieurs activités, notamment les activités économiques, sont attirées par l'abondance de l'offre de transport, et se sont donc implantées à leur niveau. Cependant, la prédominance du caractère rural et la faible densité du réseau routier des communes enclavées que nous avons enquêté, les rares activités économiques recensées ne sont pas forcément localisées à proximité des principaux axes routiers de la région.

Il est à signaler que, contrairement aux communes enclavées, les communes désenclavées par le transport routier auxquelles nous nous sommes intéressées sont traversées par des routes nationales d'envergure importante, telle que la RN12, la RN73, la RN30, etc. De ce fait, plusieurs activités économiques et industrielles se sont développées sur les rives de ces axes routiers. Etant donné que le réseau routier de la WTO est prédominé par les chemins communaux (près de 74% du réseau routier est constitué de chemins communaux), on assiste à une localisation massive des entreprises et autres activités à leur niveau. Toutefois, du faible réseau routier et du faible flux de population (notamment les non résidents) enregistré dans les communes enclavées, se trouvent fréquemment près de routes revêtues (44%) ou de chemins communaux (40%) et parfois même sur des pistes agricoles, et ce, pour une meilleure proximité des ménages qui constituent leur clientèle. D'ailleurs, durant l'enquête, il nous a été plus aisé de sonder des entreprises dans les communes désenclavées du fait de leur forte présence. A l'inverse, dans les communes enclavées où nous étions tenues de chercher de près des activités économiques dans des coins moins visibles, notamment en dehors du chef lieu de commune, car leur présence se fait rare mis à part certaines alimentations générales ou épiceries du coin.

Dans cette optique, les choix de localisation des entreprises des différents secteurs d'activité dépendent de plusieurs raisons, comme nous pouvons le remarquer dans la figure suivante.

Figure n°1 : Raisons du choix de localisation des entreprises selon le secteur d'activité



Source : Résultats de notre enquête

Ces deux figures nous renseignent sur les différentes justifications du choix de localisation des activités économiques que nous avons enquêtées. Comme nous le remarquons bien, les activités du secteur secondaire ont choisi leur lieu d'implantation pour une meilleure accessibilité. Et par accessibilité, les responsables de ces entreprises visent la facilité d'accès des fournisseurs qui leurs livrent des matières premières et marchandises et la facilité d'évacuation des produits vers les marchés (les mettre à la disponibilité de la clientèle). Toutefois, les activités du secteur tertiaire sont installées sur d'importants axes routiers, très fréquentés, pour une meilleure visibilité. Comme les activités du secteur tertiaire concernent principalement la commercialisation, celles-ci nécessitent d'être très bien visibles par les usagers de la route afin d'attirer le maximum possible de la clientèle.

L'emplacement d'une activité commerciale est un facteur essentiel de sa réussite, et le choix du local devrait se faire en fonction de plusieurs facteurs. Toutefois, les commerçants avec qui nous avons échangés, affirment avoir choisi leur lieu de localisation en fonction du taux de passage d'individus devant le local, ce qui fait que l'activité sera visible pour tous les passagers usagers de la route. Il est à souligner que l'intensité du passage d'individus est tributaire de leur mobilité, qui dépend à son tour de la fluidité des déplacements issue d'un bon réseau de transport routier, capable de prendre en charge la demande de mobilité.

Du fait de la densité du réseau routier et de l'important flux de population des communes désenclavées, celles-ci abritent plus des activités du secteur tertiaire que celles du secteur primaire ou secondaire. En revanche, les détenteurs d'activités économiques enquêtés auprès des communes se soucient moins de la visibilité de leurs activités car leur clientèle cible est limitée aux résidents de la commune. Ils s'intéressent plutôt à la disponibilité du local ou du

foncier et à la proximité du domicile, car la quasi-totalité de ces personnes ont installé leurs petites activités économiques dans leurs communes de résidence.

C'est ce qui caractérise les activités de proximité dont l'ampleur est locale et répondent aux besoins du quotidien. La répartition de ces dernières sur le territoire devrait favoriser la proximité des bassins de population concernée. Dans ce genre de territoire, il y a une certaine proximité relationnelle entre la population. Le gens se connaissent entre eux et connaissent l'emplacement et les détenteurs des activités présentes dans leurs communes quelque soit l'importance et la qualité de l'axe routier sur lequel sont implantées. Ce fait ne reflète pas le cas des détenteurs d'activités recensées dans les communes désenclavées. Ces derniers proviennent pratiquement d'autres communes que celles où ils ont implanté leurs entreprises. Ils sont attirés par les bonnes conditions qu'assurent les communes désenclavées enquêtées dont l'accessibilité qui est une condition incontournable pour la pérennité des activités. Du fait de leur centralité, ces communes accueillent à la fois les activités économiques structurantes et de grande envergure, ainsi que les activités de proximité.

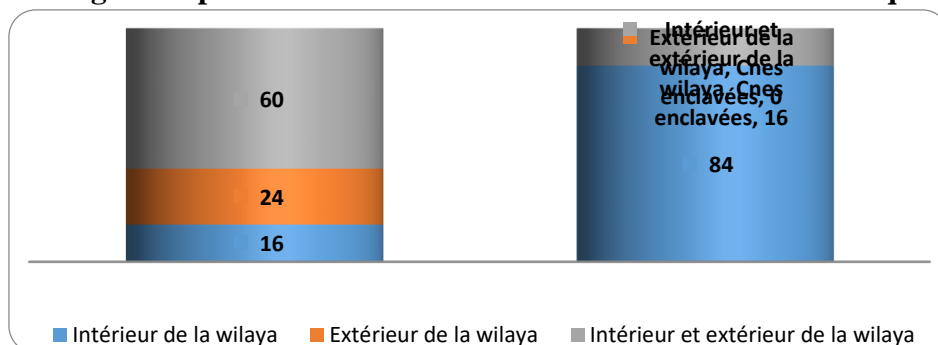
1.2. Contribution du réseau de transport routier au renforcement du lien entre les entreprises et leurs partenaires externes

Une activité économique ne peut fonctionner sans ses partenaires externes. Ces derniers sont évidemment les fournisseurs et les clients. Les fournisseurs sont des personnes physiques ou morales qui procurent à l'entreprise certaines marchandises (matières premières, produits finis et semi-finis). On distingue les fournisseurs de biens qui vendent de la matière première et fournitures, les fournisseurs d'immobilisation qui mettent à la disposition de l'entreprise le matériel productif et le mobilier, et enfin les fournisseurs de services.

Quant aux clients, ce sont les personnes qui achètent les biens et produits. Ceux-ci sont au cœur de la stratégie de toute activité économique, puisqu'ils constituent la source d'évacuation des produits. Ainsi, sans ses clients et fournisseurs, l'entreprise ne peut exister.

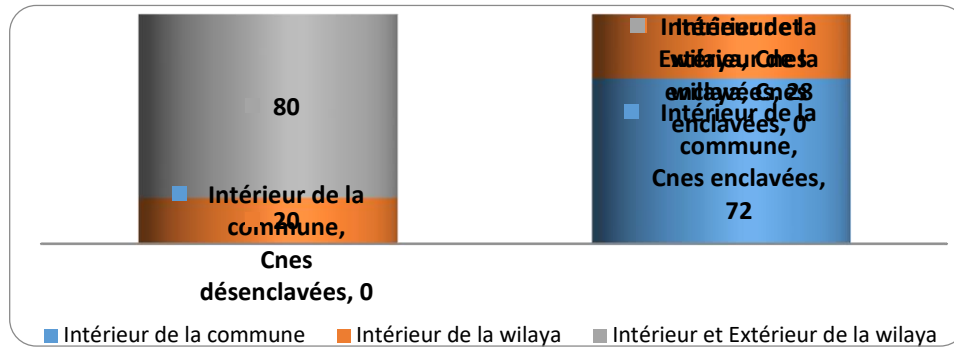
Cependant, les partenaires externes ne peuvent s'adresser à telle ou telle activité économique si son lieu d'implantation est mal desservi et enclavé par la faible offre de transport routier. A cet égard, pour les rapprocher, les détenteurs d'activités économiques ou industrielle préfèrent s'installer dans les territoires les plus visibles et les plus dotés d'un important réseau de desserte par route. Les figures ci-après précisent la différence entre les lieux de provenance des clients et fournisseurs des activités économiques présentes dans les communes à forte et à faible offre de transport.

Figure n° 2 : Région de provenance des fournisseurs des activités économiques recensées



Source : Résultats de notre enquête

Figure n°3 : Région de provenance des clients des activités économiques recensées



Source : Résultats de notre enquête

De ces deux figures, nous constatons que les entreprises enquêtées dans les communes désenclavées, par l'importante offre de transport qui les caractérise, entretiennent majoritairement des liens avec des fournisseurs (60%) et clients (80%) en provenance de l'extérieur et de l'intérieur de la WTO. Néanmoins, les fournisseurs (84%) et clients des activités économiques rencontrés dans les communes enclavées par le faible réseau de transport routier, proviennent principalement de l'intérieur de la wilaya. 72% de leur clientèle est limitée aux résidents de la commune d'implantation (parfois la clientèle est limitée à la population du village) et 28% proviennent des communes voisines.

Suite à ce constat, les détenteurs d'activités dans les communes enclavées affirment qu'ils souhaiteraient bien s'adresser à des fournisseurs de l'extérieur de la wilaya, mais ces derniers refusent de leur livrer les produits du fait de leur éloignement et de la mauvaise qualité des routes à emprunter. Et si ces investisseurs assureraient eux-mêmes l'acheminement des produits auprès des fournisseurs de l'extérieur de la wilaya jusqu'à la commune d'implantation, ces derniers seront confrontés à des coûts supplémentaires élevés que le niveau de leurs activités ne permet pas d'assumer. Pour cela, ils se contentent de s'adresser aux fournisseurs les plus proches géographiquement. Aussi, du fait de leur faible visibilité, la clientèle de ces activités sont majoritairement de la commune d'implantation. Même si celles-ci souhaiteraient élargir leur gamme de clients en assurant elles-mêmes la fonction de livraison, la qualité du réseau routier ne le permet pas.

Effectuer la livraison revient à assurer l'acheminement des produits jusqu'à destination où il sera consommé. La livraison ne peut se faire sans avoir à transiter un réseau de transport. Les coûts de livraison et d'expédition réduits permettent d'accroître les bénéfices des entreprises. Dans notre travail, nous nous sommes intéressés à la livraison des biens pour les consommateurs. Parmi les résultats de notre enquête, 72% des entreprises recensées dans les communes désenclavées assurent la livraison des produits pour leurs clients qui le souhaitent. A cet effet, 76% de celles-ci, recensées dans les communes enclavées, n'ont pas l'aptitude d'effectuer cette mission, notamment à cause de la difficile accessibilité issue de l'éloignement géographique.

Toutefois, près de 90% des entreprises implantées dans les communes désenclavées et qui assurent la livraison, déclarent avoir souvent rencontré des difficultés lors des livraisons. A travers les réponses collectées, nous avons pu déceler les principales contraintes qui entravent les livraisons :

- 24% des réponses tendent vers le mauvais état des routes qui pèse lourd sur la productivité de toute entreprise assurant la livraison. A cause du mauvais état des routes, le temps de parcours augmente, les véhicules sont rapidement dépréciés et endommagés, et du coup, le coût de leur entretien s'accroît en parallèle. Ces dépenses supplémentaires découragent ainsi l'activité de livraison.
- 20% se plaignent des embouteillages lors des livraisons. Les embouteillages et la congestion routière ne sont guère avantageux pour les activités de livraison. Ils sont plutôt une source de pertes financières et de pertes de temps.
- 16% des entreprises qui assurent la livraison, souffrent de l'incompatibilité des routes avec l'activité de distribution et de livraison. Ceci relève de l'insécurité routière et des éventuels accidents de la route auxquels les véhicules de livraison sont confrontés du fait de l'inconformité technique du réseau routier avec certains véhicules lourds.
- Et 8% des réponses collectées révèlent l'accès difficile vers certains lieux. C'est lorsque l'entreprise se trouve parfois dans l'obligation de livrer ses produits à des endroits difficilement accessibles pour répondre à la demande de leurs clients.

Néanmoins, l'intégralité des activités économiques, qui assurent la livraison, localisées dans les communes enclavées font face à des obstacles liés à la qualité du réseau routier. En plus de l'éloignement géographique, certaines routes desservant ces communes sont impraticables, notamment en hiver, ce qui rend la livraison quasi-impossible. De plus, les rudes conditions climatiques et l'absence d'entretien des routes, fait que le réseau routier demeure en mauvais état. La livraison des produits est très importante pour une entreprise. Elle lui permet de gagner des parts de marché et d'être plus compétitive et plus attractive. Cependant, le réseau de transport routier peut constituer un catalyseur comme il peut constituer un frein pour l'activité de livraison. De nos jours, proposer des livraisons permet d'élargir la clientèle notamment avec la numérisation des achats (suite aux nouvelles technologies de communication et d'information), ce qui peut avoir des répercussions sur l'ampleur de l'activité économique et son extension.

1.3. Les retombées du réseau de transport routier sur l'évolution des activités économiques enquêtées

Les décisions d'extension ou de délocalisation d'une entreprise sont tributaires du niveau d'activité de celle-ci. S'il y a lieu d'élargir sa clientèle, il est profitable, pour une entreprise, d'effectuer une extension de son activité. Elle peut, à titre d'exemple, proposer de nouveaux produits, agrandir l'établissement, introduire des changements, ouvrir des filiales dans d'autres territoires, etc. Toutefois, si l'activité de l'entreprise ne progresse pas, son détenteur pense souvent soit à la délocaliser soit à changer ou fermer l'activité définitivement.

La délocalisation consiste au changement du lieu d'implantation d'une entreprise d'une zone à une autre (ou d'un pays à un autre) en quête de conditions plus favorables. Parmi ces conditions, nous nous intéresserons à l'offre de transport.

Nous observons une forte volonté, des détenteurs d'entreprises des communes désenclavées, à élargir leurs activités, où 75% de ces derniers prévoient l'extension de leurs entreprises sur le même lieu de localisation et aucune d'entre-elles n'a été programmée pour une éventuelle délocalisation. Durant notre enquête avec ces investisseurs, il s'est avéré, d'après leurs réponses, que les axes routiers où sont localisées leurs entreprises constituent un atout pour le

fonctionnement de leurs activités, malgré que certains aient tout de même signalé la présence de quelques inconvénients suite à cet emplacement¹.

Toutefois, les ambitions d'extension des activités économiques dans les communes enclavées sont moindres. D'ailleurs, parmi les détenteurs d'activités économiques questionnés dans ce genre de territoire, il n'y a que 36% qui envisagent l'élargissement de leurs activités. Néanmoins, leur majorité compte le faire ailleurs, après avoir délocalisé ces dernières.

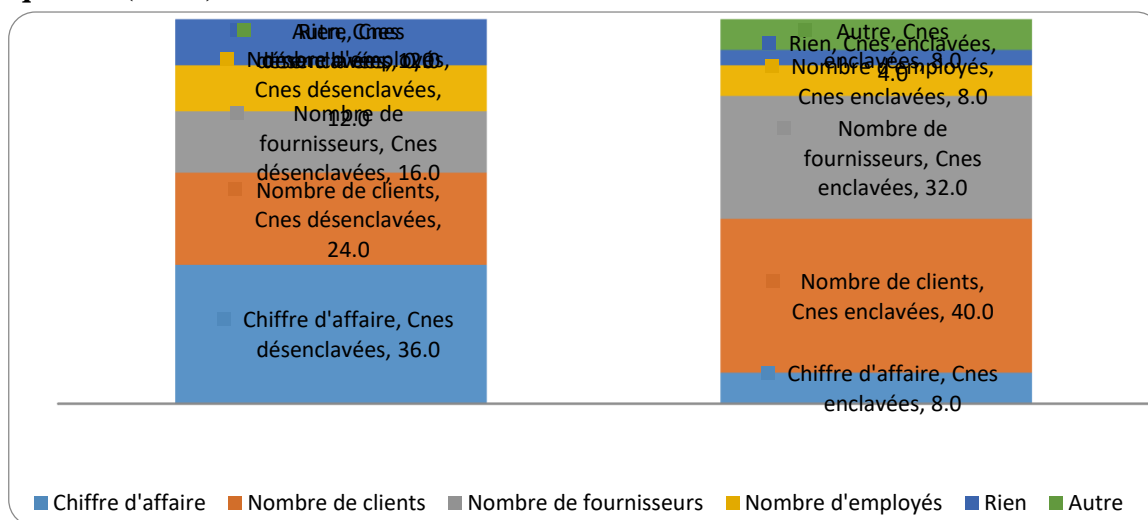
Dans les communes enclavées, où la route ne constitue quasiment pas un atout pour l'activité économique, 48% des personnes qui ont investi à leur niveau comptent délocaliser tôt ou tard leurs activités, vers des territoires mieux desservis, plus visibles et facilement accessibles. C'est ainsi qu'elles pourront redynamiser leurs activités.

1.4. Les éventuelles incidences du renforcement du réseau de transport routier sur les activités économiques

Vu la qualité du réseau de transport routier de la WTO, et quelque soit la nature de la commune en question, toute amélioration de l'offre de transport aura inévitablement des répercussions sur l'activité économique, sur son fonctionnement et donc sur sa pérennité.

A cet égard, après avoir questionné les détenteurs d'entreprises sondées, il nous est facile de conclure que le renforcement de l'offre de transport routier, en termes de quantité et de qualité, sera inéluctablement accompagné de certains changements où les plus récurrents sont résumés dans la figure ci-après :

Figure n°4 : Incidences du renforcement de l'offre de transport routier des communes enquêtées (en %)



Source : Résultats de notre enquête

A travers les informations représentées dans la figure, il est à constater que l'activité économique est dépendante du réseau de transport routier. Car toute évolution de ce dernier peut avoir des répercussions sur celle-ci. A cet effet, 36% des détenteurs d'entreprises localisées dans les communes désenclavées estiment qu'une éventuelle modernisation du réseau de transport routier de ces dernières engendrerait une évolution de leurs chiffres d'affaires, qui selon eux, sera la conséquence de l'extension de leurs activités, de l'arrivée de nouveaux clients et de la fidélisation de la clientèle et fournisseurs habituels. D'ailleurs, les responsables

¹ Certains ont signalé le manque d'espaces de stationnement et la congestion routière, notamment pendant les heures de pointe et l'insécurité.

d'entreprises déclarent que toute amélioration du réseau de transport routier, notamment sa qualité, attirera plus de clients (24% des réponses) et de fournisseurs (16% des réponses) et ouvrira plus d'opportunités d'emploi.

Par ailleurs, pour les activités économiques implantées dans les régions enclavées, à faible réseau de transport routier tout renforcement et consolidation de l'offre de transport affectera fortement le nombre de clients et de fournisseurs (40% et 30% respectivement). Or du fait de la difficile accessibilité de ces communes enclavées, les activités économiques localisées à leur niveau attirent moins de clients et de fournisseurs. Pour élargir leur clientèle, les activités économiques devraient être visibles et pour bénéficier des services de plusieurs fournisseurs, elles devraient être implantées dans des territoires accessibles et à réseau routier conforme. Dans cette perspective, conscients des inconvénients générés par le réseau de transport routier des communes d'implantation, les détenteurs de ces activités économiques estiment qu'ils auront à faire avec plus de fournisseurs et à une gamme plus importante de clients, si toutefois le réseau de transport routier de ces territoires connaîtra, prochainement, une modernisation.

2. Le transport routier, un catalyseur de l'entrepreneuriat et de la création d'activité

Depuis toujours, le secteur des transports a joué le rôle d'une variable déterminante qui agit automatiquement sur les décisions de localisation des activités économiques et industrielles. Celui-ci peut ainsi constituer le facteur sur lequel reposent les décisions de création et d'implantation d'activités économiques sur un territoire donné.

2.1 Choix de localisation des entreprises créées dans le cadre des dispositifs ANSEJ et CNAC

Selon Verstraete et Fayolle (2005, p37), l'entrepreneuriat associé à la création d'entreprise est défini ainsi : « l'entrepreneuriat est un phénomène conduisant à la création d'une organisation impulsée par un ou plusieurs individus s'étant associées pour l'occasion ». Elle dépend ainsi de deux éléments importants : l'individu, dit « entrepreneur » et « le milieu » sur lequel sera implantée l'activité de cet entrepreneur. D'après les travaux les plus récents portant sur l'entrepreneuriat et la création d'entreprise, ces deux phénomènes sont reconnus pour leurs avantages dont la création de l'emploi et la redynamisation du tissu économique d'un pays.

Dans cette optique, vue l'importance de cette pratique pour l'économie nationale, les pouvoirs publics algériens se sont investis dans des dispositifs de soutien et d'accompagnement pour stimuler davantage l'entrepreneuriat. Ainsi l'ANDI, l'ANSEJ et la CNAC constituent les trois principaux dispositifs d'aide à la création d'entreprises en Algérie.

Toutefois, les décisions d'implantation, ou encore le choix du « milieu » sont tributaires de plusieurs facteurs, parmi lesquels l'accessibilité demeure primordiale pour toute activité. Plus un milieu est accessible, plus celui-ci sera le berceau de la naissance de nouvelles activités économiques et industrielles. C'est ce qui a été démontré dans le tableau ci-après.

Tableau (2): Recensement des entreprises créées par l'ANSEJ et la CNAC en 2017

	Commune	AN SE J	Nbre d'empl ois	CNA C	Nbre d'empl ois	Total entrep rises	Total emplois
Communes	Tizi-Ouzou	38	131	17	60	55	191
	Azazga	13	34	04	11	17	45
	Fréha	06	20	05	10	11	30
	Boghni	06	15	05	18	11	33
	Maatkas	06	16	02	04	08	20
	D.E.M	05	12	04	11	09	23
Communes	Yatafen	00	00	00	00	00	00
	Ouacifs	03	12	00	00	03	12
	A.Aggouac	01	04	01	02	02	06
	ha	01	04	01	02	02	06
	A.Boumahd i						

Le tableau résume le nombre d'entreprises créées via les deux dispositifs ANSEJ et CNAC, et nombre d'emplois généré, dans les deux groupes de communes cibles.

Conformément aux données représentées dans le tableau ci-dessus, nous confirmons que les territoires les plus accessibles, du fait de leur abondante offre de transport, constituent la destination la plus récurrente des entreprises. En effet, le nombre d'entreprises créées via les deux dispositifs, ANSEJ et CNAC, dans l'ensemble des communes les plus désenclavées de la WTO n'est pas moindre. Au niveau de chaque commune désenclavée, il y a eu création de plusieurs entreprises qui ont ouvert plusieurs postes de travail. Par ailleurs, nous assistons à une défaillance de l'esprit entrepreneurial, ou du moins la non concrétisation des idées et de création d'activité au niveau des communes enclavées, dont le faible réseau de transport routier en est un facteur. A cet effet, l'apparition de nouvelles activités économiques se fait rare. En 2017, la commune de Ouacifs n'a enregistré la création que de trois nouvelles activités, Ait Aggouacha et Ait Boumahdi n'ont accueilli que deux entreprises chacune, et pire encore, aucune nouvelle entreprise n'a vu le jour au niveau de la commune de Yatafen.

2.2. La localisation des entreprises industrielles dans les communes enquêtées

Après le prolongement du modèle de Von Thünen apparait la théorie d'Alonso (en 1964). Ainsi, d'après cette théorie, et l'apport des modèles de la nouvelle économie urbaine, les trois grands facteurs qui influencent grandement les décisions de création et de localisation des entreprises industrielles sont : les économies d'agglomération, le prix du foncier et l'accessibilité. Etant donné que la notion d'accessibilité renvoie à la plus ou moins facilité d'accéder à un territoire, celle-ci est alors liée à la disponibilité d'un important réseau de transport routier grâce auquel l'accessibilité sera assurée.

Tableau (3) : Recensement des entreprises industrielles implantées dans les communes enquêtées

Communes	Nbre d'entreprises industrielles	Effectif
Tizi-Ouzou	80	2726
Azazga	17	1188
Fréha	09	374
Boghni	28	684
Maatkas	06	35
D.E.M	09	292
Yatafen	00	00
Ouacifs	01	12
Ait Aggouacha	00	00
Ait Boumahdi	00	00

Le tableau n°(3) nous renseigne sur le nombre d'entreprises industrielles existantes, ainsi que leurs effectifs, sur le territoire des communes cibles. Nous remarquons alors que les communes désenclavées, à important réseau de desserte constituent la destination la plus visée pour l'implantation des entreprises industrielles. Or, chacune d'elles abrite au moins six entreprises industrielles, qui génèrent 35 emplois au minimum.

En revanche, dans les communes enclavées à faible réseau de desserte que nous avons enquêtées, il n'y a qu'une seule entreprise industrielle localisée sur le territoire de la commune de Ouacifs et dont l'effectif ne dépasse pas 12 employés.

Ainsi, d'après cette comparaison, il est à constater qu'un bon réseau de transport routier réussit à encourager les dynamiques entrepreneuriales et favorise l'implantation des activités économiques et industrielles. Celui-ci constitue alors une condition *sin qua non* de la localisation, du fonctionnement et de la pérennité des activités économiques et industrielles.

A l'instar de ces résultats, nous constatons que le niveau de dotation d'un territoire en réseau de transport routier constitue un déterminant du niveau d'activité, de la pérennité et de l'attractivité des activités économiques. Pour cela, toute amélioration de ce dernier aura inévitablement des répercussions sur l'activité économique en question.

Conclusion

Comme nous l'avons discerné dans les points traités dans cet article, le territoire d'implantation d'une entreprise, notamment la qualité du réseau de transport routier, engendre des effets sur la productivité et la performance de ces établissements d'activités économiques. Dans les communes désenclavées, à offre de transport importante, les entreprises enregistrent un niveau d'activité plus appréciable que celui des entreprises implantées dans les communes enclavées. D'ailleurs, celles-ci ont tendance à créer plus d'emploi, à avoir une gamme plus large de clients et de fournisseurs par rapport aux autres entreprises se trouvant dans les communes à faible offre de transport. De ce fait, les ambitions du maintien du lieu d'implantation et d'extension d'activités sont considérables, contrairement aux activités économiques recensées dans les communes enclavées où les intentions de délocalisation sont fortement exprimées.

Etant donné que la route constitue un atout pour les activités des entreprises, le réseau de transport routier ne joue son rôle de facteur de localisation des entreprises que dans les communes désenclavées où celui-ci est consistant. Toutefois, il constitue un facteur d'attractivité territoriale (des individus et des entreprises) et d'entrepreneuriat par excellence, où nous assistons à la concentration des activités économiques et industrielles dans les communes désenclavées et facilement accessibles du fait de leur important réseau de transport routier. Contrairement à ces dernières, les communes enclavées n'accueillent que quelques activités économiques souvent de petite envergure, et ce du fait de leur difficile accessibilité due au faible réseau de transport routier qui les dessert.

Un réseau de transport routier contribue à la croissance économique en augmentant la production, en soutenant l'industrie et en stimulant l'échange et l'investissement. Il réduit les frais d'entreprises et ainsi permet aux PME/TPR d'être plus productives.

Sources et références bibliographiques

- BELATTAF M., NASROUN N., 20013, Entrepreneuriat et création d'entreprises. Facteurs déterminant l'esprit d'entreprise : cas de Bejaïa, Management et Sciences Sociales, n°14, pp 83-98.
- BUCHAMAN E., 1973, Industrial activity and economic geographic, Londres.
- FARELL G., THIRION S., et SOTO P., 1999, La compétitivité territoriale : construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience LEADER, Cahiers de l'innovation, Observatoire Européen LEADER fascicule 1, Ronéo.
- FISCHER A., 1978, Transport et localisation industrielle, dans Annales de géographie, t.87, n°483, pp 545-559.
- HUBERT G., et POIROT J., 2010, L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel, revue Mondes en développement, vol.149, n°1, pp.27-41.
- MERLIN P., 1991, Géographie, économie et planification des transports, Paris, France : PUF.
- SMITH D M., 1971, Industrial location: An economic geographical analysis, Wiley, New York.
- Verstraete et Fayolle., 2005, Paradigmes et entrepreneuriat, Revue de l'entrepreneuriat.

Atelier 2 :
**La problématique du
financement des PME/PMI.**

Les particularités du financement des PME en Algérie

Mehar Louiza

Maitre de conférences B, UMMTO.

Résumé

Cet article analyse la structure financière de 100 PME algériennes observées sur une durée de 2 années. Notre étude se base sur une analyse essentiellement descriptive de la structure financière des PME à l'égard des deux sources traditionnelles de financement: les fonds propres et les dettes. Il s'agit, ainsi de vérifier la contribution des différentes approches théoriques relatives à la structure du capital à une meilleure compréhension des conditions de financement des PME. Les résultats de l'étude font apparaître clairement que la structure financière des PME n'est pas neutre. Les principaux facteurs explicatifs de la structure financière se situent au niveau de la rentabilité, la taille, la structure de l'actif et le secteur d'activité. Pour les entreprises principalement confrontées à des problèmes de disponibilité de financement, l'aspect financier est moins significatif dans la détermination de niveau d'endettement.

Mots-clefs : petites et moyennes entreprises (PME), financement des pme, structure du capital.

Jel classification : G24, O16

Introduction

Le financement d'entreprise a toujours constitué une préoccupation majeure pour les différents responsables d'entreprises et autorités politiques surtout pour les petites et moyennes entreprises. Le financement de la création d'entreprise se heurte à de nombreux échecs de marché, Lors de sa création, puis au cours de son développement, l'entreprise au moment opportun, doit détenir les ressources financières nécessaires pour faire face à ses échéances, et utiliser au mieux les moyens dont elle dispose. Les entreprises doivent alors s'assurer de disposer des moyens financiers nécessaires à leur fonctionnement et à leur développement.

La décision de la structure de capital constitue un problème central de la théorie financière. La détermination de cette structure constitue une des décisions les plus difficiles à prendre par les dirigeants de l'entreprise. Sur la base de la proposition d'indifférence selon laquelle la structure financière est neutre (Modigliani & Miller, 1958), les théories dites du compromis supposent l'existence d'une structure financière optimale du point de vue de l'entreprise. Cette structure optimale est atteinte selon une démarche consistant à arbitrer les différents avantages et inconvénients des deux principales sources de financement. A l'inverse, les théories du financement hiérarchique privilégient l'élaboration d'une règle de comportement traduisant l'existence d'une hiérarchie des sources de financement établie principalement selon l'hypothèse d'asymétrie de l'information (Myers & Majluf, 1984).

L'analyse des déterminants de la structure de capital des entreprises, en particulier les PME, a fait l'objet de nombreuses études. Il nous paraît donc intéressant de dresser l'état de la recherche en exposant les principales caractéristiques de modèles théoriques connus mais aussi de présenter les dernières avancées en la matière. Nous examinerons ainsi, les principaux déterminants du taux d'endettement financier d'un échantillon de 100 PME algériennes

sélectionnées dans la base de données du Centre National du Registre du Commerce (CNRC) sur une période de 2 années.

1. Les déterminants des comportements financiers : approches théoriques

Il n'existe pas une théorie universelle concernant le choix entre fonds propres et dettes, voire le recours au marché financier (Myers, 2001). En effet, les différentes théories de la structure optimale du capital dépendent des conditions économiques et des spécificités financières de la firme (Daskalakis & Psillaki, 2009).

1.1. La théorie du compromis ou Trade-Off Theory (TOT)

En 1958, Franco Modigliani et Merton Miller ont démontré que dans un monde sans impôt, sans coût de transaction, la valeur de l'actif économique est indépendante de la façon dont cet actif économique est financé entre dettes et capitaux propres. Ce théorème a été modifié une première fois en 1963 par l'intégration de la fiscalité des entreprises. Dans ce cadre, (Modigliani & Miller, 1963) ont démontré que la valeur de l'actif économique d'une entreprise endettée est égale à la valeur de l'actif économique d'une entreprise non endettée, majorée de la valeur actuelle de l'économie d'impôt liée à la déductibilité fiscale des intérêts de la dette. En 1977, Merton Miller a produit un troisième article qui intègre, cette fois-ci, non seulement la fiscalité des entreprises mais aussi la fiscalité des particuliers investisseurs (Miller, 1977). Dans ce cadre, il montre que la prise en compte de ces deux fiscalité produit les mêmes conclusions qu'en 1958, à savoir que la façon de financer un actif économique, entre dettes et capitaux propres, n'a pas d'influence sur la valeur de cet actif économique.

1.2 La théorie du financement hiérarchique ou Pecking Order Theory (POT)

La théorie du financement hiérarchisé (Myers & Majluf, 1984) ne s'appuie pas sur une optimisation du ratio d'endettement. Les asymétries informationnelles et les problèmes de signalisation qui affectent la demande de financement externe entraînent une hiérarchisation du financement. Celle-ci s'exprime par la préférence des entreprises pour un financement interne (autofinancement) au détriment d'un financement externe. Dans le cas d'un financement externe, une priorité est accordée à l'endettement face à l'augmentation de capital.

Dans ce cas, le ratio d'endettement n'apparaît plus comme un ratio-cible optimal mais comme la conséquence des décisions hiérarchisées passées. Les entreprises faisant face à un déficit de financement, en raison notamment d'une rentabilité et donc d'un autofinancement faibles, se tournent prioritairement vers l'endettement. Cette décision entraîne une augmentation du levier financier.

Au-delà d'une préférence générale en faveur de l'autofinancement ou de la dette en lieu et place de l'émission d'actions, le problème de sélection adverse n'offre pas de prédictions claires quant à l'existence d'une structure financière optimale. La seule conclusion possible est que, en cas de sélection adverse, les dirigeants prennent une décision qui est fonction de leur appréciation personnelle de la sur- ou sous-valorisation des actions à ce moment-là, (Berk & Demarzo, 2008).

Les dimensions de cette théorie sont les suivantes :

1. les entreprises préfèrent des sources internes de financement sous forme de bénéfices non distribués et de dotations aux amortissements.
2. Les entreprises adoptent des ratios de distribution cibles (Target Dividend Payout Ratios) sur la base des opportunités futures d'investissement et les cash-flows futurs. En d'autres termes, elles prennent en considération, lors de la distribution des dividendes, que les bénéfices non distribués et les dotations aux amortissements sont suffisantes pour financer les opportunités d'investissement.
3. Les entreprises suivent des politiques rigides concernant la distribution des bénéfices ; elles évitent les variations inattendues, notamment celles qui impliquent la diminution de la valeur des bénéfices distribués. Si on prend en compte la possibilité d'avoir une volatilité des bénéfices ainsi des opportunités d'investissement disponibles, la politique de dividendes rigide implique que les bénéfices non distribués et les dotations aux amortissements peuvent être supérieures ou inférieures aux besoins d'investissement.
 - Dans le cas d'un excédent, l'entreprise remboursent leur dette ou placent l'excédent dans des titres négociables.
 - Dans le cas d'un déficit, les entreprises utilisent une partie de leurs encaisses monétaires disponibles, ou vendent une partie de leurs titres négociables.
4. Si les ressources internes ne suffisent pas en premier lieu, les entreprises optent premièrement pour l'endettement ou l'émission des obligations ordinaires, puis considèrent la possibilité d'émettre des obligations convertibles et, comme dernier recours, l'émission des actions ordinaires.

2. La spécificité du financement des PME en Algérie

La grande majorité des entreprises algériennes sont des entreprises individuelles ou des sociétés à responsabilité limitée (SARL). Ces formes juridiques présentent deux inconvénients majeurs :

- Il est difficile voire impossible, d'accueillir de nouveaux actionnaires qui apporteraient des capitaux externes, ce qui limite les possibilités de croissance de l'entreprise.

- Le ou les actionnaires en place ont en général investi une grande partie de leur patrimoine dans l'entreprise et disposent donc d'un portefeuille d'actifs non optimal, car sous-diversifié.

Lorsque leur taille augmente, les entreprises font face à une pression croissante leur incitant à adopter la forme d'une société par actions. Ces dernières peuvent, en effet, avoir accès très facilement à des capitaux externes et les fondateurs de l'entreprise peuvent librement vendre une partie des actions de l'entreprise et améliorer ainsi la diversification de leur portefeuille (Berk & Demarzo, 2008).

Au fur et à mesure que les firmes se développent et arrivent à maturité, leurs cash-flows ainsi que leur exposition au risque suivent des tendances qu'on peut correctement prévoir. Les cash-flows deviennent plus importants, en fonction de la valeur de la firme, et le risque approche

de risque moyen pour toutes les firmes. Les choix de financement qu'une firme effectue reflèteront ces évolutions (Damodaran, 2007).

2.1. Problèmes d'accès aux financements bancaires par les PME Algérienne

Les PME algériennes connaissent des contraintes de financement importantes, Le principal élément contraignant le développement des PME en Algérie est l'accès au financement. Elles rencontrent de grandes difficultés pour disposer de services financiers appropriés et adéquats. Cette inquiétude arrive au premier rang de leurs préoccupations, devant les problèmes de bureaucratie, de l'inaccessibilité du foncier, de fiscalité abusive.

L'élément majeur qui justifie l'hésitation des banques à soutenir ces entreprises se manifeste dans la fragilité de la structure financière qui caractérise ces petites unités. Les banques invoquent souvent, le manque de rentabilité des prêts de faibles montants, au regard des coûts de transaction élevés, le risque considérable engendré par l'existence d'une forte asymétrie d'information et le manque de sécurisation des crédits en cas de défaut de paiement (Adair & Hamad, 2004).

Les problèmes sont également enracinés dans les entreprises elles-mêmes, l'asymétrie d'information, la structure financière déséquilibrée, le manque de transparence dans les déclarations, ainsi que le manque de fiabilité des documents comptables que les entreprises présentent aux banques augmentent le facteur risque entre le banquier et l'entrepreneur (Amarouch, 2010).

Malgré les manquements et la difficulté d'obtenir des montants précis relatifs à la part des prêts accordés au PME, une tendance globale à la hausse des crédits qui leur sont octroyés a été enregistré, pour dépasser les quelques 1 412 milliards de DA en 2008, soit 54% du total des crédits distribués à l'économie nationale (Bouzar, 2010).

2.2 Dispositifs d'aide au financement des petites et moyennes entreprises algériennes

Des dispositifs de garantie des crédits bancaires d'investissement sont mis en place par les pouvoirs publics pour pallier aux difficultés financières des PME. Il s'agit des organismes Mis en place dans les années 2000, dans le cadre d'une nouvelle approche économique des autorités visant à développer les PME privées. Nous pouvons citer:

- L'Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ).
- La Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC).
- Le Fonds de Garantie des Prêts (FGAR).
- Caisse de Garantie des Crédits d'investissements (CGCI).

3. L'examen des comportements financiers des entreprises

La grande majorité des articles théoriques ou empiriques analysant la structure financière porte sur des grandes entreprises cotées sur un marché financier. Cependant, certains auteurs suggèrent que les principales théories peuvent aussi s'appliquer aux PME, en particulier la théorie du financement hiérarchique (Holmes & Kent, 1991). Nous nous contenterons de citer ici quelques travaux parmi les plus récents ou s'intéressant spécifiquement à l'univers des PME.

En France, (Moulay & Dufour, 2009) ont proposé dans leur étude d'analyser la structure financière de 1535 petites et moyennes entreprises (PME) françaises observées sur une durée de 8 ans (de 2000 à 2007). Les résultats de cette étude ont validé davantage la théorie de compromis de sorte que les choix financiers des entreprises étudiés indiquent que le pouvoir explicatif d'une approche en termes de ratio d'endettement cible se révèle davantage explicative des comportements d'endettement qu'une approche fondée sur le financement hiérarchique.

Au Portugal, (Bartholdy & Mateus, 2005) mettent en évidence l'impact de la déductibilité fiscale des charges d'intérêt sur la structure financière de PME non cotées. (Heyman, Deloof, & Hubert, 2008) confirment le rôle des asymétries d'information et des coûts d'agence de la dette sur la structure financière de PME belges non cotées.

En Algérie, l'étude de (Belkacemi, 2019) sur des PME algériennes montre que la taille, la tangibilité des actifs, la rentabilité, la croissance et le secteur d'activité sont des déterminants significatifs de la structure du capital des entreprises privées algériennes.

En résumé, les principaux déterminants de la structure du capital identifiés par les études antérieures sont : la rentabilité, la structure de l'actif, la taille, l'économie d'impôt non liée à la dette (non-debt tax shields), les opportunités de croissance, la volatilité et le secteur d'activité.

4. Présentation des données et de la méthodologie

Suite à la présentation des bases théoriques sur lesquelles s'appuient les modèles de tests de la structure de capital des entreprises, nous tentons, dans cette partie, de mettre en évidence l'existence de certaines variables explicatives du niveau d'endettement ainsi que les relations et les prédictions présumées dans la première partie de cet article.

4.1. La méthodologie générale

La méthodologie s'appuie sur des régressions linéaires multiples pour tester les déterminants d'endettement extérieur ainsi que l'endettement à court terme. Elle est modélisée par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) en utilisant le logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Pour l'endettement à long et moyen terme, étant donné la particularité de l'accès à ce type de crédit par les PME de notre échantillon, l'analyse discriminante sera proposée comme solution. Cette dernière permet de mieux analyser l'hétérogénéité entre les entreprises.

4.2. Source des données

Les informations utilisées pour mener l'analyse des déterminants de la structure d'endettement des PME sont extraites des bulletins légaux délivrés par le centre régional de registre de commerce « CNRC ». Cette base contient des informations sur un large nombre d'entreprises algériennes. Outre les comptes financiers détaillés, cette base de données fournit également de nombreux renseignements relatifs à l'activité, l'actionnariat, les participations, les administrateurs, certains éléments de statut (date de création, etc.). Pour le secteur d'activité, des informations complémentaires sont fournies par l'office national des statistiques (ONS). L'échantillon final est composé de 100 entreprises étudiées sur une période de 2 années de 2016 à 2017.

5. La structure financière des PME Algériennes

Les analyses de la structure financière s'appuient sur différents tests utilisés dans la littérature.

5.1. Choix des variables

Les variables choisies doivent permettre de juger le caractère opératoire des différents concepts théoriques présentés dans la littérature empirique.

5.1.1 La variable dépendante (l'endettement)

Les variables à expliquer sont choisies de manière à tenir compte des caractéristiques de la structure financière des entreprises (dette à long terme, dette à court terme et dette totale) (Boussaa, 1998). Ces variables sont calculées de la manière suivante:

$$\text{Ratio de l'endettement total: } TD = \frac{\text{dettes totales}}{\text{total passif}}$$

$$\text{Ratio de l'endettement à long et moyen terme: } DLMT = \frac{\text{dettes à long et moyen terme}}{\text{total passif}}$$

$$\text{Ratio de l'endettement à court terme :} DCT = \frac{\text{dettes à court terme}}{\text{total passif}}$$

5.1.2. Les variables indépendantes

Les variables indépendantes sont susceptibles d'expliquer la structure du capital des PME algériennes. Les variables utilisées dans cette étude sont résumées dans le tableau n° 1.

Tableau n°1 : Mesures des variables indépendantes

Variable	Mode de calcul
Taille	$\text{Log}(\text{Chiffre d'affaire})$
Structure de l'actif (SA)	$\frac{\text{actifs corporels}}{\text{total actif}}$
Opportunités de croissance (OC)	$\frac{\text{immobilisations incorporelles nettes}}{\text{actif net}}$
Rentabilité (Rent)	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{total passif}}$
Secteur d'activité (Sec)	$\text{Sec}=1 \text{ si l'entreprise fait partie des secteurs de l'industrie ou commercial ou de service, } 0 \text{ si non}$

5.2. Statistiques descriptives des variables

Le tableau ci-dessous représente les statistiques descriptives des variables : le nombre d'observations, la moyenne, et l'écart-type.

Tableau n° 2: statistiques descriptives des variables.

	N	Moyenne	Ecart-type
TD	200	38,05%	31,91%

DCT	200	31,55%	29,56%
DLMT	200	6,51%	16,96%
TAILLE	200	18,31	19,15
SA	200	18,03%	22,13%
OC	200	2,55%	7,09%
RENT	200	13,53%	17,86%
SEC	COM	94	47,00%
	INDUST	46	23,00%
	SERV	60	30,00%

Source: établi par l'auteur

Il ressort du tableau ci-dessus que :

- Les dettes observées représentent en moyenne plus de 38% du total passif dont 31.55% sont des dettes à court terme et 6.51% sont des dettes à long et moyen terme. Cela est dû aux difficultés que rencontrent les PME algériennes pour accéder aux crédits à long terme;
- On estime que l'entreprise en phase de croissance n'a pas toujours les moyens d'autofinancer entièrement sa croissance.

5.3 La présentation des modèles statistiques utilisés

Nous avons fait appel à des méthodes statistiques descriptives comme le modèle de régression linéaire multiple pour expliquer la dette global, et l'analyse discriminante pour expliquer l'endettement à long terme. Dans les deux cas, nous avons utilisé le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

5.3.1. L'estimation de la dette totale

Le modèle testé pour la variable expliquée d'endettement total (DT) est de la forme suivante :

$$TD = b_0 + b_1SCOM + b_2SIND + b_3SSERV + b_4RENT + b_5TAILLE + b_6OC + b_7SA$$

Dans cette étape, Le critère de sélection du pas à pas sera utilisé car cette méthode minimise le lambda de Wilks global.

Les résultats des estimations relatives aux déterminants de ratio d'endettement total (DT) sont présentés dans les tableaux 3 et 4.

Tableau n° 3: la régression linéaire multiple sur la dette totale (ANOVA)

Régression	3,849	3	1,425	14,336	0,00%
Résidu	19,081	197	0,099		
Total	21,931	200			

A partir du tableau n°3, nous pouvons dire que notre modèle est globalement significatif au seuil de 1%.

Tableau n° 4 : les coefficients du modèle de régression linéaire multiple

Modèle	Beta	T	signification
(constante)	0,713	13,071	0,00%
SIND	0,213	3.011	1,32%
RENT	-0,463	-3.925	0,00%
SCOM	-0,201	-3.662	0,01%
SA	0.240	.214	1,01%

Il ressort du tableau que, les variables: l'appartenance au service commercial, et la rentabilité de l'entreprise jouent un rôle négatif et significatif au seuil de 1%. L'appartenance au secteur industriel et la structure de l'actif jouent un rôle positif et significatif au seuil de 5% et 1% respectivement.

Donc, le modèle est donné sous la forme suivante :

$$TD = 0.713 + 0.213 \text{ SIND} - 0.463 \text{ RENT} - 0.201 \text{ SCOM} + 0.240 \text{ SA}$$

D'un point de vue général, les résultats de modèle (MCO) montrent que la structure de financement des PME algériennes n'est pas neutre. Un impact négatif et significatif est constaté entre l'endettement total et les variables : secteur commercial et la rentabilité de l'entreprise. Par contre, le modèle a souligné une relation positive et significative entre la structure du capital, l'appartenance au secteur de l'industrie et la dette totale.

5.3.2. L'estimation de la dette à long et moyen terme

Le tableau n° 5 présente la moyenne des entreprises qui utilisent les dettes à long et moyen terme.

Tableau n° 5 : pourcentage des entreprises qui ont accès à la DLMT

	DLTP	N	Moyenne	Ecart-type
DLMT	1	60	30%	29%
	0	140	70%	0%

Nous remarquons que seul 30% des entreprises de l'échantillon ont accès à la dette à long et moyen terme.

Tableau n° 6 : test du modèle d'analyse discriminante

Khi-deux	ddl	Signification
53.857	9	0,00%

Le tableau n°6 montre que le modèle est globalement significatif au seuil de 1%.

Tableau n° 7 : les variables explicatives de la dette à moyen et long terme selon le modèle d'analyse discriminante

	DLMT=1
--	--------

TAILLE	3,218
SA	1,458
OC	3,860
SSERV	9,253
(Constante)	-18,527

A partir du tableau 7, On peut écrire :

$$S = -18.527 + 3.218 \text{ TAILLE} + 1.458 \text{ SA} + 3.860 \text{ OC} + 9.253 \text{ SSERV}$$

S représente le score.

Dans les estimations relatives au taux d'endettement à long et moyen terme, la taille de l'entreprise, la structure du capital, les opportunités de croissance, et l'appartenance au secteur des services représentent des facteurs qui influent sur l'endettement à moyen et long terme. Cet impact est positif et significatif au seuil de 1%.

5.3.3 L'estimation de la dette à court terme

Les résultats des estimations relatives aux déterminants de ratio d'endettement total (DT) sont présentés dans les tableaux 8 et 9.

Tableau n°8 : la régression linéaire multiple de la dette à court terme (ANOVA)

Régression	3,337	5	0,834	11,596	0,00%
Résidu	13,669	195	0,072		
Total	17,006	200			

Globalement, le modèle est significatif au seuil de 1%.

Tableau n°9 : les coefficients du modèle de régression linéaire multiple (DCT)

Modèle	Beta	T	Signification
(constante)	-0,456	-3,143	0,19%
TAILLE	0,124	6,054	0,00%
SA	-0,237	-3,856	2,02%
RENT	-0,318	-3,523	0,05%
SCOM	-0,248	-3,232	3,15%

Nous obtenons, alors un modèle avec des variables explicatives formulé ainsi :

$$DCT = -0.456 + 0.124 \text{ TAILLE} - 0.237 \text{ SA} - 0.318 \text{ RENT} - 0.248 \text{ SCOM}$$

- Nous avons constaté que, pour toutes les régressions, la rentabilité et le secteur commercial et la structure de l'actif jouent un rôle négatif et significatif au seuil de 1%.
- Les résultats montrent, également le rôle positif et significatif de la taille de l'entreprise.

6. interprétation des résultats

6.1 La dette totale

En ce qui concerne la fonction d'endettement total, nous avons constaté que l'appartenance sectorielle est un facteur de différenciation important. Le secteur industriel se distingue des autres secteurs par un taux d'endettement positif. En effet, les entreprises exerçant dans le secteur industriel nécessitent des équipements spécifiques et ont des coûts de faillite plus importante que les autres entreprises.

La rentabilité est statistiquement significative à moins de 1% d'erreur et négativement liée au ratio de l'endettement total. Une explication consiste à considérer que les entreprises rentables sont plus incitées à se financer par les capitaux propres et non par la dette. Le coefficient de cette variable implique que chaque changement de 1% de la rentabilité de l'entreprise, toute chose étant égale par ailleurs, a pour conséquence un changement de 0,46% du ratio de l'endettement total et ce, en sens inverse. Ce résultat révèle que les entreprises les plus rentables s'endettent moins et préfèrent le financement interne au financement externe. Ce résultat concorde avec la théorie de financement hiérarchique. Sous l'effet des asymétries d'information et des conflits d'intérêts, les entreprises optent prioritairement pour des sources de financement qui minimisent les coûts d'agence et préservent la structure de propriété de l'entreprise. Ce résultat a été soutenu par la majorité des études empiriques dans le domaine de la structure du capital (Booth, Aivazian, Demiguc-Kunt, & Maksimov, 2001), notamment les études sur des PME algériennes (Belkacemi, 2019).

La structure de l'actif, entendue ici comme le poids de l'actif immobilisé, a une influence positive sur l'endettement. Il apparaît donc que l'investissement en actifs immobilisés a une incidence positive sur le ratio d'endettement total. Il est difficile de conclure quant à la portée de ce résultat au regard des deux approches concurrentes. En effet, le lien entre immobilisations et risque n'est pas facile à établir. Il dépend du caractère spécifique ou non des immobilisations financées et donc de la facilité avec laquelle elles peuvent être cédées en cas de difficultés.

La taille de l'entreprise ne semble pas avoir un impact sur le niveau d'endettement des entreprises de notre échantillon. Ce résultat est similaire à celui de (Shah & Khan, 2007)

6.2. L'endettement à moyen et long terme

Les régressions sur les dettes à long et moyen terme (DLMT) présentent un effet des économies d'échelle, ce qui indique les difficultés des PME algériennes à accéder aux crédits stables. Nos résultats indiquent que la structure des actifs, la taille de l'entreprise, les opportunités de croissance et le secteur d'activité sont des variables déterminantes dans la structure de la dette à long et moyen terme.

La dette à long et moyen terme est positivement liée à la structure durable des actifs. Les banques s'intéressent à la structure des actifs et financent les PME qui présentent des risques moindres. Cette relation positive très significative entre la tangibilité et le ratio de l'endettement à long et moyen terme pourrait être expliquée par le fait que les actifs tangibles serviront comme garantie pour contracter des emprunts à long et moyen terme ce qui est largement admis par les banques et notamment les banques algériennes.

Le même résultat est constaté pour les opportunités de croissance. La relation positive entre l'endettement à long terme et la croissance de l'entreprise pourrait être expliquée par le

fait que les entreprises ayant un taux de croissance plus important auraient accès à l'endettement du fait que leurs flux monétaires futurs leur permettraient de rembourser les dettes.

Une relation positive est constatée entre l'appartenance au secteur des services et l'endettement à moyen et long terme. Ce résultat provient de la nature des actifs des entreprises ainsi que la capacité du secteur des services à résister dans les crises.

6.3 L'endettement à court terme

Il existe une relation positive entre la taille de l'entreprise et l'endettement à court terme ce qui confirme la théorie du compromis. En effet, la taille reflète, pour les grandes entreprises, un accès plus facile à l'endettement. Inversement, plus l'entreprise est petite moins elle aura accès à l'endettement, car celle-ci sont supposée avoir un niveau de risque plus élevé. De nombreuses études suggèrent qu'il y a une relation positive entre l'endettement et la taille (Calglayan & Sak, 2010).

Contrairement à l'endettement à long terme, la structure de l'actif a un impact négatif sur l'endettement à court terme. Cette relation négative très significative peut être expliquée par le fait que les actifs tangibles serviront comme garantie pour contracter des emprunts à long terme. Les crédits à court terme sont mobilisés pour financer les besoins en font de roulement d'exploitation, suit aux restrictions dans l'accès aux dettes à long terme. Ce résultat confirme les résultats trouvés par (Jordan, Lowe, & Taylor, 1998).

Une relation négative est enregistrée entre la rentabilité de l'entreprise et l'endettement à court terme. Ce résultat contredit la théorie de la structure financière optimale (STT) pour laquelle la recherche d'économie d'impôts devrait encourager les entreprises rentables à recourir davantage à l'endettement que les entreprises non rentables.

La relation négative entre l'appartenance au secteur commercial et l'endettement à court terme signifie que les autres secteurs s'endettent à court terme plus que le secteur du commerce. (Belkacemi, 2019) a montré que les secteurs de l'industrie et des BTP financent même des actifs non courants par des dettes à court terme. Plus de 60% des entreprises activant dans ces deux secteurs, ont un fonds de roulement négatif, 11 entreprises/18 entreprises activant dans les secteurs de l'industrie et des BTP ont un fonds de roulement négatif (7/12 pour l'industrie et 4/6 pour le BTP). Tandis que pour les secteurs des services et du commerce, seulement 18% des entreprises ont un FR négatif (6/22 pour les services et 1/15 pour le commerce).

Conclusion

L'étude empirique présentée dans cet article a testé la pertinence des théories de la structure financière des entreprises présentées. L'analyse est basée sur un échantillon de 100 PME algériennes suivies sur une période de 2 années. Sur la base des résultats obtenus par les études antérieures, nous avons essayé d'expliquer le recours des PME aux différentes formes d'endettement par des variables comptables et extracomptables.

Dans l'ensemble, les résultats des estimations des fonctions d'endettement (total, à long et moyen terme, à court terme) font apparaître clairement que la structure financière des entreprises n'est pas neutre. D'après les variables explicatives extraites des états financiers, la

mesure de rentabilité montre le caractère pertinent de la théorie du financement hiérarchique. Nous avons montré que les PME algériennes utilisent prioritairement les sources de financement internes à l'entreprise. L'endettement représente donc une source de financement complémentaire destinée à satisfaire les besoins financiers. Ainsi, l'influence positive de la croissance de l'activité des PME sur l'endettement à long terme confirme la validité des hypothèses de la théorie du financement hiérarchique (POT).

Le rôle déterminant de l'asymétrie d'information est confirmé par la variable mesurant la structure de l'actif. La capacité des PME à garantir leurs engagements incite les créanciers à investir. L'impact positif de l'appartenance sectorielle sur l'endettement à long et court terme relativise quelque peu la supériorité de la théorie hiérarchique vis-à-vis de la théorie du compromis. Enfin, la relation positive entre la taille et l'endettement à court terme confirme la validité des arguments avancés par les tenants de la théorie hiérarchique.

Du point de vue des limites, il est incontestable que notre étude ne peut rendre pleinement compte de la complexité des problèmes de financement des PME. De plus, la période d'observation de 2 années n'est pas favorable à l'étude des comportements des entreprises. Les données extraites de bilans comptables ne reflètent qu'une partie des facteurs pris en considération par les managers des entreprises pour choisir le mode principale de financement.

Il apparaît sans doute intéressant d'explorer des pistes de recherche nouvelles. La question de la recherche par les entreprises d'une certaine flexibilité financière pourrait être l'une de ces pistes. De même que l'approfondissement d'une réflexion attachant une plus grande importance aux spécificités du système de gouvernance des PME.

Bibliographie

Adair, P., & Hamad, Y. (2004, Mars). Le microcrédit: une solution au financement de la micro entreprise au Maghreb (Communication). *analyse économique et développement* . Marrakech.

Amarouch, A. (2010). *La PME algérienne et le déficit de l'internationalisation : expériences étrangères*. L'harmattan.

Bartholdy, J., & Mateus, c. (2005). Debt and Taxes: Evidence from Bank-financed Small and Mediumsized Firms. *EFA 2005 Moscow Meetings Paper* (<http://ssrn.com/abstract=672104>).

Belkacemi, M. (2019). Les déterminants de la structure du capital:etude empirique sue un échantillon d'entreprises privées algériennes. *Revue des réformes économiques et intégration en économie Mondiale* , 139-160.

Berk, J., & Demarzo, P. (2008). *Finance d'entreprise*. France: Pearson Education.

Booth, L., Aivazian, v., Demiguc-Kunt, A., & Maksimov, V. (2001). Capital structure in developing countries. , *Journal of finance* .

Boussaa, N. (1998). dénaturation de la PME et apport de la théorie financière moderne : une application économétrique sur données pane (thèse de doctorat)l. Université de Paris-X-Nanterre, france.

Bouzar, C. (2010). *Systèmes financiers : mutations financières et bancaires et crise* . Alger: El Amel.

Calglayan, E., & Sak, N. (2010). The Determinants of Capital Structure: Evidence from the Turkish Banks. *Qualitative Research in Financial Markets* .

Damodaran, A. (2007). *Finance d'entreprise: théorie et pratique*. paris: de boeck.

Daskalakis, N., & Psillaki, M. (2009). Are the determinants of capital structure country or firm specific? *Small Business Economics* , 319-333.

Heyman, D., Deloof, M., & Hubert, O. (2008). The Financial Structure of Private Held Belgian Firms. *Small Business Economics* , 301-313.

Holmes, S., & Kent, P. (1991). An Empirical Analysis of the Financial Structure of Small and Large Australian Manufacturing Enterprises. *Journal of Small Business Finance* , 141-154.

Jordan, J., Lowe, J., & Taylor, P. (1998). Strategy and financial policy in UK small firms. *Journal of Business Finance and Accounting* .

Miller, M. (1977). Debt and Taxes. *The Journal of Finance* , 261-275.

Modigliani, F., & Miller, M. (1963). Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction,. *American Economic Review* , 433-443.

Modigliani, F., & Miller, M. (1958). The cost of capital, Corporation Finance and the Theory of investment. *American Economic Review* , 261-297.

Moulay, E., & Dufour, D. (2009). La structure financière des PME française : analyse sur données de panels. *journal of economic littérature G32* , .

Myers, S. C. (2001). Capital Structure. *Journal of Economic Perspectives* , 81-102.

Myers, S. C., & Majluf, S. (1984). Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have. , *Journal of Financial Economics* , 187-221.

Shah, A., & Khan, S. (2007). determinants of capital structure: evidence from Pakistani panel data. *international review of business* .

استمارة المشاركة

الاسم واللقب: ناريس معمري
المؤهل العلمي: دكتوراه في العلوم

التخصص: نقود وبنوك
المؤسسة: جامعة أكلي محند

الهاتف:

البريد الإلكتروني:

الاسم واللقب: سمير أيت عكاش
المؤهل العلمي: أستاذ محاضر-أ.
الاقتصادية

التخصص: نقود مالية وبنوك
المؤسسة: جامعة أكلي محند أولحاج البويرة
أولحاج البويرة

الهاتف: +213.657.47.07.79

+213.776.79.53.60

البريد الإلكتروني: samiraitakkache@yahoo.fr

fleurinina15@outlook.com

محور المشاركة: المحور الثالث: إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
عنوان الورقة البحثية: معوقات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عن طريق رأس

المخلص: تحظى المشاكل التمويلية النصيب الأكبر من المشاكل والعراقيل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وعليه لابد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اللجوء إلى مصادر التمويل الحديثة ك رأس المال المخاطر. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الصيغة المستحدثة للتمويل المتمثلة في رأس المال المخاطر في الجزائر ومدى مساهمته في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع توضيح الصعوبات التي تواجهها هذه الآلية. وقد خلصت نتائج بحثنا إلى أن التمويل برأس المال المخاطر في الجزائر لا يزال في المرحلة الجنينية إذ يعتبر هامشية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما أنها تحول أمام عقبات المتمثلة في ضعف كل من الإطار التشريعي، الموارد المالية، الموارد البشرية والسوق المالي.

الكلمات الدالة: رأس المال المخاطر، الجزائر، مؤسسات رأس المال المخاطر.

Abstract: [Funding problems account for the largest share of the problems and obstacles faced by small and medium enterprises. Accordingly, small and medium enterprises must resort to modern sources of financing, such as venture capital. This study aims to identify the developed form of financing represented by venture capital in Algeria and the extent of its contribution to financing small and medium enterprises, while clarifying the difficulties faced by this mechanism.](#)

The results of our research concluded that financing with venture capital in Algeria is still in the embryonic stage, as it is considered marginal in financing small and medium enterprises, and it is transformed in front of obstacles represented by the weakness of the legislative framework, financial resources, human resources and the financial market.

Key words: Venture Capital, Algeria, Venture Capital Institutions

والمتوسطة من جهة أخرى، وبغرض التخفيف من حدة العراقيل التمويلية التي تعيقها برز رأس المال المخاطر كصيغة مستحدثة من جهة بديلة ومكملة للتمويل عن طريق البنوك أو الأسواق المالية، ومن جهة أخرى تتماشى مع طبيعة هذه المؤسسات نظرا لعملها بمبدأ المساهمة -المحدودة زمنيا- في رساميل المؤسسات سواء الحديثة النشأة أو تلك المتعثرة خلال مختلف مراحل دورة حياتها.

وتماشيا مع هذا الطرح اهتمت الجزائر بالمؤسسات التي تقوم بإنجاز المشاريع الاستثمارية وأقدمت على تشجيعها وتمويلها ودعمها وذلك من خلال إصدار القانون رقم 06-11 المتعلق بشركات الرأسمال الاستثماري التي تتدخل على مراحل في تمويل المشاريع الناشئة بدءا برأس المال المخاطر الذي يهتم بالمراحل الأولى لانطلاق نشاط المؤسسة.

وبناء على ما سبق، يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي: **فيما تتمثل العراقيل التي تواجه رأس المال المخاطر في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟**
أهداف الدراسة: تهدف عملية البحث في موضوع رأس المال المخاطر إلى محاولة فهم آليات عمله كصيغة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإسقاطه على ممارسته في الجزائر.

منهج الدراسة: فرضت علينا طبيعة الدراسة استخدام المنهج التاريخي لرصد مسار التطور التشريعي والمؤسسي لمهنة رأس المال المخاطر، المنهج الوصفي لتقديم معلومات عن مؤسسات رأس المال المخاطر في الجزائر، والمنهج التحليلي عند تحليل نشاط هذه المؤسسات.

المحور الأول: ماهية رأس المال المخاطر

1. أسباب اللجوء إلى رأس المال المخاطر: يرجع سبب انجذاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتقنية التمويل التي تطرحها مؤسسات رأس المال المخاطر عن باقي التقنيات الأخرى إلى مجموعة من الأسباب، نذكرها فيما يلي: (بلعايد، 2018، صفحة 98)

- تقديمه أساس راسخ ومرن لرساميل المؤسسات من أجل مجابهة النمو والتطور المستقبلي؛
- تركز عوائد المتعاملين به على مدى نجاح ونمو نشاط المؤسسات المستثمر فيها، وهذا ما يمكن اعتباره حافزا لهم لتطوير وإنجاح هذه المؤسسات؛
- حتى وإن انخفضت نسبة مساهمة رواد الأعمال في مشاريعهم، لكن بعد عدة سنوات، ستصبح أكبر بكثير من
لو أنه فضل الاحتفاظ بكامل حصته ولم يستفد من التمويل برأس المال المخاطر؛
- انطلاقه من مبدأ أساسي يتمثل في الخروج بعد مدة زمنية من المساهمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقديم خدمات ذات قيمة مضافة للمؤسسات الممولة، مثل الاستشارات الفنية، الإدارية، التسويقية والاستراتيجية وهذا يزيد من فرصة نجاحها؛
- تمويله لمؤسسات ناشئة صغيرة أو متوسطة، مبنية على أفكار جديدة إبداعية علمية أو تقنية ذات مخاطرة عالية،

وهذه المؤسسات في الغالب يصعب تمويلها عن طريق الاقتراض المصرفي أو الأسواق المالية.

2. تعريف رأس المال المخاطر : لقد تعددت تعاريف رأس المال المخاطر ومن بينها مايلي:

- عرفته الجمعية الأوروبية لرأس المال المخاطر - EVCA - European Venture Capital Association - بأنه: كل رأس مال يوظف بواسطة وسيط مالي متخصص في مؤسسات خاصة ذات مخاطر مرتفعة، تنمي باحتمال نمو قوي، لكنها لا تنطوي على تيقن بالحصول على دخل أو التأكد من استرداد رأس المال في التاريخ المحدد (وذلك هو مصدر المخاطر)، أملا في الحصول على فائض قيمة قوي في المستقبل البعيد نسبيا حال بيع حصة هذه المؤسسات بعد عدة سنوات. (إبراهيمي، 2006، صفحة 389)
- عرفته الجمعية الوطنية الأمريكية لرأس المال المخاطر NVCA بأنه: الأموال التي يمنحها أشخاص متخصصون للمؤسسات الناشئة ذات القدرة العالية على الابتكار وقدرة على النمو بسرعة، وبالتالي فإن مؤسسة رأس المال المخاطر تعد وسيطا ماليا تستثمر أموال المستثمرين في مؤسسات لها إمكانية تحقيق عوائد مرتفعة خلال 5 إلى 7 سنوات، إذن هذا النمط التمويلي موجه لمساعدة المؤسسات على النمو

التمويلي موجه لمساعدة المؤسسات على النمو في فترة زمنية محددة 3-7 سنوات وأحيانا تصل إلى 10 سنوات عندما يتم التمويل من بداية المشروع؛ (بريش، 2007، صفحة 7)

- يعرف المشرع الجزائري في القانون رقم 06-11 الصادر بتاريخ 2006/06/24 شركات رأس المال الاستثماري بأنها: المؤسسات التي تهدف للمشاركة في رأس مال المؤسسة، وفي كل عملية تتمثل في تقديم حصص من أموال خاصة أو شبه خاصة لمؤسسات في طور التأسيس أو النمو أو التحويل أو الخوصصة؛ (المادة رقم 02 من القانون رقم 06-11، 2006)

3. خصائص رأس المال المخاطر: لرأس المال المخاطر مجموعة من الخصائص والتمثلة فيما يلي: (ثوامرية، 2017، الصفحات 379-380)

- يشكل رأس المال المخاطر حصة في حقوق المساهمين في مؤسسات غير مقيدة بالبورصة، وغالبا ما تكون المفاوضات بين أصحاب رأس المال المخاطر وأصحاب المؤسسات التي سيتم تمويلها حول نسب الملكية المعروضة على أصحاب رأس المال المخاطر شاقة ومضنية؛

- يعد نشاط رأس مال المخاطر من الأنشطة طويلة الأجل والتي تتراوح فيها مدة مشاركة رأس المال المخاطر من 5 إلى 7 سنوات وذلك بصرف النظر عن حجم المؤسسة التي يتم تمويلها؛

- يتميز نشاط رأس المال المخاطر بوجود أفق مبي محدد مقدما للتمويل بصرف النظر عن العمر الاقتصادي أو الفني للمؤسسة موضوع التمويل، حيث لا يدخل رأس المال المخاطر لتمويل مؤسسة ويبقى مستمرا ولكن ليخرج بعد فترة تتراوح من 5 إلى 7 سنوات وأثناء هذه الفترة لا يطلب المستثمر مقدم رأس المال المخاطر استرداد أصل رأس المال وعائده، وإنما يتم الاسترداد من خلال بيع حصص رأس المال المخاطر وذلك عندما تبدأ المؤسسة في توليد التدفقات النقدية أو تحقيق عوائد مالية؛

- يتم اتخاذ القرار الاستثماري من جانب المستثمر مقدم رأس المال المخاطر بناء على النتائج المتوقعة للمؤسسة التي يتم تمويلها وفي تاريخ مستقبلي وتتمثل النتائج في العائد خلال فترة التمويل؛

- يتم تحصيل العائد على رأس المال المخاطر عند خروجه وعندئذ يحصل المستثمر في مجال رأس المال المخاطر على أصل رأس المال بالإضافة إلى العائد الرأسمالي المتوقع وهو العائد الأساسي المستهدف من الاستثمار؛

- غالبا ما يتدخل رأس المال المخاطر لتمويل مؤسسات لها أسواق واعدة من ناحية التنمية الاقتصادية، كما أنها غالبا ما تكون مؤسسات هدفها وضع أفكار وأبحاث علمية أو تكنولوجية موضع التنفيذ على أرض الواقع والتي لا يتوافر لأصحابها الأموال اللازمة لمثل هذا التنفيذ؛

- تتأسس مشاركة رأس المال المخاطر في المؤسسات المختلفة بناء على حجم العوائد والأرباح المتوقعة من تشغيل المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن مقدم رأس المال المخاطر ليس مقرضا ينتظر الحصول على قرضه بغض النظر عما إذا كان المؤسسة ستحقق أرباحا عن عدمه، وإنما هو شريك يمتلك حصة من المؤسسة التي يتم تمويلها، ولكنه في ذات الوقت ليس شريكا عاديا وإنما هو شريك مستعد للتضحية وتحمل الكثير من المخاطر انتظارا لعوائد مالية مرتفعة، كما يمكن القول بأنه شريك مؤقت داخل المؤسسة ليخرج عندما يكون متأكدا من الحصول على أصل رأس المال وعوائده المتوقعة.

4. أهمية رأس المال المخاطر : تتمثل أهمية رأس المال المخاطر فيما يلي: (بلعيد، 2008، الصفحات 108-109)

- تدعيم برامج الإصلاح الاقتصادي: إن الدول التي تطبق برامج الإصلاح الاقتصادي والتي تعتمد على خوصصة القطاع العام تحتاج إلى رؤوس أموال ذات طبيعية خاصة تقدمها مؤسسات رأس المال

المخاطر المستعدة لتحمل المخاطر، وتقديم الدعم لمؤسسات القطاع العام المخصصة والتي تحتاج إلى هيكلية مالية وفنية؛

- دعم تمويل المؤسسات الجديدة: يمثل دعم المؤسسات الجديدة المجال الطبيعي لنشاط مؤسسات رأس المال المخاطر حيث تقدم الدعم المالي، الفني والإداري وحتى الإرشاد والمتابعة للمؤسسات الجديدة؛
- دعم المؤسسات المتعثرة: تساهم مؤسسات رأس المال المخاطر في توفير الدعم المالي والفني وكذلك الإداري للمؤسسات المتعثرة وجذب الاستثمارات إليها، لأنها شريكة فيها،

5. إيجابيات وسلبيات التمويل برأس المال المخاطر : يمكن تلخيص مزايا رأس المال المخاطر في النقاط التالية: (صحراوي، 2009، صفحة 18)

- زيادة الأموال الخاصة بسبب مشاركة المخاطرين بحصة من رأسمال؛
- لا تكون أموال المخاطرين مستحقة أو واجبة الأداء إذا كانت حالة المشروع لا تسمح بذلك على اعتبار أنها أصبحت تشكل جزءا من أمواله الخاصة خلافا للقرض؛
- اكتساب المشروع شخصية اعتبارية مستقلة عن المساهمين وهذا يشكل نوعا من الحماية القانونية للمشروع من تفكيكه بسبب الشكوك والأوهام الناتجة عن تقلبات في تحليل الأوضاع الاقتصادية؛
- النمو السريع للمنشأة وانطوائها على ربح واعد؛
- إضافة إلى ما سبق فإن شركات رأسمال المخاطر تقوم بمتابعة المشروعات وتقديم إرشادات ونصائح في مختلف المجالات وتوفير المعونة الفنية والإدارية لها.
- على عكس المزايا السابقة قد يمثل المخاطرون للمؤسسين عبئا معيناً يرجع إلى:
- الحقوق المتولدة للمخاطرين عن المشاركة (كالمشاركة في القرارات وتوجيه مسار المشروع)؛
- تطلب مبلغاً مرتفعاً في حالة نجاح المشروع لاسترداد حصص المخاطرين.

المحور الثاني: التجربة الجزائرية في التمويل عن طريق رأس المال المخاطر

1. القوانين المنظمة لمؤسسات رأس المال الاستثماري في الجزائر: ظمت الجزائر أول مرة قانوناً خاصاً بمؤسسات رأس المال الاستثماري في 24 جوان 2006 بعدما كانت مؤسساته تعمل وفق القانون المنظم للبنوك (قانون النقد والقرض) جاء إصدار هذا القانون متأخراً بـ 14 سنة عن تاريخ ظهور أول مؤسسة رأس مال استثماري في الجزائر.

أ. القانون رقم 06-11: جاء هذا القانون في 24 جوان 2006 ويضم كل ما يخص تنظيم مؤسسات رأس المال الاستثماري وآلية عملها. حسب المادتين (02-03) من هذا القانون فإن مؤسسات رأس المال الاستثماري تقدم حصصاً خاصة أو شبه خاصة لتشارك بها في رأس مال المؤسسة الطالبة للتمويل حسب مرحلة نموها. تكون عملية المشاركة لحسابها الخاص أو لحساب الغير. كما جاء في نص المادة 04 تحديد لمراحل تدخل مؤسسات رأس المال الاستثماري من خلال عدة تمويلات، من بينها التمويل برأس مال المخاطرة الذي حصرته في رأس مال الجدوى ورأس مال التأسيس، وكذلك تقدم رأس مال النمو والتحويل وعمليات إعادة شراء مساهمة مستثمر آخر برأس المال يكون هذا التدخل عن طريق مختلف القيم المنقولة حيث تتولى مؤسسة رأس المال الاستثماري تسيير هذه القيم المنقولة (المادة 05). وهذا يعني أن هذه المؤسسات هي مؤسسات تسيير، وهذه القوانين موجهة لها ولم يتم تحديد قانون يخص صناديق الاستثمار أين يتم جمع الأموال. جاء في نص المادة 03 من قانون المالية التكميلي لسنة 2006 بأن تستفيد فوائض قيم التنازل عن الأسهم المحققة من طرف مؤسسات رأس المال الاستثماري غير المقيمة من تخفيض بنسبة 50% من المبالغ الخاضعة للضريبة، وهي نسبة محفزة للمستثمرين برأس المال الأجانب حتى يستثمروا محلياً.

ب. المرسوم التنفيذي رقم 08-56: صدر هذا المرسوم في 11 فيفري 2008 لبيين شروط ممارسة نشاط رأس المال الاستثماري من طرف المؤسسات المعنية به. أما الأمر 27 ديسمبر 2008 فقد تم من خلاله تحديد معايير كفاءة مديري المؤسسات. حددت المادتين (02-03) على التوالي الحد الأدنى لرأس مال الشركة بـ 100 مليون دج، بعد أن كان يخضع لشروط إنشاء شركة المساهمة. يتم الاكتتاب فيه عن طريق مساهمات نقدية أو حيازة أسهم. جاء في نصوص المواد من (08-11) من ثاني فصل في هذا المرسوم توضيح كيفية حصول مؤسسة رأس المال الاستثماري على رخصة مزاولة النشاط، والأوراق التكميلية التي يجب إرفاقها في ملف الطلب، مع توضيح كيفية سحب هذه الرخصة. في هذا الفصل بيان واضح للعمل التكاملية الذي تقوم به وزارة المالية، بنك الجزائر ولجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها لاتخاذ قرار منح الرخصة من عدمه.

ت. الأمر 14 مارس 2009 والأمر 22 جويلية 2009: تم من خلال الأمر الأول التعريف بالمعلومات الواجب توفيرها في ملف طلب الاعتماد من طرف مؤسسات رأس المال الاستثماري. فيما يخص التاريخ الثاني، فقد جاء في المادة 100 من الأمر رقم 09-101 المتضمن لقانون المالية التكميلي لسنة 2009، قرار إنشاء صناديق استثمار ولائية مهمتها المساهمة في رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث خصص لها مبلغ 48 مليار دج بمقدار مليار لكل ولاية؛

ث. الأمر 30 ماي 2010: يحدد هذا الأمر نموذج الالتزام ويعرف بالقواعد العملية للاحتفاظ بالمساهمات ومراقبتها، وكيفية الحصول على الميزات الجبائية الخاصة بالمهنة من طرف مؤسسات رأس المال الاستثماري. جاء في مواده من (01-04) أنه من أجل أن تستفيد مؤسسة رأس المال الاستثماري من الإعفاء عليها تسجيل التزامها بالمحافظة على الأموال المستثمرة مصحوبا بطلب إعفاء من الضريبة على أرباح المؤسسات، موقعا من المدير العام ورئيس مجلس الإدارة. وهي ملزمة بإرسال نموذج من هذا الالتزام إلى لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها. كما عليها تحرير شهادة احترام للالتزامات المعهودة إليها ابتداء من تاريخ تنفيذ الإعفاء. عدم احترام هذا الالتزام يستوجب استرجاع المبلغ المرتبط بالإعفاء، مع غرامات مالية وعقوبات يقدرها المشرع وجوبا؛

ج. الأمر رقم 16-205: صدرها الأمر في 31 جويلية 2016 والقاضي بتحديد كيفية إنشاء تسيير وممارسة نشاط شركة تسيير صناديق الاستثمار. جاء في نص المواد من (02-08) أن مؤسسة التسيير هي المؤسسة التي تقوم بتسيير صناديق الاستثمار الموكلة إليها بتفويض لصالح الغير، وكذلك تسيير موارد مؤسسة رأس المال الاستثماري، وتخضع لنفس شروط اعتماد هذه الأخيرة. تم تحديد رأس مالها بمبلغ 10 مليون دج يحرر كليا من المنشئين، يمكن أن يكونوا وسطاء في عمليات البورصة. كما يمكنها تسيير عدة صناديق. كما منحت المادة 10 من هذا المرسوم الحق لمؤسسة التسيير بتشكيل صندوق استثماري تشرف على تسييره، كما بإمكانها المساهمة فيه من أموالها الخاصة بنسبة 5% كحد أدنى.

2. مؤسسات رأس المال المخاطر في الجزائر: يحتوي سوق رأس المال المخاطر في الجزائر على سبع شركات تنشط فيه، ثلاثة منها تنشط بموجب حصولها على رخصة ممارسة نشاط رأس المال المخاطر في الاقتصاد الجزائري، بالإضافة إلى شركة عمومية وأخرى مختلطة الملكية، فضلا عن شركتين غير مقيمتين، ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: شركات رأس المال المخاطر الناشطة في الجزائر

الشركات العمومية	الشركات الخاصة	الشركات المختلطة الملكية	الشركات غير المقيمة
الجزائر استثمار	Algeria Capital Invest	المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة	Africinvest

المالية للاستثمار، المساهمة والتوظيف	/	الجزائرية السعودية للاستثمار	Abraaj
--------------------------------------	---	------------------------------	--------

المصدر: سيف الإسلام النوي بلعاید، محاولة اختبار مدى مساهمة شركات رأس المال المخاطر في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص الإدارة المصرفية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017-2018، ص 176.

أ. الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة **Finalep**: (خليفة، 2018-2019، الصفحات 144-145) في بداية التسعينيات عرض البنك الأوروبي للاستثمار والوكالة الفرنسية للتنمية على السلطات الجزائرية (البنك الجزائري ووزارة المالية) فكرة دعم تنمية الاستثمار في الجزائر ودراسة إمكانية تأسيس شركات أوروبية جزائرية، وبعد مجموعة من الاجتماعات توصلت الأطراف في 11 نوفمبر 1990 إلى عقد بروتوكول اتفاق أدى إلى إنشاء شركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة في أبريل 1991 والتي تعتبر أول مؤسسة مالية متخصصة في رأس المال الاستثماري في الجزائر، وعلى الرغم من حصول الشركة على الترخيص من مجلس النقد والقرض سنة 1991 إلا أنها لم تبدأ نشاطها الفعلي إلى غاية سنة 1995 وهذا بسبب الصعوبات الكبيرة التي واجهتها والمتمثلة في الأوضاع الاقتصادية والأمنية السيئة التي عرفتها البلاد أثناء العشرية السوداء، أسست شركة **FINALEP** بهدف ترقية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق الشراكة في رأس المال الخاص لمدة تتراوح ما بين 5 و 10 سنوات وبنسبة لا تتجاوز 15% من رأس مالها في تمويل نفس المؤسسة، وهذه التمويلات تكون إما عن طريق القيام بتسيقات في الحساب الجاري للشركاء أو السندات القابلة للتحويل أو قروض المساهمة نقداً أو محرراً كتاباً أو مقسمة إلى جزئين نصفها بالعملة الصعبة والنصف الآخر بالعملة المحلية، كما أن تدخل الشركة يكون بأخذ نسبة مساهمة ذات أقلية لا تتجاوز نسبة 49% من رأس مال المؤسسة الممولة. ولا يقتصر تدخل هذه الشركة على الأموال الممنوحة فقط بل يتعداه إلى نشاطات أخرى تتمثل في:

- التركيب القانوني والمالي والمساعدة في إتمام الإجراءات الإدارية والقانونية وإجراءات الإنشاء بفضل العلاقات الجيدة التي تجمعها مع الوزارات والإدارات؛
- البحث وتقدير تكاليف دراسات قابلية المشروع وتكاليف التكوين، التكفل بها ومتابعة إعدادها؛
- البحث عن شركاء عبر شبكة البنوك المساهمة وبنوك المعطيات الدولية لتقديم يد المساعدة والإرشاد، بالإضافة إلى البحث عن القروض المحلية والدولية؛
- تسيير صناديق الاستثمار الولائية المسئولة عنها.
- ولقد حددت هذه الشركة مجموعة من الأهداف التي يجب تحقيقها بالموازاة مع دعم الشركاء الأوروبيين، تتمثل فيما يلي: (Belaid, 2007, pp. 2-3)
- ترسيخ العمل بأسلوب رأس المال المخاطر في المحيط المالي الجزائري؛
- تكوين إطارات في مجال رأس المال المخاطر تكون قادرة على استيعاب ونشر هذه التقنية التمويلية؛
- الوعي المالي لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال توضيح مزايا تمويل مؤسسات رفع برأس المال المخاطر مقارنة بالتمويل البنكي؛
- المساهمة في رساميل المؤسسات المشتركة بين رواد الأعمال الجزائريين والأوروبيين.
- ترتكز شركة **Finalep** على عدة معايير في عملية انتقاء المؤسسات أهمها:
- المردودية الاقتصادية والمالية للمشروع، والتي يتم تقديرها من خلال مخطط الأعمال؛
- الكفاءات التقنية والتسييرية لأصحاب المؤسسات؛
- الشفافية في تسيير حسابات المؤسسة؛
- تقليص الواردات وإنعاش الصادرات خارج المحروقات؛
- خلق مناصب الشغل؛

- أهمية المشروع في التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- الحفاظ على البيئة.

ب. الشركة المالية للاستثمارات، المساهمة والتوظيف Sofinance: منح المجلس الوطني لمساهمات الدولة في 06 أوت 1998 موافقته على تأسيس الشركة المالية للاستثمارات، المساهمة والتوظيف بموجب قانون النقد والقرض قامت الشركة بطلب الاعتماد من بنك الجزائر في 19 نوفمبر 2000، وقد وافق البنك على طلبها في مقرر 01-2001 (المواد (05،04،03،02،01) من المقرر 01-2001) القاضي باعتمادها بصفة مؤسسة مالية، حيث انطلقت في مباشرة نشاطها في 09 جانفي 2001. كما تعمل هذه المؤسسة المالية في إطار قانون 96-09 المنظم لعمليات قرض الإيجار، وهو أول نشاط مارسته Sofinance في 2017 ضاعفت الشركة من رأس مالها ليصل إلى 10 مليار دج.

جاء إنشاء الشركة المالية للاستثمارات، المساهمة والتوظيف ضمن سياسات الإصلاح الاقتصادي التي انتهجتها الحكومة الجزائرية في سنوات التسعينات، وكان الهدف الأساسي منها هو المساهمة في الإنعاش الاقتصادي من خلال إدخال نهج جديد في التمويل أكثر فعالية وديناميكية يساهم في: (Mehal, 2006, p. 107)

- تحديث منظومة الإنتاج باستثمارات مؤهلة؛
- تكثيف النسيج الصناعي من خلال عمليات الاندماج، التفكك والتفرع؛
- إنعاش واستئناف المؤسسات العمومية؛
- بناء علاقات تجارية من خلال البحث المكثف عن شركاء تقنيين أو ممولين للمؤسسات الاقتصادية الصغيرة.

ت. شركة الجزائر استثمار Eldjazair Istithmar: أنشئت في 28 ديسمبر 2009 برأس مال اجتماعي يبلغ مليار دج موزع على المبادرين الأساسيين البنكين العموميين بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنسبة 70% والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنسبة 30%، وتسعى الشركة للدخول في شراكة بمساهمة نقدية ذات أقلية (49% كحد أقصى) وبصفة مؤقتة (على الأقل 5 سنوات)، ومنه كل عملية تتعلق بالمساهمة بالأموال الخاصة وشبه الخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويكون تدخل شركة الجزائر استثمار بواسطة اكتتاب أو اقتناء أسهم عادية، شهادات استثمارية، سندات قابلة للتحويل إلى أسهم، حصص الشركاء وبوجه عام جميع فئات القيم المنقولة المماثلة لأموال خاصة طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، وتمثل مهام الشركة الرئيسية في: (www.eldazair-istithmar.dz, s.d.)

- منح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منتج مالي لمعالجة العجز في أعلى الميزانية؛
- تشجيع المستثمرين لخلق مؤسسات جديدة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- المشاركة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين هيكلها المالي؛
- تقديم الخبرة والمشورة والمساهمة في تطوير السوق المالي.

ث. شركة Algeria Capital Invest: تحصلت على رخصة ممارسة نشاط رأس المال المخاطر من طرف وزارة المالية تبعا للقرار الوزاري رقم 54 المؤرخ في 02 جوان 2015، ويقدر رأسمالها الاجتماعي بـ 100 مليون دج، ولم تأخذ أي مساهمة في مؤسسة إلى غاية نهاية السداسي الأول من سنة 2016، لعل ذلك يرجع إلى حداثة نشأتها. (COSOB, 2016, p. 50)

ج. الشركة الجزائرية السعودية للاستثمار ASICOM: تأسست بموجب الاتفاقية الموقعة بين وزارتي المالية لكل من الجزائر والسعودية في أبريل 2004، وتمت المصادقة عليها من طرف الجانب الجزائري في سبتمبر 2004، ثم تلتها مصادقة الجانب السعودي في ماي 2005. انعقدت الجمعية التأسيسية للشركة

في مارس 2008 بمقرها المتواجد بالجزائر العاصمة، حيث قدر رأسمالها بـ 8مليار دج، ثم بدأت نشاطها في شهر جوان 2008، كما تم الاتفاق على أن يكون مجلس الإدارة متكونا من ستة أعضاء، ولكل طرف ثلاثة مقاعد فيه، ويكون رئيس مجلس الإدارة من أحد الأعضاء السعوديين، أما المديرية العامة فيشرف عليها شخص حامل للجنسية الجزائرية، علما أن مجلس الإدارة يجتمع بصفة منتظمة على الأقل مرة واحدة كل ثلاثة أشهر. ومن جانب آخر تحرص شركة ASICOM على تدخلها في تسيير المؤسسات التي تشارك في رساميلها، وذلك من خلال وضع ممثلين لها في مجالس إدارة هذه المؤسسات وفي غالب الأحيان تتراأس هذه المجالس، كما تعتمد هذه الشركة على أكثر من أسلوب تمويلي واحد، فيمكن أن تقوم بـ:

- المساهمة في رؤوس أموال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة أو القائمة؛ (www.asicom.dz, s.d.)
- تقديم تمويلات تكميلية على شكل قروض أو سندات المساهمة؛
- إعادة أو مراجعة دراسات الجدوى الاقتصادية؛
- البحث عن شركاء آخرين في المشاريع التي تستثمر فيها؛
- إعداد تركيبة التمويلات للمؤسسات التي تمولها.

ح. شركة Africinvest: تأسست Africinvest في سنة 1994 كفرع من مجموعة INTEGRA، وهي شركة استثمار وخدمات مالية مقرها في تونس. تعتبر واحدة من مستثمري رأس المال الاستثماري الأكثر خبرة في القارة، وقد خصصت Africinvest فرقا استثمارية تركز على شمال إفريقيا وصحراء جنوب إفريقيا، ويعمل بها 66 مهنيا موزعين على 09 مكاتب: الجزائر، المغرب، مصر، كينيا، ساحل العاج، نيجيريا، بريطانيا وفرنسا. تدير Africinvest قيمة 1200مليار \$ (www.africinvest.com/the-firm/, s.d.) في 18 صندوقا، وتستفيد من دعم قوي طويل الأجل من المستثمرين المحليين والدوليين، بما في ذلك مؤسسات التمويل التنموية الرائدة في الولايات المتحدة وأوروبا. يؤكد المناجير العام لشركة Africinvest في الجزائر: شركتنا لا يقتصر نشاطها على استقبال طلبات التمويل فقط، بل إن ما يميزها هو أنها هي تبحث عن الفرص الاستثمارية، وتعرض عليها التمويل لكنها قامت بتمويل ثماني مؤسسات صغيرة ومتوسطة فقط، والمتمثلة في: (www.africinvest.com/portfolio/keyfigures, s.d.) **مؤسسة NCA Rouiba:** تأسست سنة 1996، مقرها بالجزائر، وهي مؤسسة تختص في إنتاج وتوزيع العصائر والمشروبات، تم تمويلها خلال مرحلة النمو؛ **مؤسسة TMF:** تأسست سنة 2004، مقرها في أقبو ولاية بجاية، وهي مؤسسة تنشط مجال نقل السلع، وقد مولت خلال مرحلة النمو؛ **مؤسسة SODINCO:** تأسست سنة 1999، ويقع مقرها في بابا علي ولاية الجزائر، تشغل 150 عامل ومتخصصة في تركيب الأجهزة الكهرومنزلية، وتم تمويلها في مرحلة ما بعد الإنشاء؛ **مؤسسة SNAX:** يقع مقرها بالجزائر، وهي تختص في إنتاج وتوزيع الوجبات الخفيفة المالحة وتستحوذ على أكثر من 50% من السوق الجزائري؛ **مؤسسة Maghreb Leasing Algérie:** تأسست في ديسمبر 2006، ويقع مقرها في الجزائر كما تشغل 70 موظف، وتنشط في مجال الخدمات المالية وتم تمويلها خلال مرحلة ما بعد الإنشاء؛ **مؤسسة INPHA-MEDIS:** هي مؤسسة تختص في تصنيع وتسويق الأدوية الجنسية، يقع مقرها في عنابة، وقد بدأت نشاطها في سنة 2005، وتحصلت على التمويل في مرحلة ما بعد الإنشاء؛ **مؤسسة ICOSNET:** يقع مقرها في الجزائر وتختص في التوريد بخدمة الانترنت؛ **مؤسسة Amimer Energy:** يقع مقرها في الجزائر، وتختص في بناء محطات توليد الكهرباء.

خ. شركة **Abraaj**: شركة رأس مال استثماري تأسست سنة 2002، تنشط في الأسواق الناشئة الموجودة في كل من إفريقيا، آسيا، أمريكا اللاتينية، الشرق الأوسط وتركيا (www.abraajgroupe.com) تضم المجموعة 20 مكتبا تسييريا موزعا على خمس مناطق، قامت شركة Abraaj بالدخول إلى الاقتصاد الوطني عن طريق تمويلها لمؤسستين هما: (middle-east-and-companies?sftportfoliotaf=north-africa, s.d.) مؤسسة **CEPRO**: تم الاستثمار فيها في جانفي 2016 ويقع مقرها بالجزائر العاصمة، إذ تنشط في مجال المنتجات الصحية. لقد تأسست في سنة 2003 من طرف مجمع مهري، أضحت خلال سنة 2017 تحتل الريادة في السوق الجزائرية، كما أصبحت تشغل أكثر من 300 عامل؛ ومؤسسة **La Fleche Bleue Algérienne**: تم الاستثمار فيها في أفريل 2014 ويقع مقرها في ولاية سكيكدة، إذ تنشط في مجال الخدمات اللوجيستكية والنقل، تأسست في سنة 2004، حيث أضحت أكبر مؤسسة تقدم خدمات لوجيستكية متنوعة في الجزائر، فهي توفر النقل البري، إدارة المستودعات وعمليات التخزين... إلخ، وذلك في عدة قطاعات مثل: المشروبات، المواد الغذائية، المنتجات الواسعة الاستهلاك.

د. **صناديق الاستثمار الولائية**: نص التشريع الصادر في قانون المالية التكميلي لسنة 2009 في المادة 100 منه على إنشاء صندوق استثماري لكل ولاية، مكلف بالمساهمة في رأسمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ينشئها الشباب المقاول، حيث تم تخصيص مبلغ 48مليار دج موزعة بين تلك الصناديق بقيمة مليار دج لكل صندوق قرر مجلس الوزراء المجتمع في 22 فيفري 2011 أن يفوض إدارة 48 صندوق ولأبي لخمس شركات تنشط في رأس المال الاستثماري، وهي: الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة (06 صناديق)، الشركة المالية للاستثمارات، المساهمة والتوظيف (06 صناديق)، الجزائر استثمار (16 صناديق)، فرع بنك الجزائر الخارجي وفرع البنك الوطني الجزائري (10 صناديق لكل فرع).

ذ. **الصندوق الوطني للاستثمار**: مؤسسة مالية عمومية متخصصة، مهمتها تمويل الاستثمارات من أجل تحقيق التنمية الوطنية. جاء إنشاؤها في 07 ماي 1963 بموجب القانون رقم 63-165 تحت مسمى الصندوق الجزائري للتنمية C.A.D. مر هذا الصندوق بعدة تغيرات هيكلية كان آخرها في قانون المالية التكميلي لسنة 2011 وفق القانون رقم 11-11 الذي غيرت تسميته من الصندوق الوطني للاستثمار- البنك الجزائري للتنمية FNI-BAD إلى الصندوق الوطني للاستثمار FNI، حدد رأسماله بـ 150مليار دج في قانون المالية التكميلي لسنة 2009. تتمثل مهام الصندوق الوطني للاستثمار في أنه أداة للتمويل تساهم في تحسين نمو الاقتصاد الوطني، ويلعب دور المستثمر المرافق لإعادة هيكلة الصناعة الوطنية، من بين الأنشطة الممارسة من طرف الصندوق الوطني للاستثمار نجد نشاط أخذ المساهمات الذي يمارسه وفق شروط محددة من بينها عدم تجاوز نسبة المساهمة 34% من رأس مال المؤسسة إلا في حالة مشاريع الدولة فإن النسبة تكون أكبر. أما فيما يخص طرق الخروج، فالصندوق يهتم بالخروج عن طريق بيع حصصه من المؤسسة الممولة في البورصة، بعد استثمار يدوم مدة 4 إلى 7 سنوات.

ر. **شركة المغاربية للاستثمار**: بدأت شركة المغاربية للاستثمار Maghreb Invest نشاطها سنة 1994 في تونس ثم انتقلت للمغرب لتصل بعدها إلى الجزائر، حيث تقوم بتسيير الصندوق المغربي للحصص الخاصة MPEF2 الذي أطلق رسميا في الجزائر في نوفمبر 2006 برأس مال قدره 65 مليون أورو (حوالي 5مليار دج) تم رفعه إلى 124 مليون أورو سنة 2008، ويعتبر هذا الصندوق آخر صناديق مجموعة Integra Partners الفرع المتخصص في رأس المال الاستثماري والذي يسير ثمانية صناديق استثمار موجهة لشمال، وسط وغرب إفريقيا. تعمل المغاربية للاستثمار على تشجيع وتنمية المؤسسات

الناشئة في الجزائر عن طريق المساهمة في رأس المال الخاص لهذه الأخيرة باستخدام الأموال الخاصة وشبه الخاصة أي تمويل أعلى الميزانية لمدة تتراوح ما بين 5 و 7 سنوات، ولا يتوقف تدخلها على تقديم الأموال فقط بل يتعداه إلى: تقديم الدعم والمشورة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومراقبة نشاطها الخارجي بفضل شبكة اتصالات غنية، وتسيير الأصول وعمليات الوساطة المالية في السوق المالي.

ز. شركة **Emerging Capital Partners ECP**: من أهم شركات التسيير الموجهة للاستثمار في مؤسسات القارة الإفريقية، منذ إنشائها في سنة 2000 رفعت ECP أكثر من 1800 مليار \$، وحققت 60 استثمارا في القارة من خلال ستة مكاتب تحتوي على فرق مهنية موزعة على 44 بلدا إفريقيا (www.ecpinvestesemts.com) تعتبر شركة ECP منطقة شمال إفريقيا محركا حقيقيا للاستثمار، وقد مولت عددا لا بأس به من المشاريع الاستثمارية في الجزائر. اهتمت ECP بالاستثمار في قطاع السلع الاستهلاكية والبناء لأنه يحتوي على إمكانيات نمو كبيرة في الجزائر. اتجهت الشركة للاستثمار في شركات رائدة في قطاعها، فشركة Atlas Bottling التي تأسست في 1995 حققت نموا جعلها تصبح واحدة من أبرز شركات المشروبات في الجزائر مع مجموعة من العلامات التجارية العالمية بما في ذلك بيبسي كولا، بيبسي ماكس، ميرندا، و7 وأب. سنة 2017، تعززت الشركة إطلاق منتجين جديدين هما Mountain Dew و IZZE (www.ecpinvestments.com/fr/portfolio-posts/atlas-bottling-corporation-abc/)

س. **صندوق رأس المال المخاطر لبنك الجزائر الخارجي وشركة SIPAREX الفرنسية**: أطلقت شركة SIPAREX بالاشتراك مع بنك الجزائر الخارجي صندوق رأس المال المخاطر موجه للمؤسسات الناشئة، وجاء إنشاؤه في إطار سياسة الحكومة التي فرضت على البنوك إنشاء فروع خاصة برأس المال الاستثماري، ويقدر رأس مال الصندوق ب 50 مليون أورو والذي باشر عمله سنة 2010 (Yahiaoui, 2011, p. 145)

ش. شركة **SWICORP**: هي شركة تمارس الاستثمار البنكي، رأس المال الاستثماري وتسيير الأصول أنشئت سنة 1987، بدأت نشاط رأس المال الاستثماري في 2004، من أجل جذب جزء من شبكة علاقاتها طويلة المدى على مستوى منطقة MENA. استطاعت SWICORP رفع مبلغ 1000 مليار \$ كصندوق استثماري ما بين سنتي 2005 و 2006 للاستثمار في الشرق الأوسط، مع قدرة استثمار تتراوح بين 10 و 150 مليون دولار في الصفقة، اتسعت القاعدة الاستثمارية للشركة سنة 2011 بوصول مؤسسات مالية مثل: المؤسسة المالية العالمية، البنك الأوروبي للاستثمار و Proparco، والتي تطمح لدعم النمو الاقتصادي في المنطقة بعد فترة الربيع العربي.

ص. **صندوق دعم الاستثمار من أجل الشغل**: يعتبر صندوق دعم الاستثمار من أجل الشغل FSIE مؤسسة مالية ذات طابع اقتصادي واجتماعي تم إنشاؤه بمقتضى قانون المالية لسنة 2005 وحدد قانونه الأساسي ضمن المرسوم التنفيذي رقم 06-117 الصادر بتاريخ 12 مارس 2006 لينطلق في نشاطه بدعم من الخبرة الكندية في هذا المجال في سبتمبر 2007، ويهدف الصندوق إلى تعزيز وإنماء مدخرات تقاعد العمال الأجراء الذين يشتركون أسهم حددت قيمتها ب 200 دج مع حسم بقيمة 10% تتحمله الدولة، وهذا عن طريق استثمار نصف مجموع هذه المدخرات في الشركات الصغيرة والمتوسطة بتقنية رأس المال المخاطر على ألا تتعدى مساهمته 15% من رأس مال الشركة، أما النصف الآخر من المدخرات فيتم استثماره في الأوراق المالية كسندات الخزينة أو سندات مؤسسات عمومية تضمنها الدولة، وقد انطلق

الصندوق في عمله سنة 2010. وإضافة إلى توفير التمويل يقوم الصندوق بتقديم الدعم والخبرة الفنية والتقنية عن طريق توعية وتكوين عمال المؤسسات الممولة في المجالين الاقتصادي والمالي.

ض. شركة **Development partners international DPI**: هي شركة تسيير تم إنشاؤها في 2007، تسيير 1100 مليون \$، حاليا تقوم بتسيير صندوقين إفريقيين لرأس المال الاستثماري ADP I و ADP II. تبحث الشركة عن تنويع محفظتها الاستثمارية من خلال تمويلات برأس مال استثماري لمشاريع قائمة أو في مرحلة النمو تنشط في قطاعات مختلفة، (www.dpi.Ip.com/portfolio-companies) يتراوح المبلغ المستثمر بين 20 مليون \$ و 100 مليون \$، تم تمويل شركة Biopharm عن طريق الصندوق ADPI استثمرت DPI في شركة Général emballage في سنة 2016، وذلك بعد خروج Africinvest، حيث تعتبر هي الشركة الجزائرية الرائدة لصناعة الورق المقوى والمعالج، ذات قاعدة زبائنية كبيرة تصل إلى 1000 زبون من مختلف القطاعات (www.dpi.Ip.com/portfolio-companies) مثل Coca Cola، Henkel و Heineken تم تمويلها عن طريق صندوق ADP II.

3. **صعوبات عمل شركات رأس المال المخاطر في الجزائر**: يخضع نشاط شركات رأس المال المخاطر في الجزائر إلى وصاية وتركية وزارة المالية بعد استشارة هيئة تنظيم ورقابة عمليات البورصة COSOB، تقف أمام مؤسسات رأس المال المخاطر في الجزائر عدة عراقيل ومن بينها:

- **نقص الموارد المالية لشركات رأس المال المخاطر**: تقف مؤسسات رأس المال المخاطر الجزائرية إلى الموارد المالية المتاحة والتي تمكنها من القيام باستثماراتها التي يحتاجها الاقتصاد لخلق فرص عمل جديدة وتطوير مهارات الإدارة والإنتاج والتسويق؛
- **تأخر ظهور إطار تشريعي، تنظيمي وضريبي خاص بمهنة رأس المال المخاطر**: عملت مؤسسات رأس المال المخاطر بدون إطار تشريعي وتنظيمي خاص بها لمدة قاربت 15 سنة، مما أجبرها على العمل كمؤسسة مالية تخضع لمراقبة وتقييد نشاطها من طرف بنك الجزائر، كما لم تقم السلطات العمومية بإطلاق تخفيضات أو إعفاءات ضريبية خاصة لتشجيع المستثمرين على توظيف أموالهم في هذه المهنة العالية المخاطر، ضف إلى ذلك اقتصار مصادر أموالها على الأموال الخاصة بالشركاء فقط؛
- **ضعف التنسيق بين شركات رأس المال المخاطر وهيئات المرافقة**: يؤكد المكلفون في مؤسسات رأس المال المخاطر بعملية اختيار وتقييم المشاريع، أن أغلبية رواد الأعمال الجزائريين الذين يقدمون طلبات التمويل لا يتقنون طريقة عرض مشاريعهم، مما يدل على كون الهيئات المساعدة لمؤسسات رأس المال المخاطر لم تقدم لهم التوجيه اللازم، وها يعني أن هناك خلل في التنسيق بين شركات رأس المال المخاطر والهيئات المرافقة لها؛
- **محدودية عدد الأطارات المتكونة في مجال رأس المال المخاطر**: تشهد الجزائر نقصا فادحا في الموارد البشرية المتخصصة في تقنية رأس المال المخاطر كما ونوعا، حيث تتطلب هذه الأخيرة خبرات خاصة في شتى الميادين المالية، القانونية، الاقتصادية، التسييرية والمحاسبية، وهذا راجع لنقص البرامج التكوينية في هذا التخصص والتي تعد على أصابع اليد منها ما تقدمه بعض المدارس التكوينية؛
- **مستوى شفافية المعلومات والقوائم المحاسبية**: تجد مؤسسات رأس المال نفسها مجبرة على رفض معظم طلبات التمويل، لأن أغلب رواد الأعمال لا يعتمدون على مكاتب الدراسات في إعداد ملفات ترشحهم، مما يؤدي إلى تقديمهم لمعلومات غير كافية وغامضة، بالإضافة لكون الملفات لا تلي حتى متطلبات استقبالها من طرف مؤسسات رأس المال المخاطر؛
- **النمط العائلي لشركات المساهمة**: إن ما يقارب 90% من المؤسسات الخاصة ذات الأسهم التي تنشط في الجزائر يسودها النمط العائلي حيث نجد أن أغلب المساهمين فيها ينتمون إلى نفس العائلة ويحوزون

على أكبر الحصة للاحتفاظ بسلطتهم في اتخاذ القرارات، لذا تفضل هذه المؤسسات اللجوء إلى التمويل البنكي في حالة نقص مواردهم المالية دون التفكير في اللجوء إلى التمويل برأس المال المخاطر الذي برأيهم سيؤثر على استقلاليتهم في تسيير وإدارة المؤسسة ويسرب المعلومات السرية الخاصة بها؛

- **درجة الاستعداد للتعامل مع التمويل برأس المال المخاطر:** لا تلعب مؤسسات رأس المال المخاطر الناشطة في الجزائر ذلك الدور الحقيقي المنوط بها، فجلها يتجنب المشاريع عالية المخاطر، لكن في الجهة المقابلة نجد عدم تفضيل مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتمويل عن طريق المشاركة في رأس المال، بل يميلون إلى الاقتراض البنكي الذي يسمح لهم بالإبقاء على رأسمال مؤسساتهم مغلقا، وهذا راجع إلى أن أغلب المؤسسات ذات طابع عائلي؛
- **طبيعة السوق المالي القائم:** لا يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أن تدخل إلى سوق رأس المال، بفعل تهربها الضريبي وعدم احترامها للقواعد المحاسبية، كما أن الإطار التنظيمي لهذه المؤسسات لا يتسم بالشفافية والاستقرار، ضف إلى ذلك عدم إحاطة مسيري هذه المؤسسات أنفسهم بإطارات ذوي كفاءة عالية، تسمح لهم بتعزيز قدراتهم التسييرية أو تعويض النقائص في المجال المحاسبي، المالي، التسويقي، إلخ.

4. الخاتمة:

- ومن خلال هذه الدراسة يمكن استخلاص النتائج التالية:
- كون الجزائر بلدا ناميا فهي قليلة التجربة والخبرة في مجال رأس المال المخاطر وذلك يرجع لعدة أسباب أهمها غياب مناخ يشجع على قيام يمثل هذه الصيغة ويدعم أصحاب المؤسسات ويدفعهم نحو تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إن ظهور مهنة رأس المال المخاطر في الجزائر يعود إلى سنة 1991 حيث أنشأت شركة Finalep وكان أول نشاط استثماري سنة 1995؛
- تتسم استثمارات مؤسسات رأس المال المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالمحدودية، كما تعتبر هذه التقنية في المرحلة الجنينية إذ تعتبر هامشية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- بالرغم من مرور أكثر من 30 سنة على ظهور صناعة رأس المال المخاطر في الجزائر والمجهودات التي قامت بها الدولة لتشجيعها الخط التمويلي إلا أن عدد المتعاملين الناشطين في هذا المجال ضئيل مقارنة بالدول المتقدمة.

الإقتراحات:

- تكوين الموارد البشرية المتخصصة في مختلف الميادين المالية، البشرية، الاقتصادية والقانونية لدعم صيغة رأس المال المخاطر؛
- تشجيع التوجه نحو الصيغ التمويلية المستحدثة كفرصة بديلة لاستخلاف التمويلات الكلاسيكية بسبب ارتفاع تكلفتها وثقل الضمانات المطلوبة؛
- تشجيع إنشاء مؤسسات رأس المال المخاطر وطنية كانت أو أجنبية؛
- تنظيم ملتقيات وندوات لتعريف الشباب الجزائري بالتمويل برأس المال المخاطر وأهميته في تمويل الإبداعات والتكنولوجيات الجديدة؛
- تفعيل السوق المالي الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تفعيل معايير الشفافية والإفصاح المنصوص عليها من قبل لجنة COSOB ضمانا لحماية الادخار المستثمر في السوق.

5. قائمة المراجع:

1.5 باللغة العربية:

أ. المذكرات والأطروحات

- عبد الله بلعدي، التمويل برأس المال المخاطر: دراسة مقارنة مع تمويل بنظام المشاركة، مذكرة الماجستير، تخصص: اقتصاد إسلامي، جامعة باتنة، 2008.
- وفاء خليفة، معوقات شركات رأس المال المخاطر في الجزائر وسبل تجاوزها دراسة مقارنة مع شركات رأس المال المخاطر التونسية والمغربية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد المالي والتقنيات الكمية، جامعة الجزائر3، 2018-2019.

ب. المقالات

- السعيد بربيش، رأس المال المخاطر بديل مستحدث لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة شركة SOFINANCE، مجلة الباحث، العدد05، جامعة ورقلة، 2007.
- سيف الإسلام النوي بلعدي، واقع استثمارات لشركات رأس المال المخاطر في رساميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة 1995-2016، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، العدد 03، المركز الجامعي تندوف، 2018.
- عبد الله بلعدي، عاشور مقلاتي، المقارنة بين رأس المال المخاطر وحاضنات الأعمال في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع إمكانية التكامل التنموي بينهما، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 03، العدد 02، جامعة أم البواقي، 2016.
- منير خروف، ريم ثوامرية، رأس المال المخاطر بديل مستحدث لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرض تجربة وم.أ والدروس المستفادة بالنسبة للجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 04، جامعة الوادي، 2017.

ت. المداخلات

- عبد الله إبراهيمي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة مشكلة التمويل، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 17-18 أبريل 2006.
- مقلاتي صحراوي، التمويل الرأسمال المخاطر منظور إسلامي، بحث مقدم بمؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، دائرة العمل الخيري والشؤون الإسلامية، دبي، ماي 2009.

ث. التقارير والقوانين

- المواد (01،02،03،04،05) من المقرر رقم 01-2001 المتعلق باعتماد مؤسسة مالية الصادر في محافظة بنك الجزائر في 09 جانفي 2001.
- المادة 02 من القانون رقم 06-11 المؤرخ في 24 جوان 2006 المتعلق بشركة رأس المال الاستثماري.

2.5 باللغة الأجنبية

- Ammar Yahiaoui, **le capital d'investissement en Algérie : Etat de lieux et contraintes**, mémoire de magister en science économique, Université Tizi Ouzo, 2011.
- COSOB, **les Rapport annuelle**, 2016.
- Mohamed Amine Mehal, **le capital investissement logique technique et pratique**, mémoire de fin d'étude, école supérieur de banque, Alger.
- Omar Belaid, **Finalep une expérience de capital investissement en Algérie**, www.ubm.org/tm/upload/pdf/s4/omar_belaid.pdf consulté le 07/11/2021.

- www.abraaj.com/investments/partnercompanies?sftportfolio=middle-east-and-north-africa.
- www.abraajgroup.com.
- www.africinvst.com/portfolio/keyfigures.
- www.agricinvest.com/the-firm.
- www.asicom.dz
- www.dpi.IIp.com/portfolio-companies
- www.ecpirvestements.com
- www.ecpirvestements.com/fr/portfolio-posts/atlas-bottling-corporation--abc/
- www.eldjazair-istithmar.dz

Impact des stratégies entrepreneuriales dans le secteur du tourisme sur la compétitivité territoriale. Cas des Zones d'Expansion et Sites Touristique de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi Ouzou.

Ouramdane OULD TALEB,

Introduction

Quitter l'état du sous-développement socio-économique ne peut s'opérer sans stratégies entrepreneuriales et sans un rapport dialogique entre les entrepreneurs et leur territoire, qui en outre permettent la valorisation durable et l'exploitation des ressources territoriales. Les stratégies entrepreneuriales s'avèrent un enjeu de taille pour l'Algérie, notamment au terme de l'échec socio-économique du plan d'ajustement structurel et la crise des politiques publiques qui sont pas parvenues à formuler une stratégie de diversification et d'intégration que l'ordolibéralisme implique et la réduction des inégalités. L'entrepreneuriat constitue un préalable nécessaire et un socle de valorisation optimale des ressources, de constitution d'activités économiques productives,... Les entrepreneurs touristiques engagent des stratégies entrepreneuriales dans une double implication pour créer son entreprise :

- **Une implication dans un secteur économique spécifique** : Cette implication s'appuie sur les mécanismes d'organisation et d'appropriation du potentiel des facteurs immatériels et matériels du territoire pour la production d'une offre touristique et dégager des retombées sur la croissance et le développement local. Elle trouve sa forme la plus avouée dans des stratégies entrepreneuriales territorialisée de type : Valorisation, Spécialisation, Spécification, Innovation, Authenticité, imitation, reproduction.
- **Une implication d'ordre sociale locale** : L'objectif de création d'une entreprise ne vise pas uniquement un mode d'aspiration de l'enrichissement de l'acteur (*personnel*), il entreprend également en faveur de la collectivité et de la structure sociale locale dans laquelle le démarrage de l'activité entrepreneuriale prend forme, en encourageant des impacts sur la population et leur territoire (*augmentation des revenus d'une couche sociale démunie, créer les emplois, absorbe le chômage, renforcement de l'attractivité et la compétitivité...*).

Les mutations économiques et sociales engendrées par les crises qui ont fortement impacté la manière de gestion de l'économie algérienne depuis trois décennies, les comportements des acteurs institutionnelles et organisationnels et la configuration de la structure économique ont démontré la déficience et les zones de grandes incertitudes d'une stratégie de développement territorial impulsé dans une logique historiquement centralisatrice de l'État qui a pignon sur rue la transmission des ressources financières publiques. Le dysfonctionnement du système financier et le déséquilibre budgétaire ont conduit à explorer dans les initiatives privées une « prise de relais » dans l'émergence de l'entrepreneuriat touristique local et la création d'emplois. L'exacerbation de la dimension informelle et la complexité des tensions entre divers acteurs (*institutions, entrepreneurs, société civile*) de l'environnement économique et politique en Algérie, semblent provenir d'une situation que l'on peut qualifier d'ambivalente et antinomique, ou d'une opposition dichotomique qui a montré toute son acuité ces 30 dernières années.

La situation des ZEST de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou est, à cet égard, à la fois, spécifique et instructive. Edifiante, parce qu'on y trouve toutes les expressions

symptomatiques de ce syndrome du mauvais fonctionnement de l'économie et de l'entre- deux. Singulière, puisque la refonte et l'abandon des principes à la base de la puissance publique (l'État-providence) s'y accompagné d'un changement du statut de propriété et d'un contexte d'effet cumulés de vulnérabilité territoriale sensible aux crises, qui s'illustre notamment par la faiblesse du dynamisme de création d'emplois et le dévoiement du foncier touristique et dont les leviers de la relance et les transformations structurelles ont été expressément établies par la hausse du transfert des fonds publics pendant deux décennies.

Cette contribution a pour objectif d'illustrer les différents résultats des thèmes de notre recherche au terme des enquêtes effectuées. En effet, le propos du chapitre est de repérer des réponses, à partir de l'exploitation de l'information produite sur le terrain, à un ensemble de questions, en particulier celles relatives aux stratégies qui poussent les entrepreneurs touristiques à s'engager dans le processus entrepreneurial d'une part, et d'autre part au rôle que peut jouer le territoire sur les stratégies des entrepreneurs touristiques.

Définitions et conceptions théoriques des stratégies entrepreneuriales

Le concept de stratégie entrepreneuriale, connue sous le nom de « Corporate Entrepreneurship », évoque substantiellement la somme des dimensions de l'innovation, de la prise de risque et la découverte d'opportunités entrepreneuriales T. Verstraete (2002). Covin and Slevin (1991, p 34) ont défini la stratégie entrepreneuriale comme une attitude stratégique de l'entrepreneur, marquée par une forte disposition à la proactivité, d'innovation et de prise de risques ; en plus d'avoir une capacité de réagir rapidement en apportant des réponses appropriées aux réalités et aux problématiques énoncées par le grand rythme des perspectives de changements présents et futurs. Présentement, la stratégie entrepreneuriale fait référence, d'une part, au concept de l'innovation qui, selon la pensée schumpétérienne, est la clé de la compétitivité.

L'autre point relatif au « corporate entrepreneurship » se résume dans l'exploitation d'opportunités d'affaires. Selon H. Mintzberg : « Une Stratégie entrepreneuriale découle de la **vision** d'un **leader** et présente a priori un caractère **délibéré** sans que soit toutefois écarté le côté **émergent** puisque les **opportunités** détectées par les membres de l'organisation peuvent remonter jusqu'à lui. ». La forme entrepreneuriale de la stratégie repose sur les motivations, les intentions, les visions et autres objectifs de l'entrepreneur, et nous amènent à nous interroger sur les choix stratégiques des entrepreneurs dans leurs processus de création d'entreprises. En substance, nous dirons que ce qui compose l'ensemble d'actions d'une stratégie entrepreneuriale se traduit, d'un côté, par le fait de captiver et de faire valoir des opportunités non encore exploitées. D'un autre côté, pour l'entrepreneur, la propension de proactivité dans le choix des ressources est tout aussi déterminante que la volonté d'entraîner une nouvelle offre (innovation) et de trouver un segment de marché.

Continuum de la stratégie entrepreneuriale

Subséquentement, Barringer and Bluedorn (1999), résumant ces trois composantes du « corporate entrepreneurship » à savoir : La prise de risque ; L'innovation ; La proactivité.

La littérature consacrée à l'entrepreneuriat et la stratégie par ces deux auteurs, montre que la stratégie entrepreneuriale est un phénomène de comportement avéré en matière de stratégie de prise de décision qui encourage la prise de risque et s'éloigne de la stigmatisation d'échecs, de maîtrise du processus d'innovation et une vision d'anticipation. Miller et Friesen, (1982, p. 8)

montre que ces deux stratégies sont de ce fait directement rapporté au profil de l'entrepreneur. Dans le cadre de la construction conceptuelle et le continuum des stratégies entrepreneuriales, C. Etrillard (2004) avait formulé la conciliation et la combinaison des « *Attracteurs de la pensée stratégique* » de MARTINET (2001, p 118) d'un côté et les trois paradigmes entrepreneuriaux (praxéologique, structural, cognitif) de Verstraete d'un autre côté. C'est dans une perspective d'approche holiste que les propriétés de définition des stratégies entrepreneuriales ont été retenues. Julien P. A et Marchesnay présentent cette typologie, en partant du principe qu'ils distinguent trois grandes aspirations socio-économiques chez l'entrepreneur :

- La pérennité de son entreprise ;
- L'indépendance : l'autonomie notamment dans la prise de décision ;
- La croissance : la volonté de puissance et désir de pouvoir.

Ils distinguent ainsi deux grands types d'entrepreneurs :

a- Une logique d'action patrimoniale (PIC) : le développement de l'entreprise est soumis aux conditions de pérennisation et d'indépendance, c'est-à-dire la capacité de l'entrepreneur et de sa famille à créer des richesses qui seront réinvesties dans l'affaire ;

b- Une logique d'action entrepreneuriale (CAP) : cette logique est répandue dans les activités turbulentes, évolutives, privilégiant la croissance forte. C'est-à-dire, la recherche du cadre et des conditions les plus sécurisantes, semblent être ses ressorts principaux.

Marchesnay. Chaque typologie renvoie à des critères et à des dimensions qui constituent, d'une certaine façon, des facteurs essentiels de compréhension des entrepreneurs. On peut dire que ces derniers peuvent s'identifier selon plusieurs situations : condition de création, le profil du dirigeant, les conditions d'innovation et la logique d'action. Tous ces éléments nécessitent amplement d'être développés dans une dimension territoriale pour construire un cadre d'analyse complet et répondre à notre problématique autour du couple stratégie/entrepreneur touristique.

Les stratégies entrepreneuriales levier de développement et de compétitivité territoriale

Le développement territorial en tant que stratégie entrepreneuriale selon Marion Polge (2008) a été peu étudié en PME. Les stratégies entrepreneuriales élaborées par les théoriciens du développement local pour enclencher le développement local ont débuté avec l'approche du « *district industriel* » d'Alfred Marshall (1890 et 1919) et se sont poursuivies avec l'approche du milieu innovateur de chercheurs européens (Aydalot, Camagni, Maillat, Perrin) du GREMI, clusters et SPL. Des stratégies de développement local misant sur l'entrepreneuriat ont ainsi été développées. Ces stratégies se structurent autour de deux axes principaux :

- La localisation optimale des entreprises et les économies d'agglomération ;
- Les avantages liés à l'innovation et à la création de systèmes territoriaux de production et d'innovation.

Pour Polge. M (2008), l'entrepreneur est confronté à des problèmes d'ordre stratégiques du processus entrepreneurial car les stratégies entrepreneuriales recouvrent une réalité complexe liée aux dimensions : d'innovation, de proactivité et d'incertitude, au regard de l'implication du territoire dans la structuration des stratégies entrepreneuriales de développement.

Les entrepreneurs touristique et les PME : des acteurs du développement local

Les entrepreneurs et les PME touristiques sont considérés comme le porte fanion de développement local en raison de sa capacité génératrice de nouveaux emplois et encourageante de la pensée innovatrice de l'entrepreneuriat touristique. En s'appuyant sur les ressources territoriales, l'entrepreneuriat déterminera la diversification des produits et les services touristiques. Afin de compléter le survol des écrits scientifiques, la notion de développement local mérite d'être explorée dans ce contexte particulier tout comme le concept de PME touristique et d'entrepreneur touristique.

3.2.2. Les profils d'entrepreneurs touristiques

Pour mieux dresser les contours de la notion de l'entrepreneur touristique, nous analyserons les écrits scientifiques traitant de cette notion. À cet égard, Koh et Hatten (2002) ont présenté une classification de diverses stratégies et comportements présents chez les entrepreneurs touristiques. Le tableau suivant décrit ces profils d'entrepreneurs touristiques.

Tableau N° 09 : Taxonomie de l'entrepreneur touristique et le contexte entrepreneurial

Portrait (taxonomie) de l'entrepreneur touristique	Le contexte du projet entrepreneurial
Nascent Koh et Hatten (2002)	L'entrepreneur se lance dans un processus entrepreneurial de démarrage sérieux avec plan d'affaires ou planification stratégique
Serial Koh et Hatten (2002)	L'entrepreneur n'en est pas à sa première aventure entrepreneuriale dans le tourisme
Social Koh et Hatten (2002)	La <i>vocation entrepreneuriale touristique</i> a pour objectif le soutien d'un investissement ancré dans la culture locale.
Lifestyle Koh et Hatten (2002)	L'action de l'entrepreneur touristique de type <i>lifestyle</i> vise un mode de vie plutôt qu'à dégager des profits économiques.
Closet Koh et Hatten (2002)	L'entrepreneur impulse son action pour envisager des gains supplémentaire. A ce titre cette activité ne constitue pas la principale source de revenus.
Marginal Koh et Hatten (2002)	Cet entrepreneur opère <i>sans permis adéquat</i> (informel), voire même <i>sans statut juridique</i> (illégal)
Opportuniste Selon Roessingh Duijnhoven (2004)	L'entrepreneur reconnaît de façon subtile les opportunités au regard des avantages qu'implique le secteur touristique. Cette forme d'entrepreneuriat caractérise les entrepreneurs touristiques des pays en voie de développement. L'entrepreneur aspire à l'amélioration du statut social et le cadre de vie

Source : Koh et Hatten (2002) et Roessingh Duijnhoven (2004)

Le tableau révèle toutefois qu'un profil parmi les sept plus répandus auprès des entrepreneurs touristiques. D'où l'intérêt de les présenter de façon plus détaillée. En effet, selon Thomas, Shaw et Page (2011) et en reprenant la vision de nombreux chercheurs (Getz et Carl sen, 2005), Lashley et Rowson (2005), Mottiar (2007), la principale motivation des entrepreneurs

touristiques à se lancer dans une démarche entrepreneuriale demeure ce qui est appelé le lifestyle (Gomez Velasco, 2008, p 308).

Champ d'investigation et méthodologie de recherche

Dans cette étude, la démarche de recherche privilégiée est interdisciplinaire parce qu'elle implique en même temps trois champs de connaissances hétérogènes à savoir le tourisme, la stratégie et l'entrepreneuriat. Il faut souligner qu'une recherche transdisciplinaire en tourisme est définie comme l'organisation d'une interface entre différentes disciplines et corpus de connaissances en vue d'analyser les manifestations et les complexités existantes des dimensions touristiques de la société (Darbellay et Stock, 2012, p. 453). Notre étude peut être considérée comme descriptive en ce sens qu'elle permettra d'observer et de décrire un phénomène et qu'elle s'appuie sur des méthodes d'analyse qualitatives de «descriptives». A partir de l'observation du secteur du tourisme, nous chercherons à expliquer les types de stratégies entrepreneuriales privées c'est-à-dire les stratégies des entrepreneurs touristiques, à identifier leurs valeurs propres ainsi que les déterminants territoriaux qui influencent leurs stratégies d'entreprendre sur les ZEST balnéaire de Tizi-Ouzou et donc leurs impacts sur la compétitivité territoriale.

Comme nous ne pouvons pas assurer la représentativité équivalente de ce secteur, le système d'échantillonnage choisi correspond à une procédure non probabiliste communément utilisée dans la recherche en tourisme, il est de type échantillon de convenance, désigné pareillement échantillonnage de volontaire. Ce choix n'est pas anodin et se justifie avant tout par l'inexistence d'une liste exhaustive de la population mère et réduire les coûts de l'enquête ainsi que ses détails. Notre choix de la dimension de cet échantillon s'appuie sur les critères suivants :

- L'identification des entrepreneurs du secteur du tourisme au niveau des ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou ;
- La disponibilité des entrepreneurs à répondre à notre questionnaire.

1.1.3 La méthode du choix de l'échantillon

Notre enquête de terrain tend à mettre en avant quelques éléments de réponses sur les facteurs déterminants les stratégies des entrepreneurs touristiques sur les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou. A cet effet, nous allons présenter dans un premier temps l'échantillon sur lequel nous avons observé un certain nombre de caractères permettant d'analyser les stratégies entrepreneuriales chez les entrepreneurs touristiques vis-à-vis des ressources territoriales matérielles et immatérielles de ces espaces touristiques.

Dans une perspective d'exhaustivité, nous avons effectué notre enquête de terrain sur 32 entrepreneurs touristiques en phase de démarrage dans le processus entrepreneurial basé d'un questionnaire (voir annexe N°01).

Le choix des entrepreneurs touristiques s'est fait selon la méthode des quotas qui consiste à respecter la proportionnalité des éléments constitutifs de l'échantillon. Comme nous ne pouvons pas prétendre à la représentativité équivalente dans ce secteur, le système d'échantillonnage choisi correspond à une procédure non probabiliste communément utilisée dans la recherche en tourisme, il est de type échantillon de convenance, désigné pareillement échantillonnage volontaire. Cette démarche d'échantillonnage désigne la technique sur laquelle les éléments d'une population donnée n'ont pas une probabilité connue d'être sélectionnés dans l'échantillon. Elle peut conduire à la représentativité, cependant, l'échantillon ne peut être étudié de façon quantifiée d'un point de vue statistique.

Dans ce type d'échantillonnage qu'on a effectué, on a recouru à un type de tri qui à la fois :

- Volontaire : c'est-à-dire dans ce type de tri, il est question que l'entrepreneur touristique accepte d'être enquêté et de participer à la recherche ;
- Expertisé : On a fait appel à des personnes ressources qui nous ont permis de nous mettre en contact avec la population en question.

Le choix de la dimension de cet échantillon n'est pas anodin et se justifie avant tout par l'inexistence d'une liste exhaustive de la population mère et réduire les coûts de l'enquête ainsi que ses détails. Il s'appuie sur :

- L'identification des entrepreneurs de ce secteur ;
- La disponibilité des entrepreneurs à répondre à notre questionnaire.

Notre échantillon se compose de 55 entrepreneurs, nous avons pu récupérer 32 questionnaires seulement ce qui représente un taux de réponse de 58,18 %, le reste (*soit 23 questionnaires*) ont fait l'objet de non réponses.

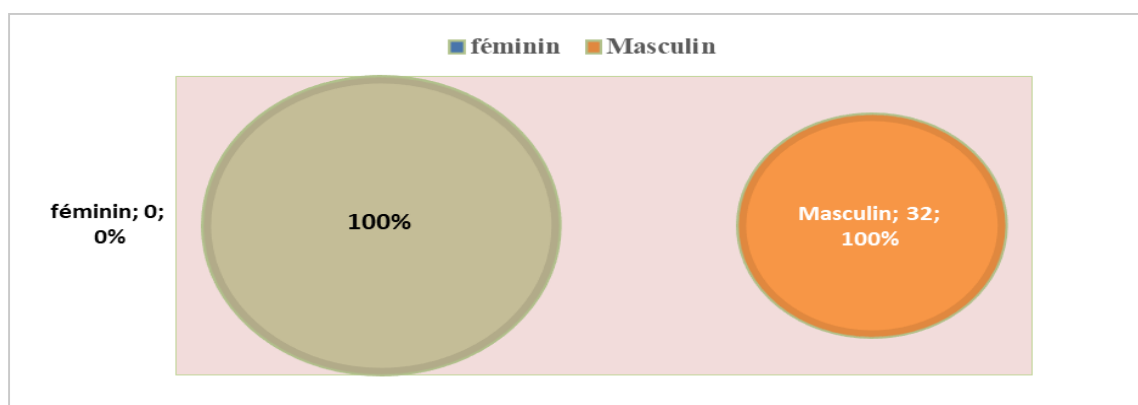
2-1 Présentation et identification des caractéristiques des entrepreneurs touristiques de notre échantillon

Comme notre recherche s'est concentrée sur l'entrepreneur touristique privé de la bande littorale de la wilaya de Tizi-Ouzou et comme ce dernier mobilise et s'approprie les ressources territoriales dans son aventure entrepreneuriale. Il s'agit des entrepreneurs touristiques qui sont dans la phase de démarrage de leurs activités. Car c'est à ce stade que nous proposons de découvrir les facteurs déclencheurs d'une stratégie entrepreneuriale à visée touristique.

2-1-1 Répartition des enquêtés selon le genre

La figure révèle que l'entrepreneuriat touristique dans l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou, relatif à notre échantillon est entièrement réservé aux hommes (sexe masculin), en revanche les femmes prospèrent dans le cercle de l'artisanat et toute activité entrepreneuriale traditionnelle.

Figure n° 14 : Sexe de l'entrepreneur touristique



Source : Résultats de l'enquête, 2020.

Répartition des entrepreneurs touristiques par tranche d'âge

Nous remarquons que la majorité des entrepreneurs touristiques sont âgés de 40 ans et plus, soit 30 d'entre eux (93.75%), ce qui signifie qu'ils ont acquis de l'expérience professionnelle même

s'ils n'ont pas acquis des connaissances et ne sont pas des professionnels du tourisme, (02/07 seulement sont formés en tourisme), ce qui explique aussi le financement de leurs projets touristiques par leurs apports personnels. Alors que 6.25% (02 entrepreneurs touristiques) de l'échantillon enquêté ont moins de 40 ans.

Tableau N° 25 : Tranche d'âge des entrepreneurs touristiques

Tranche d'âge	entre 30 et 40 ans	Supérieur à 40 ans
Nombre d'entrepreneurs touristiques	02	30

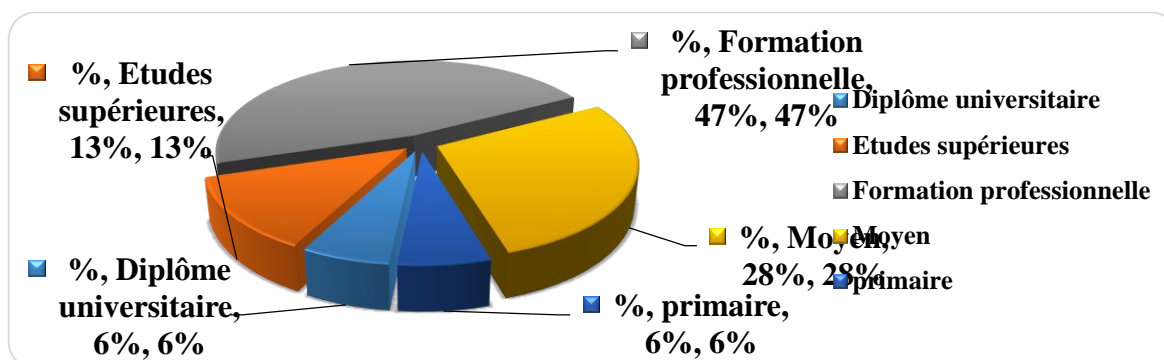
Source : Résultats de l'enquête, 2020.

2.1.3 Niveau d'instruction des entrepreneurs touristiques de l'échantillon

La formation professionnelle de l'entrepreneur touristique et son niveau d'instruction déterminent les orientations entrepreneuriales et le choix du domaine d'activités.

Il ressort des résultats de notre enquête que sur 32 entrepreneurs touristiques de notre échantillon, 47% ont accompli une formation professionnelle, 6% détiennent un diplôme de nature universitaire. Nous remarquons également que 13% ont atteint un niveau d'études supérieures. D'autres créateurs d'entreprises touristiques possèdent un niveau moyen, soit un taux de 28%. En dernière position, notre étude a révélé qu'environ 6% de l'échantillon total ont un niveau d'instruction primaire. La répartition de notre échantillon selon le niveau d'étude est illustrée par le graphique ci-dessous :

Figure N° 15 : Le niveau d'instruction des entrepreneurs touristiques enquêtés



Source : résultats de nos enquêtes

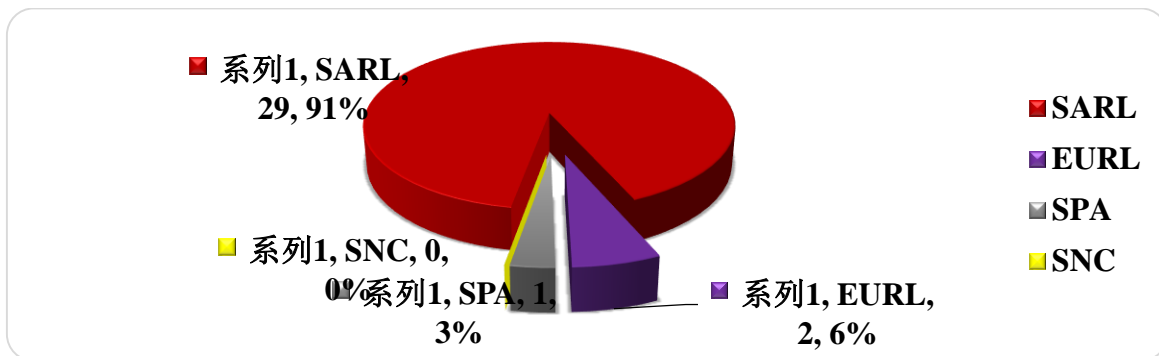
Identification de l'entreprise touristique

2.2.1 La répartition des entreprises touristiques selon le statut juridique

L'analyse des entreprises touristiques de notre échantillon selon leur statut juridique fait ressortir trois (03) modalités à savoir des entreprises individuelles, des sociétés à responsabilité limitée (SARL), des entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée (EURL) et des sociétés par actions (SPA). La figure N°22 illustre que la plupart des entreprises touristiques des SARL (soit 91%) c'est la forme la plus facile d'entrée dans l'entrepreneuriat touristique en créant des micros entreprises. La forme juridique EURL concerne 6% des entreprises touristiques, les entrepreneurs optent pour cette forme en raison du capital relativement faible qu'elle nécessite, les associés peuvent prendre part dans plusieurs entreprises en même temps, ainsi en cas de faillite, les risques sont limités uniquement aux apports de chaque associé en capital social de

la société créée suivie par la forme SARL, avec un taux de 27% tandis que la SPA représente que 3% et 0% pour la forme SNC.

Figure N° 16 : La répartition des entreprises selon la forme juridique

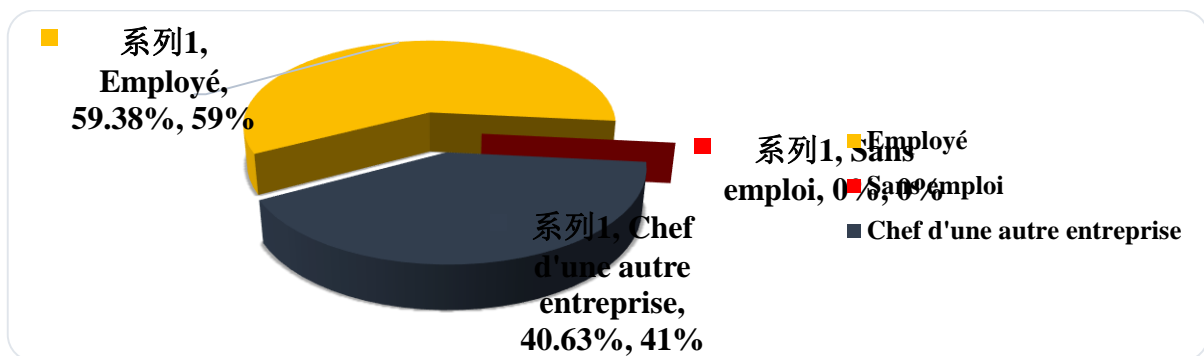


Source : Résultat de l'enquête, 2020.

Identité professionnelles des entrepreneurs touristiques

Pour la plupart des entrepreneurs touristique enquêtés ont déjà étaient des employés avant de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale dans le secteur du tourisme, ils représentent pour notre échantillon 59%. Alors que 41% étaient déjà des chefs d'entreprises, c'est dire qu'ils ont de l'expérience dans la création et la gestion d'entreprise. Les compétences et l'expérience acquises durant le parcours professionnel est un modèle explicatif du choix du secteur d'activité et du projet entrepreneurial chez les entrepreneurs. Cette figure montre l'identité professionnelle antérieure de l'entrepreneur touristique.

Figure N° 18 : Identité professionnelle de l'entrepreneur touristique



Source : Résultats de l'enquête, 2020

Les motivations des entrepreneurs du secteur du tourisme à entreprendre sur les ZEST balnéaires de Tizi-Ouzou

Les motivations de déclenchement de l'activité entrepreneuriale touristique sont beaucoup plus hétéroclites et diversifiées.

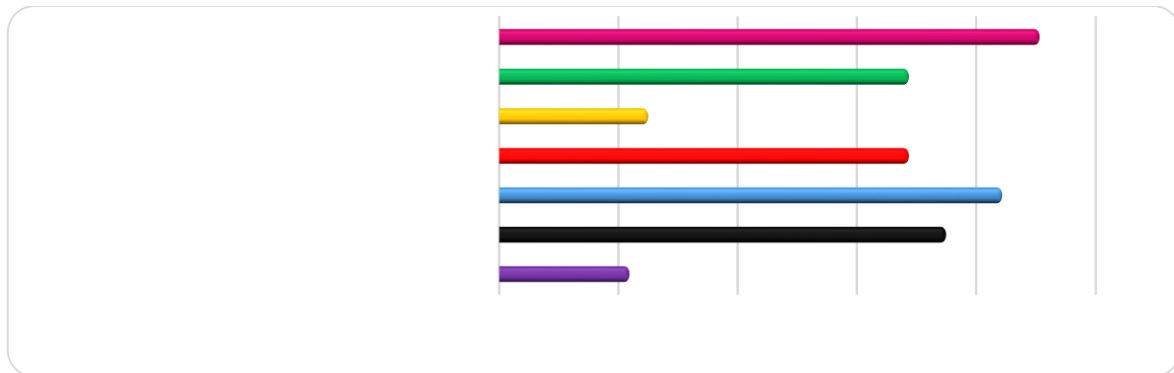
Motivations des entrepreneurs touristiques

La majorité des entrepreneurs touristiques enquêtés, soit 90,63%, sont particulièrement motivés par le besoin de gagner de l'argent c'est dire augmenter leurs revenus.

« *Etre patron* » est la deuxième raison la plus fréquente qui a stimulé leur décision d'entreprendre, soit 84,38% (27 entrepreneurs touristiques). La volonté d'exploiter une opportunité en étant entrepreneur est citée en troisième lieu par 75% des investigués. Ils ont été

de 68,75% des répondants à estimer qu'ils se lancent dans la création d'entreprise pour deux motifs, à savoir : concilier vie de famille et vie professionnelle et relever les défis. 08 sur 32 entrepreneurs touristiques enquêtés (soit 25%) ont déclaré comme raison qui a poussé à la création, la valorisation de l'identité, symboles culturels et le patrimoine local. Seulement 21,88% des entrepreneurs touristiques enquêtés sont motivés par le motif « mettre en œuvre sa créativité », c'est-à-dire mettre en application soit de nouveaux produits et services, soit, l'intégration d'une nouvelle configuration d'organisation.

Figure N° 19 : Les principales motivations des entrepreneurs touristiques

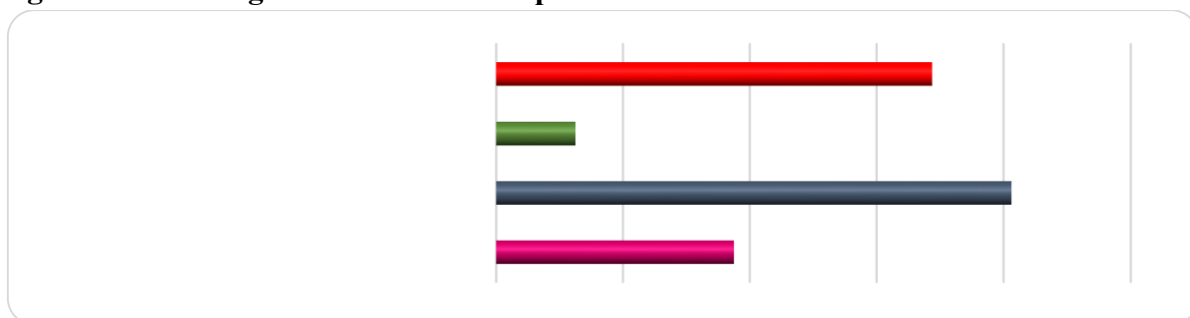


Source : résultats de l'enquête, 2020

L'origine d'émergence de l'idée d'entreprendre chez les entrepreneurs touristique

Nous constatons à travers les résultats par la figure ci-dessus que les relations personnelles et familiales prévalent avec 41%, ce qui met en évidence l'importance du milieu de socialisation de l'entrepreneur touristique, en revanche peu d'entrepreneurs touristiques ont eu recours aux cabinets d'étude d'engineering et de consulting en création d'entreprise ou réalisation d'un projet entrepreneurial touristique (*entrepreneuriat*) pour des missions d'assistance, d'accompagnement et d'orientation. 34% des entrepreneurs touristiques ayant répondu, ont mis en avant l'importance de l'imitation d'un projet déjà existant. Enfin, nous remarquons que 19% ont été influencé par leur réseau de relations professionnelles.

Figure N° 20 : Origine de l'idée d'entreprendre dans les ZEST



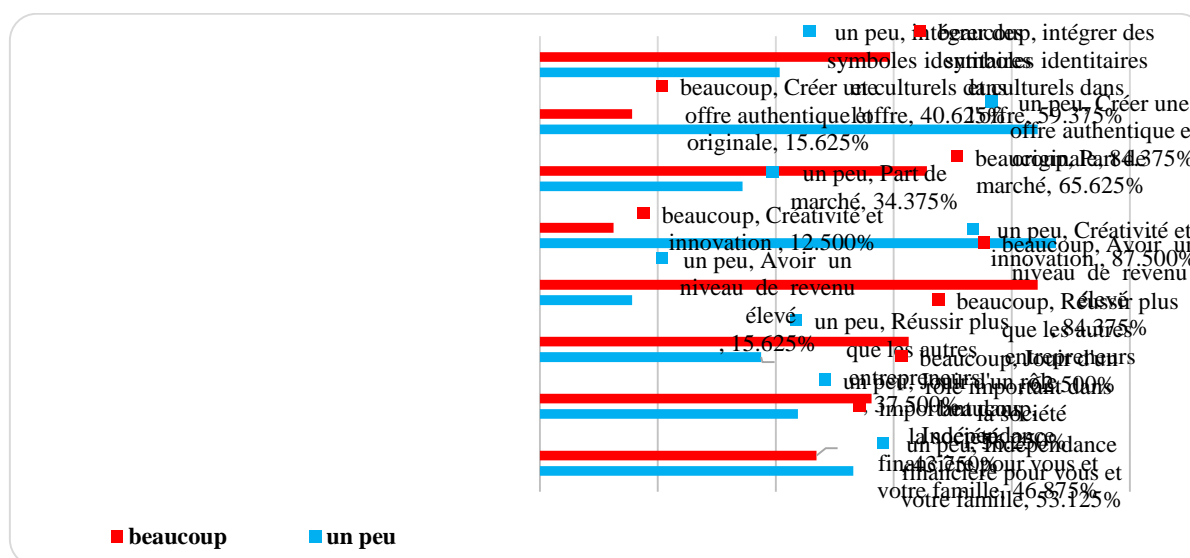
Source : résultats de l'enquête, 2020.

Caractérisation des objectifs stratégiques des entrepreneurs touristiques sur les ZEST

L'intérêt des objectifs stratégiques des entrepreneurs touristiques pour un niveau de revenu élevé est manifeste, soit 84,38% des entrepreneurs interrogés, 15,63% sont plutôt moins intéressés en ce qui concerne cet objectif. Gagner une part de marché semble être le deuxième objectif le plus important dans la vie de l'entrepreneur touristique avec 65,63%. Leur objectif

principal est de générer de la croissance économique. L'entrepreneur touristique sur les ZEST est pris entre deux objectifs stratégiques : l'objectif du gestionnaire et l'objectif du partage familial et social. Réussir plus que les autres entrepreneurs dans le secteur du tourisme s'avère également comme objectif stratégique, soit 84,36% des répondants, car pour la majorité des entrepreneurs touristiques interrogés, un souci fort de la descendance est présent, avec le but de faire profiter leur descendance de leur entreprise. Aussi 58,38% des entrepreneurs touristiques interrogés, leurs stratégies s'effectuent sur l'intégration des symboles culturels et identitaires dans l'offre des produits et services touristiques, alors que 40,63% estiment que cet objectif est moins important. Le regard que les entrepreneurs touristiques portent aussi sur leurs projets entrepreneuriaux, met en avant l'objectif de jouir d'un rôle important dans la société dans laquelle leurs projets prennent forme et cet objectif stratégique recouvre 56,25% pour qui il présente beaucoup d'importance, mais 43,75 sont moins enclins à cette vision stratégique. En ce qui concerne la création d'une offre authentique et originale, 84,38 des entrepreneurs touristiques considèrent qu'ils sont moins captivés par cette cible stratégique, pour 15,63% il revêt une très grande importance dans leur activité entrepreneuriale. La figure ressort clairement que 53,13% des enquêtés sont moins ambitieux à se positionner sur le marché touristique par la conception d'une expérience nouvelle aux clients (*touristes*) afin de les attirer et les fixer sur les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Figure N° 25 : Objectifs stratégiques des entrepreneurs touristiques sur les ZEST



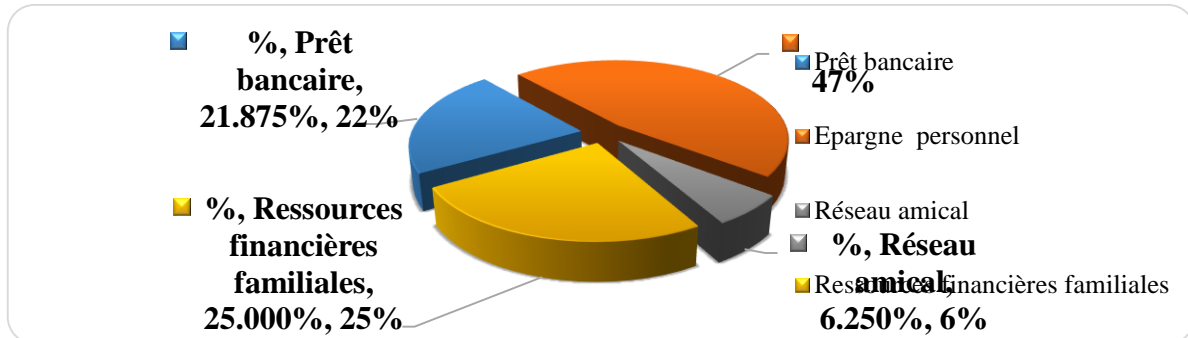
Source : Résultats de notre enquête.

Sources de Financement des activités entrepreneuriales par les entrepreneurs touristiques : Un secteur à forte intensité capitalistique

Les résultats montrent que les capitaux initiaux engagés par les entrepreneurs touristiques proviennent essentiellement de l'épargne personnelle (46,875%) et des capitaux familiaux (25%). Il ressort également de notre enquête, que 6,25% des entrepreneurs touristiques ont contracté de l'argent à des amis et en moindre mesure viennent les prêts bancaires (21,875%). Cette faible part des crédits bancaires alloués s'explique par la difficulté de bénéficier des prêts bancaires ou par la décision volontaire des entrepreneurs touristiques de rester indépendants et autonomes en s'arc-boutant sur les ressources familiales.

Il y a lieu de remarquer, que les entrepreneurs du secteur du tourisme nécessitent des capitaux importants pour le démarrage de leurs projets et mener à terme leur aventure entrepreneuriale. En effet, les entrepreneurs touristiques enquêtés n'utilisent pas les mêmes sources de financement pour la création de leurs activités.

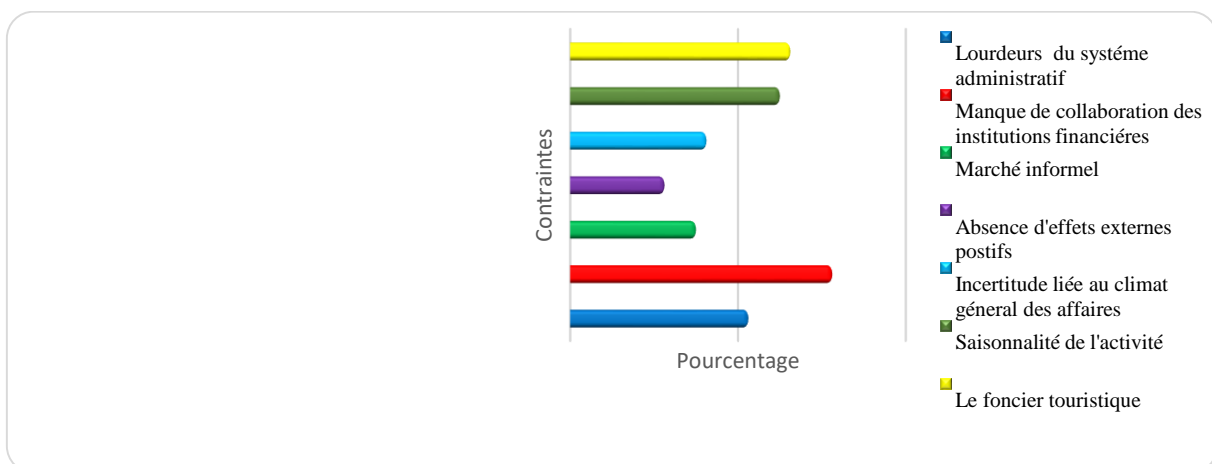
Figure N° 28 : Les sources de financements mobilisés par les entrepreneurs touristiques



Source : Résultats de l'enquête, 2020

2.6 Les facteurs entravant le processus entrepreneurial touristique sur les ZEST balnéaires de la bande littorale de la wilaya de Tizi-Ouzou

A travers notre enquête de terrain, nous avons constaté que les entrepreneurs touristiques privés sont soumis à plusieurs difficultés coercitives. Les principales difficultés rencontrées par ces entrepreneurs touristiques enquêtés sont présentées dans la figure ci-dessous :



Source : Résultats de l'enquête, 2020.

Cette figure montre que 78,13% des enquêtés ont indiqué que les ressources financières entravent l'initiative de déclenchement de l'activité entrepreneuriale dans les ZEST et par conséquent l'engouement des entrepreneurs touristiques. En effet, la dimension du financement des activités entrepreneuriales dans le secteur du tourisme est une contrainte qui se pose a posteriori c'est-à-dire une fois que la décision d'investir est validée par les études de rentabilité de l'activité et les perspectives de marché du tourisme. Les entrepreneurs touristiques ont également estimé que les obstacles d'ordre financier et la rigidité d'allocation des ressources par la sphère bancaire contraignent l'action entrepreneuriale dans le secteur du tourisme. En effet, ces entrepreneurs pâtissent. D'autres contraintes ont été relevées par les entrepreneurs

touristiques, à savoir : le foncier touristique litigieux et improbable, et l'accès à l'eau, l'énergie électrique (*viabilisation*). Le choix de réponse « *saisonnalité de l'activité* » évoque 62,5 % de l'ensemble des enquêtés. Les contraintes rencontrées comme on peut le constater sur la figure N°30, dont la difficulté liée au climat général du milieu des affaires renvoie à 40,63%, ce qui dissuade l'esprit entrepreneurial dans le secteur du tourisme. L'enquête réalisée montre que 37,5% des entrepreneurs touristiques questionnés témoignent que les dynamiques et la présence de l'entrepreneuriat informel (*sans autorisation, évasion fiscale, activité non déclarée*), dans le secteur du tourisme entrave la compétitivité et l'agir entrepreneurial. Cet usage des pratiques informelles ouvre le champ à la concurrence déloyale et empêche l'exploitation optimale de l'avantage compétitif touristique. Un autre élément entravant l'activité entrepreneuriale est visible chez 09 entrepreneurs touristiques (*soit 8,13%*) est l'absence de formation d'économies externes ou d'effet d'agglomération positif qui profiteront au développement et à la dynamique entrepreneuriale sur les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou. Des entrepreneurs touristiques situent les obstacles liés à leurs processus entrepreneurial touristique au niveau des structures administratives et bureaucratiques (*des délais très longs dans le traitement des dossiers ainsi que la lourdeur et la complexité des procédures*) qui sont à forte résonance lourdes et nombrilistes. Ces paramètres étudiés et analysés nous permettent de comprendre et de déduire que l'environnement (*politique, économique, social, légal*) est source d'influence, de pression et de difficultés dont les entrepreneurs devons tenir en compte dans tout effort d'entreprendre. La projection de ces principaux obstacles sur la base des stratégies des entrepreneurs touristiques augure les profils et les types de stratégies entrepreneuriales.

Les types d'entrepreneurs touristiques, leurs stratégies et leurs implications dans le développement territorial

Les ZEST balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou s'avèrent attractives pour les entrepreneurs ; il importe de mieux saisir l'impact de leurs stratégies entrepreneuriales sur la compétitivité territoriale. Dans un premier temps, nous présenterons les profils entrepreneuriaux présents sur les ZEST. Dans un deuxième temps sont présentées les stratégies engagées par les entrepreneurs touristiques de ces territoires dans l'émergence de l'activité entrepreneuriale touristique.

Les travaux de Koh et Hatten (2008, p.25) arborent divers profils entrepreneuriaux. En s'appuyant sur ces travaux, il est envisageable de remarquer une certaine évolution chez les entrepreneurs touristiques de la bande littorale de Tizi-Ouzou. On observe ainsi une réalité très différente entre les trois catégories d'entrepreneurs touristiques.

2.7.1 Critères de catégorisation des entrepreneurs du secteur du tourisme

La démarche de caractérisation que nous souhaitons proposer pour dresser la typologie et le profil de l'entrepreneur touristique repose sur des variables de nature qualitative. Les critères mobilisés pour illustrer chaque type se basent sur les motivations entrepreneuriales, la proactivité, l'innovation, les choix stratégiques, les orientations et les contraintes de l'environnement, les objectifs stratégiques et les facteurs propres au contexte du territoire entrepreneurial.

2.7.2 Typologies des entrepreneurs touristiques

À partir de ce qui précède, nous avons déduis différentes stratégies des entrepreneurs en matière de mobilisation et d'appropriation des ressources touristiques territoriales, et la saisie des opportunités offerte par les ZEST de l'espace balnéaire de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Nous allons répertorier les entrepreneurs touristiques en profils en mobilisant les résultats de l'enquête de terrain et les caractéristiques des profils des entrepreneurs touristiques avancés dans la partie théorique.

a. Les entrepreneurs touristiques opportunistes

Ce premier profil d'entrepreneurs touristiques est beaucoup plus fréquent, leur stratégie entrepreneuriale est dite d'imitation et de reproduction des modèles de projets entrepreneuriaux gagnants. Cette catégorie concerne particulièrement les entrepreneurs hôteliers qui adoptent un comportement expectant et opportuniste durant la saison estivale au regard des avantages que procure la fréquentation touristiques pendant cette période. Ces deux éléments constituent en effet les déterminants majeurs de la stratégie et la décision de l'acte d'entreprendre.

Ce type d'entrepreneur est motivé par le désir d'une amélioration de son niveau de vie et son statut social, ce profil comprend des entrepreneurs touristiques selon la typologie de Roessingh Duijnhoven (2004) pour qui « *L'entrepreneur reconnaît de façon subtile les opportunités au regard des avantages qu'implique le secteur touristique. Cette forme d'entrepreneuriat caractérise les entrepreneurs touristiques des pays en voie de développement. L'entrepreneur aspire à l'amélioration du statut social et le cadre de vie* ». Cette catégorie s'écarte de l'entrepreneur inventif selon la classification de Koh et Hatten (2002).

Ce premier profil d'entrepreneurs touristiques identifié par notre étude sont des entrepreneurs touristiques « *CAP* » parce qu'ils appartiennent au même secteur d'activité à savoir le secteur du tourisme, ont l'ambition de rester autonomes financièrement, et recherchent l'accumulation du capital. Nos entrepreneurs sont dans un secteur qui présente plusieurs tendances à la fois : maturité des activités touristiques ; un rythme de concurrence élevé ; irruption des destinations bon marché et les facteurs déterminants de succès dépendent d'une intelligence d'exploitation du marché existant (Marchesnay, 2002).

b. Entrepreneurs touristiques Nascents

Ces entrepreneurs mettent en œuvre des stratégies de valorisation des ressources territoriales (*nature, paysages*) qui visent des fins touristiques. L'objectif stratégique de cette catégorie est la création d'une nouvelle offre pour produire un avantage compétitif en impliquant la différenciation. Nous retrouvons cette catégorie d'investisseurs touristiques de notre échantillon qui sont lancés dans la réalisation des projets entrepreneuriaux en Zones d'Expansion et Sites Touristiques dans la filière de thalassothérapie, Marina et le parc aquatique. Cette catégorie d'entrepreneurs touristiques est constituée d'entrepreneurs qui estiment que leur entreprise touristique a un métier bien déterminé, vise une clientèle spécifique, c'est-à-dire un segment de marché touristique clair.

Ce second profil d'entrepreneurs touristiques fait référence à deux principaux objectifs stratégiques qui caractérisent leur stratégie entrepreneuriale : La technologie est un facteur de réussite et la rentabilité et la croissance sont très importantes.

c. L'entrepreneur touristique artisan

Cette catégorie représente un profil entrepreneurial qui se distingue par un profond enracinement socio-économique dans le territoire. Cette catégorie est représentée par l'entrepreneur touristique de notre échantillon au domaine d'activité « *centre artisanal* ».

Le territoire offre pour cette catégorie un support fécond à l'émergence des activités touristiques en vue de préserver et promouvoir les savoirs faire ancestraux.

Ce troisième et dernier profil identifié par l'enquête de terrain se caractérise par :

- Attention accordée aux produits artisanaux à forte valeur ajoutée patrimoniale et culturelle ;
- Misent sur les produits à connotation patrimoniale ;
- Actifs matériels et immatériels constituent des axes stratégiques dans lesquelles se fondent leurs stratégies entrepreneuriales.

Cette catégorie tend à mettre en valeur les actifs ou sont fixés et archivés l'héritage matériel et immatériel reçus des anciennes générations vivant et dynamique de création et de créativité au sein duquel se perpétuent des traditions.

Cette catégorie d'entrepreneurs se base également dans leurs stratégie entrepreneuriale sur une adhésion volontaire de ces entrepreneurs précités en tenant compte des et des savoir-faire locaux. Elle constitue un gage sérieux à l'émergence de l'attractivité et de la compétitivité des territoires et repose sur trois (03) principes essentiels :

- Un savoir-faire ancestral ;
- Des potentialités locales essentiellement en matières premières locales ;
- Une adhésion à porter le projet par un collectif local dans une dynamique ascendante.

Ces éléments combinés font émerger certaines orientations stratégiques de l'entrepreneur touristique de type *artisan*. La maîtrise et la sauvegarde sont également consolidées par les centres de formation et d'unités de recherche, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour des stratégies entrepreneuriales communes à caractère innovante. Dans ce sillage, ils tendent à renforcer leur capacité au renouvellement en profondeur de l'ensemble des processus de fabrication, les produits et les équipements qui demandent de plus en plus de maîtrise de nouvelles techniques et l'introduction des technologies de travail modernes.

Conclusion

La confrontation des entrepreneurs touristiques aux irrptions des enjeux et des défis de la mise en tourisme des ZEST Balnéaires de la wilaya de Tizi-Ouzou et de l'entreprise nous permet de conclure que ces entrepreneurs doivent engager d'avantage des stratégies entrepreneuriales touristiques pour affirmer l'authenticité et la compétitivité de ces territoires sur les marchés de proximité (*maghrébin, méditerranéen voire européen*). Cette stratégie ne peut être accomplie que si les compétences territoriales existantes dans la wilaya de Tizi-Ouzou y sont associées.

Par ailleurs, l'analyse portée sur les objectifs stratégiques des entrepreneurs touristiques devront se traduire en plan d'action et en avantages compétitifs au prisme des nouveaux enjeux, de nouvelles pratiques ou de nouveaux besoins. Dans l'ensemble, l'implication pratique de cette recherche concerne en premier lieu les entrepreneurs du secteur du tourisme de la wilaya de Tizi Ouzou. Une fine connaissance des profils et des stratégies entrepreneuriales touristiques permet de mieux envisager à l'avenir l'orientation des porteurs de projets touristiques à l'acte de création d'entreprises selon leurs besoins et ceux du territoire local.

Références bibliographiques

- BARRINGER. B. R et BLUEDORN. A.C, (1999), « The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management », *Strategic Management Journal*.
- COVIN, J. G. & SLEVIN, D.P. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16, pp. 7-25

- DARBELLAY ET STOCK, 2012, « Tourism as complex interdisciplinary research object ». *Annals of Tourism Research*, vol. 39, n° 1, p. 441-458.
- ETRILLARD. C, (2004), « *Stratégie et PME : peut-on parler de stratégies entrepreneuriales ?* », XIII^{ème} conférence de l'AIMS, Normandie Vallée de Seine- 2, 3 et 4 juin 2004.
- GETZ ET CARLSEN, (2005), «Family business in tourism ». *Annals of Tourism Research*, 32(1), 237–258. doi:10.1016/j.annals. 2004.07.006
- Gomez-Velasco, M. (2008). « Réseaux et relations interpersonnelles dans le cas de l'entrepreneur lifestyle ». pp. 305-320 dans K. Gundolf et A. Jaouen (eds.). *Les relations inter organisationnelles des PME*. Hermès Science : Paris
- JULIEN P. A ET MARCHESNAY,(1996), « L'entrepreneuriat ». Paris : Economica.
- KOH. K. Y et HATTEN. T. S (2002). « The tourism entrepreneur: The overlooked player in tourism development studies ». *Int. J. Hospitality Tourism Admin.* 3(1):21-48.
- KOH, K., & HATTEN, T. (2008). The tourism entrepreneur: The overlooked player in tourism development studies. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 3(1), 21–48. <http://www.tandfonline.com/toc/wjht20/3/1>
- LASHLEY ET ROWSON (2005), « Developing Management Skills in Blackpool's Small Hotel Sector: A research Report for North West Tourism Network ». Nottingham, UK: Nottingham Trent University.
- MARCHESNAY. M, (2002), « *pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources competences* ». Essai de praxeologie : ADREG, 158 - www.editions-adreg.net.
- MARTINET, A. C, (2001), « *Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline* », in David A., Hatchuel A. et Laufer R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, pp. 111-124.
- MILLER ET FRIESEN, (1982). « Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum ». *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>
- MINTZBERG. H. (1982), « *Choix stratégiques et concurrence* », Paris, Economica
- MOTTIAR (2007), « *Lifestyle entrepreneurs and spheres of inter-firm relations* », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol 8, No 1, pp 67–74.
- POLGE. M (2008), « Diversité des entreprises artisanales en développement ». *Revue management & avenir*, 4(18), 133-147.
- ROESSINGH, C., & DUIJNHOFEN, H. (2004). Small entrepreneurs and shifting identities: The case oftourism in Puerto Plata (Northern Dominican Republic). *Journal of Tourism and Cultural Change*, 2(3), 185-202.
- SHAW. G ET PAGE. S.J. (2011), (2011). «*Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges*». *Tourism Management*, 32(5), 963-976.
- VERSTRAETE. T (2002). « *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*», Editions de l'ADREG, 120p, version Pdf, www.editions-adreg.net

Analyse de la stratégie de développement des PME : Cas d'une

PME de Tizi-Ouzou

Hamdad Anis Doctorant en Management Marketing,

Résumé :

L'objet de ce travail, est d'analyser les choix stratégiques, en termes de développement et de positionnement concurrentiel d'une PME .Nous avons mené une enquête de terrain, auprès d'une PME de Tizi-Ouzou, opérant dans le secteur de la fabrication de la céramique. L'information est collectée par le biais d'un entretien libre avec le dirigeant de la PME NAFPEC. Les données ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Nous avons pu conclure, que le développement de la PME, s'est réalisé par la voie de la spécialisation, et le positionnement concurrentiel par la voie de la focalisation.

Mots clés : PME, stratégie, spécialisation, focalisation

Abstract :

The purpose of this work is to analyze the strategic choices, in terms of development and competitive positioning of an SME. We conducted a field survey, with an SME in Tizi-Ouzou, operating in the sector. of the manufacture of ceramics. The information is collected through an open interview with the manager of the NAFPEC SME. The data was subject to thematic content analysis. We were able to conclude that the development of the SME was achieved through specialization, and competitive positioning through focus.

Key words:: PME, stratégie, specialisation, focalisation

Introduction

Face au contexte actuel, caractérisé par un environnement instable et hyper compétitif, combiné aux mutations technologiques, économiques et socioculturelles, résultats de la mondialisation sous toutes ses formes, les entreprises sont amenées à adopter une stratégie, afin de mettre en œuvre des axes de développement dans le but de rester compétitives et concurrentielles.

Ces bouleversements ont conféré à la stratégie et aux décisions stratégiques de l'entreprise un rôle important pour construire des avantages concurrentiels durables. Ainsi, comme le souligne Morin (1990, p178) « la complexité de l'environnement appelle la stratégie, il n y a que la stratégie pour avancer dans l'incertain et l'aléatoire ».

Ainsi, au cours de son développement, l'entreprise est amenée à opérer des choix stratégiques majeurs pour soutenir son processus de croissance. Dans le contexte des PME, la stratégie de spécialisation est la voie privilégiée pour assurer leur développement (Marchesnay, 2004). Cette stratégie a de forte implication sur le plan du positionnement stratégique. En effet, bien que la logique de réduction de coûts soit fortement associée à la spécialisation, les PME sont le plus souvent incapables de construire ce type d'avantage en raison de leur taille réduite. C'est dans ce contexte, que nous nous sommes intéressés aux choix stratégiques en termes de développement, et de positionnement stratégique d'une PME algérienne.

Fondée en 2019, NAFPEC est une société à responsabilité limitée de 20 employés, située à la zone sud-ouest de Tizi-Ouzou. Elle est spécialisée dans la fabrication de carreaux de sol et mural en céramique. La capacité de production de cette PME est de 540 000M2 par an. Les installations de NAFPEC sont équipées d'une technologie italienne, ce qui lui permet de proposer des produits de qualité, avec un design attractif. Insérée dans un marché fortement concurrentiel, combiné à des capacités de production modeste, la PME peine à se positionner sur le secteur de la céramique. C'est dans ce contexte que nous nous intéressons aux choix stratégiques adoptés par NAFPEC. Il s'agit plus précisément de répondre à la question suivante : **quels sont les choix stratégiques de NAFPEC en termes de stratégie de développement et de positionnement concurrentiel ?**

1. Définition du concept de la stratégie

Johnson *et al.* (2011) remarquent qu'il n'existe aucun consensus en ce qui concerne la définition de la stratégie dans la littérature actuelle. Les conceptions de la stratégie sont multiples et varient selon les époques, les auteurs, les contextes. En effet chaque époque produit ses concepts, ses modèles et ses outils, de surcroît, le discours sur la stratégie est construit et élaboré par des auteurs provenant de champs multiples et aux enjeux différents. Le seul consensus qui est largement admis sur la stratégie est l'orientation à long terme d'une organisation (Johnson *et al.* 2011). Si la perspective de la stratégie s'inscrit sur le long terme, elle ne se résume pas pour autant à une définition aussi simple. Le grand nombre de définitions de la stratégie dans la littérature managériale, a amené (strategor) à adopter une approche éclectique et définir la stratégie de la manière suivante : « *élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe.* » (Strategor 2004, p11).

Du point de vue de l'opérationnalisation du concept de la stratégie, cette définition est pertinente car elle permet d'identifier deux niveaux d'analyse. Le premier niveau est celui de la stratégie de groupe (ou Corporate strategy), qui détermine les domaines d'activités de l'entreprise. C'est cette stratégie de groupe qui conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur, ou se retirer de tel ou tel autre, afin de constituer un portefeuille d'activité équilibré. Le deuxième niveau est celui de la stratégie concurrentielle (ou business strategy). Cette stratégie est mise en œuvre dans chacun de ces domaines d'activité. Elle définit les manœuvres stratégiques que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné. Par extension, HOROVITZ et PITOL-BELIN (1987), donnent une définition de la stratégie de la PME, « *Concept de base de la politique générale, la stratégie a deux buts : - Choisir parmi les alternatives, les orientations que l'entreprise veut prendre pour son avenir ; - Assurer la cohérence des actions décidées.* ».

Cette définition met l'accent sur les arbitrages en termes de développement et de positionnement concurrentiel, et la cohérence de ces choix par rapport aux compétences et aux ressources de l'entreprise.

1.2 Les caractéristiques de la stratégie des pme

Sur la base de plusieurs enquêtes réalisées au sein des pme, Julien et Marchesnay (1981), mettent évidence les caractéristiques clés, de ces entreprises : 1) La plupart des PME, sinon toutes, adoptent une stratégie, qui est le plus souvent implicite. 2) la stratégie prend en considération les changements externes. A partir de ce facteur on distingue deux types de PME,

le premier type comporte, les PME les plus efficaces au point de vue stratégique, lesquelles s'intéressent aux changements environnementaux influençant le plus leur évolution, et l'autre type, contient surtout les PME en difficulté, lesquelles cherchent, parfois même désespérément, à trouver dans la totalité de l'environnement des solutions ou des opportunités.

3) L'intégration de la stratégie dans la petite entreprise est importante du fait que les différentes fonctions sont peu précises. En conséquence que la direction délaisse d'intervenir totalement dans les différentes fonctions, elle procède à intégrer graduellement ces tâches dans sa stratégie.

4) La stratégie repose sur une vision du futur à un horizon qui dépasse rarement deux ans, dont constitue une difficulté pour la PME qui refuse de planifier à long terme. 5) Les caractéristiques de la stratégie au point de vue dynamisme (passive, réactive, active ou proactive) dépendent au dynamisme du propriétaire-dirigeant, car c'est lui qui prend toutes les décisions de l'entreprise .ainsi ce dynamisme s'explique par, le temps écoulé depuis que le propriétaire-dirigeant est dans l'entreprise

6) Le développement de la stratégie est le plus souvent «incrémentale», et le choix des options stratégiques se fait graduellement, à mesure que l'entreprise performe, lequel reflétera des changements stratégiques internes nombreuses et variantes. 7) La stratégie est aussi circonstancielle. Ainsi, plus l'environnement est turbulent, plus les changements internes sont nombreux

1.3 La spécialisation comme voie de développement

La spécialisation s'inscrit dans le cadre exclusif d'un domaine d'activité particulier, sur lequel l'entreprise concentre tous ses efforts. Elle se donne pour objectif d'atteindre dans cette activité le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif. La spécialisation est une orientation stratégique qui consiste à concentrer les efforts de la firme sur un marché et sur un même type de produit. Souvent, il s'agit de la seule possibilité offerte à une petite entreprise qui devra son succès soit à un avantage en matière de coûts, soit à une différenciation des attributs ou des services fournis. (Strategor, 2005)

1.3.1 La stratégie de spécialisation dans le contexte de la pme

Selon Marchesnay (2004), les pme se spécialisent sur des créneaux ou des marchés de niches. Le choix de cette stratégie comme voie de développement, s'explique par l'existence de marché non desservies par les grandes firmes, du fait de l'éloignement, ou de la taille réduite de la demande potentielle. Les petites entreprises parviennent à prospérer dans ces marchés, même avec des coûts supérieurs. De surcroît, le développement des techniques de segmentation, a favorisé l'émergence de petites entreprises spécialisées dans la satisfaction des besoins bien délimités, pour lesquelles, elles possèdent des compétences distinctives (adaptabilité, flexibilité, etc.)

2. Méthodologie

L'hétérogénéité des concepts étudiés, et la volonté de comprendre les décisions stratégiques, difficilement quantifiables nous ont amené à adopter une approche qualitative ((Miles et Hubermans, 2003). Selon Langley (1997) les phénomènes liés au processus, comme la formulation de la stratégie, sont complexes et difficiles à observer en raison de leur caractère

flou et de la richesse des données à prendre en considération dans la dimension spatio-temporelle. Cet auteur, met donc l'accent sur la pertinence de l'approche qualitative, de par ses outils qu'elle considère comme appropriée pour l'étude des processus complexes.

2.1 La collecte de données.

Dans le cadre de notre travail, nous avons opté pour l'entretien individuel semi directif pour la collecte des données primaires. De manière plus précise, nous avons demandé au dirigeant de NAFPEC de nous expliquer la stratégie de développement de la PME, et son positionnement concurrentiel dans le marché de la céramique. Au total 6 entretiens semi-directifs d'une durée de 02h00 ont été menés auprès du dirigeant de la PME. Pour l'analyse de données brutes, nous avons construit une grille d'entretien thématique (Miles et Hubermans 2003) alimentée par des concepts empruntés aux différentes approches théoriques mobilisées. Les données collectées sont traitées suivant la méthode de l'analyse de contenu thématique qui nous permet de découper des données brutes par thème et selon l'importance de ces thèmes (Evrard *et al*, 1997). Cette méthode nous permet de nous intéresser plus au sens des données et aux interprétations des dirigeants.

3. Résultats et discussion

Fondée en 2019, NAFPEC est entreprise spécialisée dans la fabrication de carreaux de sol et mural en céramique. La capacité de production de cette PME est de 540 000M² par an. Les installations de NAFPEC sont équipées d'une technologie italienne (Techno-Ferrari), ce qui lui permet de proposer des produits de qualité, avec un design attractif. La qualité de ses produits s'explique aussi par le choix judicieux des fournisseurs de biscuits et de l'email. Pour le biscuit, la pme recourt à des fournisseurs espagnols, réputés pour la qualité de leurs produits. Quant à l'émaillage, elle s'approvisionne sur le marché national.

Insérée dans un marché fortement concurrentiel, combiné à des capacités de production modeste, la PME peine à se positionner dans le secteur de la céramique. Le volume des 100 unités de production que compte ce secteur va atteindre d'ici fin 2021, 200 millions de mètres carrés pour un besoin du marché local, évalué à 120 millions m². En plus de la saturation structurelle, la crise sanitaire du Covid 19 a accentué l'intensité concurrentielle dans ce secteur. La demande étant dérivée dans ce marché, l'arrêt brusque des grands chantiers du bâtiment a occasionné de grandes pertes à de nombreux producteurs menacés par un dépôt de bilan et le licenciement de milliers de travailleurs. Mais les barrières à la sortie sont importantes, la taille et l'irréversibilité des investissements empêchent les entreprises de ce secteur de se désengager. Cette situation se traduit par une surproduction engendrant une guerre prix. N'ayant pas les capacités techniques et financières de se positionner par une stratégie de coût, NAFPEC a essayé de jouer la carte de la différenciation. En adoptant cette stratégie, le dirigeant de la PME a voulu contourner la bataille de prix en proposant des produits plus chers, mais de meilleure qualité (biscuit espagnol) au design attractif. Toute chose égale par ailleurs, la crise sanitaire a érodé le pouvoir d'achat des clients. Face à cette situation, les distributeurs, qui constituent un maillon fort dans la filière céramique, privilégient les produits, dont les prix sont plus attractifs. Les prix de NAFPEC étant plus chers que ceux de la concurrence, la PME a connu de grandes difficultés dans les débouchés.

Confrontés à de grandes difficultés sur le plan de la commercialisation, le dirigeant de la PME a été contraint de se repositionner en optant pour une stratégie de focalisation. En réalisant un travail de prospection, il a identifié une opportunité dans la fabrication de plinthes. Ces dernières sont considérées comme des produits connexes aux carreaux de faïences. Face à la variété des modèles de faïence, ils n'existent pas sur le marché, des modèles de plinthes qui correspondent à chaque variété de carreaux. Le dirigeant de NAFPEC a proposé à des distributeurs de leur fabriquer des plinthes assorties aux modèles de carreaux de leurs choix. En identifiant ce micro-segment, la PME de NAFPEC s'est repositionnée en se focalisant sur un marché spécifique. Cette stratégie lui permet d'échapper à la concurrence des leaders incontestés de ce secteur (ZECHTI CERAM, TECHNOCERAM TIMGADCERAM). Cette stratégie s'est traduite par des changements mineurs sur le plan technique et sur le plan des approvisionnements. Les dimensions des plinthes étant plus petites que celles des carreaux, la ligne d'émaillage a été modifiée. Cette dernière est composée par une cabine en acier inox qui peut être équipée avec 1 ou 2 pistolets aérographe. Le Kit aérographe automatique est composé par un réservoir sous pression de 2LT, régulateur STD pour l'alimentation, manomètre et tuyaux de liaison. Dimensions réalisables : de 6X20 à 10/15x120 cm Sur le plan des approvisionnements, le changement concerne uniquement les dimensions du biscuit.

Notre étude va dans le sens de Loiseau et Dupont (1981) qui considèrent la flexibilité des pme comme un facteur clés de succès. Les capacités d'adaptation de la PME NAFPEC aux variations de l'environnement, ainsi que sa flexibilité, lui ont permis d'opérer un changement stratégique pertinent. Ce changement s'est traduit par le passage d'une spécialisation dans les carreaux de faïence, à une focalisation sur le micro-segment des plinthes. Grace à une attitude dynamique et flexible (Tarrondeau, 1999), la PME NAFPEC a réussi à survivre dans un environnement turbulent et fortement concurrentiel, le passage d'une stratégie de spécialisation à une stratégie de focalisation lui a ouvert des perspectives commerciales importantes, assurant sa viabilité à long terme.

Conclusion

L'objet de ce travail était d'analyser les choix stratégiques en termes de développement et de positionnement concurrentiel de la PME NAFPEC. Notre étude a montré que cette PME s'est spécialisée au début de son activité dans la fabrication des carreaux de faïence en céramique mais, en raison de l'intensité concurrentielle qui caractérise le secteur de la céramique en Algérie, NAFPEC a été contrainte de se repositionner dans le micro-segment de la plinthe. Sa flexibilité lui a permis de se focaliser sur un segment où la concurrence est faible. Ce choix stratégique est pertinent, du fait que le potentiel de commercialisation dans ce micro-segment est important, ce qui permet à la NAFPEC d'assurer sa viabilité à long terme.

Bibliographie

B. Loiseau et C. Dupont, « Facteurs de succès et d'échecs dans les PME », Revue Française de Gestion, n° 32, octobre-septembre 1981, p. 19-30

Evrady, Y., Pras, B., Roux R. (1997). Market, études et recherches en marketing, Nathan.

HOROVITZ.J, J-P. PITOL-BELIN 1984, cité par (M. MARCHESNAY, Management stratégique, les éditions chihab, les éditions d'organisations, 1997 p187)

JULIEN P.A, et M. MARCHESNAY, « La petite entreprise », Vuibert, Paris, 1988, p 33

Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691–710. <https://doi.org/10.2307/259349>

MARCHESNAY M., Management stratégique, les éditions de l'ADREG, 2004

Miles, M.B., Huberman, A.M (2003). Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes, 2e édition, De Boeck, Bruxelles

Morin E, Introduction à la pensée complexe, 1990, page 178

Tarrondeau T.C, « la flexibilité dans les entreprises », Ed. Puf, Paris, 1999

STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, 3e édition, Dunod, Paris, 2005

2^{ème} séance plénière :
Management stratégique et
développement des
PME/PMI

PROMOUVOIR L'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE PAR L'ART CULINAIRE TRADITIONNEL : Cas de la fabrication du couscous roulé à la main

RAHMOUNI Djamila¹, AKNINE SOUIDI Rosa²

¹ Maître de conférences classe « B » en sciences économiques, UMMTO, Tizi-Ouzou, Algérie. E-mail : djamilarahmouni2015@gmail.com.

² Professeur en sciences économiques, UMMTO, Tizi-Ouzou, Algérie. E-mail : r_aknine@yahoo.fr

Résumé

La production artisanale du couscous, partie intégrante de l'activité culinaire traditionnelle, porte les germes d'un vivre ensemble ancestral, et de leurs habitudes alimentaires. Elle constitue, à cet effet, l'une des facettes représentatives de l'identité culturelle territoriale, et agit positivement en matière d'attractivité territoriale, ce à condition qu'elle s'insère dans une démarche valorisante. Le projet de monsieur LAHLOU, adossé à cette catégorie d'activité, représente l'un des cas très parlants dans ce sens, compte tenu de la croissance remarquable qu'il a enregistrée au fil des années. Notre contribution s'articule autour de la caractérisation du processus entrepreneuriale du projet porté par cet entrepreneur, et d'analyser ses répercussions en matière d'attractivité territorial. Mais avant de ce faire, il convient de s'arrêter préalablement sur la présentation des principales jonctions théoriques pouvant être tissées entre le concept d'attractivité territoriale et celui des activités culinaires traditionnelles, et la discussion du caractère entrepreneurial de l'activité artisanale.

Mots clés : Activité artisanale, attractivité territoriale, développement local, entrepreneuriat, PME/PMI.

Abstract

The artisanal production of couscous, an integral part of the traditional culinary activity, is one of the appearances of the lives of our ancestors and their eating habits. It is one of the representations of territorial cultural identity, which has a positive effect on territorial attractiveness, provided it is integrated into a rewarding process. Mr. LAHLOU's project, included in this category of activity, represents a notable case, due to the continuous growth it has recorded over the years. Our contribution relates the characterization of the entrepreneurial process of the project carried by this entrepreneur, and the analysis of its repercussions on the territorial attractiveness. But before doing so, we will first present the main theoretical junctions linking the concept of "territorial attractiveness" and "traditional culinary activities", and we will discuss the entrepreneurial nature of craft activity.

Key words : Craft activity, territorial attractiveness, local development, entrepreneurship, SME / SMI.

1. Introduction

Dans le contexte actuel marqué par de profonds bouleversements et une forte mondialisation ayant tendance à homogénéiser les différents territoires, la promotion de l'attractivité territoriale passe indéniablement par la mobilisation des composantes territoriales distinctives, où l'identité culturelle en constitue un fondement majeur (Greffé X, 2006). L'art culinaire est l'une des facettes les plus représentatives de la culture territoriale, car porte en lui les traces d'un vivre ensemble ancestral, et représente ainsi l'une des potentialités pouvant être à l'origine d'une dynamique locale remarquable.

L'activité culinaire se conçoit, territorialement, à base de petites et moyennes entreprises, qui se démarquent par une croissance générée par des investissements peu coûteux, comparativement au secteur industriel, tout en générant des emplois à la fois permanents et temporaires. Le projet de Monsieur LAHLOU adossé à cette catégorie d'activité représente l'un des cas très parlants dans ce sens, compte tenu de la croissance remarquable qu'il a enregistrée au fil des années. Notre contribution s'articule autour de la caractérisation du processus entrepreneuriale du projet porté par cet entrepreneur, et d'analyser ses répercussions en matière de dynamique territoriale. Mais avant de ce faire, il convient de s'arrêter sur la présentation des principales jonctions théoriques pouvant être tissées entre le concept d'attractivité territoriale et celui des activités culinaires traditionnelles, et la discussion du caractère entrepreneurial de l'activité artisanale.

2. Activités culinaires traditionnelles et attractivité territoriale, quelles jonctions ?

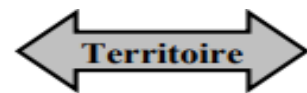
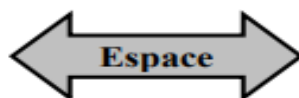
L'avènement de l'échelon local, comme résultat du processus de décentralisation, a abouti à la mise en concurrence des différents territoires, qui sont en quête d'une attractivité qui leur permettra d'attirer et de retenir sur une période donnée des activités économiques, des capitaux, des événements festifs et professionnels, etc. Le potentiel territorial est ainsi réinterrogé pour en révéler des actifs valorisables. Pour bien comprendre le rôle des héritages traditionnels en général, et des celui des activités culinaires en particulier, dans une telle dynamique nous ferons référence à ce qui forge la distinction au sens de l'économie territoriale.

2.1.L'attractivité territoriale, le rôle clé de la valorisation de l'identité culturelle

L'adoption de l'approche territoriale dans l'analyse économique est porteuse de diverses explications de ce qui forge la distinction territoriale, en tant que noyaux promoteur de toute attractivité. Le passage de la notion « d'espace » à celle « du territoire » reste, ainsi, un révélateur majeur des conditions essentielles sur lesquelles se forge l'impulsion d'une dynamique d'attractivité. À cet effet, Donsimoni, M et autres (2010) mettent en avant les principales évolutions induites par le passage d'une analyse spatiale à une analyse territoriale. Le tableau suivant reprend leurs conclusions majeures :

Tableau N°1 : les facteurs promouvant la compétitivité

	Générique	Construction du Territoire	Spécifique
Ressources	Potentiel naturel, culturel non exploité, donné hors marché		Avantage révélé Résultat de la mise en relation créatrice des acteurs locaux
Actif	Facteurs locaux en activité, définis par un système de prix (secteur marchand)		Projet porté par les acteurs locaux et valorisé par le marché
Élaboration d'un nouvel avantage compétitif			



Source : MYRIAM DONSIMONI et autres (2010)

À ce titre, nous pouvons affirmer que la promotion de l'attractivité territoriale passe indéniablement par la mobilisation des actifs spécifiques territoriaux, et elle reste tributaire de la mutualisation des initiatives émanant des divers acteurs exerçant localement dans le cadre d'un marché spécifique. Dans ce même sciage de réflexion, Pecqueur (2005, P : 129) précise que « *La présence d'actifs spécifiques... permet de différencier le territoire et de l'identifier dans un contexte de concurrence spatiale forte* ». Chaque espace est, alors, doté de ressources matérielles et immatérielles latentes qu'il conviendrait de révéler et de transformer en actifs territoriaux, par leur appropriation effective de la part des acteurs locaux et leur intégration dans projet de développement local.

L'art culinaire traditionnel est l'un des axes fondamentaux forgeant la spécificité territoriale, car porte en lui les traces d'un vivre ensemble ancestral d'une communauté donnée. Il constitue à cet effet, un véritable identifiant territorial et permet de véhiculer la culture et l'identité propre à un groupement humain, il est reflet majeur de leur propre histoire¹. C'est dans ce même sciage de réflexion que Fumey, G (2007) dénotent que « *L'alimentation est un opérateur qui conduit de l'altérité à l'identité. Elle est le lieu des interdits et de compromis. En ce sens elle est politique et vernaculaire à la fois, car elle manifeste une appartenance à une communauté* ». Parler de cuisine algérienne, de cuisine marocaine ou indienne est ainsi un signe d'une singularité culinaire de chaque nation, où chacune à sa manière a su forger ses particularismes et ses propres habitudes alimentaires² au cours des siècles.

¹ RODRIGUEZ-GONZALEZ ET ALDREY-VAZQUEZ (2012 : 78) écrivent explicitement « *La cuisine est une ressource touristique appréciée non seulement par sa valeur intrinsèque mais aussi par son caractère symbolique puisqu'elle agit comme un identifiant des peuples et des territoires* ».

² Par habitudes alimentaires on entend les « relations particulières que les groupes humains entretiennent avec leur alimentation. On entend par habitudes alimentaires les normes et façons habituelles selon lesquelles un groupe ou un individu choisit, prépare et consomme ses aliments. Elles sont liées aux données psychologiques, aux disponibilités du milieu, au contexte culturel et social, et une époque déterminée.

Une cuisine typiquement nationale reste ainsi tributaire de plusieurs facteurs essentiellement : l'histoire propre à chaque nation et les différentes civilisations l'ayant marqué ; ainsi que le relief et le climat, des pays voire des régions, conditionnant les différentes agricultures et l'abandon de certains ingrédients par rapport à d'autres. Pour Sidi-Boumedine, R (2015, P : 15) « *faire la connaissance de ces cuisines, traditionnelles et contemporaines à la fois revient donc à reconnaître les cultures de l'Algérie et plonger dans son histoire (...) elle [la cuisine] s'enracine aussi dans le contexte culturel et social qui fait varier les plats, selon qu'ils sont destinés à la consommation domestique, festive ou liés à des cérémonies spécifiques ; à des fêtes ou même certains types de fêtes. Il faut aussi faire une place à ces cas où le produit n'existe que dans des régions précises et à des saisons déterminées* ». Le façonnement de la cuisine algérienne, tel qu'elle se présente de nos jours, résulte ainsi d'une construction de longue haleine impliquant une variété d'acteurs ayant forgé historiquement des habitudes et des rituels de préparation, de cuisson et de consommation chez son peuple. Son émergence résulte d'une histoire complexe, où différentes civilisations ont contribué à son façonnement (Berbère, Andalouse, Ottomane-Turque, Islamique, etc.). Les préparations culinaires, en Algérie, varient selon qu'elles soient destinées à une consommation quotidienne, ou destinées à des invités comme nous le précise Sidi-Boumedine, R (2015, P : 115) selon lequel les ingrédients « qui proviennent de la cueillette constituent, au moins dans la tradition, le degré zéro de la cuisine, alors que les plats de viande, sont à l'opposé, et dans toutes les contrées, les signes les plus marquants, le mouloud, la waada, la timechret. Du point de vue de la classification, il s'avère difficile d'établir un inventaire exhaustif compte tenu de leur diversité. Certains plats sont consommés dans les quatre coins du pays (couscous, berkoukes, chakhcoukha, etc.), mais leur préparation reste différente d'une région à une autre (sucré ou salé, à base de poisson de viande ou d'herbes, à sauce blanche ou rouge, au lait caillé, etc.). D'autres plats sont spécifiques à certaines communautés bien déterminées, notamment : La cuisine du Sahara : Mkhella, pain de tagella, khoubz el basla, El makhtouma, Ifrassen, Ez-Zoumita (Rouina), er-Rkik, etc. La cuisine de bord de mer : Chtitha sardine, kefta sardine, dolma de sardine, ratatouille. Nous distinguons aussi des préparations saisonnières, telles que les plats à base d'herbes de printemps : el makfoul, tassemourtizegaren, aghroum n bibras, aghroum n lehwel, etc.

2.2.Des territoires promus par leurs spécificités culinaires

L'art culinaire entretient des relations étroites avec le tourisme, celles-ci ont fait objet de diverses analyses ayant débouché sur une hétéroclite d'appellations caractérisant la nature du tourisme qui en découle : tourisme gastronomique (Tomas et al, 2014), tourisme culinaire (Jacobs et Smits, 2007), tourisme gourmand (Lemasson, 2006). L'art culinaire constitue, ainsi, un excellent outil de marketing territorial (Okumus et al, 2007), et joue un rôle majeur dans le choix des destinations touristiques (Kivela et Crotts, 2006). Il est l'un des éléments « marquants » le voyage, et permet de remémorer l'expérience une fois terminée (Bessière et al, 2013). À cet égard, les grandes capitales sont en quête du statut de « capitale gastronomique » en mettant en avant le principe d'exotisme culinaire (Geneviève Sicotte, 2008), tandis que les territoires les moins développés se recentrent sur leurs spécificités culinaires traditionnelles (Augusto et Marques, 2008).

Certains territoires ont ainsi su générer grâce à leurs préparations culinaires traditionnelles une véritable dynamique locale et touristique. L'exemple de latin est très parlant en ce sens, Rodriguez Ronzalez et Aldrey Vazquez (2012) décrivent la stratégie menée par cette municipalité située en Galice (Espagne), en vue de s'approprier une préparation culinaire « le cocido » originaire de toute la Galice, et à en faire la promotion comme une ressource fondamentale du développement touristique. Il dénote que ce « *mets à caractère familial, associé à une économie rurale de subsistance, est aujourd'hui, grâce à une grande activité de promotion, un produit de restauration sur lequel repose un modèle de développement local et touristique* » (P : 85). Salvador-Perignon, M (2012) considère que la fabrication artisanale des produits alimentaires représente l'un des principaux fondements sur lesquels repose un tourisme durable, car ils ceux-ci véhiculent l'image d'authenticité recherchée par les touristes culinaires et permettent ainsi un tourisme respectueux des ressources naturelles et culturelles. Selon elle « *Le tourisme culinaire, en tant que nouvelle forme de consommation touristique, apparaît également comme un moyen d'assurer la viabilité des destinations touristiques. Car il permet d'étendre la saison touristique qui ne se limite plus exclusivement à une saison (...) favorisant ainsi des retombées financières plus régulières et plus stable* » (P :119).

3. Valorisation des activités productrices du couscous roulé à la main, une stratégie promotrice d'attractivité territoriale

Le couscous, plat maghrébin par excellence, différemment préparé d'une région à une autre, jouit d'une renommée mondiale. Il s'intègre facilement dans la consommation quotidienne des différents pays¹, et il a été au centre de diverses études ayant prouvé sa transculturalité (Hubert. A, 1995 ; Oubahli, M 2006; Beji-Becheur et Ozcaglar-Toulouse, 2008). En 2020, les savoirs, savoir-faire et pratiques liés à la production et à la consommation du couscous furent inscrits aux listes des patrimoines culturels immatériels de l'UNESCO. À cet effet, les activités artisanales liées à la fabrication du couscous roulé à la main sont une voie porteuse de spécificité et de distinction territoriale, nous nous intéressons ainsi à mettre en évidence leur importance en nous appuyons sur une étude de cas ayant prouvé son efficacité territoriale. Et nous considérons que l'esprit entrepreneurial constitue le noyau pourvoyeur, auquel s'adosse indéniablement la nécessité d'un contexte territorial libérant les initiatives.

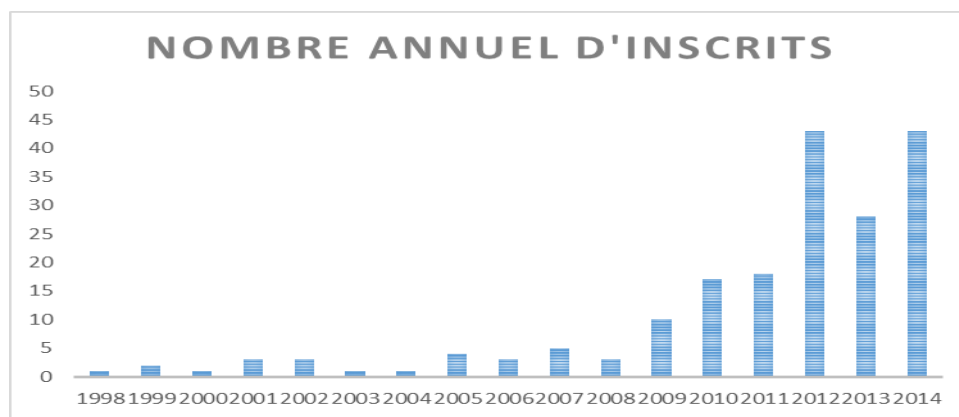
3.1.Le contexte territorial des activités productrices du couscous roulé à la main

D'un point de vue classification, les activités productrices du couscous roulé à la main sont considérées avant tout comme un savoir-faire artisanal, compte tenu du poids du travail manuel qu'elles sous-entendent. Réglementairement deux formes d'immatriculation sont autorisées pour ce type d'activités : une inscription au niveau de la chambre d'artisanat et des métiers « CAM » et la détention de la carte d'artisan, ou une inscription au niveau de la chambre nationale des registres de commerce « CNRC » et détention du statut d'un commerçant par conséquent.

¹ A titre illustratif, ce plat occupe la troisième place dans les plats préférés des français.
<http://www.topito.com/top-plats-preferes-francais-canard-plein-de-canard>

L'analyse en grandes périodes des données, fournies par la CAM de la wilaya de Tizi-Ouzou¹, révèle un engouement de l'investissement tourné vers ce type d'activités, notamment ces dernières années. L'évolution absolue montre que le nombre total des artisans inscrits dans les deux segments considérés dans notre étude a connu une hausse continue : en 2014 le nombre total atteint 180 inscrits dans la production des pâtes alimentaire traditionnelles et couscous. L'analyse plus approfondie des inscriptions annuelles (figure01) indique que les activités de la production de pâte alimentaires ont timidement émergées vers la fin des années quatre-vingt dix, avec une expansion remarquable depuis 2009, pour enregistrer une augmentation annuelle moyenne d'ordre de 42.16% entre 2009 et 2014.

Figure 01 : Évolution des inscriptions CAM (1998-2014)



Source : Notre réalisation à base des données de la CAM

Ayant prouvées leur utilité économique et sociale, ces activités naissant autour de la valorisation du savoir-faire traditionnel, dont les activités de production du couscous roulé à la main en constitue une partie intégrante, attirent l'attention des pouvoirs publics, où elles bénéficient de soutiens et aides multiformes, notamment :

- Des aides financières et exonérations attribuées par le biais du fonds national de promotion des activités de l'artisanat traditionnel, et actions concertées avec l'ANSEJ, l'ANGEM, la CNAC et le fonds ZAKAT.
- Des infrastructures d'accompagnement : attribution de locaux, musés (musée des arts et traditions populaires, musée des expressions populaires et culturelles, BASTION 23), des maisons de l'artisanat, centres de formation², centres de recherche (CNRPH³), etc.
- Des actions de proximité par le biais des chambres d'artisanat et l'encouragement des associations,
- Soutiens à la commercialisation et l'exportation : galeries d'exposition ; l'organisation des manifestations, des salons et des foires ;

¹ Le choix de la wilaya de Tizi-Ouzou est justifié par une forte concentration du savoir-faire lié à la fabrication artisanale du couscous roulé à la main.

² L'analyse de l'offre de formation professionnelle au niveau de la wilaya révèle l'existence de sept CFPA où figure la préparation des plats traditionnels. Deux spécialités méritent d'être citées à cet effet : « femmes au foyer » au niveau du CFPA de Tiggirt et « femme rurale » au niveau du CFPA de Ouaguenoun, qui sont dans une optique de mise en relation de la nouvelle et ancienne génération, au sens où les formateurs sont des femmes âgées ayant un capital connaissance en termes de pratiques culinaires ancestrales

³ Centre national de recherches préhistoriques, anthropologiques et historique

3.2. Le caractère entrepreneurial des activités artisanales

L'une des théorisations pionnières de l'entrepreneuriat revient à Mill (1848) qui considère que l'entrepreneur est le détenteur du capital, et selon lequel la prise du risque représente sa principale activité. Depuis, une abondante littérature s'est développée sur ce sujet, mais se heurte à l'absence de consensus. Différents paradigmes peuvent dès lors se distinguer : certains attribuent la création d'entreprise (Cantillon, R et Say, J-B), d'autres l'innovation (Schumpeter) alors que d'autres associent l'opportunité, la création de valeur, etc.

S'inspirant de la définition Cantillon, R considérant que l'entrepreneur appartient à une catégorie spécifique de « gens à gages incertains », Boutillier, S et Fournier, C (2009) affirment que tout artisan est un entrepreneur. Les arguments avancés s'appuient sur le principe que celui-ci exerce une activité indépendante au sens où il n'existe pas de relation de subordination telle qu'un contrat de travail d'un côté, et qu'il est contraint de s'adapter en permanence au contexte d'incertitude dans lequel il est inséré d'un autre côté. Ils rejoignent ainsi l'idée de que « *innover dans l'artisanat n'est pas un fait exceptionnel, mais plutôt que d'innovations radicales nous évoquerons de constantes adaptations ou un processus d'innovation incrémental* » (P : 46).

Dans une approche disjointe, Robert Paturel et Katia Richomme-Huet (2007) en analysent les liens et les croisements existants entre une activité artisanale et une activité entrepreneuriale, concluent sur le fait que l'artisan est toujours considéré comme entrepreneur lors du lancement de son activité, et qu'ensuite tout dépend des trajectoires stratégiques que se donne l'artisan et selon la manière dont il appréhende son activité. Ils considèrent que l'artisan porte le chapeau d'entrepreneur à chaque fois qu'il y'a création d'une nouvelle valeur, motivée par l'environnement ou l'individu lui-même, et qu'il ne se focalise pas sur son activité traditionnelle et son minimum savoir-faire¹. Donc l'artisan est entrepreneur lorsqu'il se place dans une logique évolutive et créatrice de changement, tirant l'activité au-delà la trajectoire initiale.

Dans une activité artisanale, le propriétaire passe alors par une série de situations pouvant la qualifier d'entrepreneur ou de non-entrepreneur, selon les circonstances dans laquelle l'activité évolue. Et qu'au final une bonne santé de cette activité est indéniablement liée aux trajectoires innovantes adoptées, et de la capacité du dirigeant à conjuguer entre le caractère artisanal et entrepreneurial de son activité. Selon eux l'exercice d'une activité artisanale s'avère plus difficile que l'exercice d'une activité entrepreneuriale « *L'activité peut donc être à la fois artisanale et entrepreneuriale. En revanche, le qualificatif artisanal ne s'applique plus dès lors que le chef d'entreprise ne participe plus à l'exécution de la production. De plus, ce qualificatif n'interviendrait jamais seul lors de la création d'entreprise, puisque création égale entrepreneuriat et activité réglementée impose artisanat. Il semblerait presque plus difficile de*

¹Selon ces auteurs « l'artisan peut être entrepreneur selon la manière dont il appréhende sa propre activité. Inversement, certains chefs d'entreprise conservent une forme de gestion plus axée sur la production sans aucune innovation (savoir-faire minimum, compétences techniques limitées) et sans autre caractéristique de l'entrepreneuriat» (P : 41)

pratiquer une activité artisanale qu'entrepreneuriale, idée vérifiable par les trajectoires de l'artisan» (P : 42)

Les auteurs tentent de caractériser les liens et les croisements qui peuvent être tissés entre l'activité artisanale et l'activité entrepreneuriale. La lecture rétrospective les a conduits à conclure sur l'existence de trois phases fondamentales dans la théorie entrepreneuriale :

- Phase d'assimilation de l'entrepreneur à la fonction d'accroissement des ressources (l'artisan = l'entrepreneur): *« Lorsque l'on reprend les fondements de la théorie de l'entrepreneur, les économistes (à l'exclusion de Marx) expliquent l'activité entrepreneuriale en l'opposant à l'activité capitaliste et assimilent plus facilement l'artisan à l'entrepreneur plutôt qu'au capitaliste »*
- Phase d'opposition entrepreneur / non-entrepreneur sur la base de la qualité de la gestion de l'organisation créée
- Phase d'analyse selon une approche descriptive (basée sur les traits spécifiques de l'entrepreneur), ou une approche comportementale (ce que fait l'entrepreneur)

3.3. La maison LAHLOU, une entreprise compétitive à effets remarquable

Avec une double immatriculation, CAM et CNRC, le projet mené par Monsieur LAHLOU répond parfaitement aux exigences de détention du statut d'entrepreneurs décrits précédemment. Il est un entrepreneur Schumpeterien, au sens où il innove sans cesse ; et il a bien compris que l'innovation *« peut s'agir de la fabrication d'un bien nouveau, de l'introduction d'une méthode de production nouvelle, de la conquête d'un nouveau débouché, de la conquête d'une source nouvelle de matières premières ou encore de la réalisation d'une nouvelle organisation de la production »* (Van Caillie et Lambrecht, 1995, p.4). Son projet connaît, par conséquent une extension remarquable. À la question, quels sont les facteurs ayant favorisé le développement de votre projet ? Monsieur LAHLOU nous a attesté *« Il faut y croire, rien n'est facile ! Pour réussir il faut être ambitieux, avoir beaucoup de volonté et de persévérance »*

➤ Le processus entrepreneurial de l'entreprise

Monsieur LAHLOU originaire de FRIKAT à Tizi-Ouzou, est détenteur d'un diplôme de formation professionnel en « techniques de gestion », il a exercé des fonctions de management dans une société pendant 10ans. Son parcours d'entrepreneur commence par une volonté de mettre fin à sa routine quotidienne. A la question, comment l'idée de votre projet est-elle née ? il nous a répondu : *« Pas moyen de rester dans un seul bureau du matin au soir à reproduire les mêmes tâches d'hier et d'avant-hier ! Je voulais tenter quelque chose de nouveau. J'ai aperçu lors de mes voyages en France que les grands restaurants affichaient une journée "couscous" alors j'ai proposé à un ami de nous lancer dans ce domaine, il me disait que j'étais fou ! Mais j'y ai cru. »*

Son projet commence informellement, en 1997, par un recrutement de deux femmes, il vendait des sacs de 25 kg en vrac avec un prix unitaire de 60 Da le kilo. Suite à la hausse de la demande il commençait à recruter d'autres femmes avec en moyenne deux femmes par mois. Lorsqu'il s'est rendu compte que son idée se déclenche il décide, en 1999, de s'immatriculer

au niveau de la Chambre d'Artisanat et des Métiers au nom de « maison LAHLOU ». Il commençait alors à exercer en tant qu'artisan avec un simple fonds de roulement de 60 millions à 80 millions mensuel et des ventes modestes.

Pour donner élan à son activité, il s'appuie sur le caractère artisanal de sa production à ce sujet il atteste *« j'ai très tôt compris qu'il fallait passer par des créneaux porteurs, pour convaincre que mon couscous qui se vendait dans des sachets au même titre que le couscous industriel est fait manuellement. Il n'était pas moyen de faire du porte-à-porte donc j'ai opté pour les médias. En 2000, j'ai réalisé un reportage télévisé où on a fait passer mon atelier avec une soixantaine de femmes qui préparaient le couscous manuellement »*. Ce qui a multiplié ses ventes et l'a encouragé, en 2002, à développer sa gamme de production : couscous de blé complet et le couscous d'orge ; couscous sans gluten à base de riz, de gland et de akherroub ; couscous aromatisé à base de plantes. Suite à laquelle il a pu participer à son premier salon à Riadh el Fath à mkamachahid sur Alger, où il a fait une ébauche de publicité à son entreprise.

Le jeune entrepreneur qu'il était voulait encore tester de nouvelles aventures pour mieux se faire un nom sur le territoire national, et décide, en 2004, d'initier la première fête de couscous au niveau de sa petite localité. Il se rapproche alors du ministère pour avoir aisément le parrainage, mais difficile pour lui d'obtenir des sponsors il a tapé toutes les portes sans accord. Tous les indicateurs vont pour dire que la concrétisation de son idée s'avère impossible, mais il ne baisse pas ses bras et décide de recourir aux médias où il annonce la tenue de ladite fête, dans l'émission bonjour l'Algérie et dans le journal liberté, en affirmant que le wali le soutiendra et qu'il est à ses côtés pour l'impliquer indirectement. Le soir même, le secrétaire du wali l'appelle pour venir discuter des modalités de mise en application et c'est lui-même qui a inauguré la fête en juin 2005 qui s'est étalée sur six jours. Cette dernière avait regroupé 165 producteurs de couscous venus de dix-huit wilayas. Parmi les invités de cet événement une journaliste italienne, qui se rapproche de lui et lui propose de participer au concours international du couscous organisé par leur pays où il décroche le premier prix avec le couscous de blé complet.

En 2005, Monsieur lahlou participe à une exposition culinaire au niveau de la SAFEX, où il remarque l'existence d'un espace fermé. Il décide alors de se lancer dans le domaine de cuisine et d'ouvrir un restaurant qu'il nomme « DARLAHLOU » lancé officiellement en 2006. En cette même année l'aventurier décide de trouver des débouchés internationaux à sa production, et se rapproche du ministre du Tourisme et d'artisanat pour obtenir des orientations. Où il comprend qu'il fallait avoir une certification HACCP, chose qu'il a pu concrétiser en l'espace de six mois. Toutefois, en dépit de l'obtention de l'agrément sa production avait du mal à se vendre au-delà des frontières, alors il se lance dans la création de sa propre entreprise d'importation en France qu'il nomme « GRAINEPICES », en 2006, pionnière dans l'importation du couscous algérien en France à côté d'autres produits de terroir (huiles, figues, miel, etc.). Suite à laquelle il a pu introduire son produit à l'UNESCO, où chaque jeudi leur restaurant prépare journée couscous préparée à base de sa marque.

Depuis 2009, il organise au niveau de son restaurant « la journée nationale de dégustation des produits de terroir », pour aboutir à la conception d'un répertoire national des produits de terroir. Et depuis 2017, il lance un partenariat avec la « ferme pédagogique et biologique

d'Alger » de zéralda, pour la culture des produits de terroir tout en organisant des formations. L'une des formations pionnières est organisée, vers la fin du mois de novembre de la même année, par des formateurs français sur l'extraction des huiles essentielles à base des plantes aromatiques et médicinales avec une machine conçue par des étudiants de Tlemcen.

Entre 2011 et 2013, Monsieur lahlou se lance dans le domaine de la télévision, où il présente la toute première émission culinaire en Kabyle sur TV4 nommée « elfadhurennagh ». En 2015, il fut invité à la semaine culinaire aux Nations-Unis où ils font déguster 2500 personnes par jours pendant cinq jours. Il est aussi initiateur d'une coopérative et il est représenté au niveau de cinq wilayas : Boumerdes, Bouira, Média, Bédjaj, et Tizi-Ouzou

- Répercussions du projet

Le projet initié par monsieur LAHLOU présente un potentiel économique considérable, son intérêt se sent à travers ses plus-values générées en amont, au cours et en aval de l'activité. Celles-ci vont au-delà de sa petite localité pour impacter d'autres territoires (Alger, Zéralda, Boumerdes, Bouira, Média et Bédjaia). Ses répercussions peuvent être perçues par :

- Répondre à une demande locale, y compris celle des personnes malades avec la gamme du couscous sans gluten
- Ouverture des voies d'exportation des produits algériens à l'international
- Création d'emplois : de 200 à 250 en période hivernale et entre 700 à 750 en période estivale. En plus des emplois indirects générés par ses dépenses d'investissement, d'approvisionnement et de communication.
- Relèvement des qualifications et insertion professionnelle des jeunes à travers son projet de ferme pédagogique et biologique des produits de terroir
- Représenter l'Algérie à l'international
- Animation de la vie économique locale, par l'organisation et la participation aux manifestations culturelles locales.

3.4. La fête du couscous, un effet boule de neige provoqué par l'initiative de l'entreprise LAHLOU

La wilaya de Tizi-Ouzou célèbre depuis 2005 une fête nationale du couscous tous les quatre ans, au niveau de la commune de Frikat, ce à l'initiative de la maison « Couscous Lahlou » en collaboration avec la chambre d'artisanat et des métiers CAM de la dite wilaya. Cette fête est le fruit d'une formulation ascendante, et d'une mutualisation des efforts de différentes parties prenantes. Selon le responsable de la CAM « *Il faut rappeler que cette fête s'organise au chef-lieu de la commune, et le facteur déterminant de cette localisation étant l'existence d'une volonté locale, qu'on a constatée en nous entretenant avec les responsables de cette commune, ainsi qu'avec les artisans de fabrication de couscous inscrits dans nos registres. Après une série d'ententes et discussions nous avons formulé notre proposition, qu'on a soumise au ministre du tourisme et de l'artisanat ayant émis un avis favorable* ». La fête du couscous est ainsi l'aboutissement d'une collaboration entre les acteurs publics et privés :

- À l'échelle locale on citera l'incontournable rôle de la CAM de la wilaya et des artisans, producteurs du couscous roulé main, inscrits à son niveau ayant été à l'origine de son initiation. Avec la collaboration de l'assemblée populaire communale "APC" de Frikat.
- Nationalement, deux acteurs se sont impliqués, à savoir le ministre du tourisme et d'artisanat ayant encouragé l'initiative et répondu présent, et les CAM des autres wilayas qui ont servi d'intermédiaires en avisant les artisans de production de couscous activant à leur niveau.

Le financement de la fête s'effectue grâce au fonds national de promotion des activités artisanales "FNPAAT", dont le montant varie selon l'édition. Avec la contribution du budget de l'assemblée populaire de wilaya "APW" avec une enveloppe de *un million de dinars* pour chaque édition. Quant à leur affectation, ces sommes fussent réparties entre : dépenses d'hébergement et de restauration des participants ; dépenses de promotion et de publicité (médiats, dépliants, frais du reportage final, etc.) ; dépenses d'aménagement du site d'exposition ; dépenses d'animation ; et les prix du concours du meilleurs plats de couscous adulte et enfants organisé au terme de cette manifestation.

a- Les principales répercussions

A l'instar de toutes les fêtes organisées localement, le premier impact direct de la fête du couscous est la création d'une image et de la notoriété à la commune de Frikat. Un autre effet visible est la constitution, en 2009, d'une association à caractère professionnel «secsu ufus (couscous de main) » par les participants à cette édition. Convient aussi de signaler l'étendue nationale des participations : lors de la dernière édition, organisée en 2013, quatre-vingt dix (90)¹ artisans producteurs du couscous traditionnel venus de vingt-deux (22)² wilayas ont été au rendez-vous. L'impact de cette fête en matière d'attractivité territoriale reste, toutefois ; difficilement mesurable, compte tenu de la gratuité d'accès au lieu de célébration.

Cette fête constitue, ainsi, une occasion permettant aux artisans producteurs du couscous roulé à la main de trouver des débouchés à leur production, et de tisser des relations avec les autres producteurs du même segment, et de vivre une expérience collective porteuse d'apprentissages.

b- Une culture qui se propage

Cette initiative a permis d'instaurer une culture locale de prise de conscience de l'importance des singularités culinaires en matière d'attractivité territoriale. La célébration de fêtes culinaire est depuis devenue un événement qui se prolifère à d'autres communes au niveau local. Crozat et Fournier (2005)³ parlent de « marchandisation de fête » et considèrent que la fête à une dimension globale, selon eux les fêtes sont fluides et s'ouvrent automatiquement à différentes échelles.

- Salon du couscous organisé par la maison de la culture
- Fête de la gastronomie à azazga organisé par l'APW

¹ 10 artisans relèvent d'activités connexes prennent part à cette fête, par exposition-vente des objets artisanaux utilisés dans la préparation du couscous (producteurs de tamis, artisans producteurs de tajine de poterie, artisans producteurs d'ustensiles en bois)

² Sur un total de quarante-huit (48) wilaya que compte l'Algérie.

³ Dominique Crozat & Sébastien Fournier (2005), « *De la fête aux loisirs : événement, marchandisation et invention des lieux* » In annales de géographie, 114^{ème} année, n°643, le renouveau des fêtes et des festivals PP.307-328

- La fête de l'art culinaire traditionnel organisé par l'association 22 mars par l'association ghebrini.

4. Conclusion

Les traditions culinaires sont ancrées dans l'identité et la culture propre à chaque pays, voir à chaque communauté humaine, celles-ci sont le fruit de leur environnement spécifique et des différentes civilisations ayant contribué à leur façonnement au cours des siècles. L'Algérie jouit d'un savoir-faire culinaire diversifié, où chaque région a su forger ses particularismes culinaires, constituant ainsi des ressources potentielles pouvant être activées et se transformer en ressources spécifiques stimulatrices de la dynamique locale et de l'attractivité territoriale. Ce à condition d'évoluer dans une sphère environnementale permettant de libérer les initiatives promotrices de ce secteur d'activité, et de disposer de porteurs de projets ayant une démarche entrepreneuriale et une motivation permettant de révéler ce potentiel latent.

La production du couscous roulé à la main est l'une des activités ancestrales, elles portent en elle un potentiel remarquable en matière de la dynamique et de l'attractivité du territoire. Le projet de monsieur LAHLOU adossé à ce segment d'activité représente un cas de « success story », dans la mesure où il a connu une expansion remarquable et a pu avoir des répercussions locales, nationales et même internationales. Disposant d'un véritable esprit entrepreneurial et d'une volonté de vivre constamment des aventures, le jeune entrepreneur décide de mettre fin à un emploi stable pour se lancer informellement dans une aventure d'entreprise de production de couscous roulé à la main. Son idée passe ainsi d'une simple volonté d'avoir une entreprise personnelle, à un projet d'envergure nationale ayant des retombées considérables en matière d'attractivité territoriale, et il est considéré comme étant le pionnier en matière d'organisation des manifestations culinaires au niveau de son territoire natal.

5. Références bibliographiques

- **AUGUSTO, J et MARQUES, M** (2008) « *Porto : l'attraction gastronomique d'une non-capitale* », in Julia Csergo et al, Voyages en gastronomies, Autrement « Mutations ». P : 183-191
- **BEJI-BECHEUR, A., et OZCAGLAR-TOULOUSE, N.** (2008). Couscous connexion: l'histoire d'un plat migrant. 13èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne.
- **BESSIERE, J., POULAIN, J. P., et TIBERE, L.** (2013). « *L'alimentation au cœur du voyage. Le rôle du tourisme dans la valorisation des patrimoines alimentaires locaux* ». P : 71-82.
- **BOUTILLIER, S et FOURNIER, C** (2009) « La responsabilité sociale des entreprises artisanales, innovation sociale ou néopaternalisme ? Résultats d'une enquête menée dans la région du Nord / Pas de Calais (France) », *Marché et organisations* (N° 8), p. 39-60
- **CROZAT, D ET FOURNIER, S** (2005), « De la fête aux loisirs : événement, marchandisation et invention des lieux » In *Annales de géographie*, 114ème année, n°643, le renouveau des fêtes et des festivals PP.307-328

- **DONSIMONI- M et PERRET-C** (2010), Les bijoutiers d'Ath-Yenni : Construire une attractivité territoriale sur les savoir-faire artisanaux ancestraux, éditions ACHAB.
- **FUMEY Gilles** (2007) « *Du territoire à l'assiette : l'alimentation porteuse d'identités* », actes de la rencontre de Mâcon, « tourisme et territoires ».
- **GENEVIEVE, S** (2008), « *Les capitales gastronomiques : de l'unité passée au cosmopolitisme d'aujourd'hui* », in Julia Csergo et al, Voyages en gastronomies, Autrement « Mutations ». P. 62-71.
- **HUBERT. A**, (1995). « Destins transculturels. Pourquoi les plats les plus identitaires, produits d'une alchimie culinaire particulière, traversent-ils parfois si facilement nos frontières ? » in Sophie Bessis (dir.), Mille et une bouches. Cuisines et identités culturelles, Autrement, Collection Mutations/Mangeurs, n° 154, Paris, 1995, p. 114 – 118.
- **JACOBS, H., et SMITS, F.** (2007). LE TOURISME CULINAIRE: UN FORT MARQUEUR TERRITORIAL L'EXEMPLE DU CANADA. *Actes des 6èmes Rencontres de Mâcon «Tourismes et territoires*, 13-15.
- **KIVELA, J., et CROTTS, J. C.** (2006). «*Tourism and gastronomy: Gastronomy's influence on how tourists experience a destination* ». Journal of Hospitality & Tourism Research, 30(3), 354-377
- **LEMASSON, J-P** (2006) « Penser le tourisme gourmand », *Téoros*, 25-1, PP :3-4.
- **OKUMUS, B., OKUMUS, F., & MC KERCHER, B.** (2007). «*Incorporating local and international cuisines in the marketing of tourism destinations: The cases of Hong Kong and Turkey* ». Tourism Management, 28(1), 253-261
- **OUBAHLI M.,** (2006). « *Une histoire de pâte en méditerranée Occidentale : des pâtes arabo-berbères et leur diffusion en Europe latine au Moyen Âge* ». éditions Manger au Maghreb. Presses universitaires du Mirail & C.I.A.M.
- **ROBERT PATUREL, R et RICHOMME-HUET, K** (2007) « Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale ? », Revue de l'Entrepreneuriat 2007/1 (Vol. 6), p. 29-52
- **RODRIGUEZ GONZALEZ, R et ALDREY VAZQUEZ, J.A,** (2012) « *De l'identité territoriale au développement local par la restauration et les productions localisées (l'exemple du Cocido de Lalín en Galice)* », Norois, n°224 | 2012/3, P.77-90
- **SALVADOR-PERIGNON, M** (2012) : Tourisme culinaire et valorisation des produits artisanaux : vers un tourisme durable. In Management & Avenir 2012/6 (n°56), P. 114-133
- **SIDI BOUMEDINE, R** (2015). « *Cuisines traditionnelles en Algérie, un art de vivre* », Edition Chihab.
- **TOMAS, L. G., HERNANDEZ-MOGOLLON, J. M., & DI-CLEMENTE, E.** (2014) GASTRONOMIC TOURISM AS AN ENGINE FOR LOCAL AND REGIONAL DEVELOPMENT. Regional and Sectoral Economic Studies Vol. 14-1.
- **VAN CAILLIED., LAMBRECHT C.,** (1995) « L'entrepreneur, ses motivations, sa vision stratégique, ses objectifs », Working Paper dans le cadre de la Chaire PME, p.1-21.

Les obstacles inhérents à la mise en œuvre d'une démarche stratégique au sein des PME en Algérie.

KHAMMES Abdennour, UMMTO, abdenmour.khammes@ummto.dz
SALMI Madjid, UMMTO, salmimadjid@yahoo.fr

Résumé

Le processus stratégique, mobilise des ressources humaines et matérielles conséquentes, il préconise cette mobilisation sur une période plus au moins longue, qui va de quelques jours à quelques mois, selon la taille de l'organisation, l'objectif recherché et l'importance des moyens mobilisés. La mise en place de ce processus, fait intervenir une panoplie d'outils, ce sont les « outils d'analyse stratégique ».

Ces outils sont destinés principalement aux grandes firmes, car ces dernières évoluent dans des environnements concurrentiels âpres, avec un très grand nombre de concurrents, mais aussi avec un portefeuille d'activités très diversifié, composé de dizaines de domaines d'activités. Ces grandes entreprises disposent aussi d'un cadre managérial de haut niveau, capable d'utiliser avec pertinence ces outils, mais aussi, elles disposent de grandes ressources financières, pour faire appel le cas échéant, à des cabinets de conseil externes.

Pour ce qui est de l'utilisation de ces outils au niveau des PME, la littérature n'est pas aussi fournie que pour les grandes entreprises, à l'exception de quelques ouvrages, mais surtout, des articles scientifiques lors de séminaires organisés, sur le thème de la stratégie au sein des PME. Cette pauvreté peut être justifiée par un raisonnement réducteur des finalités des PME, qui sont limitées seulement à la recherche de la rentabilité.

A partir de ce constat nous allons essayer de répondre à la question suivante : « **les outils d'analyse stratégique s'adaptent-ils à la petite et moyenne entreprise, dans son effort de réflexion sur sa pérennité et sa croissance ?** ».

Pour ce faire nous avons travaillé sur un échantillon d'une dizaine d'entreprises (TPE et PME) qui exerce sur la wilaya de Tizi Ouzou pour essayer de mettre la lumière sur la capacité de ces dernières à mettre en œuvre les différents outils nécessaires pour la mise en place d'une démarche stratégique.

Mots clés : outils d'analyse stratégique, environnements, petites et moyennes entreprises, stratégie.

Introduction

La stratégie d'entreprise comme domaine d'étude et d'application, a maintenant un demi-siècle d'existence. Et Malgré sa jeunesse, elle a fortement évolué, à la fois dans son aspect pratique et académique, comme un des éléments les plus importants des sciences de gestion (Mintzberg, 1999). Cette évolution a porté surtout sur les outils de formulation et d'analyse de la stratégie d'entreprise, sous l'impulsion des cabinets de conseil (Boston Consulting Group (BCG), Arthur D. Little, McKinsey,...), des praticiens et des chercheurs d'écoles d'affaires. L'impulsion a été donnée par l'école de Harvard (1965) suivie par la suite, de plusieurs développements plus ou moins élaborés.

Les outils de formulation de la stratégie, sont en effet un concept dont l'étude s'avère toujours utile pour les entreprises. La profusion des outils guidant les entreprises dans la construction de leurs stratégies, donne aux chefs d'entreprises et aux managers un choix très large pour la mise en place de leur stratégie. Le débat sur l'adoption des outils de formulation de la stratégie, reste encore ouvert, dans la mesure où la majorité des travaux de recherches mettent l'accent uniquement sur les mérites et les limites des outils de formulation de la stratégie, et sans aucune référence aux dimensions organisationnelles et environnementales des entreprises.

En effet, ces travaux, ayant pour but de fournir des « recettes miracles du succès », laissent dans l'ombre certaines interrogations pourtant fondamentales. Il est évident que certaines interrogations restent en suspens, pourquoi une entreprise adopte un tel outil plutôt qu'un autre ? Y-a-t-il des facteurs qui interviennent dans le choix de tel ou tel outil ? Pourquoi des outils différents peuvent se révéler pertinents pour le succès de certaines entreprises, et non efficaces pour d'autres ?

1. Typologie des outils d'analyse stratégique

1.1. Les outils analytiques

Les outils analytiques renvoient à des démarches plus ou moins structurées, certaines très linéaires, d'autres plus itératives¹, (RAMANATSOA1984), (DESREUMAUX1993). Quatre propriétés de base caractérisent les outils analytiques.

Ces outils renvoient à un raisonnement fermé se déroulant à l'intérieur des mêmes registres portant sur des paramètres fixes. Parmi ces outils analytiques, on trouve entre autres : le modèle LCAG² ou SWOT, le modèle d'ANSOFF, les modèles de portefeuille (BCG, Mc Kinsey, ...), le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter, le modèle de la chaîne de valeur de Porter, et le modèle du cycle de vie du produit.

1.2. Les outils heuristiques

¹ Répétitives ou fréquentatives

² Le modèle *LCAG* (initial du nom des 4 professeurs de la Harvard Business School : Learned, Christensen, Andrews et Guth qui ont proposé ce modèle)

Les outils heuristiques écartent les processus logiques et formalisés et mettent plutôt l'accent sur des processus de création, plutôt que de la formalisation logico-mathématique. Selon Michel GERVAIS(1989) : « une démarche heuristique correspond à une procédure qui recherche le champ des solutions possibles en utilisant l'analogie, la récurrence, les approximations successives, sans certitude d'une solution unique et d'un nombre fini d'étapes pour arriver à la (ou aux) solution(s) ». Parmi ces outils heuristiques, on trouve entre autres : le recours aux jugements d'experts, l'analyse historique, les méthodes graphiques ou visuelles (l'analyse de champ de forces, les arbres de décision et les graphes de pertinence), les méthodes intuitives (le brainstorming, la synectique ou technique des analogies), et la prospective.

1.3. Les outils paradigmatiques

Les outils paradigmatiques supposent une représentation de la stratégie articulée autour de paradigmes. Ils ne fournissent pas, contrairement aux autres outils, des recettes, des techniques ou des méthodes prédéterminées ; mais des façons de pensée, qui renvoient à des hypothèses, des principes, des règles ou des théorèmes. Ces outils doivent donc être appréhendés comme des lois, des théories, des applications et des dispositifs expérimentaux, qui constituent un cadre de référence fondamental, sur lequel s'appuient les entreprises pour formuler leurs stratégies (GENELOT, 1992).

Parmi ces outils paradigmatiques, on trouve : la vision stratégique, l'approche basée sur les ressources, l'approche basée sur les compétences et l'apprentissage organisationnel. La vision stratégique qui consiste pour l'entreprise à s'imposer un futur souhaité qui dépasse largement le cadre de l'existant, conduit à transformer l'entreprise et à déstabiliser et reconfigurer les systèmes concurrentiels (PRAHALAD, HAMEL, 1990). L'approche basée sur les ressources conçoit l'entreprise comme un ensemble de ressources, pour certaines spécifiques, ce qui lui permet de créer et de pérenniser un avantage concurrentiel et de se distinguer des autres entreprises.

2. Le diagnostic stratégique externe et ses outils

Le diagnostic stratégique est la première étape de la démarche stratégique et consiste à analyser l'environnement externe et le contexte interne de l'entreprise.

2.1. Définition de l'environnement

On parle d'environnement pour désigner le contexte externe dans lequel évoluent les entreprises. Chaque acteur de l'environnement est susceptible de représenter des opportunités ou des menaces. À partir de là, la formulation de la stratégie exige une analyse de l'environnement de la part des organisations.

2.2. Les niveaux de découpage de l'environnement

Alain Charles MARTINET (1990) distingue trois strates de l'environnement externe d'une organisation :

2.2.1. Le macro-environnement : il s'agit du niveau de découpage le plus général. Il représente un ensemble de facteurs globaux qui ont un impact sur pratiquement toutes les organisations d'une même zone géographique.

2.2.2. L'environnement intermédiaire : il s'agit de l'analyse de l'industrie ou du secteur d'activité. Il rassemble un ensemble d'organisations qui proposent la même offre de biens ou de services.

2.2.3. L'environnement concurrentiel : c'est la strate la plus fine, elle permet d'identifier les concurrents les plus directs de l'entreprise.

2.3. Le diagnostic du macro-environnement et ses outils

Une fois le macro-environnement défini, son diagnostic peut être réalisé à l'aide de l'outil PESTEL.

2.3.1. Présentation du model PESTEL

Le model PESTEL est l'acronyme de l'étude des tendances politiques, des tendances économiques, des tendances socioculturelles, des tendances technologiques, des tendances écologiques et des tendances légales. Cet outil permet d'étudier le macro-environnement de l'entreprise. En premier lieu, ce model permet de catégoriser les grandes tendances de l'environnement qui peuvent affecter l'organisation et ses concurrents, ensuite, il permet d'analyser de façon précise l'impact de ces tendances sur l'entreprise. Enfin, il permet de prévoir l'évolution du macro-environnement par le biais de scénarios et de construire des réponses adaptées à chaque scénario.

L'analyse réalisée à l'aide de l'outil PESTEL, permet d'identifier ce qu'on appelle les « variables pivot »¹, car tous les facteurs d'influence n'ont pas la même importance. Le degré d'incertitude concernant l'évolution des différents facteurs, n'est pas identique et l'importance de ces facteurs varie selon le type d'organisation, auquel on s'intéresse.

2.4. Le diagnostic de l'environnement intermédiaire et ses outils

Une fois que l'industrie ou le secteur a bien été défini, il est possible de réaliser son diagnostic à l'aide de « l'outil les cinq forces concurrentielles de Michael PORTER ».

2.4.1. Présentation du model des cinq force de Porter

Une organisation qui n'a aucun concurrent n'a pas besoin de stratégie. Or, les managers sont généralement préoccupés par les concurrents immédiats, alors que bien d'autres forces peuvent influencer la compétitivité d'une organisation. Le modèle des 5 forces de la concurrence, défini par Michael Porter, permet d'identifier les fondements de la

¹« Les variables pivot sont les facteurs susceptibles d'affecter de manière significative la stratégie d'une entreprise, la structure d'un marché ou d'une industrie »

concurrence dans une industrie. Modèle auquel une sixième force fut rajoutée, il s'agit du pouvoir politique.

Le modèle des cinq forces peut être utilisé dans le cadre de l'élaboration de la stratégie, afin de mieux comprendre quelles sont les forces à l'œuvre dans l'environnement concurrentiel d'un domaine d'activité stratégique donné. Le postulat de départ de Porter, est que l'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel, qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit pour une entreprise ou à capter les ressources nécessaires à son existence pour une organisation publique (PORTER, 1980).

Il découle de ce postulat que la notion de concurrence doit être élargie : sera considéré comme concurrent tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit et plus largement tout ce qui peut empêcher une organisation de constituer un avantage concurrentiel en limitant son degré de liberté stratégique (PORTER, 1980). Il a identifié cinq types d'intervenants qui ont cette capacité.

2.4.2. Les intervenants dans le modèle des cinq forces de Michael Porter

2.4.2.1. Les concurrents : il s'agit bien entendu des concurrents au sens classique du terme, c'est-à-dire toutes les organisations qui proposent des biens ou services substituables à ceux de l'organisation. Leur objectif est bien d'augmenter leur latitude stratégique afin d'accroître leur propre avantage, éventuellement au détriment de celui de l'organisation (par exemple en accaparant des parts de marché).

2.4.2.2. Les clients et les distributeurs : peuvent être considérés comme des concurrents, car leur objectif est d'obtenir grâce à leur pouvoir de négociation le maximum de biens ou de services pour le prix le plus faible possible. Cela aura des conséquences sur le profit généré par l'entreprise, sauf si elle est capable de répercuter ces baisses de prix sur ses fournisseurs ou si le rapport de force est à son avantage.

2.4.2.3. Les fournisseurs : utilisent leur propre pouvoir de négociation afin d'accroître leur profit, par exemple en réduisant la qualité de leur offre ou en augmentant leurs prix.

2.4.2.4. Les produits et/ou services de substitution : le succès stratégique d'une organisation et, en particulier sa capacité à générer du profit, peut également être fortement altéré, par l'apparition des produits et/ou services de substitution, qui viennent concurrencer ou rendre obsolète son offre.

2.4.2.5. Les nouveaux entrants potentiels : certaines entreprises qui ne sont pas encore présentes dans l'industrie, peuvent éventuellement décider d'y intervenir. Cela peut provoquer des bouleversements considérables à travers une guerre de prix ou une

rupture technologique, ce qui peut entraîner une déstabilisation du secteur, qui se traduira certainement, par une diminution des résultats des organisations établies.

Une sixième force a été ajoutée ultérieurement à ce schéma, même si Porter ne l'a pas incluse dans son modèle original, il s'agit du rôle de l'État.

2.4.2.6. Les pouvoirs publics : Par leur pouvoir de réglementation, de subvention ou de taxation, sont capables de réduire ou d'accroître l'avantage concurrentiel des organisations. Cet ajout est particulièrement important dans des pays où le poids de la sphère étatique est déterminant (on peut considérer le cas de l'Algérie).

2.4.3. L'intérêt d'utilisation du modèle des cinq forces de Porter

Une fois les forces identifiées et leur influence déterminée, l'outil des cinq forces concurrentielles de Porter, permet la définition de l'intensité concurrentielle et les facteurs clés de succès (FCS).

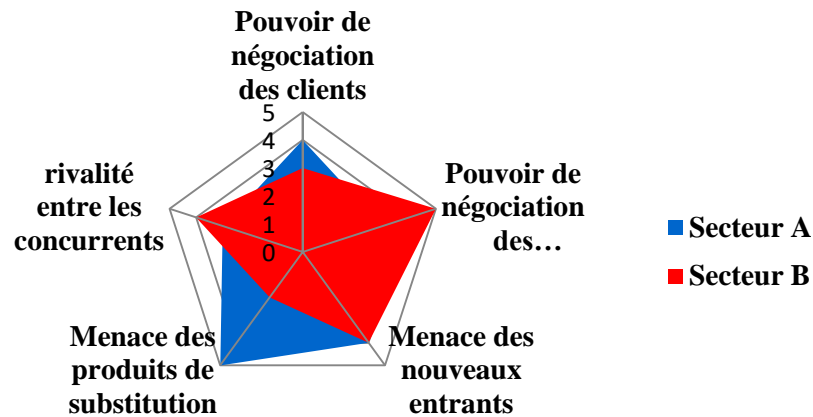
2.4.3.1. L'intensité concurrentielle

Michael Porter définit l'intensité concurrentielle comme l'échange des mouvements concurrentiels.

CHAN et MAUBORGNE (2005) estiment que l'intensité concurrentielle correspond au degré d'agressivité et de rapidité des actions et des ripostes engagées par les entreprises pour se concurrencer sur un marché.

Michael PORTER suggère d'attribuer une note pour chacune des forces afin de calculer l'intensité concurrentielle. Pour cela, il utilise ce qu'il appelle l'étoile sectorielle (voir schéma ci-dessous). Le principe est simple, il attribue une note de 1 à 5 pour chacune des forces, puis il synthétise les résultats dans un tableau.

Figure 1: L'étoile concurrentielle et les cinq forces de Porter



Source: K. Chan, Mauborgne, *Stratégie Océan Bleu ou Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Village Mondial, 2005.

Plus l'intensité concurrentielle est élevée, moins le secteur est attractif, et plus l'intensité concurrentielle est faible, plus le secteur est attractif. La hiérarchisation des forces qui s'exercent dans l'industrie, ou le secteur, constitue une condition préalable pour l'identification des facteurs clés de succès.

2.5. L'analyse de l'environnement concurrentiel et ses outils

On se retrouve ici dans la strate la plus fine, il s'agira alors de faire le diagnostic des concurrents immédiats. Les entreprises d'un même secteur ne sont pas en concurrence frontale, il est donc important de savoir repérer ses concurrents directs. Les concurrents directs d'une organisation sont souvent ceux qui, ont le plus de similitudes avec elle. Pour analyser la structure de la concurrence, nous allons regrouper les concurrents à partir de leurs points communs, c'est ce qu'on appelle les groupes stratégiques.

2.5.1. La notion de groupe stratégique

JP HELFER(2013) définit le groupe stratégique comme : « un ensemble d'entreprises comparable en termes d'objectifs et de stratégie, en termes de conception de marché et en capacité stratégique».

Alain Charles MARTINET (1990) définit le groupe stratégique comme : « un ensemble d'organisation qui partagent des caractéristiques, évoluent dans un même environnement et suivent des stratégies semblables».

2.5.1.1. Intérêt de la démarche

La méthode des groupes stratégiques nous permet :

- De formaliser une représentation concurrentielle ;
- D'observer la co-évolution des entreprises du secteur ;
- D'identifier les concurrents directs de l'entreprise ;
- D'identifier des espaces inoccupés et potentiellement créateurs de valeur.

2.5.2. L'outil terrain de jeu

L'entreprise cherche à se comparer à ses concurrents, c'est un des moyens en complément de l'analyse de la chaîne de valeur, pour apprécier ses forces et ses faiblesses.

2.5.2.1. Définition de l'outil « terrain de jeu »

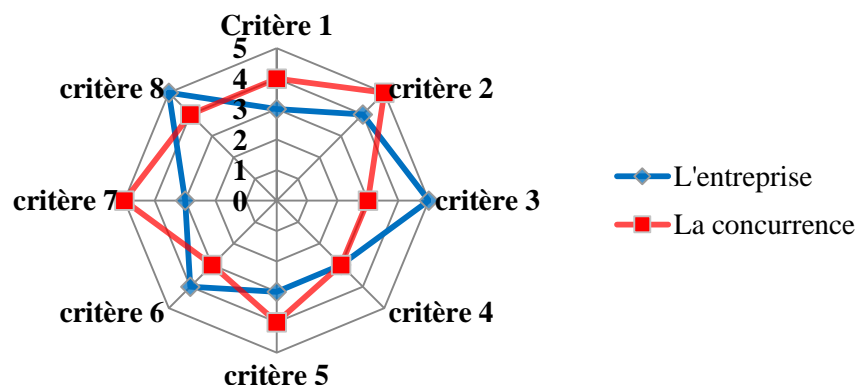
L'outil terrain de jeu offre cette comparaison selon des critères d'analyse particulièrement sensibles pour les clients et lui permet pour chaque critère de savoir si elle est considérée comme plus performante ou moins performante que ses concurrents par ses clients. Le graphique résultant montre les sujets sur lesquels l'entreprise doit s'améliorer, les sujets sur lesquels elle est largement leader, les sujets sur lesquels elle possède une avance incertaine, les sujets sur lesquels elle doit faire des efforts et enfin les sujets sur lesquels l'ensemble des concurrents, incluant l'entreprise, ne répondent pas aux attentes des clients.

2.5.2.2. Mode d'emploi de l'outil « terrain de jeu »

Il faut choisir les huit critères les plus importants aux yeux des clients, mais le critère prix ne doit pas être retenu, car il dépend des autres critères. Ensuite il faut établir une échelle de graduation de un à cinq pour chaque critère, sur laquelle on va coter l'entreprise ainsi que le meilleur des concurrents. Par la suite il faut envoyer un questionnaire aux clients qui reprend les éléments cités au-dessus, pour qu'ils puissent donner leurs réponses.

Le graphe va pouvoir être rempli par une équipe interne de l'entreprise ou par quelques clients, ou encore par une équipe mixte. Il sera représenté sous forme d'un graphique dit « radar ».

Figure 2: L'outil terrain de jeu



Source: Jean Louis SECHI, Session de stratégie animée par la CCI de Paris-Nanterre, dans le cadre du programme PLATO, (2007-2008).

3. Le diagnostic stratégique interne et ses outils

L'objet du diagnostic est la mise en évidence des forces et faiblesses de l'organisation, l'identification de ces derniers lui permettra, de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources et à son potentiel. L'objectif du diagnostic interne est la détection de l'avantage concurrentiel que l'organisation détient par rapport à ces concurrents.

3.1. Définition de l'avantage concurrentiel (AC)

Une organisation détient un avantage concurrentiel lorsqu'elle est capable de créer plus de valeur économique que ses concurrents dans un DAS (PORTER, 1986). La valeur économique c'est la différence entre la valeur perçue par les clients, et les coûts généralement mesurés par le profit.

L'avantage concurrentiel est le résultat d'une meilleure maîtrise des ressources et compétences et d'une meilleure stratégie.

3.2. L'analyse par les fonctions et les processus

Le diagnostic par les fonctions et les processus est une démarche qui consiste à étudier successivement les différentes fonctions et processus de l'organisation. Cette démarche s'effectue en trois étapes :

1. La détermination des fonctions et processus à analyser
2. La définition des critères d'évaluation
3. Le mode d'évaluation

3.2.1. Les limites de l'analyse par les fonctions et processus

Le diagnostic par les fonctions et processus, présente un certain nombre d'inconvénients, qui font que ce modèle, soit très lourd en termes de procédures.

Cette démarche est trop détaillée, longue et présente la réalité de l'organisation de manière trop morcelée. La conception fonctionnelle de l'organisation ne rend pas compte de la réalité systémique de l'entreprise. Cette approche risque aussi d'orienter le diagnostic vers des aspects opérationnels, qui risquent d'éloigner les dirigeants des préoccupations stratégiques.

Afin de remédier à ces inconvénients, d'autres modèles plus synthétiques viennent compléter cette approche. Il s'agit de la chaîne de valeur et l'analyse par les ressources et compétences.

3.3. L'analyse de la chaîne de valeur

L'analyse de la chaîne de valeur permet un focus sur les activités de l'organisation et l'identification des activités qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel (Michael PORTER, considère qu'il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si on considère la firme dans son ensemble)

3.3.1. Définition de la chaîne de valeur

Le concept de chaîne de valeur a été développé par Michael PORTER (1986) dans le cadre des stratégies concurrentielles.

La chaîne de valeur décrit les différentes étapes permettant à une organisation de générer de la valeur pour ses clients. C'est le coût de ces différentes activités et la valeur qu'elles créent qui déterminent l'avantage concurrentiel de l'organisation (PORTER 1986). Dans cette optique, l'objectif de toute entreprise consiste à définir une chaîne d'activités, lui permettant de créer de la valeur au-delà de ses coûts.

3.3.2. L'intérêt de la chaîne de valeur

Cette description des différentes fonctions peut être considérée selon deux points de vue, lorsqu'on cherche à déterminer la position concurrentielle d'une organisation. Tout d'abord, on peut la considérer comme une cartographie des différentes activités susceptibles de créer de la valeur pour les clients. Une organisation peut ainsi être particulièrement performante dans la gestion des liens entre sa logistique, sa commercialisation et son développement technologique, mais moins compétente en termes d'approvisionnements et de production.

Il convient alors de se demander sur quelles fonctions il serait préférable de se concentrer et réciproquement ce qu'elle devrait éventuellement externaliser. La catégorisation des fonctions pousse également les managers à réfléchir au rôle joué par chacune dans la création d'avantages concurrentiels. La chaîne de valeur peut également être utilisée parallèlement à une chaîne de coûts. Il est difficile de quantifier précisément la contribution de chacune des fonctions à la valeur totale perçue par le client, surtout que celle-ci s'avère largement subjective dans la mesure où un client valorisera plus l'image du produit, alors qu'un autre s'attachera avant tout à la qualité de service.

4. Etude de cas

Nous avons entrepris pour illustrer nos propos une enquête de terrain auprès d'une dizaine d'entreprises localisées au niveau de la wilaya de Tizi Ouzou. La taille de notre échantillon a été volontairement réduite pour des impératifs de temps liés aux délais impartis pour la finalisation de notre communication.

4.1. Les caractéristiques de notre échantillon

Nous allons essayer de synthétiser certaines caractéristiques de notre échantillon à travers le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Caractéristiques de notre échantillon.

Caractéristiques de l'échantillon							
Taille des entreprises	Effectif en%	Secteur d'activité	Effectif en %	Poste occupé au sein de l'entreprise	Effectif en %	Formation en gestion	Effectif en %

PME	40	Primaire	20	Associés	40	Oui	50
TPE	60	Secondaire	50	Directeur commercial	10	Non	50
/	/	Tertiaire	30	Commercial	10	/	/
/	/	/	/	Propriétaires	30	/	/
/	/	/	/	Responsable marketing	10	/	/

Source : Elaboré par nos soins.

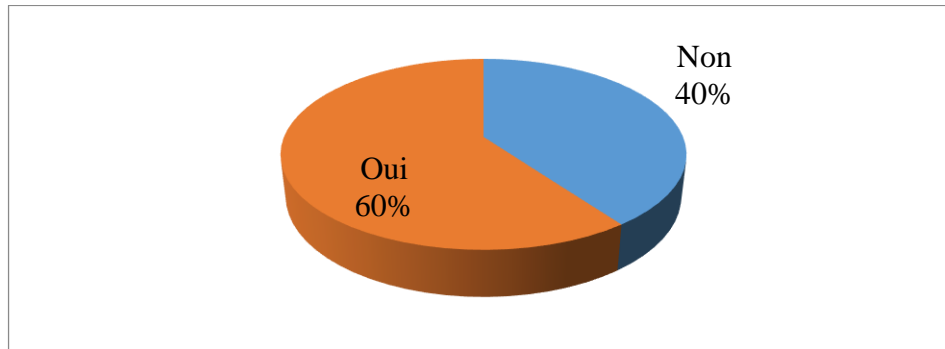
Notre échantillon est composé essentiellement de très petites entreprises (60%) et de petites et moyennes entreprises (40%), dans la mesure où notre objectif principal est de voir dans quelle mesure ce type d'entreprises peut mettre en place une démarche stratégique en utilisant des outils d'analyse stratégique. Concernant l'activité exercée par les différentes entreprises de notre échantillon, 50% évoluent dans le secteur secondaire principalement des activités de transformation (minoteries, textiles, huilerie), 30% dans le secteur des services, avec des entreprises qui exercent des activités dans la maintenance dans la télécommunication et la communication. Enfin 20% sont dans le secteur primaire, principalement dans l'activité de l'apiculture et l'agriculture maraichère.

Les sondés ayant répondues à notre questionnaire sont majoritairement (70%) des propriétaires ou des associés selon que l'entreprise soit une SARL ou un EURL, 20% occupent des postes managériales (directeur commerciale et marketing). Quant à la formation initiale des personnes interrogées 50% sont de formation en Economie et gestion (diplôme de licence, master ou formation diplômante au sein d'écoles privés), le reste de notre échantillon détient des diplômes en agronomie, biologie, électronique, génie de l'industrie, etc.

4.2. Participation à la réflexion stratégique et la prise de décision au sein de l'entreprise

A la question : participez-vous à la mise en place et la réflexion stratégique au sein de votre entreprise ? Nous avons obtenu les réponses suivantes traduites à travers le graphe ci-dessous.

Figure 3: Participation à la réflexion stratégique et la prise de décision.



Source : Elaboré par nos soins à l'aide des données de notre questionnaire.

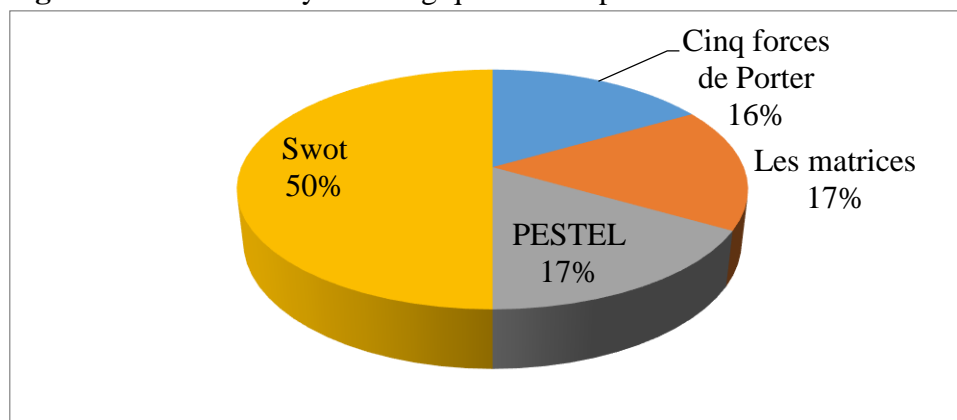
Nous remarquons que 60% des personnes interrogées ont répondu oui, alors que 40% affirment ne pas y prendre part.

Ces résultats viennent corroborés ce que nous avons vu plus, 50% des sondés ont une formation en gestion, il est donc possible qu'une partie d'entre eux participent activement à la réflexion stratégique et la prise de décision, aussi entre les détenteurs de parts dans l'entreprise (propriétaires et associés) et le directeur commercial et marketing, il existe aussi parmi eux des personnes impliquées dans cette démarche.

4.3. Connaissance et utilisation des outils d'analyse stratégique

A la question : connaissez-vous des outils d'analyse stratégique 65% des personnes interrogées ont répondu par l'affirmatif, contre 35% qui affirment n'en connaître aucun. Ce résultat va au delà de celui relatif à la formation initiale des répondants où 50% seulement avaient affirmé avoir eu une formation en gestion, il est donc probable que certains ont suivi des formations complémentaires pour assurer une bonne gestion de leur entreprise. Quand aux différents outils d'analyse stratégique connus par les sondés le graphique ci-dessous nous donne un aperçu sur cette aspect.

Figure 4: Outils d'analyse stratégique connus par notre échantillon.



Source : Elaboré par nos soins à l'aide des données de notre questionnaire.

Nous constatons que notre échantillon connaît un bon nombre d'outils avec des degrés différents. 50% de notre échantillon dit connaître la matrice SWOT, alors que 17% affirment

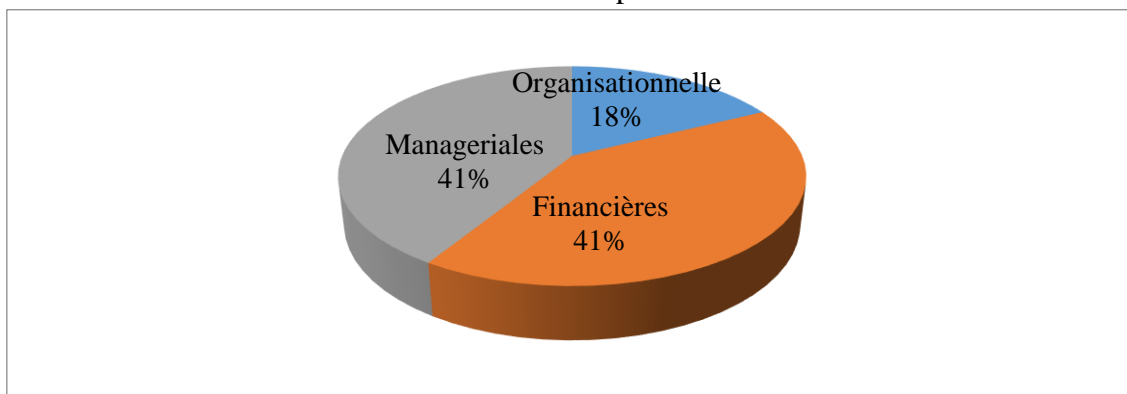
connaître le modèle PESTEL et les matrices et enfin, 16% connaissent le modèle des cinq forces de Porter.

La connaissance de ces outils, ne signifie en rien un savoir-faire permettant leur utilisation dans la mesure où 100% de notre échantillon explique son incapacité à une mise en œuvre opérationnelle de ces derniers, les raisons de cette dernière seront expliquées dans ce qui suit.

4.4. Les éléments explicatifs de la non mise en place des outils d'analyse stratégique au sein des entreprises de notre échantillon

A la question : qu'est-ce qui peut expliquer l'incapacité des entreprises à utiliser des outils d'analyse stratégique, nous avons pu récolter les réponses exprimées dans la figure ci-dessous.

Figure 5: Éléments explicatifs de la non utilisation des outils d'analyse stratégique au sein des entreprises.



Source : Elaboré par nos soins à l'aide des données de notre questionnaire.

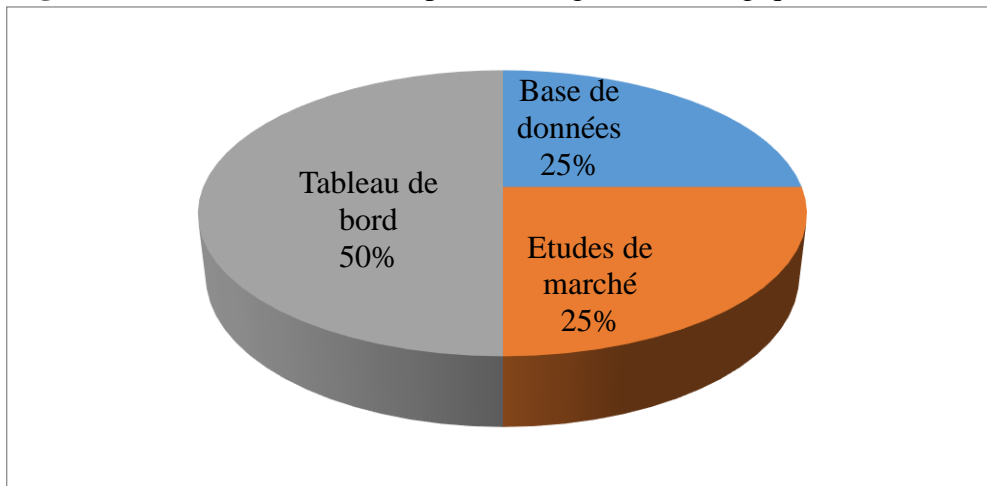
Les résultats montrent que 82% de notre échantillon impute l'impossibilité de mettre en pratique des outils d'analyse stratégique à des raisons managériales et financières, alors que 18% estiment que la raison principale est due essentiellement à des considérations organisationnelles.

On peut déduire de ces résultats que l'utilisation des outils nécessite des investissements financiers que des entreprises de petites tailles ne peuvent pas supporter que se soit en interne ou en externe en sollicitant des cabinets d'audit et autres. Aussi, les compétences managériales en terme de savoir-faire (formations, apprentissage, etc.), mais aussi, les effectifs nécessaires en nombre sont tout aussi importants pour mettre en place ces outils. Pour ce qui est des facteurs organisationnels, il est vrai que pour des entreprises de petites tailles, la mise en place d'une analyse interne à travers la chaîne de valeur ou l'analyse par les fonctions reste difficile, car il s'agit en générale d'entreprises dont la structure organisationnelle est simplifiée au maximum.

4.5. Les outils de substitutions pour le diagnostic stratégique

A travers la question : quelles sont vos alternatives pour effectuer votre diagnostic stratégique ? Les entreprises questionnées ont donné les réponses présentées dans la figure suivante.

Figure 6: Outils de substitution pour un diagnostic stratégique.



Source : Elaboré par nos soins à l'aide des données de notre questionnaire.

La figure ci-dessus indique que pour 50% de notre échantillon, les tableaux de bord sont les outils utilisés pour palier à la difficulté d'usage des outils tels que la chaîne de valeur, le modèle des cinq forces de Porter, les matrices, etc. Pour 25%, l'alternative est les bases de données (fichiers clients, fichiers fournisseurs, etc.), enfin pour 25%, l'outil de substitution est les études de marché (étude de satisfaction clients par exemple).

On remarque que ces alternatives présentent dans l'absolu l'avantage d'être peu coûteuses, dans la mesure où les bases de données et les tableaux de bord peuvent être facilement conçus avec un tableur type fichier Excel.

Conclusion

La mise en place d'une démarche stratégique par une PME dans le cadre de sa réflexion sur son avenir, reste un exercice périlleux compte tenu de la complexité de la tâche par rapport aux moyens financiers, managériaux et organisationnels dont elle dispose.

L'universalité dans l'utilisation des outils d'analyse stratégique, reste utopique dans la mesure où chaque entreprise présente des spécificités propres. Des facteurs de contingence peuvent répondre en partie aux spécificités d'utilisation et de choix des outils d'analyse stratégique au sein d'une PME, dans la mesure où ils répondent seulement sur le volet pertinence d'utilisation et non sur celui de l'impact du choix des outils sur la performance;

Des facteurs de contingence comme la taille de l'entreprise, la structure organisationnelle, les ressources financières ainsi que les compétences managériales peuvent être cités dans notre cas comme ayant une influence sur le choix des outils d'analyse stratégique;

Les PME peuvent faire face à cette complexité d'utilisation des outils d'analyse stratégique dans leur réflexion stratégique en ayant recours à des moyens plus faciles à mettre en place, comme les tableaux de bord, comme cela fut préconisé par une partie de notre échantillon.

Références bibliographiques

1. Ansoff, I. (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris: Edition l'Organisation.
2. Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). *Stratégie Ocean Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Paris: Edition Pearson.
3. Desreumaux, A., Lecocq, X., & Warnier, W. (1993). *Stratégie*. Paris: Edition Dalloz.
4. Genelot, D. (1992). *Manager dans la complexité*. Paris: INSEP Edition.
5. Gervais, M. (1989). *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*. Paris: Edition Economica.
6. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990, Septembre 09). The Core Competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 24-35.
7. Helfer, J. P., & Michel Kalika, J. O. (2013). *Management Stratégique* (éd. 9e). Paris: Edition Vuibert.
8. Martinet, A. C. (1990). *Diagnostic Stratégique*. Paris: Edition Vuibert.
9. Mintzberg, H. (1994). *Grandeur et Décadence de la Planification Stratégique*. Paris: Edition Dunod.
10. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lempel, J. (1999). *Safari en pays Stratégie: L'exploration des grands courants de la pensée Stratégique*. Paris: Edition Village Mondial.
11. Porter, M. (1980). *Choix Stratégique et concurrence: Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris: Edition Economica.
12. Porter, M. (1986). *l'avantage concurrentiel*. Paris: Dunod.
13. Ramanantsoa, B. (1984, Septembre 8). Voyage en stratégie. *Revue française du marketing*, pp. 15-23.

**L'analyse web, un avantage concurrentiel pour les PME en ligne :
revue de littérature.**

**Web analysis, a competitive advantage for online SMEs: literature
review**

Chekir Terkia, Doctorante, UMMTO, terkiachekir@gmail.com

Gheddache Lyes, MCA, UMMTO, gheddachelyes@gmail.com

Résumé

Les entreprises en ligne ont une meilleure possibilité de collecter une grande quantité de données dans un laps de temps, ce qui peut être considéré comme un avantage concurrentiel par rapport aux détaillants hors ligne traditionnels qui n'ont pas les mêmes capacités. Les outils d'analyse web (WA) offrent une quantité de fonctionnalités diverses et permettent la mesure, la collecte, de l'analyse et de la communication de données Internet dans le but de comprendre et d'optimiser l'utilisation du web et comprendre le comportement des clients. De plus, l'analyse web joue un rôle important pour mesurer les performances. Cependant, les petites entreprises en particulier peuvent ne pas disposer du savoir-faire et des ressources nécessaires et peuvent donc ne pas bénéficier des avantages fournis par l'analyse web.

L'objectif de cet article est de développer une revue de littérature qui va nous exposer les avantages de l'analyse web pour les PME en ligne ainsi que les obstacles de son adoption et comment les PME peuvent surmonter ces obstacles et développer un avantage concurrentiel avec cette nouvelle technique d'analyse.

Mots clés : PME, analyse Web, avantage concurrentiel, données.

Abstract

Online businesses have a better possibility of collecting a large amount of data in a span of time, which can be seen as a competitive advantage over traditional offline retailers who do not have the same capabilities. Web Analysis Tools (WA) offer a number of diverse functionalities and allow the measurement, collection, analysis and communication of Internet data for the purpose of understanding and optimizing the use of the web and understanding customer behavior. In addition, web analytics plays an important role in measuring performance. However, small businesses in particular may not have the necessary know-how and resources and therefore may not benefit from the benefits provided by web analytics. The objective of this article is to develop a literature review that will expose the advantages of web analytics for online SMEs as well as the obstacles of its adoption and how SMEs can overcome these obstacles and develop a competitive advantage with this new analysis technique.

Keywords: SMEs, web analytic, competitive advantage, data.

Introduction

Le monde de l'entreprise a évolué depuis l'avènement d'Internet. Chaque jour, une quantité massive de données est générée sur les sites Web et autres applications numériques. En conséquence, les entreprises seront obligées de gérer des types et des volumes de données qu'elles n'ont jamais vus auparavant. Des données qui proviennent de différentes sources dans

différents formats à différents taux d'acquisition (Coleman et al., 2016). Cependant, accéder aux données est une chose, mais extraire des informations significatives en est une autre (English & Hoffmann, 2018). En conséquence un tel défi est pris en charge par ce qu'on appelle le ''*Web analytic*'' ou l'analyse web. D'après *Web Analytic Association* l'analyse web est "la mesure, la collecte et l'évaluation de données Internet dans le but de comprendre et d'optimiser l'utilisation du Web" (Zumstein, 2012)

Au cours des dernières années, l'importance du Web Analytics a grandi et continue de croître. En outre, plusieurs entreprises peuvent bénéficier des données analytiques collectées pour améliorer leur expérience sur internet.(Heller, 2016)

À l'égard des avantages fournis par l'analyse web, plusieurs entreprises peuvent bénéficier des données analytiques collectées pour améliorer leur l'expérience sur internet. De leur part les grandes entreprises emploient leurs propres services pour identifier en permanence leurs besoins commerciaux et analyser leurs sites Web pour capturer des données de manière efficace et instructive. Par conséquent, ces entreprises améliorent leurs performances et *Web Analytics* leur donne un avantage concurrentiel. (Heller, 2016) L'analyse Web, en revanche, n'est pas seulement nécessaire pour les grandes entreprises, mais également pour les petites entreprises qui ont un site Web et pourraient donc bénéficier de la collecte de données (Zumstein, 2012). Cependant, les petites et moyennes entreprises essaient d'utiliser les outils web analytic de la même manière que les grandes entreprises, mais n'ont souvent pas les ressources équivalentes en main-d'œuvre et en connaissances pour tenir le rythme (Heller, 2016) et peuvent donc ne pas bénéficier des avantages fournis par l'analyse web. Cela dit, le problème qui se pose à ce niveau est le suivant : comment une petite ou moyenne entreprise aux capacités limitées peut-elle mieux utiliser le web analytic et développer un avantage concurrentiel et quels problèmes rencontrent les PME pour une intégration du *Web Analytic* ?

Alors que l'importance croissante du web analytic est reconnue dans la littérature, la recherche empirique de son importance reste sous-étudiée notamment dans le cadre des PME. En conséquence, cet article présente une revue systématique afin d'explorer la littérature existante en *web analytic* et son utilité pour soutenir l'avantage concurrentiel dans les PME.

En premier lieu on définira le web analytic, ensuite on examinera les avantages de son utilisation dans les PME et de déterminer si elle peut conduire à un avantage concurrentiel.

1. Méthodologie de la recherche

La revue systématique de la littérature a suivi un protocole établi par (English & Hoffmann, 2018). Tout d'abord, une compilation de termes de recherche. Deuxièmement, une liste définie de critères d'inclusion ou d'exclusion de revues et de publications. Troisièmement, une analyse critique, une extraction de données et une synthèse des publications résultantes. La stratégie de recherche est reposée sur une liste de mots clés à savoir : *Web analytic*, PME avantage concurrentiel et compétitivité. De même la recherche documentaire a été effectuée à l'aide des bases de données électroniques tout en utilisant *Google Scholar* comme moteur de recherche. De ce fait, des articles existants qui se concentrent sur le web analytic ont été examinés ainsi les références de chaque article inclus ont été étudiées. En outre une autre recherche a été menée

pour tenter d'inclure des livres connexes et d'autres sources de recherches. Le calendrier de cette revue de littérature allait de 2010 au 2020.

2. Définition de l'analyse web

Les données ont toujours été une base vitale pour les affaires et la prise de décision. À l'ère d'Internet avec la maturité et la popularité croissantes des services Web, l'analyse Web est devenue de plus en plus essentielle. (Goebel et al., 2015). L'analyse Web peut être vue sous plusieurs angles, et donc définie et interprétée de plusieurs manières. La définition officielle tel qu'elle est développé par *Web Association Analytic*, est : "la mesure, la collecte et l'analyse de données Internet dans le but de comprendre et d'optimiser l'utilisation du Web (Zumstein, 2012). Selon Järvinen & Karjaluo, (2015) le *web analytic* est : « un outil qui collecte des données sur le parcours de navigation concernant la source du trafic du site Web (par exemple, e-mail, moteurs de recherche, annonces graphiques, liens sociaux), les chemins de navigation et le comportement des visiteurs lors de leurs visites sur le site Web. Quant à Kumar & Ogunmola, (2020) **l'ont défini comme une technique utilisée pour collecter, mesurer, rapporter et analyser les données du site Web afin d'optimiser son utilisation et améliorer sa performance.**

Enfin, sur la base de ces différentes définitions et interprétations, nous pouvons en déduire que l'analyse web est l'ensemble des outils et les méthodologies de collecte, d'analyse et rapport des données d'utilisation numérique à partir des médias numériques.

3. Les caractéristiques des PME

Avant de commencer le débat sur leurs caractéristiques, il est nécessaire de définir les petites et moyennes entreprises. Fondamentalement, il existe fréquemment plusieurs définitions, et il n'y a pas de consensus scientifique sur ce qui constitue une petite entreprise. Cependant, si une définition est étroitement liée à son champ d'application, nous pouvons la maintenir. Dans notre travail de recherche on peut retenir la définition qui correspond au contexte algérien : « La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de dix (10) à quarante-neuf (49) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre cent (400) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas deux cent (200) millions de dinars algériens(REGUIG, 2020).

Contrairement aux grandes entreprises, les PME manquent de ressources, notamment en matière de financement, de compétences ou d'équipement et sont confrontées à des défis pour adopter de nouvelles technologies (Goebel et al., 2015) Dans le cadre de l'adoption de la technique de l'analyse web les mêmes défis intervient. Selon (Heller, 2016) en raison de l'ampleur de leurs opérations et de leur situation financière, la plupart des PME n'ont pas de mise en œuvre adéquate de l'analyse Web.

Paradoxalement, ces mêmes caractéristiques peuvent être un avantage pour les PME par rapport aux grandes entreprises, notamment une meilleure capacité d'adaptation au changement en raison de leur taille et de leur flexibilité ainsi que l'innovation et la résilience face à une concurrence féroce (Heller, 2016) . En outre, compte tenu des progrès de l'informatique et leurs utilisation efficace les PME peuvent à surmonter ces défis concurrentiels et les aider à surmonter les barrières traditionnelles du marché et à créer de nouvelles opportunités (Goebel et al., 2015)

4. Les avantages de l'analyse web pour les PME

La fonction principale et essentielle de *Web Analytic* est de collecter et d'analyser les données d'utilisation web. De nos jours, Web Analytics est largement répandu et utilisé dans différentes industries à des fins diverses telles que la publicité, les campagnes, l'amélioration du commerce électronique, la conception et le développement de sites Web, l'optimisation des performances de sites Web, etc. (Heller, 2016)

Dans son travail de recherche, Zumstein, (2010) a résumé les principaux avantages du web analytic aux éléments suivants :

- **Optimisation de la relation client :**

Le système de suivi de Web Analytic affiche les informations (pages, contenu, fichiers) et les services (recherches, formulaires, blogs) auxquels les utilisateurs accèdent. Un niveau élevé d'orientation utilisateur et client peut être assuré en évaluant la demande d'informations, ce qui est précieux pour le CRM.

- **Optimisation du site Web :**

Les sites Web peuvent être ajustés aux caractéristiques de navigation, de clic, de navigation et de recherche de chaque utilisateur sur la base d'une étude de son activité d'accès à l'information. De plus, la qualité du site Web peut être améliorée en évaluant et en améliorant la navigation, la structure, les liens, la fonctionnalité, la convivialité, le design et le contenu.

- **Optimisation du moteur de recherche.**

Grace aux outils du web analytic les entreprises en ligne peuvent identifier où se trouvent les utilisateurs (continent, pays et lieu) et identifier les mots de recherche utilisés pour trouver la page Web. De telles informations peuvent être utilisées dans les techniques SEO et SEM. L'objectif du SEO et du SEM est d'améliorer les classements dans les moteurs de recherche, en utilisant certaines techniques (Zumstein, 2010)

- **Optimisation du marketing en ligne.**

De plus, WA peut aider à mesurer les effets d'utilisations des outils de marketing en ligne tels que les bannières publicitaires, les *newsletters*, les sondages... etc.

Enfin, l'analyse Web est également utilisée pour améliorer le commerce électronique en améliorant l'orientation, l'acquisition et la fidélisation des clients. Comprendre le comportement et les besoins du client à travers les données d'utilisation est important pour attirer l'attention et lier le client à la plateforme de commerce électronique (Heller, 2016)

5. Les défis d'adoption de l'analyse web par les PME

Il existe peu de recherches empiriques sur les enjeux et les problèmes auxquels sont confrontées les PME dans l'adoption de l'analyse des méga données (English & Hoffmann, 2018). Ainsi, la section suivante examine les problèmes et les défis de l'analyse commerciale pour les PME découlant de la revue de la littérature.

En plus des avantages potentiels du web analytic, il est aussi souvent associé à des problèmes et défis qui pouvant expliquer le manque d'adoption du web analytic par les PME. Généralement les PME sont confrontées à des difficultés financières en raison de leur jeune existence, de leur

manque d'expérience et de leur opacité informationnelle (Heller, 2016). De ce fait, les facteurs clés pour ne pas utiliser le Web Analytique peut être résumé en :

- **Obstacles financières et temps**

Les ressources financières disponibles pour les PME peuvent souvent être limitées. Les entreprises manquent souvent de ressources telles que l'argent et le temps pour l'analyse Web (Zumstein, 2012). En outre, dans le contexte des petites et moyennes entreprises, il est très difficile d'organiser le temps ou les ressources pour l'utilisation de l'analytique (Pirinen, 2018) ce qui pousse les PME à être très prudentes vis-à-vis de nouveaux investissements au-delà de leur champ d'activité spécifique (Coleman et al., 2016)

- **Obstacles culturelles**

Le manque de ressources pour l'analyse Web, telles que le temps et l'argent, est également lié à un manque de sensibilisation et de soutien de la direction. Par conséquent, l'implication des cadres supérieurs et une culture organisationnelle de soutien sont également reconnues comme des problèmes centraux dans le déploiement de l'analyse Web (Pirinen, 2018).

Lorsque nous examinons les petites entreprises, les propriétaires-dirigeants représentent essentiellement l'ensemble de la culture de la haute direction et de l'organisation. Ainsi l'adoption des solutions technologiques au sein d'une PME dépend essentiellement de ses compétences et de son attitude dû à l'égard de celle-ci (Pirinen, 2018). Le dirigeant doit être capable de gérer une variété de tâches dans le processus d'utilisation de WA, y compris le partage des responsabilités avec les membres de l'équipe, la coordination et la participation à l'exécution des tâches, et la création d'une culture qui favorise la coopération, le partage d'informations et la prise de décision basée sur les données (Järvinen, 2016)

- **Manque de connaissances et du savoir faire**

Le développement technologique rapide sur Internet permet une pléthore de nouveaux usages. Dans le même temps, ils posent des défis pour l'adoption de l'analyse Web, (Zumstein, 2012). Dans le cadre des PME, le manque de compréhension de l'analyse des méga données est fréquemment cité comme l'un des obstacles les plus sérieux et cela du généralement au manque d'attention et d'intérêt qui ont envers les marchés en dehors de leurs spécialités (English & Hoffmann, 2018). En outre, l'analyse Web est une tâche spécialisée interdisciplinaire qui peut affecter plusieurs spécialités à la fois. Il nécessite une collaboration ciblée entre différents départements et un large éventail de connaissances et d'expertises : • Connaissance du business model et de la stratégie d'entreprise • Savoir-faire dans le domaine des technologies informatiques et web • Connaissance du contrôle de gestion et du *reporting* • Connaissance du data *warehousing* et de la business intelligence (Zumstein, 2012)

6. Les solutions d'adoption de l'analyse web par les PME

Compte tenu du manque de ressources auxquelles les PME sont confrontées, notamment financières, il est essentiel de les doter d'une méthode pour participer aux procédures d'analyse en ligne. La plupart des solutions et outils sont fournis par de grandes entreprises telles que Google. Ils sont bénéfiques pour les petites entreprises en termes de coût, de temps, d'économies d'efforts et de sécurité des données (Nguyen, 2019).

Selon Seymour et al., (2011) , une PME peut commencer par adopter et mettre en œuvre des packages et des outils d'analyse Web gratuits en fonction de leurs exigences prédéterminées. Après des résultats satisfaisants, l'organisation peut ensuite basculer complètement vers la nouvelle façon de faire les choses

À lui seul, Google Analytics, l'outil d'analyse et le service de statistiques de sites Web le plus utilisé au monde. Le logiciel indique quels mots-clés ont été consultés, combien de temps les gens ont passé sur le site grâce à ces mots-clés, s'il y a eu des achats, dans quel pays ils se trouvent, dans quel était la page de destination, les taux de rebond.de plus. Il permet aussi à l'utilisateur d'analyser non seulement les sites Web, mais aussi les moteurs de recherche, le marketing par e-mail, les réseaux sociaux, les campagnes mobiles, de conversion et de publicité (Heller, 2016) Ces informations qui sont évidemment très précieuses pour surveiller et suivre le comportement des clients. Mais bien évidemment il ne donne pas d'informations détaillées sur un client en particulier (Rossi, 2012).

Une autre approche suggérée consiste à utiliser des ressources internes possédant une connaissance du domaine commercial et à développer leurs capacités d'analyse de méga données de manière peu coûteuse grâce à des outils open source et à des cours en ligne ouverts et massifs (MOOC). (Coleman et al., 2016). De toute évidence, le manque de temps qui peut être consacré à l'apprentissage est un problème majeur. Par conséquent, il est recommandé que les personnes qui ont besoin de continuer à se renseigner sur l'analyse Web devraient prévoir au moins une heure par jour pour apprendre quelque chose de nouveau. (Seymour et al., 2011) .

En outre malgré le nombre d'expertise et des spécialistes nécessaires pour ce domaine d'analyse de données en ligne, toutefois Seymour et al., (2011) suggèrent que moins de personnes seraient nécessaires pour faire le travail lorsque les processus manuels sont automatisés et pourtant ils fourniraient des rapports de qualité. Ainsi

KAUSHIK, (2010) met en évidence les outils d'analyse Web qui peuvent fonctionner pour obtenir des données de plusieurs sources. Ces outils d'analyse Web comprennent un progiciel d'analyse Web (tel qu'*Unica*, *WebTrends* et *Google Analytics*), un outil d'analyse comparative d'analyse Web (tel que *HitWise*), un outil d'expérimentation et de test (tel que *Test&Target* d'*Ominiture* ...).

7. Web analytic une source d'un Avantage concurrentiel pour les PME en ligne

La théorie des ressources de l'entreprise repose sur le postulat que l'avantage concurrentiel est obtenu en développant des ressources uniques au sein de l'entreprise qui sont hétérogènes par rapport à leurs concurrents et qui sont uniques et difficiles à imiter (English & Hoffmann, 2018). De ce fait, parce que l'analyse Web peut aider les entreprises à développer des stratégies d'analyse Web en utilisant les ressources de l'entreprise de manière ciblée et économique il peut ainsi aider à obtenir des avantages concurrentiels (English & Hoffmann, 2018) . Cela est possible grâce à des fournisseurs tiers (les logiciels d'analyse) qui peuvent fournir des données sous une forme utilisable au PME avec moins de ressource en terme de temps et de cout.

En outre, l'exploitation de l'analyse Web pour comprendre le comportement des clients et prendre de meilleures décisions, les entreprises peuvent acquérir un avantage concurrentiel (Pirinen, 2018). Cela est possible grâce aux grandes chances fournis aux entreprise de collecter une énorme quantité de données sur le comportement des clients dans un laps de temps

beaucoup plus court, ce qui peut être considéré comme un avantage concurrentiel par rapport aux magasins traditionnels hors ligne qui ne possèdent pas les mêmes installations.

Conclusion

Cette recherche comprend un examen de la littérature de l'utilisation du web analytic par les PME ainsi que son développement en tant qu'un avantage concurrentiel dans l'environnement en ligne. En outre le document a mis en évidence le potentiel du web analytic pour les PME ainsi que les défis auxquels les elles sont confrontées lors de leur adoption de cette technique d'analyse.

Selon l'étude de la littérature, l'analytique pourrait être considérée comme une source potentielle de construction d'avantages concurrentiels à ne pas négliger lors de l'élaboration d'une stratégie des petites entreprises, en raison des avantages qu'elle procure en termes d'économie de temps et d'argent. en outre d'après English & Hoffmann, (2018) les PME qui adoptent l'analyse web , même dans une faible mesure, ont de meilleures chances d'obtenir un avantage concurrentiel sur leurs rivales.

Cependant en raison du manque d'études empiriques axées sur les PME et le web analytic il est difficile de porter un jugement définitif et générale sur les potentialités du web analytic pour les PME. Par conséquent il est conclu que le domaine du web analytic dans le contexte des PME a besoin de plus d'efforts de recherche à l'avenir visant à consolider les constructions théoriques et à promouvoir la mise en œuvre d'approches plus pratiques.

Bibliographie :

- Coleman, S., Göb, R., Manco, G., Pievatolo, A., Tort-Martorell, X., & Reis, M. S. (2016). How Can SMEs Benefit from Big Data? Challenges and a Path Forward: S. Coleman *et al. Quality and Reliability Engineering International*, 32(6), 2151-2164. <https://doi.org/10.1002/qre.2008>
- English, V., & Hoffmann, M. (2018). Business Intelligence as a Source of Competitive Advantage in SMEs: A Systematic Review. *DBS Business Review*, 2. <https://doi.org/10.22375/dbr.v2i0.23>
- Goebel, R., Norman, A., & Karanasios, S. (2015). *Exploring the Value of Business Analytics Solutions for SMEs*. 33.
- Heller, D. (2016). *A Usage Framework and Guidelines*. 108.
- Järvinen, J. (2016). *The use of digital analytics for measuring and optimizing digital marketing performance*. 196.
- Järvinen, J., & Karjaluoto, H. (2015). The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*, 50, 117-127. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.009>
- KAUSHIK, A. (2010). *Web Analytics 2.0* (Wiley).
- Kumar, V., & Ogunmola, G. A. (2020). Web Analytics for Knowledge Creation: *Psychology and Learning*, 10(1), 14.

- Nguyen, Q. (2019). *Digital marketing analytics guide for the business of an online influencer. Case : Lavendaire, US.* 80.
- Pirinen, E. (2018). *Perspective of small enterprises : How web analytics are used by Finnish online retailers?*
- REGUIG, A. (2020). *L'innovation et la croissance des PME En Algérie.* 217.
- Rossi, A. C. (2012). *Proposal of a Performance Measurement System for e-commerce SMEs in Denmark.* 84.
- Seymour, D. L., Roode, P. D., & Ngwenyama, P. O. (2011). *Department of Information systems University of Cape Town.* 319.
- Zumstein, D. (2012). *Web Analytics : Explorative Analyse zu Einsatz, Nutzen und Problemen.*
- Zumstein, D. (2010). *WEB ANALYTICS - Analysing, Classifying and Describing Web Metrics with Fuzzy Logic: Proceedings of the 6th International Conference on Web Information Systems and Technology,* 282-290.
<https://doi.org/10.5220/0002778502820290>

Analyse de la compétitivité des entreprises de terroir en Algérie :

Etudes de cas

BOURAKACHE Ferroudja, MCB, UMMTO

bourkachef@gmail.com

Résumé : Notre propos dans cette communication est d'analyser le rôle des ressources territoriales spécifiques dans la compétitivité des entreprises de terroir. Nous considérons que dans les espaces ruraux et de montagne, le terroir peut constituer une source d'avantage concurrentiel. Ceci amène à la question des choix stratégiques à adopter par les entreprises de terroir pour réaliser une valeur ajoutée permettant de faire vivre une agriculture de montagne. Les producteurs font le choix stratégique d'une logique de production fondée sur des notions d'origine, de terroir et d'identité locale.

Absract :

Introduction

L'Algérie connaît aujourd'hui un engouement pour les produits de terroir. Nous assistons dans le monde rural algérien à un fournissement grandissant de petites entreprises, qui transforment et commercialisent ces produits. En effet, de petites unités activent dans plusieurs créneaux créateurs de valeur ajoutée et stimulateur d'une dynamique territoriale. Qu'ils soient d'essence végétale ou animale, ces produits de terroir ont été depuis toujours la base de l'alimentation de la population algérienne (SAHLI, 2009). Le retour des algériens aux produits consommés par nos ancêtres, peut être un effet de mode ou d'imitation, ou simplement un besoin de tirer profit de ressources territoriales qui présentent une alternative de croissance pour les zones rurales défavorisées.

La mondialisation dessine un monde uniforme dans ses procédés de production, sa consommation et son mode de vie. En réponse à cette uniformisation, la persistance de certains modes d'alimentation est enregistrée.

1. produits de terroir, entreprise de terroir et compétitivité

Le développement de l'esprit de l'entreprise est le meilleur moyen pour les communautés rurales de faire face aux problèmes économiques de création d'emploi.

« Une entreprise de terroir est une entreprise qui tire sa spécificité de liens de forte intensité avec un territoire identifié par des caractéristiques physiques (géographiques et agro climatiques), historiques et sociales, c'est-à-dire culturelles »¹.

¹ RASTOIN, J. & VISSAC-CHARLES, V. (1999) « Le groupe stratégique des entreprises de terroir », *Revue internationale P.M.E.*, 12(1-2), 171-192, p 173.

L'ancrage territoriale de ces entreprises sous formes diverses variées, qui correspondent à des modèles de production combinant façons de produire, systèmes de production et filières spécifiquement organisées¹ (Marie HOUDART & René POCCARD, 2015)

La notion de terroir à la base des AOC et AOP est ancienne et purement française (HIRCZAK, 2007). Le terme terroir est polysémique. Les géographes lui ont donné le sens d'« *un espace défini par ses qualités physiques particulières de pentes, d'expositions, de nature de sols* » (BRUNET, 1993). Il est donc question de plaine, de terroir sableux ou argileux, par exemple.

PREVOST et al (2014, p 2) avancent la définition à laquelle un travail collectif de INRA-INAO-UNESCO² a abouti. « *Un terroir est un espace géographique délimité défini à partir d'une communauté humaine qui construit au cours de son histoire un ensemble de traits culturels distinctifs, de savoirs et de pratiques, fondés sur un système d'interactions entre le milieu naturel et les facteurs humains. Les savoir-faire mis en jeu révèlent une originalité, confèrent une typicité et permettent une reconnaissance pour les produits ou services originaires de cet espace et donc pour les hommes qui y vivent. Les terroirs sont des espaces vivants et innovants qui ne peuvent être assimilés à la seule tradition* ».

De cette définition nous pouvons dégager deux dimensions essentielles au concept terroir. La première dimension est liée à l'espace géographique dans lequel un produit donné trouve sa spécificité. La seconde dimension porte sur la dimension sociale liée à un système de production mis en place par l'homme.

De là, nous rapprochons cette définition avec celle avancée par CASABIANCA et al (2006) qui consiste à dire que « *le terroir est une construction sociale qui s'appuie d'abord sur une spécificité de produits, qui possèdent une valeur matérielle et immatérielle, concourant à leur typicité* ». Cette définition est pertinente car elle englobe les différentes dimensions géographiques, humaines et patrimoniales du terroir.

Le terroir est proche de certaines notions tel que territoire et Syal. La différence entre terroir et territoire réside dans le fait que le terroir trouve son existence dans un ou plusieurs produits. Par contre le territoire peut se passer du produit. Le terroir peut être vu comme le territoire du produit.

Le terme de terroir est proche de celui de système productif localisé mais ils ne peuvent être confondus. Le système productif localisé. Ils se focalisent sur les produits agroalimentaires qui présentent des spécificités locales et qui renvoient aux produits de terroirs. Aussi le cadre d'analyse des Syal s'est élargi pour atteindre les organisations socioéconomiques qui sont à l'origine des produits de terroir. Les chercheurs au niveau de ces systèmes tentent de comprendre les processus de qualification territoriale des produits.

¹ Marie HOUDART & René POCCARD : « Dynamique des bassins laitiers entre globalisation et territorialisation Ce chapitre de l'ouvrage *Voies Lactées. Dynamique des bassins laitiers entre globalisation et territorialisation* est publié en Open Access sous licence creative commons BY-NC-ND autorisant son utilisation et sa diffusion sans modification et à des fins non commerciales.

ISBN 978-2-7380-1384-2 — © INRA-SAD, 2015

²INRA : Institut National de la Recherche Agronomique, INAO : Institut National de l'Origine et de la Qualité, UNESCO : United nations educational, scientific and cultural organization.

La première impression que nous pouvons avoir lorsque nous évoquons le terroir est l' « effet terroir ». Il se matérialise par le lien du produit au terroir naturel. C'est un ensemble de caractéristiques physiques et agronomiques provenant d'un support pédoclimatique. On dit par exemple que la viande d'une race animale donnée doit son goût à un herbage spécifique dans une région. Encore, une pomme est juteuse car l'arbre pousse sur un type de sol et dans un climat particulier. Cette interprétation est très facile à faire quand il s'agit de produits végétaux car ils sont exposés aux influences du sol et du climat.

Ce lien au terroir naturel reste revendiqué par tous mais très difficile à démontrer. Le terroir physique et pédoclimatique n'est pas le seul facteur à intervenir pour obtenir un produit. Le potentiel agronomique d'un terroir doit être révélé par des techniques de production.

Le lien au terroir ne peut être expliqué par l'effet terroir seulement. Il regroupe une somme de caractéristiques propres au produit. Ce lien doit être raisonné en fonction des produits. Le lien au terroir est une relation dynamique. C'est une combinaison des caractéristiques du produit et un milieu géographique. Tous ce qui est particulier au produit comme le goût, la texture, les techniques de production et les spécificités symboliques doivent révéler les particularités d'un territoire.

Le rapport au terroir comporte divers enjeux. Le consommateur cherche à avoir la garantie que le produit qu'il consomme est typique. Il cherche les qualités qu'il a autrefois connues et savourées dans le produit comme le goût, la texture. De son côté, le producteur doit s'assurer que son savoir-faire ne sera pas délocalisé ailleurs.

Le terroir est une entité qui combine deux conceptions. La première est physique et la deuxième est humaine. La conception physique renvoie aux caractéristiques physiques du terroir. Selon Morlat (cité in CADOT, 2010,8), « *chaque milieu représente trois composantes majeures. Un faciès pétrographique, une séquence pédologique et un paysage associé* ». Cette façon limitée de définir le terroir ne peut expliquer les spécificités des produits de terroir, d'où le recours à une autre conception complémentaire. En outre, même si le terroir est doté d'un potentiel de spécificités physiques, elles peuvent être immobilisées. Il faut bien une que ce potentiel soit révélé et transformé avec des techniques très pointues.

La conception humaine du terroir intègre la dimension humaine et collective. Elle est l'ensemble des activités humaines qui sont à l'origine de la mobilisation de ces ressources de terroir. Elle se matérialise dans les savoir-faire que la collectivité a acquis à travers le temps et les interactions entre les individus et l'espace géographique.

2. Forces des stratégies de différenciation par les ressources

2.1. Développement durable

2.3. Labels et marques

3. Faiblesses des stratégies de différenciation par les ressources

3.1. Sous compétitivité économique

3.2. Profil du consommateur

3.3. Déficit d'accompagnement public

4. Démarche méthodologique

5. Etudes de cas

La valorisation des ressources territoriales notamment celles qui sont liées aux produits de terroir est caractérisée par des cas de réussite exemplaires. Nous allons restreindre notre exposé sur trois produits de terroir qui se présentent aujourd'hui comme prometteur, il s'agit du miel, la caroube et le fromage de terroir.

Le miel

La présence de l'abeille chez les populations agricoles et pastorales de l'antiquité est mise en évidence par des dessins peints ou gravés sur les tombeaux égyptiens, dans les églises, les couvents de diverses confessions religieuses (BERKANI M.L, 2008). La pratique de l'activité apicole en Algérie remonte à très loin dans l'histoire. SKENDER, 1972 (cité in BERKANI, 2008) rapporte que pendant la colonisation deux conduites ont été adoptées pour l'élevage des abeilles. L'apiculture traditionnelle pratiquée par environ 26 000 autochtones. En parallèle, près de 1000 apiculteurs français pratiquaient l'apiculture moderne dans des ruches Langstroth.

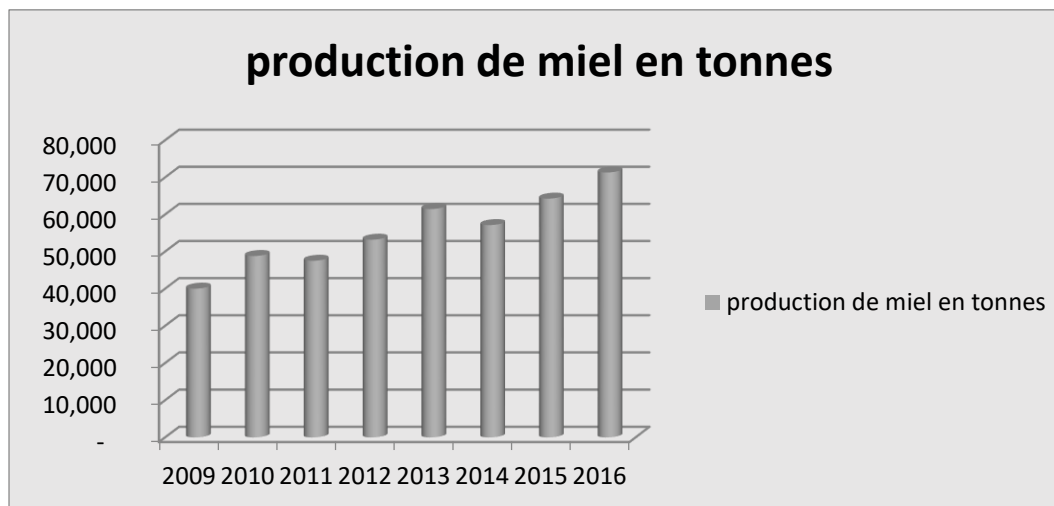
Après l'indépendance, les agriculteurs ont tenté de récupérer le cheptel qui a été détruit pendant la guerre. Alors, l'activité apicole a repris mais avec un rythme faible. Les ruches étaient traditionnelles et les rendements n'étaient pas importants. L'Algérie possède une grande superficie et un patrimoine floristique extraordinaire, mais pendant toute cette période, les apiculteurs se contentaient d'exploiter la flore existant dans la bande du littoral par méconnaissance de la richesse des autres régions du pays. Par exemple, ce n'est qu'au début des années 2000 que les apiculteurs commencent à exploiter l'Euphorbe et le jujubier qui sont des plantes qui poussent dans les hauts plateaux et les zones arides (BOUCHOUAREB, 2016).

L'apiculture a connu une autre période de perte de cheptel, celle de la décennie noire qui s'étale des années 1990 à 2000. Durant cette phase de l'histoire de l'Algérie, les habitants des zones rurales ont déserté les villages laissant derrière eux tout ce qu'ils possèdent.

Compte tenu de l'importance que revêt l'activité apicole, L'Etat algérien a consenti beaucoup d'efforts afin de la moderniser. Cette modernisation passe par la sédentarisation des populations rurales dans leurs villages. Ainsi, beaucoup de programmes d'aides aux agriculteurs ont été lancé pour dynamiser les communes rurales et lutter contre l'exode rural.

Malgré la présence d'un climat doux et une flore mellifère qui est à la fois dense et variée, la production nationale en miel reste toujours faible. Pour satisfaire les besoins des masses populaires, l'Algérie fait recours aux importations qui ne cessent d'augmenter d'année en année. En 2016, l'Algérie a introduit près de l'équivalent de 699 879 561 dinars de miel en provenance de la Chine, d'Inde et d'Arabie Saoudite.

En 2017, les importations algériennes du miel ont enregistré une valeur de 3 343 764 de Dollars, soit une croissance de 17% par rapport à 2014. Ces importations ont connu une tendance oscillatoire entre 2012 et 2017.



La production du miel et des essaims ont connu une évolution importante en partie grâce aux programmes d'aides que l'Etat a consentis pour ce secteur.

La caroube

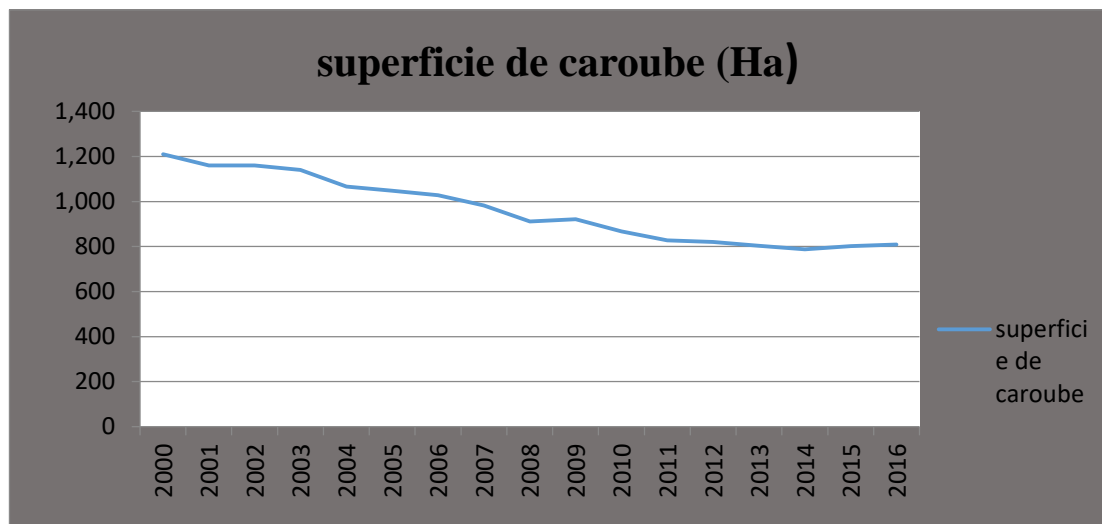
Le caroubier appartient à la famille des légumineuses. C'est-à-dire qu'il s'agit d'une plante dont les fruits sont sous forme de gousse. Contrairement à l'idée répandue entre les scientifiques stipulant que le caroubier est originaire de l'orient et que ce sont les arabes qui l'ont apporté sur les côtes de l'Afrique et en Espagne. Plusieurs auteurs pensent que le caroubier est originaire du centre de l'Afrique. Le caroubier, un modèle d'endurance et de rusticité. Aujourd'hui cet arbre que nous considérons comme un patrimoine qui nécessite la préservation, est menacé de disparition. Cette espèce endémique de l'Algérie est caractérisée par une grande plasticité écologique puisqu'il prospère sous différents climat, humide, aride et semi aride.

Contrairement aux autres végétaux de la méditerranée, le caroubier fleurit en automne et une partie de ses feuilles tombent, non pas en hiver comme il est de coutumes mais au printemps, à l'époque où les autres végétaux se couvrent de fleurs. Les FREZARD reportent que « L'Algérie est couverte de forêts de caroubiers gigantesques. Il se plaît sur les coteaux et dans les ravins, qu'il embellit avec son feuillage toujours vert. Il est le compagnon inséparable de l'olivier avec lequel on le rencontre toujours. Aussi, la culture de ces deux végétaux est à peu près la même »¹.

Tous les terrains conviennent au caroubier excepté ceux qui sont très humides. Il se trouve dans les zones arides et semi-arides de la méditerranée et de la péninsule arabe. Il se développe naturellement sur le littoral des pays méditerranéens, en Syrie, en Egypte, en Tunisie, en Algérie et en Espagne.

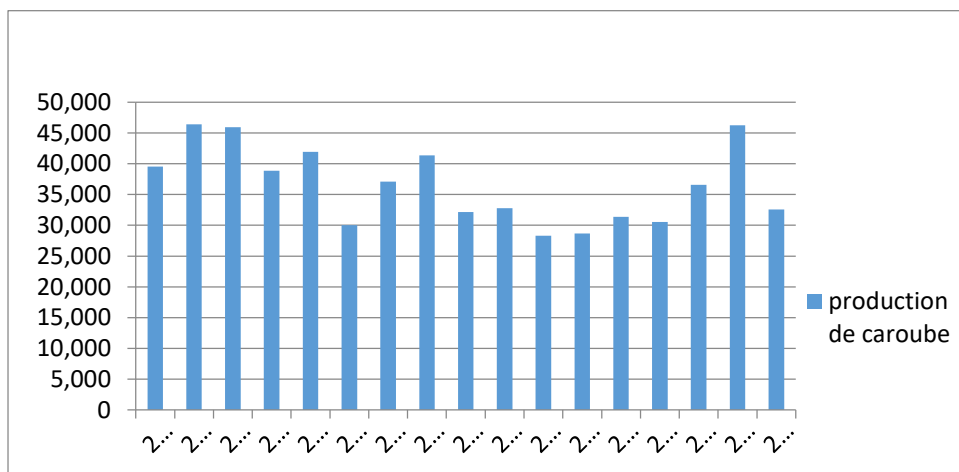
Selon la carte qui suit, nous constatons facilement que le caroubier n'est pas très répandu dans le monde. En effet, l'aire de dispersion de cette espèce végétale est restreinte au bassin méditerranéen Il est également implanté dans plusieurs autres pays, ayant des régions à climat méditerranéen comme l'Australie, l'Afrique du Sud, les États-Unis (notamment l'Arizona et la Californie du Sud), les Philippines et l'Iran. BENMAHIOUL(2011) dans un article dans lequel

¹ ARISTIDE FREZARD, STANISLAS FREZARD : *Le caroubier ou l'arbre des Lotophages* », in Revue des eaux et forêts, Paris, Libraires de la France et de l'Etranger, 1867.



Source : Données MADR, 2018

Comme le démontre cette figure, malgré les capacités de notre pays qui sont immenses, la superficie de caroubier est en perpétuelle diminution. Les cadres de la Direction générale des forêts déclarent qu'il y eu une perte de nombreux sujets suite aux feux de forêts qu'ont connu plusieurs wilaya du pays notamment Tizi-Ouzou, Béjaïa, Boumerdès, Jijel et Tipaza. En 2000, la superficie couverte par le caroubier avoisine 1210 Ha, contre 809 Ha en 2016.



Source : Données MADR, 2018

Le prix d'un kilo de poudre de la caroube varie entre 20 et 30 euros. La farine de la graine de caroube quant à elle coûte très cher, plus de 50 euros le kilo. Selon un des exportateur que nous avons interviewé, le prix de la tonne de caroube brute varie entre 26 000 da et 30 000 da. Son prix à l'exportation avoisine 550 Euro. Un père de famille de la commune de Béni Ourtilane dans la wilaya de Sétif nous raconte que le prix d'un kilo de graines de caroube varie entre 30 000 et 40 000 Da.

Concernant la vente de la récolte ramassée pendant l'été, nous interlocuteurs affirment qu'ils trouvent des contacts par internet ou via des réseaux de connaissances. Les marchés européens et maghrébins sont les marchés cibles de ces exportateurs. Il faut savoir que le marché européen est très sévère en matière de conditionnement, d'emballage et de traitement.

L'un des exportateurs rencontrés avait des contacts avec un acheteur en Portugal, le Maroc et la Tunisie.

Ces exportateurs nous ont expliqué que le problème ne réside pas dans la vente. « *Que lorsqu'un client est satisfait de la qualité du produit proposé, l'année d'après il revient pour faire affaire avec nous* ». Le problème majeur dans ce créneau est l'insuffisance en termes de capacité de production. Le rendement du caroubier est en baisse et la demande est très forte.

Au niveau des ménages, le ramassage du fruit du caroubier est devenu pour certaines familles, une activité à part entière. La forte demande sur ce fruit contraint les entreprises de transformation d'acheter la récolte des paysans au niveau des villages. Généralement, ce sont les enfants qui s'occupent de cette tâche. La cueillette est un travail pénible puisqu'il faut marcher de longues distances dans la montagne. Encore, les sacs de caroube sont transportés sur le dos des enfants puisqu'il n'existe aucun autre moyen de transport. La vente de la récolte confère aux familles des rentrés substantielles d'argent. Le travail artisanal qui est réalisé au niveau des ménages consiste en la séparation des graines de la gousse. La pulpe servira par la suite d'aliment de bétail.

La récolte est vendue à des collecteurs, qui la revendent à leur tour à des entreprises de transformation algérienne ou l'achemine vers l'exportation.

En Algérie, deux entreprises transforment la caroube. L'une est sise à BEJAIA et l'autre à TLEMCEM. Elles sont spécialisées dans la transformation de la caroube en plusieurs produits dérivés. L'enjeu pour ces petites entreprises artisanales est de passer au stade de l'entreprise industrielle. Pour notre enquête, nous avons contacté les deux entreprises, celle de Bejaia a refusé de répondre à nos questions, par contre nous avons pu réaliser un entretien avec le gérant de l'entreprise Boublenza de Tlemcen.

BOUBLENZA Abdelhak, cet entrepreneur a décidé, en 1994, de se lancer dans une affaire nouvelle dans le monde industriel en Algérie, celui de la transformation de la caroube en poudre. La Sarl BOUBLENZA qui représente un poids économique significatif, est considérée comme un cas unique en Algérie et ailleurs dans le monde. « Il y a 02 entreprises dans le monde qui produisent la poudre de caroube (Une en Espagne et la notre) » nous a déclaré le gérant de cette entreprise. Cette entreprise a pu décrocher le trophée du meilleur exportateur hors hydrocarbures pour l'exercice 2017.

Notre enquête auprès de cette entreprise nous a permis de collecter des informations sur la filière. La caroube est ramassée au niveau de tout le territoire national. L'entreprise s'approvisionne pratiquement de toutes les régions qui peuvent produire ce fruit. Le gérant nous a fait comprendre que la matière première transformée, c'est-à-dire la caroube provient à hauteur de 90% du territoire national, pour les 10% qui restent, l'entreprise importe notamment du Maroc.

Le site de l'entreprise se présente sur une large plaine qui s'étend sur une superficie L'entreprise se dresse avec de grands hagards d'un côté et la pépinière de caroubier de l'autre côté. La gamme de produits de cette entreprise est très variée. D'abord, la graine de caroube est utilisée épaississant dans l'industrie agroalimentaire et pharmaceutique et ce après l'extraction de la gomme de caroube. En outre, la poudre de caroube dans laquelle on trouve deux produits.

La CARANI est utilisée dans l'alimentation animale comme anti diarrhéique et la CARUMA utilisée dans l'alimentation humaine dans diverses applications comme substitut du cacao.

Cette entreprise emploie 80 personnes auquel il faut ajouter ceux qui font la collecte de caroube et son transports et autres.

Dans l'objectif de conquérir les marchés internationaux et se positionner sur la scène internationale M. Boublenza a appelé aux pouvoirs publics à aider son entreprise à ouvrir des représentations à l'étranger. La SARL Boublenza a exporté depuis sa création en 1994, vers une trentaine de pays sur les 5 continents.

Il est important de signaler que le marché local de la caroube et autres produits issus de cette substance est étroit. Ceci explique le fait que les opérateurs qui travaillent dans ce secteur sont essentiellement orientés vers l'exportation.

Pour créer une véritable industrie dans la caroube, les gens doivent investir et se spécialiser. Il est tout a fait possible de multiplier le nombre de producteurs et d'exportateurs. La planification pour une offre plus large pourra aboutir dans le futur. En outre, il conviendrait de faire des études détaillées pour élaborer des programmes intéressants et qui englobent tous les acteurs.

En Algérie, le travail sur la caroube vient de commencer. En effet, lors de notre passage à la direction générale des forêts, on nous a informé qu'une instruction a été donné afin que chaque conservation forestière de wilaya de faire un recensement des sujet existant dans chaque wilaya afin de connaitre ce qui existe et de réaliser un diagnostic de la filière. Il faut encore signaler qu'une pépinière est lancé à Jijel afin d'inciter les paysans à planter cet arbre avec des oliviers. Enfin, nous avons trouvé un seul cas d'un privé à Tiaret qui a exploité 200 h de caroube. Les responsables aux niveaux des conservations nous ont expliqué qu'il existe des autorisations d'exploitation des domaines forestiers. La contrainte soulignée pour obtenir cette autorisation est la lenteur des démarches administratives qui peuvent prendre des années.

La création des PME dans le cadre de la politique agricole en Algérie : cas de la création des huileries modernes au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou 2000-2020

SAHALI Nouredine : MCB, FSECSG, UMMTO
Babou Omar : MAA, FSECSG, UMMTO
Batache Abderahmane : MAA, FSECSG, UMMTO

Introduction / Problématique

- La politique agricole entamée depuis 2000 a connu des étapes: PNDAR/PRAR et Filaha
- La recherche de moderniser du secteur agricole pour des meilleurs résultats
- Tout de même La sécurité alimentaire constitue un objectif suprême à atteindre
- Les soutiens publics deviennent le fondement de la relance du secteur d'où la création des fonds publics: FNRDA/FNDIA/FNRPA/FNDA/FNDR
- La mise en place des filières de production au nombre de 30 filières
- Une nomenclature des actions à financer est arrêtée pour chaque filière soutenue
- pour toute action financée : une subvention est attribuée suivie des conditions de réalisations/ plafonnements
- L'oléiculture a bénéficié de ce statut de filière au regard de l'importance de l'espace qu'occupe l'olivier dans l'arboriculture au niveau national « première place »
- La prise en charge de cette filière nécessite l'introduction de plusieurs actions : plantation, réhabilitation, etc. Toutefois, le financement des huileries modernes constitue un véritable acquis pour la filière
- Huileries sont des PME spécifiques pour deux raisons:
 - ❖ Secteur agricole / un produits saisonnier
 - ❖ Appartenant au secteur privé mais subventionner par l'Etat

« *Quels sont les soutiens accordés à la filière oléicole dans la politique agricole des années 2000?* »

« **Quelles sont les principales réalisations de la filière Oléicole en matière de création des huileries modernes dans la wilaya de Tizi-Ouzou ?** ».

I. Les principales actions soutenues dans le cadre de la politique agricole

1. la période du PNDAR: trois rubriques sont intégrées: réhabilitation (densification), nouvelles plantation et réalisation des industries de transformation

❑ Densification plantation

- ✓ Travaux de préparation du sol 100 DA /Trou
- ✓ Engrais de fond 50 DA/ Trou

- ✓ Plants en motte 200 DA /Trou
- ✓ Régénération (taille) vieille plantations 1000 DA/arbre
- ✓ Débroussaillage 200 DA/arbre
- ✓ Greffage de sujet 250 DA/arbre

❑ Nouvelles plantations

- Travaux de préparation du sol 20 000 DA /ha
- Plants en motte 20 000 DA / ha
- Plants racines nues 15 000 DA/ha
- Acquisition d'intrants agricoles 10 000 DA
- Acquisition du matériel au niveau de l'exploitation : filets de récoltes 2.000 DA / unité

❑ Réalisation des industries de transformation

- Acquisition des équipements spécialisés : Huilerie 40% plafonné à 4 millions DA
- Acquisition des équipements spécialisés : Confiserie 40% plafonné à 3 millions DA

2. La période du plan Filaha:

Trois rubriques sont nouvelle plantation en masse, acquisition de matériel et équipement de récolte d'olives et enfin valorisation des produits oléicoles

❑ Nouvelle plantation en masse

- Création des vergers en extensif 60 % plafonné à 10.000 DA pour acquisition des plants
- Création des vergers en intensif 60.000 DA pour acquisition des plants
- Création des vergers en semi intensif 30.000 DA pour acquisition des plants

❑ Acquisition de matériel et équipement de récolte d'olive

- Appareil pour récolte 30 % plafonné à 60.000 DA/appareil (2 appareils maximum)
- Filets de récolte 1.500 DA/Filet: 4 Filets pour un hectare

❑ Valorisation des produits oléicoles

- Huileries à chaine continu à 2 ou 3 phases 30 % plafonné à 4 millions DA
- Confiserie 30% plafonné à 4 millions DA

❑ Modernisation des moyens de stockage

❖ La forme individuelle

- Acquisition de deux (02) cuves en inox d'une capacité de 2.000 litres 30% plafonné à 480.000 DA
- Acquisition d'une (01) cuve inox d'un capacité de 10.000 litres 30% plafonné à 510.000 DA

❖ **La forme collective**

- Acquisition de trois (03) cuves en inox 10.000 litres 30% plafonné à 1.530.000 DA
- Chaîne de conditionnement semi automatique ou automatique 30% plafonné à 1.000.000 DA

II. Les principales réalisations de la filière oléicole dans le cadre de la politique agricole au niveau de la wilaya de T.O

- ❖ L'olivier occupe une place prépondérante dans l'espace arboricole au niveau national . Cette place s'est renforcée suite à l'application de la politique agricole depuis 2000

❑ **Superficie**

- En 2000, la superficie oléicole était de l'ordre de 160 080 ha soit 35, 8% de l'espace arboricole national
- En 2019 cette superficie s'est multipliée pour atteindre 431 506 ha soit près de 47% de l'espace arboricole total

❑ **Production**

- En 2001 était de l'ordre de 2 millions Qx olives dont 1,67 million pour l'huile produisant 264 mille HL et 335 mille Qx pour la conserve
- En 2019 , la production s'est multipliée pour atteindre 8,97millions Qx olives dont 5,7 millions pour l'huile produisant 1,05 million HL et 3 millions Qx pour la conserve

❑ **Rendement**

- Le rendement moyen en 2000 était de l'ordre de 15,8 L/Qx et de 13,3 Kg/arbre
- En 2019, le rendement moyen est de 18,5 L/Qx et de 20 Kg/arbre

- L'espace oléicole se trouve en grande partie dans les wilaya centre et centre est du pays (Kabylie). Toutefois, les wilaya du sud ont investi ce créneau

- En 2019, les principales wilaya en terme de superficie et de production sont:

✓ Bejaia	57 614 ha	890 333 Qx
✓ Tizi-Ouzou	38 828 ha	504 208 Qx
✓ Bouira	37 309 ha	432 442 Qx
✓ BBA	26 319 ha	382 316 Qx
✓ Sétif	23 611 ha	341 050 Qx
✓ Jijel	16 603 ha	555 859 Qx

Dans les wilayas de Sud on retrouve:

- Djelfa 11 329 ha 339 800 Qx

Séminaire La compétitivité des PME : un impératif à la croissance de l'économie algérienne

- M'sila 10 442 ha 173 215 Qx
- Biskra 4 359 ha 176 490 Qx

❖ Dans la wilaya de Tizi-Ouzou, l'olivier dominant dans l'espace arboricole

□ Superficie

- La superficie oléicole était de l'ordre de 30 600 ha en 2000 soit 74,1 % de l'espace arboricole global
- En 2019 cette superficie est devenue plus importante avec 38 828 ha soit près de 79,7%
- La production est passée de

□ Production

- En 2001 était de l'ordre de 498,5 mille Qx de l'huile produisant 83 mille HL
- En 2018, la production a atteint 760,5 mille Qx de l'huile produisant 134 mille HL

□ Rendement

- Le rendement moyen était de l'ordre de 16,6 L/Qx et de 17,7 Kg /arbre
- En 2019, le rendement moyen est de 20,4 L/Qx et de 15 Kg/arbre

Evolution de l'espace arboricole : la wilaya de Tizi-Ouzou / Total Algérie

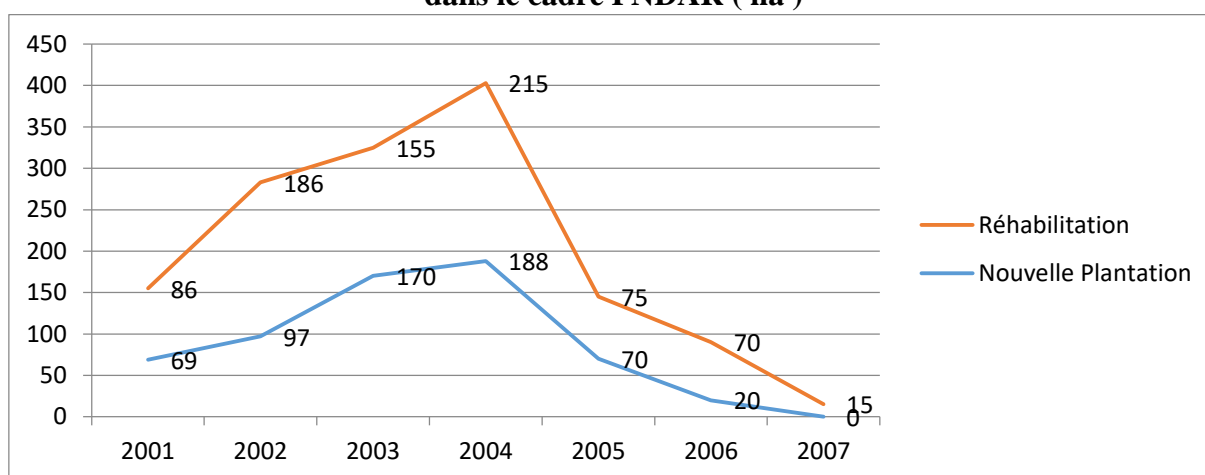
Année	Wilaya	Oliviers		Palmiers		Agrumes		Figuiers		Espèces N/ Pépins		Sup. Totale	
		ha	%	ha	%	ha	%	ha	%	ha	%	ha	%
Année 2000	T-O	30 600	74,1	0	0,0	1 110	2,7	5 878	14,2	3 730	9,0	41 318	100
	Algérie	168 080	35,8	101 820	21,7	46 010	9,8	36 000	7,7	118 090	25,1	470 000	100
Année 2005	T-O	32 448	72,2	0	0,0	1 349	3,0	6 387	14,2	4 768	10,6	44 952	100
	Algérie	293 351	31,9	147 906	19,7	62 126	8,3	46 592	6,2	254 804	33,9	750 780	100
Année 2015	T-O	35 608	76,1	0	0,0	1 433	3,1	5 978	12,8	3 789	8,1	46 809	100
	Algérie	406 571	43,7	166 893	18,0	67 191	7,2	43 130	4,6	245 855	26,4	929 641	100
Année 2019	T-O	38 828	79,7	0	0,0	1 600	3,3	5 837	12,0	2 473	5,1	48 737	100
	Algérie	431 506	46,9	169 866	18,4	73 533	8,0	39 438	4,3	206 569	22,4	920 912	100

❖ Les principales réalisations sont enregistrées durant la période du PNDAR

- Les données concernant le premier volet traitant la réhabilitation des plantations :
 - ✓ la taille de 52.816 arbres,
 - ✓ la réalisation de 75.500 cuvettes

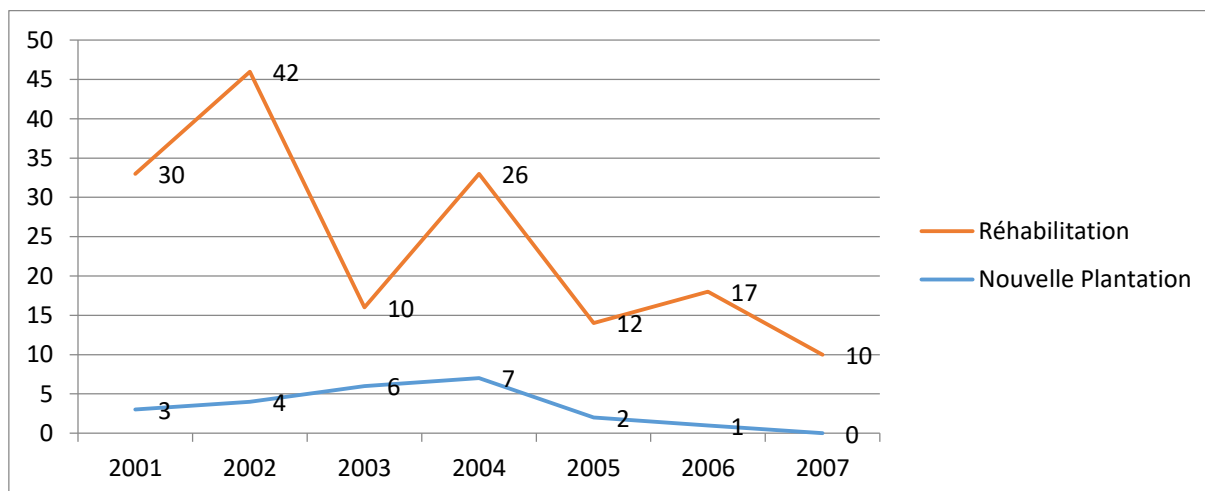
- ✓ et enfin, le débroussaillage et le greffage de 51.179 arbres
- La nouvelle plantation a permis la réalisation de presque 1.000 ha
 - ❖ *Dans le cadre de la PRAR à travers la concrétisation des PPDRI, il y a eu :*
 - ❖ *la plantation de 1271 Ha d'oléiculture*
 - ❖ *Greffage d'oléastres de 14.536 arbres*
 - ❖ *Plantation de 150 Ha de densification de l'olivier*

Evolution des réalisations physiques pour la réhabilitation et les nouvelles plantations dans le cadre PNDAR (ha)



- ✓ Une évolution dans la même tendance que ce soit pour la réhabilitation ou les nouvelles plantations
- ✓ La réhabilitation a permis une meilleure prise en charge des vergers existants
- ✓ Les réalisations pouvaient être largement supérieures à ce qui a été enregistré au regard de l'importance de la superficie oléicole mais aussi au besoin ressenti

Evolution des subventions destinées à la réhabilitation et de nouvelle plantation

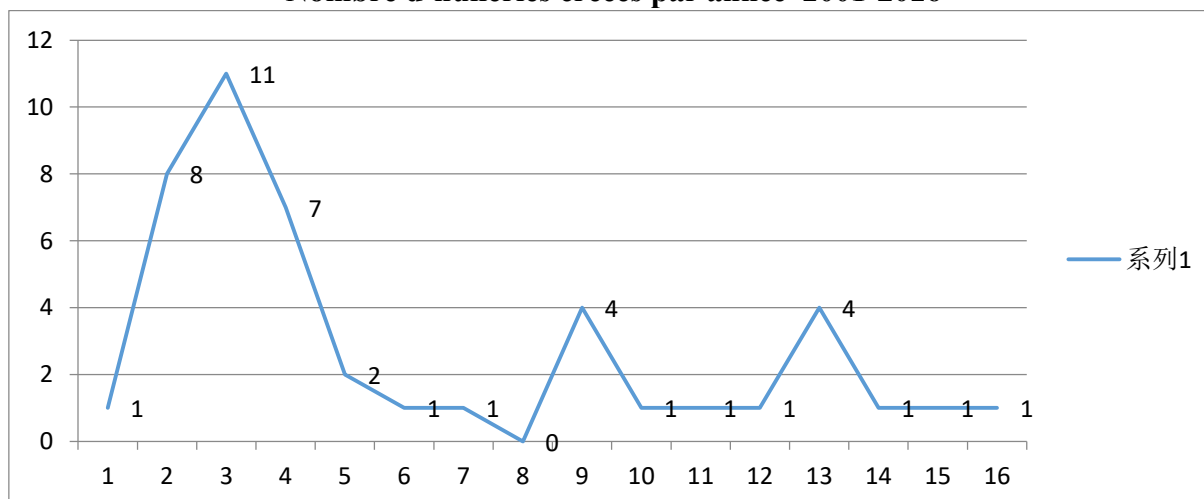


- Le montant des opérations dédiées à la réhabilitation est largement supérieur à celui des nouvelles plantations en raison de la diversification d'opérations soutenues dans le cadre de la réhabilitation
- La baisse des montants est liée aux subventions devenues dérisoires (restées figées) au fil des années, n'incitant pas les agriculteurs à les demander

Les réalisations physique et financière dans l'investissement des huileries modernes

Année	nombre	Subvention	Subvention totale
2001	1	2,5	188
2002	8	8,4	353
2003	11	22	253
2004	7	28	220
2005	2	7,04	159
2006	1	4	129,8
2007	1	4	44,3
2008	0	0	36,6
2009	4	14,5	41
2010	1	4	53
2011	1	4	67,7
2012	1	4	106
2013	4	16,2	185,7
2014	1	4	168
2015	1	4	279,2
2016	1	4	180

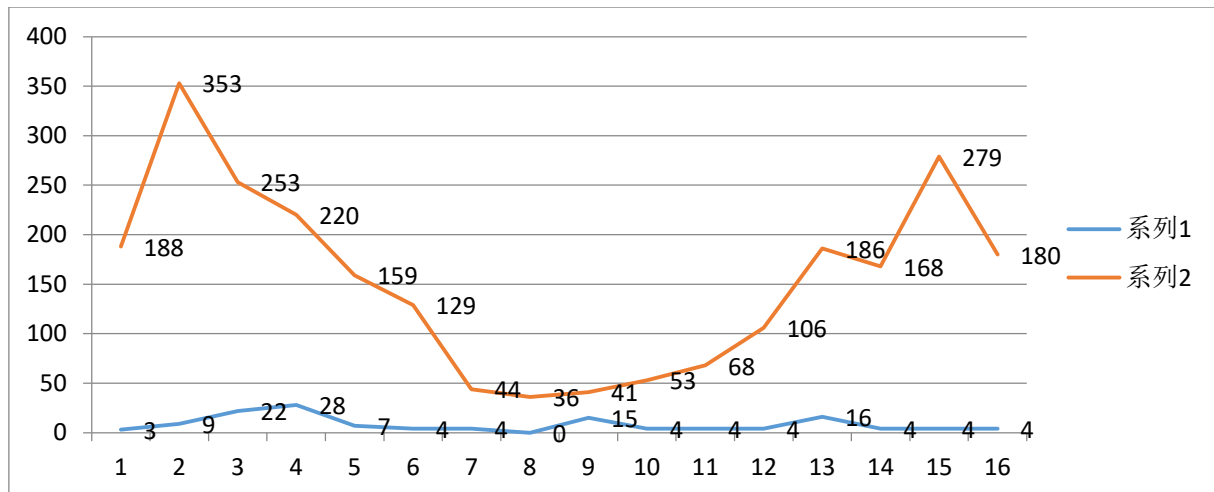
Nombre d'huileries créées par année 2001-2016



- Au total 45 huileries sont créées dans le cadre de la politique agricole
- La première période (PNDAR) a connu un essor puisque plus de 2/3 des huileries en sont créées

Depuis 2016, aucun investissement dans ce domaine n'est pris en charge

Evolution des subventions agricoles destinées pour l'investissement agricole et la part des huileries modernes



- L'investissement agricole a connu deux périodes importantes coïncidant avec le lancement du PNDAR et le lancement du plan Filaha
- Les réalisations financières dans le domaine de la création des huileries est importante dans la période du PNDAR

Conclusion

- La politique agricole a favorisé l'extension de l'espace oléicole au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, grâce aux opérations de réhabilitations mais aussi aux nouvelles plantations réalisées
- La recherche du développement de la filière oléicole a amené les pouvoirs publics d'intégrer la création des huileries modernes dans la politique agricole
- L'amélioration des rendements s'explique par l'utilisation davantage des huileries modernes
- Au niveau de la wilaya de T.O, une grande partie des huileries sont traditionnelles
- Au total 452 huileries sont fonctionnelles au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou dont 105 huileries modernes
- La politique agricole a aidé la création des huileries modernes dans la wilaya puisque sur les 105 huileries modernes 45 sont créées dans le cadre de la politique agricole soit 43 % du total d'huileries modernes

Séminaire *La compétitivité des PME : un impératif à la croissance de l'économie algérienne*

- L'existence des huileries modernes est une condition sine qua non pour l'opération de l'abellisation de l'huile d'olive : techniques, acidité, température, stockage, ...
- L'huile d'olives est un produit de terroir qui sera nettement valorisé par l'opération de l'abellisation : signe de qualité ou d'authentification . Dans ce cadre nous pouvons citer le processus entamé pour labelliser l'huile de l'huile du côté d'Azazga« Achvaili Nath Ghovri »
- L'exportation des produits oléicoles de qualité ne fait que développer la filière oléicole au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou et participer à la diversification des exportations H.Hydrocarbures
- En définitif, les huileries modernes est un outil susceptible de contribuer à l'insertion de l'huile d'olive locale dans le marché international.

Atelier 3 :
Compétitivité des PME/PMI
et politiques publiques

L'abus de position dominante comme une entrave pour la compétitivité des PME (cas de secteur technologique mondial)

**MESLOUB Slimane, doctorant , UMMTO,
slimane.mesloub@outlook.com**

**MOUSSAOUI Abdelhakim, MCA, UMMTO,
hakimoussaoui@yahoo.fr**

Résumé :

Le secteur technologique est considéré aujourd'hui comme l'un des secteurs qui disposent d'un taux de croissance élevée, les entreprises s'intéressent de plus en plus à ce champs d'activités, les petites et moyennes entreprises qui veulent intégrer ce domaine font face à la concurrence des géants de numérique et qui sont dotés des moyens financiers et techniques énormes leur permettant de supprimer toute concurrence. Les autorités de régulations mondiales tentent donc d'assurer aux nouveaux entrants un cadre de concurrence plus équitable pour les protéger de l'abus de position dominante des leaders de ce marché

Mots-clés : PME, concurrence, secteur technologique, régulation.

Abstract:

The technological sector is considered today as one of the sectors with a high growth rate, companies are more and more interested in this field of activity, small and medium-sized companies who want to integrate this field face competition from digital giants and which are endowed with enormous financial and technical resources enabling them to eliminate all competition.

Global regulatory authorities are therefore trying to provide new entrants with a fairer competition framework to protect them from the abuse of a dominant position by market leaders

.Key words: SMEs, competition, foreign technology sector, regulation.

Introduction

Le secteur du numérique mondial connaît ces dernières années, une croissance rapide liée pratiquement à l'évolution dans les nouvelles technologies de l'information et de la télécommunication, depuis l'arrivée d'internet et le progrès enregistré dans les performances des ordinateurs, le recours aux nouvelles technologies est devenu essentiel dans la vie quotidienne des individus.

Cette forte demande a ouvert l'appétit aux jeunes entrepreneurs souhaitant investir dans ce secteur à travers la création de leur propres entreprises dans le but de bénéficier de l'évolution rapide de ce marché qui ne cesse de gagner de l'importance dans l'économie mondiale, néanmoins cette volonté ambitieuse retrouve en face d'elle un ensemble d'entraves liées à la spécificité de ce secteur économique.

En effet l'économie numérique à la spécificité d'être un marché sans limites géographiques précises ,sauf par décisions politiques, il est possible pour une entreprise de vendre son produit dans n'importe quel point du monde sans avoir besoin d'être implanté dans de différents pays , la pénétration des marchés locaux est donc devenu un jeu d'enfants qui se fait à travers le réseau internet . Cette situation met les jeunes entreprises et dans la taille

moyenne voire petite face aux défis d'une concurrence internationale même sur leurs marchés domestiques.

Le défis de la concurrence dans le secteur de numérique est plus important, car la taille des concurrents dépasse de loin celle des PME, en effet elles font face à des conglomérats qui disposent des sources financières et de savoir-faire de capital humain d'une qualité hautement supérieure à celle des PME qui sans intervention des autorités de régulation vont se retrouver dans l'obligation de cesser l'activité.

Ce présent travail a donc pour intérêt d'étudier la concurrence imposée par les grandes firmes technologiques sur le marché du digital et de montrer les différentes formes de leur domination face aux autres petits acteurs, et comment les autorités de la régulation internationale tentent de minimiser l'impact de cette situation sur les jeunes entreprises pour assurer à ces dernières de continuer à être compétitives sans autant entrer en conflit avec les leaders du marché qui contribuent d'une façon significative sur le plan fiscal et aussi par les opportunités qu'ils offrent en matière de création des postes d'emploi.

Notre étude va tourner autour de la problématique suivante :

« Quels sont les mécanismes de protection de la compétitivité des PME face à l'abus de position dominante des géants de la technologie ? »

1. Éclaircissement conceptuel

1.1 le secteur technologique : d'après la définition de l'OCDE le secteur technologique regroupe un ensemble de branche d'activités qui sont à la fois les différents réseaux de l'information et de la communication, mais aussi toutes les technologies innovantes qui sont utilisées sur ces réseaux. Le secteur des TIC est à l'origine de toutes les activités de fabrication de vente et de commercialisation des produits qui assurent le traitement de l'information via une voie électronique. La contribution de ce secteur s'observe sur le progrès technologique, la croissance et les gains de productivité, ces effets sont observés par sa participation directe à la croissance, la productivité et l'emploi ou d'une façon indirecte à travers son rôle moteur catalyseur d'un changement technologique.

L'OCDE classe le secteur technologique en trois essentielles catégories :

- la catégorie des producteurs des TIC : elle regroupe toutes les entreprises qui assurent la production de l'outil tangible utilisé dans les communications et l'information (Ordinateur, Smartphone, téléviseur.)
- La catégorie des distributeurs des TIC : ce sont tous les acteurs qui travaillent dans la commercialisation des produits technologiques
- La catégorie de prestataires de services technologiques : contrairement à celle des producteurs, les services sont des produits non tangibles mais qui sont indispensables pour l'usage des outils tangibles (réseaux de communication, logiciels, serveurs....etc.)

1.2 L'abus de position dominante : Le ministère de l'économie française définit l'abus de position dominante comme étant une situation dans laquelle, une entreprise voire un groupe d'entreprises qui sont présentes sur une marché et qui adoptent des

comportement visant d'éliminer, de freiner, comportement tout concurrent qui souhaite faire sa rentrée ou de maintenir sa présence sur le marché un marché connexe, faussant ainsi la concurrence.

Ces comportement regroupent ressemblent un ensemble de pratiques illégales à qui font ces entreprises tels que :

- L'application des prix prédateurs qui consiste à vendre un produit avec un prix qui est en dessous des coûts de la production dans le but d'éliminer, affaiblir les concurrents
- fidéliser des acheteurs avec des remises en contrepartie d'une obligation d'acheter l'ensemble de leur besoins chez l'entreprise dominante
- La diffusion des messages de dénigrement de nature à introduire une doute pour l'utilisation d'un produit concurrent dans le but d'affaiblir sa situation sur le marché.
- Le traitement d'une manière discriminatoire les clients de même marché.

2. Les facteurs favorisant la position dominante des géants de numérique

2.1. Les effets réseau

Cette situation de domination s'explique par la nature spécifique de l'économie numérique, dans laquelle les réseaux jouent un rôle essentiel dans la réussite des entreprises, Metcalfe l'a expliqué sous forme d'une loi fondamentale de l'économie numérique.

Comme le modèle économique du secteur digital est fondé sur les plateformes, la puissance d'une plateforme augmente au fur et à mesure, que le nombre de ses utilisateurs augmentent, quand un client souhaite faire un achat, il va privilégier une plateforme sur laquelle le nombre de vendeurs est important, ce qui va pousser par la suite les vendeurs à rejoindre la même plateforme pour bénéficier de volume important des utilisateurs dont elle dispose. Dans ce cas une petite plateforme qui vient à peine d'être créé va trouver des difficultés pour convaincre les utilisateurs de quitter leur plateforme préférée et venir la rejoindre

2.2. La puissance financière des géants de numérique

Un autre facteur important vient des moyens financiers des grandes entreprises de numérique, le classement Forbes de 2020 des dix entreprises les mieux cotées en bourse contient 7 entreprises de secteur technologique et qui dominent d'ailleurs les branches d'activités que nous avons précédemment citées

Tableau 01 : le classement des dix entreprises les mieux cotées en bourse pour l'année 2020

Classement	Valeur boursière en milliard USD
Apple	2244
Aramco	1864
Microsoft	1684
Amazon	1592

Alphabet Google	1175
Meta Facebook	761
Tencent	700
Tesla	627
Alibaba	600
Taiwan semiconductor	549

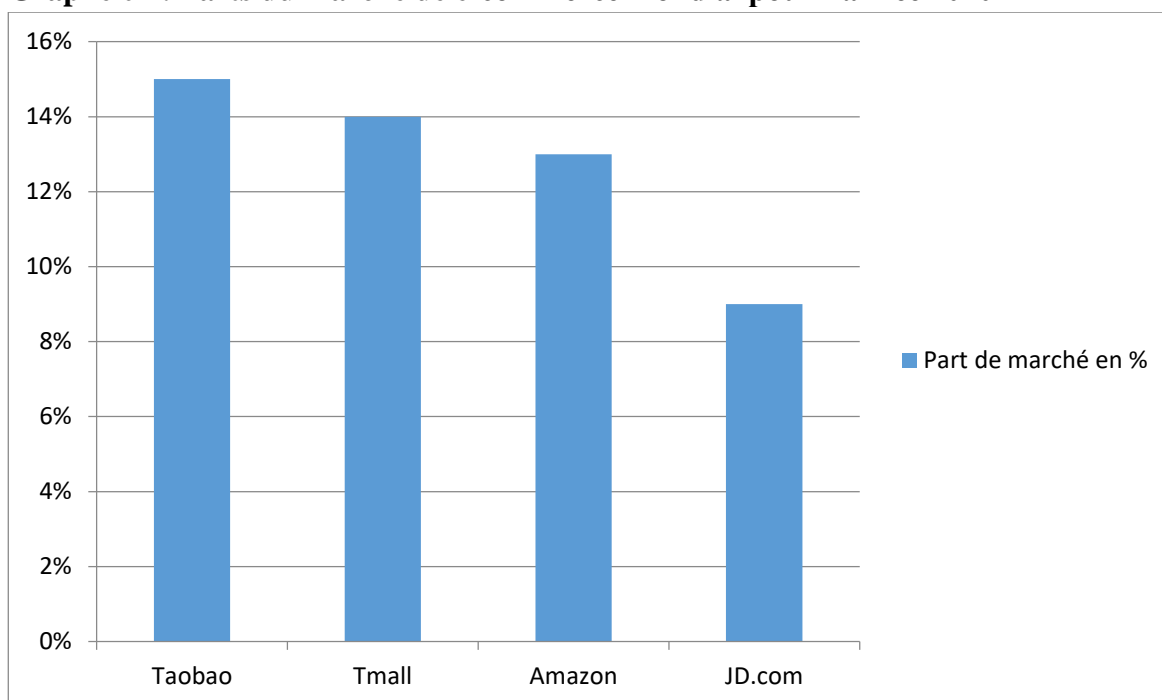
Source : BFM bourse

3. Les parts de marché des secteurs principaux du digital

Pour mieux comprendre la forte domination des géants de numérique sur le secteur technologique et pour pouvoir déduire le degré de la concurrence à qui elles font face les petites et moyennes entreprises numériques, nous allons analyser 4 secteurs dites principaux de l'économie numérique qui sont (le e-commerce- la publicité en ligne-le Cloud-les moteurs de recherche)

3.1- Le e-commerce : cette activité qui consiste à permettre à l'acheteur d'acheter en ligne sans avoir besoin de faire un déplacement est en plein croissance mondiale, notamment suite à la crise sanitaire actuelle et les différentes restrictions imposées sur le déplacement des individus. En 2020 et dans un marché mondial qui pèse plus de 3400 milliards de dollars, 4 entreprises dont 3 chinoises dominent la moitié des ventes en ligne.

Graph 01 : Parts du marché de e-commerce mondial pour l'année 2020

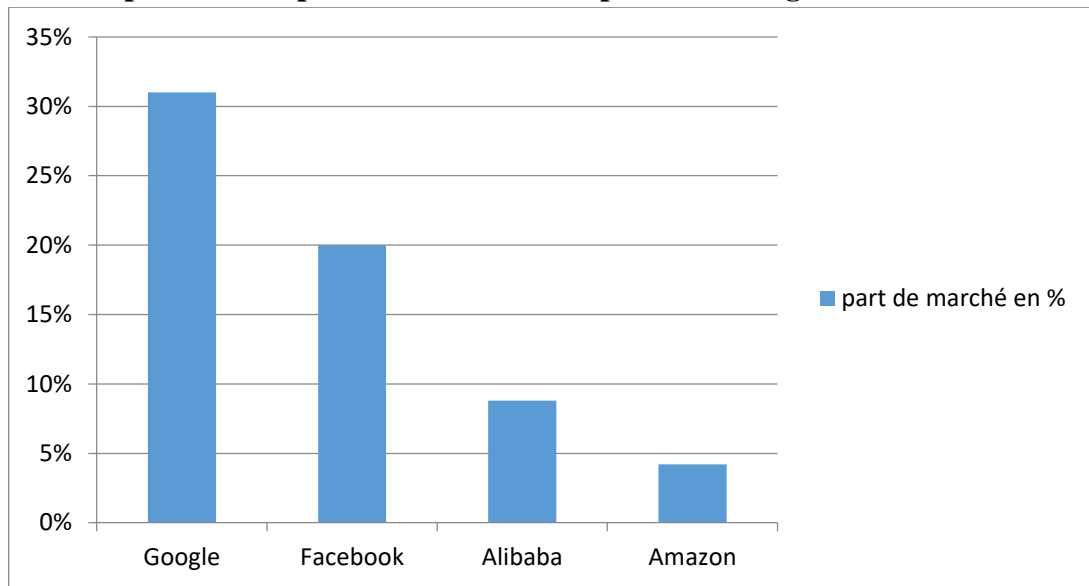


Source : Forbes

3.2 La publicité en ligne : disponibles sous plusieurs formes (textes, graphiques, vidéos) la publicité en ligne est une activité qui consiste à diffuser des annonces publicitaires à l'intérieur des produits digitaux gratuits à l'instar des vidéos de divertissement, les jeux vidéo, les réseaux sociaux, les blogs et les sites web d'information. En 2019, deux entreprises

partagent pratiquement la moitié des revenus publicitaires en ligne, Google avec 31% et Facebook avec 20% dominent largement cette activité dont le chiffre d'affaires global est de 385 Milliards de dollars

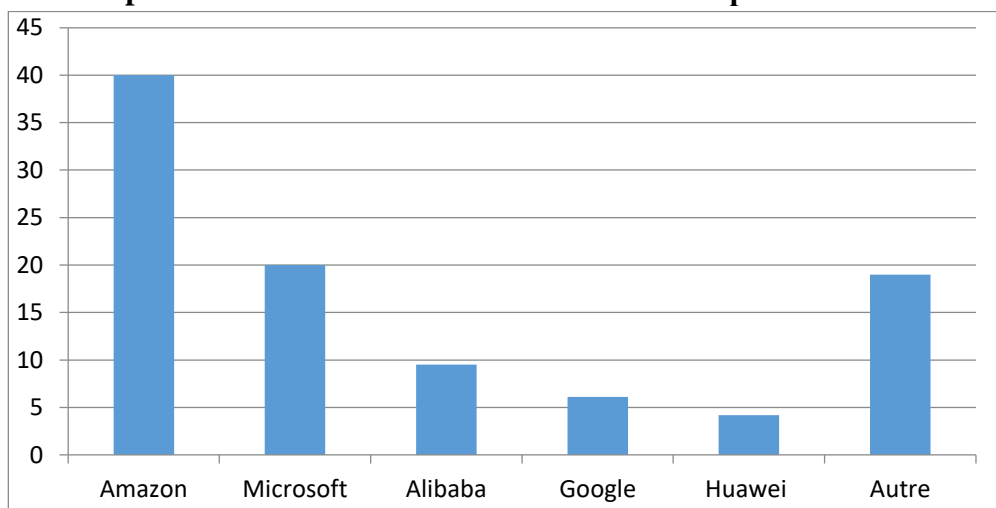
Graph 02 : Les parts de marché de la publicité en ligne 2019



Source : [statstica.com](https://www.statista.com)

3.3.Le Cloud : Le Cloud ou informatique en nuage est une infrastructure technique qui dispose d'une puissance de calcul et de stockage gérés par des serveurs distants auxquels les utilisateurs se connectent via le réseau liaison Internet. L'ordinateur de bureau ou portable, le téléphone mobile, la tablette tactile et autres objets connectés deviennent des points d'accès pour exécuter des applications ou consulter des données qui sont hébergées sur les serveurs. En 2019, la firme américaine Amazon domine le marché avec 40% de part, suivie par Microsoft avec 20% de parts de marché, le reste est partagé entre trois entreprises: Alibaba, Google et Huawei.

Graph 03 : Parts de marché du Cloud mondial pour l'année 2020 en %



Source :

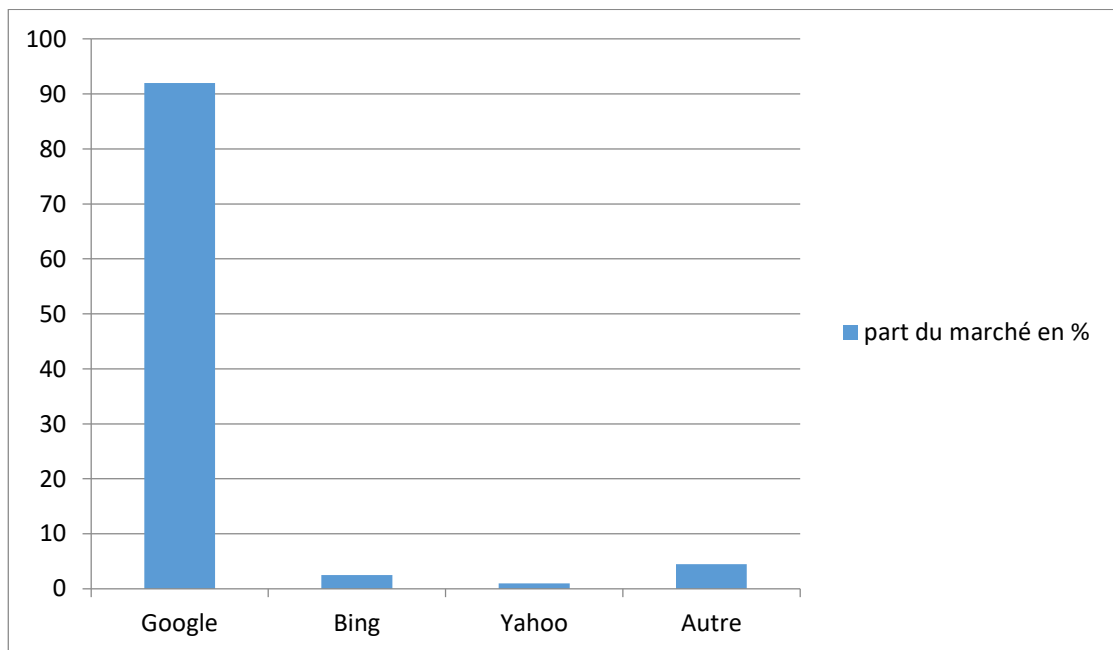
[Gartner.com](https://www.gartner.com)

3.4 Les moteurs de recherche : Un moteur de recherche ou « search engine » en anglais, est un outil permettant d'accéder plus rapidement à une page web parmi le très grand nombre de sites qui sont sur le net D'incommensurables quantités d'informations

sont mises en ligne et mises à jour d'une façon quotidienne, le rôle des moteurs de recherche est de permettre aux internautes, et grâce à une barre de recherche dans laquelle ces derniers vont insérer un ou plusieurs mots-clés, puissent trouver la réponse à leur requête le plus rapidement et précisément possible.

En 2020 Alphabet domine à travers son moteur de recherche Google pratiquement l'ensemble de ce marché avec une part de 92%, par contre la part de Yahoo et Bing (Microsoft) ne dépassent pas ensemble les 4%.

Graphe 04 : Les parts de marché des moteurs de recherche en 2020



Source : Forbes

4-Méthodologie de recherche

Notre étude empirique va suivre une approche exploratoire dans laquelle nous allons étudier comment les autorités de régulation internationales tentent de lutter contre l'abus de la position dominante des entreprises pionnières de digital.

4.1- Méthode de collecte des données

Nous allons faire appel aux différents règlements et projets de lois votés voir proposés par plusieurs pays, notamment ceux connu par le développement de secteur technologique et la contribution importante de l'économie numérique dans le produit intérieur brut

4.2. Hypothèses de recherche

Hypothèse 1 : Les leaders de l'économie numérique respectent l'ensemble des réglementations qui encadrent la concurrence sur le marché digital

Hypothèse 2 : Les projets de lois de l'économie numérique visent à encadrer davantage le comportement des géants de digital

5. Les projets de lutte contre l'abus de la position dominante des géants de numérique

Cette partie va traiter les différents projets de lois proposés dans plusieurs pays développés dans le cadre de la lutte contre la concurrence déloyale au sein de marché digital et

qui visent à assurer un environnement concurrentiel équitable entre les géants du numérique et les petites et moyennes entreprises.

5.1. Le projet DMA de l'union européen

Face à cette situation de domination quasi-totale des grandes entreprises de numérique un projet de loi sur le règlement des services numériques connu sous le nom de Digital services Markets act et qui rentre dans le cadre d'une ambition de la commission européenne d'assurer une nouvelle régulation pour le secteur de la technologie, a été publié le mardi 15 décembre 2020, il est appelé à entrer en vigueur pendant l'année 2022

Le projet DMA a comme but d'encadrer l'activité des grandes plateformes qui grâce à leur importance économique se comportent comme des contrôleurs d'accès en disposant des caractéristiques suivantes :

- Disposer et grâce à la position économique d'une incidence sur le marché intérieur et être présent dans plusieurs pays de l'union européen
- Jouer le rôle d'un intermédiaire en assurant la relation d'un nombre important des utilisateurs avec un grand nombre d'entreprises
- Occuper ce statut d'une façon pérenne et permanente.

Les entreprises digitales et par le biais de ce projet de loi sont chargé de respecter un ensemble d'obligations :

- Autoriser les entreprises utilisatrices à promouvoir leurs offres et à conclure des contrats avec leurs clients en dehors de leur plateforme ;
- Permettre aux entreprises utilisatrices d'accéder aux données générées par leurs activités sur leur plateforme ;
- Permettre à des tiers d'interagir avec leurs propres services, dans certaines situations spécifiques ;
- S'abstenir d'empêcher ou de restreindre les utilisateurs professionnels de soulever des questions auprès de toute autorité publique compétente concernant toute pratique des contrôleurs ;
- Ne pas faire bénéficier les services et produits qu'ils proposent d'un traitement plus favorable en termes de classement que les services et produits similaires proposés par des tiers sur leur plateforme ;

Ce nouveau projet de loi envisage d'appliquer un nombre d'amendes en cas de non-respect des obligations et qui peuvent atteindre 10% du chiffre d'affaires mondial total des plateformes concernées ou dans d'autres situations un taux de 5% de chiffre d'affaires journalier moyen.

5.2 Les projets de lois américains sur la régulation de l'économie numérique

Le 24 juin 2021, un ensemble de projets de lois ont été proposés au congrès américain pour une adoption de la part de la commission juridique de la même institution, ces projets de lois ont comme but de contrôler le développement des plateformes de l'économie numérique américaine.

D'après les députés démocrates qui sont à l'origine de cette initiative, les géants de digital américain appliquent un abus de position dominante par le biais de leurs plateformes, en effet mise à part leur rôle de contrôleurs, ils font de la concurrence aux vendeurs en proposant

leurs propres produits, mais en même temps ils touchent une rémunération pour chaque vente réalisée par le vendeur sur la plateforme, ces projets de lois proposent donc d'obliger la GAFÀ a choisir entre le statut de vendeur ou de gestion de marché

5.3 Le projet de loi australienne pour la protection des médias

En février 2021 l'Australie a adopté une loi obligeant les géants de numérique à rémunérer les médias pour toute reprise de contenu, c'est une loi qui vise à protéger les entreprises de la presse de l'abus de position dominante de Google et Facebook qui profitent de leur profils de moteur de recherche et de réseau social pour diffuser les actualités et en occurrence générer plus de trafic et donc plus de recettes publicitaires de la part des annonceurs. Un projet que plusieurs pays ont exprimé leur volonté de l'adopter tels que le Canada, et la Nouvelle Zélande.

5.4 La création de l'unité d'encadrement de marché digital britannique DMA

Le gouvernement britannique a annoncé en novembre 2020, la création d'une unité spéciale au sein de de l'autorité de la concurrence britannique Competition and Markets unity CMA chargé des marchés numériques, The digital markets Units est créé suite à l'enquête de la CMA sur les plateformes numériques et la publicité digitale en juillet 2020, et qui propose de mettre en place un nouveau cadre réglementaire qui favorise la concurrence dans le secteur de digital.

L'étude de la CMA a montré que le marché de la publicité en ligne en grande Bretagne est dominé par deux entreprises Facebook et Google avec une part de marché avoisinant les 80%, Ce nouveau cadre va être appliquée sur les grandes entreprises dites disposant d'un statut stratégique sur les marchés et qui va encadrer leur comportement vis-à-vis les concurrents et les utilisateurs

The digital markets Units en sa qualité de superviseur des marchés numériques peut donc infliger des amendes pouvant atteindre tout comme il est le cas à l'union européen 10% de chiffre d'affaires de ces entreprises.

6. La GAFÀ face aux batailles judiciaires

Même avant l'élaboration de ces différents plans de la régulation des marchés numériques, les grandes entreprises de ce secteur sont déjà confrontées à plusieurs accusations concernant leur abus de position dominante,

La commission européenne a infligé en 2017 une amende de 2.4 milliards de dollars contre Alphabet maison mère de moteur de recherche Google, suite à des plaintes déposées par des concurrents de petite taille et qui accusent Google de favoriser son service Google Shopping dans les résultats de recherche sur son moteur de recherche, malgré une longue bataille judiciaire, la cour européenne a confirmé cette amende le 10 Novembre 2021, la même entreprise était cible d'une autre amende en 2018 d'un montant de 1.49 milliards de dollars, pour avoir imposé aux créateurs de contenu d'utiliser son service de publicité Adsense aux détriments d'autres services.

De son côté, le réseau social Facebook était contraint de verser un montant de 4.43 milliards de dollars en 2019, suite à une pénalité imposée par l'autorité de la concurrence américaine et cela suite à un usage illégal des données personnelles des utilisateurs de ce site pour le lancement de nouveaux produits de cette entreprise.

La même entreprise est la cible d'une enquête ouverte en 2021 de la part de la commission européenne et la commission britannique de concurrence pour un abus d'usage

de données recueillies auprès des annonceurs afin de les concurrencer dans leurs propres marchés ce qu'est représenté un abus de position dominante.

Conclusion

Notre étude nous a permis de démontrer que le marché mondial du digital est dominé d'une façon importante par un petit nombre d'entreprises qui partagent entre elles les parts les plus importantes de marché. Les raisons de cette situation viennent des ressources financières très importantes de ces leaders qui rendent la concurrence difficile pour les petites et moyennes entreprises qui se contentent de devenir une partie des réseaux de plateformes que les grandes entreprises contrôlent et gèrent en imposant leurs propres règles

Une situation qui inquiète désormais les autorités de concurrence de plusieurs pays et qui tentent d'élaborer un ensemble de textes et de projets de lois réglementaires pour permettre à l'environnement concurrentiel d'être équitable entre les différents acteurs, ces lois prévoient des pénalités d'une valeur énorme pour convaincre les entreprises géantes de ce domaine de respecter davantage les règles de la concurrence loyale qui ne n'ont pas obéi aux différentes amendes infligées précédemment pour des comportement anticoncurrentiel

Au terme de notre travail nous pouvons dire que les PME de secteur technologique mondial font face à une concurrence très rude des géants de numérique qui profitent de leur taille pour détourner toute concurrence, la seule solution pour que ce secteur continue à assurer les mêmes chances de développement pour toutes les entreprises quel que soit leurs tailles est entre les mains des autorités de régulation qui doivent appliqués ces projets de lois sur le terrain , une chose qui semble difficile vu l'impact économique et social de la GAFSA et ses semblables.

Bibliographie

Articles et Ouvrages

Antonopoulos, N., & Gillam, L. (2010). *Cloud computing*. London: Springer.

Bougette, P., & Marty, F. (2012). Quels remèdes pour les abus de position dominante? Une analyse économique des décisions de la Commission Européenne. *Concurrences-revue des droits de la concurrence*, 3, 30-45.

EL HAOUS, M. (2014). REFLEXION SUR L'ECONOMIE DES «NTIC» ECONOMIE CLASSIQUE ET ECONOMIE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES: COMPARAISON AU REGARD DU MODELE DE LA CONCURRENCE PURE ET PARFAITE. *Revue Economie & Kapital*, (6).

Pilat, D., Lee, F., & van Ark, B. (2002). Production et utilisation des TIC: perspectives sectorielles sur la croissance de la productivité dans la zone OCDE. *Revue économique de l'OCDE*, (2), 49-82.

Sire, G. (2016). *Les moteurs de recherche*. La Découverte.

Documents officiels

Proposition de RÈGLEMENT DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL relatif aux marchés contestables et équitables dans le secteur numérique (législation sur les marchés numériques), consulté en ligne sur <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fr/TXT/?qid=1608116887159&uri=COM%3A2020%3A842%3AFIN>

The british competition and Markets unity, A new pro-competition regime for digital markets, 2020, consulté en ligne sur https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5fce7567e90e07562f98286c/Digital_Taskforce_-_Advice.pdf

Construire un avantage concurrentiel pour une meilleure compétitivité

LASBEUR Mouloud

Doctorant, UMMTO, lasbeurmouloud15@gmail.com

Résumé :

Le nouvel environnement institutionnel et la libéralisation progressive de l'économie en Algérie a contribué à l'émergence d'une nouvelle configuration de l'industrie de l'électroménager. Une nouvelle dynamique concurrentielle est apparue. Son analyse doit nous permettre d'évaluer le potentiel de développement de cette industrie, le degré d'influence de chaque pression concurrentielle et les perspectives stratégiques de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager à travers sa stratégie concurrentielle du domaine cuisson. La problématique pour ces entreprises consiste à trouver les sources de compétitivité pour pouvoir s'adapter et s'insérer dans le nouvel espace économique ouvert et réaliser ainsi une croissance soutenue. L'adaptation du couple produits/marchés nécessite la mobilisation de l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise, de s'adapter et de gérer des interactions, de plus en plus structurelles et spatiales, avec d'autres.

L'objectif de ce travail est d'analyser les sources d'avantage concurrentiel du segment cuisson, sa compétitivité à travers son engagement et la pertinence de son positionnement avec illustration de l'exercice 2016.

Notre méthodologie de recherche est basée sur: nous abordons dans un premier temps une revue de littérature sur la compétitivité et les différentes sources de sa réalisation. En deuxième lieu le cas pratique, nous nous intéressons au segment cuisson afin d'identifier les principaux indicateurs de compétitivité et la meilleure stratégie à adaptée.

Mots-Clés : Compétitivité ; facteur clés de succès ; avantage concurrentiel; stratégie.

Introduction :

Le fait de savoir pourquoi les entreprises sont différentes et d'arriver à expliquer pourquoi elles obtiennent des niveaux de performance différents constitue l'une des questions principales qui guide la recherche dans le domaine du management stratégique.

Étudier les stratégies concurrentielles au moyen de l'analyse systématique des actions concrètes et tangibles entreprises par les firmes, les succès des stratégies des firmes dépendent de la qualité des actions, en l'occurrence des réactions, de leur nature et de leur vitesse, une perspective développée pour construire un avantage concurrentiel durable et soutenable. Ces différents mouvements illustrent les comportements des firmes qui, constamment, engagent des actions offensives, dans la quête d'avantages concurrentiels, ou défensives, pour préserver ceux préalablement acquis ou contrecarrer les objectifs des firmes rivales.

En effet, le succès d'une stratégie donnée dépend souvent des réactions des firmes rivales, mais ces réactions ne peuvent être connues qu'après les faits. Ce qui peut sembler comme une stratégie efficace peut se révéler désastreux si les firmes concurrentes réagissent d'une manière non attendue.

Une entreprise possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle crée de la valeur pour ses clients et qu'elle peut s'approprier une partie de cette valeur en raison d'un positionnement sectoriel qui la met à l'abri d'une érosion des profits provoquée par l'action combiné des cinq forces.

Autrement-dit une firme possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle obtient une rentabilité supérieure en étant différente de ses rivales.

I) La compétitivité

Les approches de Porter ont permis d'établir un lien entre les travaux d'économie industrielle et de traduire leurs apports en termes de compétitivité au niveau de la firme. Selon Porter (1980), qui a enrichi l'analyse stratégique en y incluant à l'amont l'étude des forces concurrentielles au sein du secteur, préalable indispensable pour répondre à la question stratégique essentielle « *comment la firme peut-elle atteindre la position la meilleure pour être compétitive à long terme* 1 ». Une entreprise doit accroître sa compétitivité pour faire face à la concurrence.

Toute entreprise doit tenter d'acquérir une position de force qui lui permette de se démarquer de ses concurrents. Cette position sera obtenue grâce à un élément distinctif qui, s'il est perçu positivement par les consommateurs, constituera un avantage concurrentiel. Cet élément peut être, entre autres, une particularité du produit, une façon différente d'utiliser les réseaux de distribution, un outil de promotion ou une politique de prix avantageuse. Pour l'entreprise, il s'agit d'acquérir une position unique grâce à une particularité qui lui donne un avantage sur toute autre firme.

Les entreprises sont confrontées à une concurrence de plus en plus acharnée surtout avec la tendance de l'environnement vers l'internationalisation ce qui amplifie l'effet de la concurrence. Dès lors, la compétitivité est devenue un enjeu de base que l'entreprise doit maîtriser afin de se démarquer de ses concurrents.

I-1) la compétitivité au niveau de la firme : l'objectif visé est la maîtrise de la compétitivité, conservée grâce à des avantages sur les concurrents, notamment une valeur supérieure suffisamment forte pour attirer les clients. La logique d'organisation met en jeu les facteurs de production et les compétences des acteurs. Dans un monde très mouvant, l'organisation doit être à la fois flexible dans ses structures et réactive en termes opérationnel.

1-1-1) Essai de définition de la compétitivité : Dès lors, le concept de compétitivité apparaît comme une notion centrale en management, il existe plusieurs définitions pour caractériser la compétitivité de la firme, avec pour chacune notions théoriques distincts:

Selon **A.BIENAYME** « *une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels* »,

Selon **Spitezki (1995)**: « *une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ses objectifs* »². Pour **Courbis (1975)** : « *la compétitivité des producteurs nationaux (ou étrangers) se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée du marché* ».

Par ailleurs, « *la compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers, à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels, tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées* » (**Sharpley et Milham, 1990, in Lachaal**).

De même, la compétitivité désigne la capacité d'une organisation à créer de la valeur et à conserver sa clientèle. L'entreprise peut être amenée à préserver et à accroître sa part sur un marché existant ou à créer un nouveau marché. Sur un plan plus stratégique, **Martinet (1984)** a

défini la compétitivité comme étant «*l'aptitude à soutenir durablement la concurrence: l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations*»

Selon **Michael Porter**« *Chercher à expliquer la "compétitivité" au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie*».

La compétitivité peut être définie comme étant l'ensemble de capacités que détient une entreprise et qui lui permet de mettre à la disposition d'un marché en situation concurrentiel ses produits pour une longue période.

En effet, la compétitivité s'exprime sur le marché par des produits générant des profits et concrétise les aptitudes de l'entreprise à être meilleure ou à la limite aussi forte que ses concurrents actuels ou potentiels. Elle est donc incarnée par l'existence des facteurs prix et hors prix sur les quelles s'appuie la compétitivité du produit« *La compétitivité peut être considérée comme l'aptitude des firmes à maintenir ou à accroître leurs parts de marché sans pertes financières durables et sans subventions* » Lassudrie-Duchêne.

1-1-2) maîtriser l'avantage compétitif : l'avantage compétitif est la clé de voûte de la pérennité. La lutte permanente pour assurer sa pérennité sur le marché oblige chacune à se dépasser, à se donner le mieux de lui-même. L'entreprise qui progresse et qui gagne est donc celle qui est capable de mettre en valeur ces atouts, d'une manière durable. Par ses efforts quotidiens, la firme s'efforce non seulement d'atteindre ses visés stratégiques, mais aussi d'entretenir et de régénérer son potentiel stratégique. La supériorité sur les concurrents, qui est l'unique enjeu stratégique, a besoin de prendre appui sur un cadre, l'organisation, où sont mises en œuvre des stratégies de base, des modes et des moyens d'action. Avant d'entrer dans le vif du sujet, il convient de définir le principe d'avantage concurrentiel. C'est ce que fait comme « *la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer* ». Un avantage concurrentiel, est « *l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donne une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats* ». Ces caractéristique ou attributs peuvent être de natures variées, porter sur le produit lui-même (le service de base), sur les services nécessaires ou ajoutés

Qui accompagnent le service de base, ou sur les modalités de production, de distribution ou de vente propre au produit ou à l'entreprise. Cette supériorité, là où elle existe, est donc une supériorité relative établie par une référence au concurrent le mieux positionné dans le segment de marché. Il est par conséquent capital pour une entreprise d'identifier ses sources d'avantage concurrentiel, avant bien sûr de les exploiter.

Selon l'origine de l'avantage qu'ils procurent : l'avantage concurrentiel peut être interne ou externe :

1-1-2-1) L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité :

Un avantage concurrentiel est externe lorsqu'il s'appuie sur des qualités distinctives du produit qui constituent une valeur pour l'acheteur soit en diminuant ses coûts d'utilisation, soit en augmentant sa performance d'utilisation et qui permettent d'adopter *un prix de vente supérieur*

à celui de la concurrence. Un avantage concurrentiel externe donné procure, ainsi à l'entreprise *situation dominante sur le marché cible*, en ce sens que celle-ci est à même de faire accepter par le marché un prix de vente supérieur à celui du concurrent prioritaire qui ne détiendrait pas la même qualité distinctive.

Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe est une stratégie de *différenciation* qui fait principalement appel au savoir-faire marketing d'une entreprise, à sa capacité de mieux détecter et de mieux rencontrer les attentes des acheteurs non encore satisfaites par les produits existants

1-1-2-2) L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût :

Un avantage concurrentiel est interne lorsqu'il s'appuie sur une supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion du produit, supériorité qui apporte une valeur au producteur en lui donnant un *prix de revient inférieur* à celui du concurrent prioritaire.

Un avantage concurrentiel interne résulte d'une meilleure productivité et donne à l'entreprise une meilleure rentabilité et une meilleure capacité à résister à une baisse de prix de vente imposée par le marché ou par la concurrence. Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel interne est une stratégie de domination par les coûts qui fait Principalement appel au savoir-faire organisationnel et à la technologique de l'entreprise.

1-1-2-3) L'avantage Concurrentiel basé sur les compétences clés :

La notion d'avantage concurrentiel s'appuie sur le concept de compétence-clé proposé par Prahalad and Hamel (1990). On appelle compétence-clé un savoir faire ou une technologie particulière qui contribue de manière significative à la valeur ajoutée du produit final. Tel que:

- Le contrôle d'une technologie clé ou d'un ensemble convergent de technologie.
- L'agilité ou la capacité de concevoir une réponse une réponse rapide à un besoin émergent du marché.
- La vivacité ou la qualité d'écoute de l'environnement ou d'anticipation des changements.
- L'innovation ou la capacité de générer des idées et de créer des sources nouvelle de valeur.

Pour constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, les compétences clés doivent générer un surcroît de valeur pour les clients par rapport à l'offre des concurrents ; être défendables sur le long terme et constituer de ce fait une barrière à l'entrée pour les concurrents.

II) l'avantage compétitif, enjeu de la stratégie : l'enjeu de toute firme est la compétitivité (capacité de compétitivité). La littérature sur la stratégie insiste particulièrement sur le lien entre le positionnement concurrentiel et l'avantage de la firme. L'avantage compétitif de la firme s'avère un élément décisif de sa survie, dans des marchés hétérogènes caractérisés par le jeu imparfait de la concurrence et une information inégale des acteurs. Il n'est donc pas étonnant que le stratège cherche à tirer bénéfice des imperfections du marché pour ce placer en posture avantageuse par rapport à ses concurrents, à l'égard des clients. C'est cet avantage compétitif qui constitue pour la firme la source du cash flow.

Plusieurs attributs essentiels de l'avantage compétitif prennent leur source à l'intérieur de la firme, et sont le fruit d'une combinaison plus en moins efficace des facteurs de production. Si l'on peut admettre avec **J.P. Sallenave** que "*la forme générale de l'avantage concurrentiel est la disparité de ressources*", une autre cause de cet avantage tient à la manière dont en emploie

ces ressources. Donc la stratégie se caractérise non seulement par un positionnement externe vis-à-vis de la demande, mais également par le choix interne d'une combinaison de ressources (offre). La volonté d'entreprendre a besoin de ces relais, de ces leviers, pour développer et prolonger ses atouts gagnants. Ces attributs de l'action prennent appui sur les facteurs clés de succès, qui sont des critères pertinents pour construire et défendre un avantage concurrentiel durablement.

Lorsqu'on parle d'avantage concurrentiel, l'analyse se porte en termes suivant :

- Un facteur clé de succès est une caractéristique propre au domaine d'activité,
- Un avantage concurrentiel correspond au degré de maîtrise de facteur par la firme,
- Un parfait degré de maîtrise tendent vers le profit idéal, constitue pour les entrants potentiels une barrière difficile à franchir.

L'avantage concurrentiel résulte donc de la prise en main réussie d'une série de facteurs clés de succès, sur lesquels est fondée l'amélioration de la position concurrentielle de la firme.

II-1) la création de valeur, le cœur d'une stratégie : pour élaborer une bonne stratégie, il faut d'abord et avant tout formuler une proposition de valeur unique. Choisir le type de valeur que l'on veut offrir à ses clients est effectivement l'essence même de la bataille pour être unique. La construction d'un avantage concurrentiel dépend d'une différence de prix ou de coûts, laquelle découle à son tour de différence sur le plan des activités. Une chaîne de valeur doit être adaptée à la proposition de valeur qu'elle doit permettre de concrétiser cet avantage concurrentiel. Formuler une proposition de valeur unique, et adapter la chaîne de valeur à cette proposition, ce sont deux critères qui assurent le succès d'une stratégie, et sur les liens qui existent entre ces deux critères et sur leur rapport avec la structure du secteur et l'avantage concurrentiel. Une stratégie repose sur un choix délibéré d'un ensemble différent d'activités qui permet de créer une configuration de valeur unique (porter, 1982).

II-1-1) la proposition de valeur : la proposition de valeur est l'élément externe d'une stratégie, qui touche les clients et la demande. Elle reflète les choix d'une entreprise quant à ce qu'elle offrira de particulier, que ces choix soient faits consciemment. Une proposition de valeur doit en effet être la réponse à trois questions fondamentales (Magretta, 2012).

Quels clients servira-t-on ?

Quels besoins comblera-t-on ?

Quels prix relatif procurera une valeur acceptable pour les clients et une rentabilité acceptable pour l'entreprise ?

La proposition de valeur est l'élément externe d'une stratégie, qui touche les clients et la demande. La chaîne de valeur en est l'élément interne : elle concerne les activités et les opérations d'une entreprise. La stratégie intègre donc à la fois l'offre et la demande.

II-1-2) agir sur les éléments décisifs, en combinant les facteurs clés de succès : les facteurs critiques qui déterminent l'action stratégique sont généralement désignés par le terme de facteurs clés de succès (FCS) ou facteurs clés de réussite. Ils doivent être complétés par une seconde série de facteurs, non moins vitaux, qui portent sur les risques.

Les facteurs clés de succès, éléments décisifs de la compétitivité, peuvent également l'être pour la survie. **R. Calori et T. Atamer** les définissent comme *«les éléments de l'offre qui ont une forte valeur pour les clients (directs, finals et prescripteurs éventuels) et des savoir-faire et/ou avantages des coûts essentiels dans la chaîne de production-distribution du produit (ou service) qui permettent de créer un avantage concurrentiel»*.

La détermination des facteurs clés de succès représente l'un des enjeux majeurs dans lequel la firme doit faire la preuve de son excellence. En règle générale on peut considérer que « *les facteurs clés de succès sont les éléments sur lesquels se fonde véritablement et en priorité, la concurrence entre les entreprises : de ce fait ces éléments correspondent aux compétences à maîtriser pour être performant en termes de lutte concurrentielle* ». C'est pour cette raison, que l'expérience démontre que, très souvent, la recherche des facteurs clés de succès doit amener la firme à pouvoir les énoncer de façon claire, concise et non ambiguë. Pour aider à déterminer les FCS, voici une liste des principaux critères rencontrés :

Prix – délai – notoriété – image – qualité - savoir-faire – adaptation au besoin client – capacité de conseil – réseau de démonstration – logistique administrative – largeur de gamme – pack-back assuré – recherche et développement – apport d'innovation – prêts de matériels – ponctualité du rendez-vous – fiabilité – finition – robustesse – emballage ou packaging, etc

Figure 01 : Relation entre l'action, l'organisation et le management :

MODE OPERATOIRE (champ d'action)	ATTRIBUTS DE L'ACTION	ORGANISATION	MANAGEMENT
Orientations et actions stratégique ↓	-Missions -Métiers -FCS (*) ↓	-Structure -Fonction -Processus	-Identité -Culture -Processus d'animation et de contrôle -Règles de gestion
Actions tactiques (opérationnelles)	-Missions -Métiers -FCS	Processus ↓ Procédures	-Processus d'animation et de contrôle -Règles de gestion

(*) *Facteurs clés de succès (et de risque).* Sources : H. SPITZKI éd economica 1995 P58

III) Eléments d'analyse de la chaîne de valeur de l'unité cuisson :

Il est impératif de bien comprendre le métabolisme de cette unité. Actuellement, pour l'exercice 2016, l'unité a réalisé ses objectifs annuels de production à 78%, en termes de valeur,

Séminaire La compétitivité des PME : un impératif à la croissance de l'économie algérienne

le chiffre réalisé est passée à **1 081 735 000 DA**, soit **52 545** appareils, avec une consommation de matières premières d'une valeur de **634 748 000 DA**, par **305 salariés**, des charges d'un montant de **430 203 266.43 DA**, avec un volume horaire de **147 382 Minutes, soit 2456,36 heures de travail**. La décomposition de cette unité en centre de coûts est constituée de deux lignes de montage et trois ateliers de fabrication :

- Tôlerie, façonnage et moulage;
- Mécanique (fabrication de diverse pièces : tubes gaz, brûleurs, pièces en tôle, ...);
- Traitement, revêtement et émaillage de la surface.

Elle assure une Gamme de produits large et diversifiée, de moyenne qualité, qui respecte les normes de sécurité des produits fonctionnant avec le gaz et d'un meilleur rapport qualité prix, dans le but de satisfaire à tous les goûts et exigences des consommateurs auxquels elle s'adresse :

- Cuisinière 04 feux (luxé et simple) ;
- Cuisinière 04 feux en INOX ;
- Cuisinière 05 feux ;
- Tables de cuisson.

Le tableau suivant montre les réalisations de l'unité durant l'année 2016, en volume et en valeur,

Tableau N° 01 : réalisation exercice
KDA

Valeur en

PRODUITS	Prévision (Q)	Réalisation (Q)	Prévision (V)	Réalisation (V)	Evolution n2016	Evolution n2015
CUISINIÈRE: 6120	4 000	4 000	60 261	60 261	3,94%	1,94%
CUISINIÈRE: 6520	52 650	40 545	1 091 563	840 597		
CUISINIÈRE: 6535/6540	6000	6088	137 349	139 364		
CUISINIÈRE: 8210	3 000	1 912	65 135	41 513		
PLAQUE DE CUISSON	3 500	0	16 000	0		
TOTAL	69 150	52 545	1 370 309	735 1 081		

(Q) : quantité, (V) : valeur

Source : Unité cuisson, département contrôle de gestion, rapport d'activité 2016

En analysant ce tableau on constate que le programme prévisionnel de production n'a pas été respecté, et que les écarts constatés sont d'ordre de **16 605 appareils, 288 574 KDA** soit un taux de **21,06%**, qui seront interprétés à la suite de la section. Ce programme de production, a été réalisé par la combinaison de ressources, facteurs de production et des synergies propres à l'unité, tout en recherchant un avantage concurrentiel «prix» par la réduction des coûts et l'augmentation du taux d'utilisation des capacités de production, une amélioration continue du design ainsi que l'élargissement de la gamme des cuisinières offertes, ces efforts ont contribué à une évolution positive par rapport aux exercices précédents de l'ordre de **3,94%**.

D'un point de vue stratégique, l'analyse de la chaîne de valeur, fait ressortir les activités exercées et la façon de les exercer :

Activités de soutien ;

- section administration ;
- section soutien technique ;
- section approvisionnement ;

Pour les infrastructures, leurs frais sont assurés par l'unité prestation technique.

Activités principales ;

- logistique interne (gestion des stocks matières premières et composants) ;
- processus de fabrication (tôlerie et façonnage, peinture et émaillage, assemblage et montage final) et gestion des stocks produits finis.

Pour les deux autres activités principales, qui sont la commercialisation et le service après vente et relations clients sont assurées par l'unité commerciale, donc ils ne constituent pas un centre de coûts.

Pour cela il est bien utile de posséder une méthodologie permettant de les décomposer en activités pertinentes quant à la stratégie, cette décomposition doit nous permettre de voir : *-quel est le comportement de l'unité cuisson quant aux coûts ?* Les variables internes qui regroupent la structure des coûts et les synergies qu'on peut réaliser.

La recherche d'un avantage concurrentiel « prix » par la réduction des coûts et l'augmentation du taux d'utilisation des capacités de production (augmentation de la productivité), l'ENIEM poursuit une politique d'amélioration continue de performance de ses produits blancs, de leurs design ainsi que l'élargissement de la gamme des cuisinières offertes, tout en utilisant une combinaison de facteurs clés tels que l'effet d'expérience et d'apprentissage. La chaîne de valeur permet de repérer les points forts et les points faibles de l'entreprise, c'est-à-dire les activités pour lesquelles elle dispose d'un avantage en termes de coût, de valeur et/ou de marge par rapport à ses concurrents.

III-1) l'analyse de la structure du coût global : dans l'analyse de la structure des coûts, et pour considérer l'ENIEM dispose d'un avantage par les coûts, si le cumul des coûts associés à toutes les activités créatrices de valeur qu'elle exerce est inférieur au coût de ses concurrents suivant une répartition selon les **centres de frais de l'unité cuisson**, et que les prix de revient unitaire pour chaque unité produite est inférieure au prix des concurrents, permettant d'appliquer sur le marché des prix compétitifs (prix de la concurrence relatif), ce qui va engendrer une compétitivité prix et une rentabilité satisfaisante. L'avantage concurrentiel de l'ENIEM dépend donc de sa capacité à minimiser ses coûts, sa compétitivité est celle dont les coûts sont les plus bas.

A) activités de soutiens : cette analyse est faite sur les frais engendrés par les structures de l'unité qui ont une relation indirecte avec le processus de production, mais elles constituent un centre de coût sur le prix de revient unitaire de chaque variété des cuisinières:

ADMINISTRATION

En dinars

CENTRES DE FRAIS	60	61	62	63	64	68	TOTAL
600	36 791,06	179 388,07	104 482,15	5 305 083,05	2 000,00	9 390,00	5 637 134,33
610	146 375,06	30 007 600,26	67 884,75	4 602 771,54	1 500,00	596 417,40	35 422 549,01
620	106 921,80	628 206,89	10 050,00	4 257 767,81	150,00	835 512,68	5 838 609,18

Séminaire *La compétitivité des PME : un impératif à la croissance de l'économie algérienne*

	290 087,92	30 815 195,22	182 416,90	14 165 622,40	3 650,00	1 441 320,08	46 898 292,52
--	------------	---------------	------------	------------------	----------	--------------	---------------

APPROVISIONNEMENT

En dinars

CENTRES DE FRAIS	60	61	62	63	64	68	TOTAL
	57	7 513	3 662	7 161	577	491	19 464
660	568,86	802,70	650,14	946,08	206,73	433,52	608,03
		376	2 299	5 626			8 986
661	63 688,59	867,14	093,22	374,53	255 081,07		216,59
	22	9 328		8 859		10 227	28 437
662	151,31	403,36	-	748,00	-	014,21	316,88
	143		5 961	21 648		11 083	
	408,76	17 219 073,20	743,36	068,61	832 287,80	559,77	56 888 141,50

SOUTIEN TECHNIQUE

En dinars

CENTRES DE FRAIS	60	61	62	63	64	68	TOTAL
640	6 448,91	21 095,13	0,00	2 692 057,08	0,00	0,00	2 719 601,12
652	707 736,20	338 873,04	52 996,07	6 514 773,50	0,00	120 666,48	7 735 045,29
630	39 089,69	404 758,84	0,00	14 752 810,62	0,00	32 987,57	15 229 646,72
645	0,00	150 852,94	0,00	1 935 253,35	0,00	0,00	2 086 106,29
651	739 857,61	984 838,71	18 768,38	23 641 647,31	0,00	2 296 539,64	21 700 754,65
650	160,00	10 547,56	0,00	1 727 184,54	0,00	171 410,71	1 909 302,81
	1 493 292,41	1 910 966,22	71 764,45	51 263 726,40	0,00	2 621 604,40	51 380 456,88

Source : ENIEM, unité cuisson service finance et comptabilité, analyse des coûts de production exercice 2016.

B) activités principales : cette analyse est faite sur les frais engendrés par les structures de l'unité qui ont une relation directe avec le processus de production:

-LOGISTIQUE INTERNE : qui comprend les activités liées a la réception, au stockage et a la distribution des matières premières, des produits en cours, et les différents moyens de production exprimé dans le tableau suivant :

FABRICATION : qui transforme les inputs en outputs, comme le fonctionnement des machines, l'emballage, l'assemblage, l'entretien des équipements, la vérification et les opérations relatives aux installations

Tableau N° 03 : charges de fabrication

En dinars

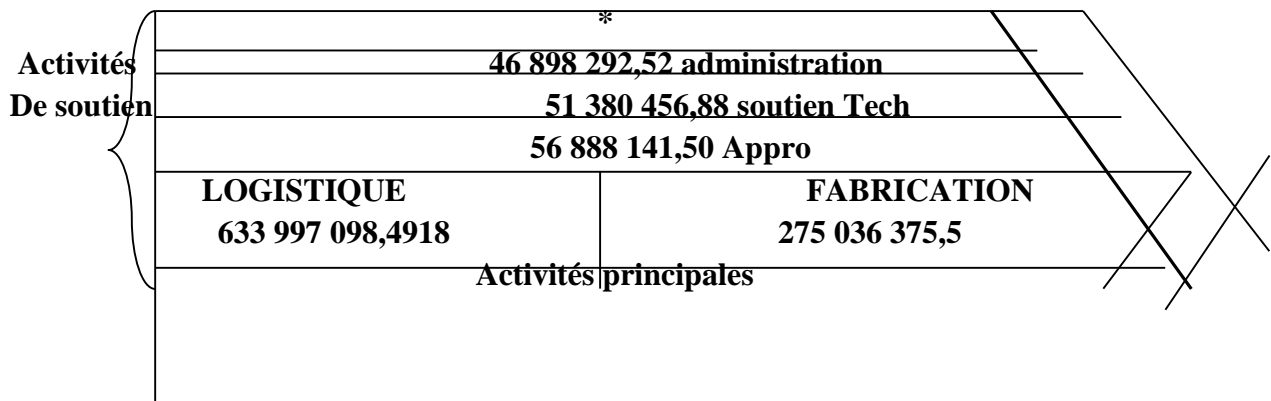
CENTRES DE FRAIS	60	61	62	63	64	68	91	TOTAL
641	21 404 829,07	13 088 446,82	0	63 061 849,81	0	8 271 876,48	2 405 126,1	108 232 128,3
642	9 559 906,63	7 471 367,08	1 200	22 267 166,02	0	4 438 596,54	1 593 221,5	45 331 457,77
643	5 625 764,81	6 650 337,55	0	19 597 064,68	376,12	7 635 839,7	1 506 242,4	41 015 625,26
644	3 818 535,01	6 660 465,76	0	65 194 144,04	0	4 307 712,41	476 307	80 457 164,22
						24 654		
	40 409 035,52	33 870 617,21	1 200	17 012 0224,6	376,12	025,13	5 980 897	275 036 375,5

Source : unité cuisson service finance et comptabilité, exercice 2016.

En analysant les activités que cette unité effectue durant son exercice de production de 2016, entre activité principale et de soutien, en constat que sur le montant total du coût de revient enregistré par l'unité est de **1 064 200 364,9 DA**, qui fait ressortir un prix de revient des activités principales d'ordre de **909 033 474 DA soit 85%** et un prix de revient des activités de

soutien d'ordre de **155 166 890,9 DA soit 15%**. Et que l'activité principale **logistique interne** à elle seule représente un taux de **60%** du total de coût de revient pour cette unité, ce qui confirme la dépendance de cette unité aux divers fournisseurs de matières et composants qu'ils soient locaux ou étrangers qui exercent une pression concurrentielle sur l'entreprise.

Figure N°02 : la chaîne-type de valeur de l'unité cuisson avec répartition des coûts



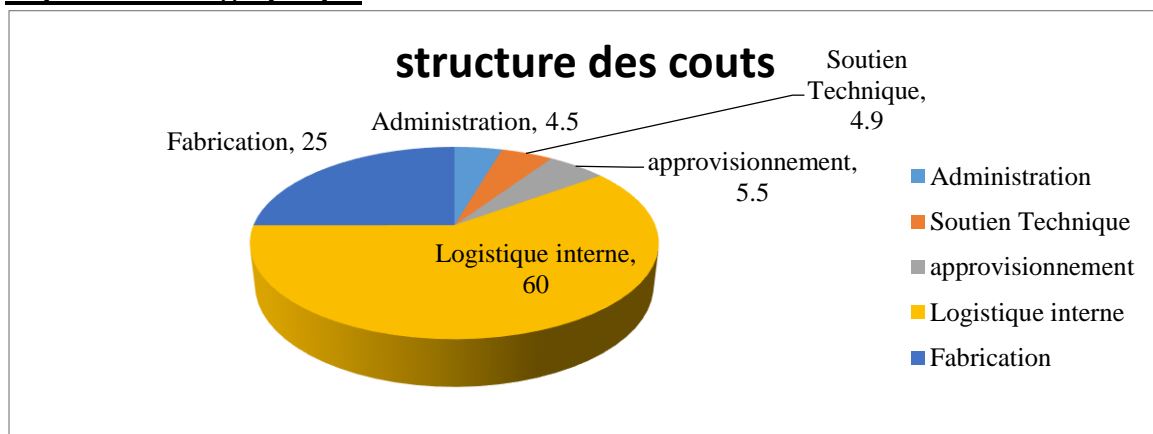
Source : établi par nous même suivant les répartitions de la structure des coûts, unité cuisson.

En analysant la structure de coût de cette unité, la répartition du coût de revient pour la production durant l'exercice 2016, fait ressortir un total de **1 064 200 364,92 DA** sans injection des frais de siège, présenté dans le tableau suivant :

Administration	Soutien Technique	approvisionnement	Logistique interne	Fabrication
46 898 292,52	51 380 456,88	56 888 141,50	633 997 098,49	275 036 375,5
Total				
1 064 200 364,9218				
4,5%	4,9%	5,5%	60%	25,5%
15%			85%	

Source : fait par nous même à partir des tableaux précédents.

Représentation graphique :



Source : fait à partir du tableau ci-dessus

A chaque catégorie d'activités principales et de soutien exercées, il y en a de trois types d'activités, selon le rôle joué dans l'obtention d'un avantage concurrentiel par le coût :

- *Les activités directes* : impliquées dans la création d'une valeur coût pour le client, comme la fabrication de pièces préfabriqués, l'assemblage de composants, l'usinage le montage final qui bénéficie des synergies et prévoit les coûts de production à la baisse ;

- *les activités indirectes* : elles permettent d'exercer de façon continue les activités directes, comme l'entretien et la maintenance, la fixation des calendriers et les programmes de production, le fonctionnement des installations et les campagnes préventives ;
- *La garantie de qualité* : activité garantissant la qualité, comme la surveillance, l'inspection, les essais, les vérifications. La garantie de qualité permet à l'unité d'exercer les diverses fonctions d'une manière adéquate et continue et réduire le non conforme.

III-2) analyse comparative entre prix de revient unitaire et prix de vente par rapport à la concurrence et définition de la stratégie concurrentielle de domination par le coût: si l'ENIEM affiche des ambitions de vente de ses produits cuissons sur le marché à des volumes importants, si l'ENIEM affiche des ambitions de devancer ses concurrents en termes de parts de marché, et si l'ENIEM s'inscrit dans la logique de stratégie concurrentielle de domination par les coûts pour affronter son marché et faire face aux diverses pressions concurrentielles, le critère fondamental est que l'ENIEM à une bonne maîtrise de ses coûts de revient comparativement au prix relatif moyen de vente (prix de la concurrence) du marché. Le tableau suivant fait une illustration:

Tableau N° 04 : analyse comparative

unité DA

Produit	Prix de revient ENIEM	Prix de vente ENIEM HT	Prix de vente ENIEM ¹ TTC	Marge	Prix de la concurrence TTC
CUIS: 6120	18 489,8774	21 794,87	25 500,00	7 010,13	47 978,57 (importation)
CUIS: 6520	19 879,6771	25 470,08	29 800,00	9 920,33	25 511,11 (locale)
CUIS: 6535	21 607,5392	29 230,76	34 200,00	12 592,47	47 978,57 (importation)
CUIS: 6540	21 263,7866	30 512,82	35 700,00	14 436,22	31 328,57 (locale)
CUIS: 8210	27 565,8963	28 888,88	33 800,00	6 234,11	95 400 (importation) 42 500 (locale)

Source : fait par nous même a partir des données précédentes,

Suivant ce tableau on constate que l'unité cuisson possède une maîtrise en termes de coût de revient de ses produits, ce qui lui confère un avantage concurrentiel par les coûts et d'appliquer des prix compétitifs par rapport a ses concurrents. Cet avantage concurrentiel est interne à l'entreprise, il s'appuie sur une supériorité dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration et de gestion du produit, supériorité qui apporte une valeur à l'ENIEM en lui donnant un *prix de revient inférieur* à celui du concurrent prioritaire :

- La cuisinière **6520 luxe** est vendue sur le marché avec un prix supérieur par rapport au prix des concurrents issus de la fabrication locale, mais elle enregistre un volume des ventes important suite à ses performances techniques et son design ;
- Le prix de la cuisinière de types **6535** et **6545 INOX**, est nettement supérieur à la concurrence locale suite à la flambée du prix de la tôle inox sur le marché des matières premières.

Cette compétitivité prix réalisée par cette unité, reflète une meilleure combinaison des ressources, facteurs de production et compétences clés (expérience et apprentissage), suite aux bonnes liaisons qui reflète souvent des arbitrages entre activités pour parvenir à des meilleurs

¹ ENIEM, unité commerciale département vent locale décision de prix 2014
Marge = prix de vente – prix de revient

résultats d'ensemble. Son succès réside dans l'optimisation et la coordination entre activités de façon à refléter sa stratégie concurrentielle de domination par les coûts :

A) optimisation : il s'agit ici de faire un arbitrage entre plusieurs activités interdépendantes, les diverses synergies possibles partagées entre deux où plusieurs activités comme :

- l'acquisition de nouvelles technologies au processus de production a engendré des coûts supplémentaires au prix de revient (22 029 000 DA d'investissement), mais au même temps a permis la réduction du taux de panne, des dépenses de réparation et d'entretien, des gains de productivité et diminution des manques à produire (**voir tableau N°05**), le nombre d'intervention de la section prévention ...etc,

Tableau N°05 : évolution de la production et réduction des manques à produire

Produits	Réalizations annuelles	
	2015	2016
Cuis 6120	3 471	4 000
Cuis 6520	38 459	40 545
Cuis 6535/ 6540	5 926	6 088
Cuis 8210	1 381	1 912
Plaque de cuisson	0	0
Quantité	49 237	52 545
Val en KDA	1 015 280	1 081 735
TAUX D'ATTEINTE	75%	78,94%
EVOLUTION		3,94%

Source : unité cuisson, contrôle de gestion 2016

En remarque que la rentrée en exploitation du nouvel l'investissement dans le processus de production à amélioré la production durant l'année 2016, dont on a enregistré une augmentation de 66 566 KDA, soit 3 308 appareils de plus par rapport a 2015 ;

- l'acquisition de nouvelle technologie pour la peinture émaillée (émaillage), a engendré des coûts d'investissement supplémentaires mais en même temps à permis a l'unité de réduire les charges de non qualité dues a l'oxydation de la tôle, des retours clients non satisfait et des charges de réparation due a la garantie des produits ;
- excellente maîtrise de ses métiers technologiques pour la fabrication de ses cuisinières : transformation de la tôle, transformation plastique, transformation de tubes et fils, soudage, traitement et revêtement de surfaces, contrôle qualité, maintenance des équipements et des moyens de production, la chimie, métallurgie, soutien technique.

B) coordination : les préoccupations majeures pour cette unité qui ne cesse de faire évoluer le processus de production vers plus de rationalisation :

- La possibilité de servir à délai court, dans des conditions de coût acceptables, va nécessiter la collaboration de divers acteurs notamment de la fonction commerciale (prévisions de vente), de la production (réactivité et flexibilité), des approvisionnements et aussi de bien d'autres acteurs puisqu'il va être nécessaire de maîtriser les flux d'informations, mais aussi de matières premières.
- Rationalisation des lignes de production pour produire vite, voir passer rapidement, sur une même ligne de produits de la fabrication d'un appareil à celle d'un appareil voisin, allongement des séries et diminution du nombre de pièces par appareil et utilisation

croissante d'organes communs (synergies), augmenter la flexibilité du personnel de production pour faire face au caractère imprévisible de la demande.

C) assurance qualité et conformité : Pour remédier à ces insuffisances, l'ENIEM a opté pour l'exploitation et l'amélioration du potentiel existant en focalisant ses efforts sur la politique qualité, « l'entière satisfaction durable du client constitue pour notre entreprise l'objectif essentiel », face aux enjeux économiques L'ENIEM a mis en œuvre et a développée un système de management de la qualité conforme au référentiel international ISO 9001/2008, « **INTERTEK** » pour la conception, fabrication, vente et service après vente des appareils électroménagers, les cuisinières sont produites sous licence étrangère (Techno gaz-Italie) et portent le label « CE » après avoir obtenu le certificat de CERTIGAZ 90 /396/CE lié à la sécurité des produits fonctionnant au gaz.

. La politique qualité de l'ENIEM est basée sur l'amélioration continue :

- Comprendre les besoins présents et futurs de nos client et y répondre efficacement en mettant à leurs disposition des produits et services compétitifs, le souci permanent de l'amélioration de ses processus produits et services ;
- Le développement et l'entretien d'une culture qualité et le professionnalisme au niveau de toutes les structures de l'entreprise ;
- Amélioration en continue l'efficacité du management de la qualité.

Pour accroître l'efficacité de sa politique qualité et d'assurer son management pertinent, une revue de direction est programmée chaque année afin, d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs qualités prévus et de localiser les responsabilités, les bilans qualités adressée a chaque fin d'année vont déclenchés des interventions correctives pour remédier aux divers écarts constatés. En effet, chaque année des objectifs qualités sont fixés par l'entreprise, à titre d'exemple ceux de l'année 2016 :

- Accroître la satisfaction des clients ;
- Diversifier les produits ;
- Améliorer les compétences et la communication du personnel;
- Améliorer les produits existants ;
- Réduire les rebuts et les coûts de non qualité ;
- Augmenter la valeur de la production ;
- Améliorer le chiffre d'affaires.

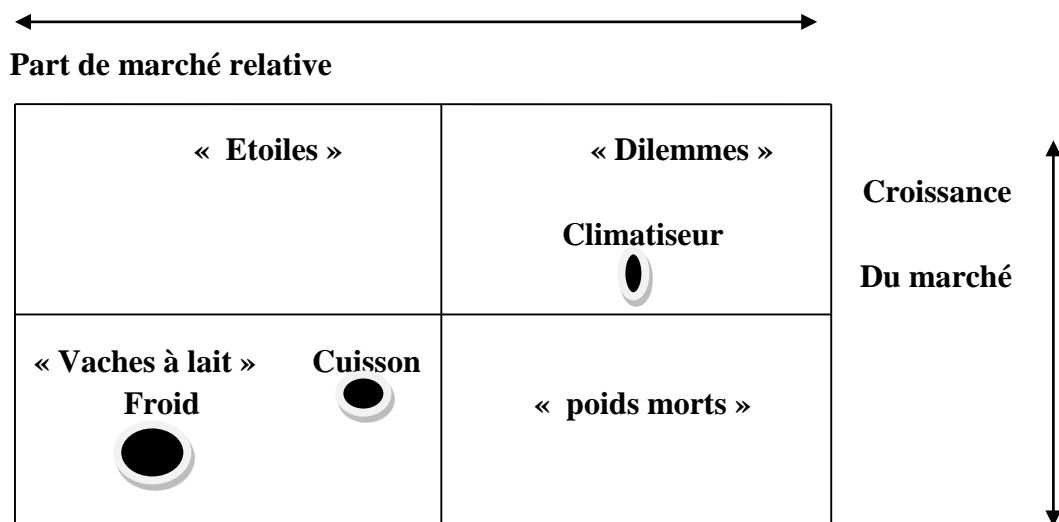
Cette politique qualité, permet à l'ENIEM de construire un positionnement pertinent et une notoriété dans l'esprit du consommateur algérien, en 2016, l'ENIEM est consacrée comme meilleure produit de l'année pour la sécurité de ses radiateurs à gaz.

III-3) positionnement du produit cuisson dans le portefeuille produit ENIEM : suite à l'analyse du chiffre d'affaire réalisé et la répartition des parts de marché des différents segments accaparés par l'entreprise, nous avons constaté que la contribution du domaine cuisson dans la réalisation des objectifs financiers (générer de la liquidité pour financer les autres domaines) est importante, environ **22%** des réalisation du chiffre d'affaire pour l'exercice **2016**, et une moyenne de **20%** pour les trois années allant de **2014 à 2016**.

Nous allons analyser la cohérence de ce portefeuille d'activité par rapport aux variables parts de marché et croissance de marché (réalisations par rapport aux conditions de bases du marché) en s'appuyant sur la matrice BCG que nous avons choisi.

Cette matrice propose d'analyser le portefeuille de produits de l'entreprise en prenant en compte deux principales variables : parts de marché et croissance de marché. La figure suivante indique le positionnement du domaine cuisson dans le portefeuille, et prévoit certaines orientations en matière de manœuvres stratégiques à entreprendre en interne et en externe.

FIGURE 03 : Le positionnement des différents produits de l'ENIEM, en particulier les produits cuisson sur la matrice BCG :



Source : élaboré par nous même à partir des données unité commerciale

- Les deux domaines d'activités stratégiques « froid » et « cuisson », suite à leur grande contribution à la formation du chiffre d'affaire, se positionnent comme domaine générateur de ressources pour faire fonctionner l'entreprises, ils se positionnent dans le quadrant « vaches à lait ». En effet, la croissance de ces domaines est relativement faible par rapport au taux d'équipement forts (dont la demande est faible). La part de marché relative de l'ENIEM est forte suite au critère de renouvellement (plus de performance techniques dans les réfrigérateurs et cuisinières) et les taux d'équipement faible en congélateurs et conservateurs, ce qui lui permet de rentabilisé ses investissements et ses programmes de production et de dégager un surplus de liquidité à transféré aux autres domaines pour les faire employés.
- Un programme d'amélioration est indispensable pour revoir les coûts de production à la baisse, et un progrès technique d'offrir un produit performant et innovant permettant un prolongement (cycle de vie) ; Le domaine climatisation se positionne dans le quadrant « Dilemme». Malgré la croissance forte et successive du marché suite au faible taux d'équipement marché la part de marché de l'ENIEM est faible. A cet effet les dirigeants de cette entreprise doivent revoir les bases de la segmentation marketing et la stratégie à adoptée.

Conclusion et recommandation

Pour faire face au nouveau contexte concurrentiel et optimiser l'utilisation des facteurs de production et les ressources internes d'une part et assurer l'adéquation entre les ressources engagées et les objectifs prévus, l'ENIEM a développé plusieurs actions stratégiques dans le domaine cuisson, lui permettant de réaliser une compétitivité prix en réduisant les coûts de production :

- optimisation des ressources et exploitation des diverses synergies possibles pour revoir les coûts à la baisse,
- coordination entre les activités de la chaîne de valeur pour éviter les retards et respect des délais, faire collaborer tous les acteurs de l'entreprise afin d'éviter les manques à produire et rupture des stocks,
- assurance qualité et conformité pour remédier aux insuffisances, l'ENIEM a opté pour l'exploitation et l'amélioration du potentiel existant en focalisant ses efforts sur la politique qualité tout en améliorant la qualité des produits ce qui lui a permis l'obtention de la certification ISO 9001 version 2008. Aussi une grande importance est donnée à la politique commerciale dans l'affrontement des concurrents.
- L'analyse de la chaîne de valeur de l'unité cuisson durant l'exercice 2016, nous a permis de confirmer que cette unité jouée d'un prix de revient unitaire compétitif, lui permet de se positionner sur le marché en offrant des produits de qualité avec un prix compétitif, malgré le taux d'équipement des ménages en produit cuisson, mais ce domaine génère de la rentabilité pour l'entreprise (22% taux de contribution à la réalisation du chiffre d'affaire annuel) et permet aussi de financer les autres domaines.

Cette compétitivité prix réalisée par cette unité, nous confirme une meilleure combinaison des ressources, facteurs de production et compétences clés (expérience et apprentissage organisationnel important, effet de pionnier), suite aux bonnes liaisons qui reflète souvent des arbitrages entre activités pour parvenir à des meilleurs résultats d'ensemble, une coordination entre les différentes structures de l'unité et une cohérence interne adéquate. Malgré cette maîtrise, l'ENIEM est confrontée d'avantage aux problèmes :

- manque à produire suite à la sous utilisation des capacités, les ruptures des stocks répétitives,
- une facture importante dans les dépenses personnels et une politique sociale lui été imposée avec des effets néfastes sur la santé financière de cette entreprise. L'ENIEM est tenue d'améliorer sa situation et entreprendre des actions nécessaires pour remédier aux difficultés dont nous avons parlé plus haut avec :
- fidéliser ses clients, en offrant un produit de qualité avec un prix compétitif, dont une grande partie continue d'avoir une perception positive de la qualité de ses produits,
- établir un centre d'achat global avec des quantités importantes pour revoir les coûts d'approvisionnement à la baisse, et d'exploiter les synergies possibles entre les unités, (établir un plan d'approvisionnement commun),
- établir des relations durables avec les fournisseurs de matières premières et composants dans le but de sécuriser les sources d'approvisionnement en matière de quantité, de délais, coûts et de qualité, initier des partenariats industriels.

Références Bibliographiques:

- BIENAYME Alain « Principes de la concurrence ». Ed Economica, Paris, 1998 ;
- Dieter Ernst et David O'connor dans concurrence dans l'industrie de l'électronique L'expérience des nouvelles économies industrielles OCDE Paris 1992 ;
- GARIBALDI Gérard «Stratégies concurrentielles. Choisir et gagner».Ed d'Organisation, 1994/1995;
- JOAN Magretta « comprendre Michael Porter » édition eyrolles, 2012 ;
- LEVET Jean. Louis « Economie industrielle en évolution : les faits face aux théories». Ed. Economica, 2004 ;
- PORTER Michael « Avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ? ». Ed DUNOD. 1999 ;
- BENNADJI Chérif « Le droit de la concurrence en Algérie », Algérie en mutation : les instruments juridiques de passage à l'économie de marché ». Ed l'Harmattant 2001. P155 ;
- www.ons.dz

La promotion de l'industrie pharmaceutique en Algérie comme voie à la croissance économique et l'amélioration de l'accès aux médicaments

Pr AKNINE. R.

Université MOULOUD MAMMARI, Tizi –Ouzou. r_aknine@yahoo.fr

Chebili Dehbia

Université MOULOUD MAMMARI, Tizi –Ouzou. dehbiachebili08@gmail.com

<p>Résumé</p> <p>L'industrie pharmaceutique est un secteur stratégique, la promotion des investissements dans la production des médicaments doit être favorisée non seulement par les pouvoirs publics pour réduire les importations. Le secteur de l'industrie pharmaceutique est monopolisé par des grands laboratoires qui disposent de fonds nécessaires pour la recherche.</p> <p>Ces entreprises contribuent à la croissance économique en créant de la valeur ajoutée de l'emploi et la substitution des importations. La crise sanitaire actuelle a mis en évidence la nécessité pour les pays de produire les médicaments qu'il consomme. La décision prise par les pouvoirs publics algériens de produire des vaccins (projet algéro-chinois) et la coopération production de l'insuline (NOVO NORDISK ALGÉRIE) rentre dans une stratégie double, celle de substituer les importations et satisfaire la demande du marché national, créer de l'emploi et de richesses. Par conséquent, ces investissements contribuent à l'amélioration du niveau de vie de la population à travers non seulement la création d'emplois d'une part et contribuer à faciliter l'accès aux médicaments des populations locales.</p> <p>Mots clés : Compétitivité, croissance économique, industrie pharmaceutique, médicaments.</p>	<p>Abstract</p> <p>The pharmaceutical industry is a strategic sector, the promotion of investment in the production of drugs should be encouraged not only by the public authorities to reduce imports. The pharmaceutical industry is monopolized by large laboratories which have the necessary funds for research. These companies contribute to economic growth by creating added value of employment and import substitution. The current health crisis has highlighted the need for countries to produce the drugs they consume. The decision taken by the Algerian public authorities to produce vaccines (Algerian-Chinese project) and the cooperation for the production of insulin (NOVO NORDISK ALGERIA) falls within a dual strategy, that of substituting imports and meeting the demand of the national market, creating new employment and wealth. Consequently, these investments contribute to improving the standard of living of the population through not only the creation of jobs on the one hand and helping to facilitate access to medicines for local populations.</p> <p>Keywords: Competitiveness, economic growth, pharmaceutical industry, drugs.</p>
---	---

Introduction

La crise économique des années 80 qui était due à la chute brutale du prix de pétrole, à laquelle s'associer celle de dollar, fait comprendre aux gouvernements algériennes au finale que les entreprises publiques en elles seules ne peuvent pas satisfirent les besoins économiques et sociaux grandissant du pays. Par conséquent, le recours aux secteur des PME est devenu obligation indispensable. C'est dans ce contexte de transition, d'une économie dirigée vers une économie de marché que s'impose les PME, par leurs diversités, leurs flexibilités et leurs capacités à créer des emplois, comme une puissance susceptible de contrebalancer le déficit de la grande entreprise nationale. Pour ce faire une multitude de réformes ont été déclencher pour encourager et développer ces entreprises d'une taille réduite.

Ainsi, cette stratégie qui vise la diversification de l'économie national et la recherche d'autres alternatives à l'exportation hors hydrocarbure a insisté les pouvoir public à visé des secteurs stratégiques pouvant soutenir l'économie national puis contribuer à sa croissance.

L'un des secteurs économiques stratégiques ayant bénéficié d'un soutien considérable est celui de l'industrie pharmaceutique. En effet, l'accès aux soins en Algérie est un droit universel et gratuit tel qu'il est affirmé par les textes juridiques. Ainsi, Avant les années 90, l'accès aux médicaments est offert largement dans les structures publiques de santé grâce à une conjoncture économique favorable permettant l'importation des médicaments à des prix exorbitant.

Cependant, car l'Algérie compte sur l'importation pour satisfaire les besoins de son marché de médicaments, la crise pétrolière des années 90 a rendu l'accès à celui-ci plus contraignant en raison de manque de recettes et c'est dans ce contexte que le développement de l'industrie pharmaceutique nationale devient une nécessité indispensable.

A cet effet, l'une des stratégies adoptées par les pouvoirs publics pour améliorer l'accès aux médicaments et la substitution aux importations est la promotion de la production du générique. Pour ce faire, une panoplie de mesures a été mise en place favorisant la création de petites et moyens entreprises dans ce segment d'activité.

Cette feuille de recherche s'intéresse aux investissements réalisées dans le cadre de la promotion de la production médicamenteuse notamment à la compétitivité des PME pharmaceutiques ainsi leurs apports à la croissance économique du pays. De plus, l'article va s'intéressé à l'impact et la contribution de celle-ci sur l'accès aux médicaments qui relève d'une consommation particulière. De ce fait, dans cette étude on va reprendre à la problématique suivante : **Quel est l'apport de l'entreprise pharmaceutique et son impact sur la santé en Algérie ?**

L'objet de la présente communication est de mettre en évidence le rôle économique et social que jouent les entreprises pharmaceutiques. En effet, la production du médicament malgré le fait qu'elles répondent à des objectifs économiques (profit, emploi, valeur ajoutée), elle est aussi un facteur de développement humain. La compétitivité des entreprises pharmaceutiques répond au même type de critères que tout entreprises. La spécificité, de ses entreprises par rapport aux autres entreprises, est son aspect stratégique.

Pour répondre à la question nous allons mettre en évidence le développement de l'industrie pharmaceutique en Algérie (les entreprises existantes), et les obstacles auxquels ces entreprises sont confrontées ? nous allons mener une enquête auprès du ministère de l'industrie pharmaceutique et la direction de l'industrie de la wilaya de Tizi Ouzou.

Afin d'apporter les éléments de réponses à cette question, nous allons scinder le travail en deux parties : la première partie s'intéresse à la revue de la littérature liée au PME, a la

compétitivité, la croissance économique, le médicament et l'industrie pharmaceutique. La deuxième partie va permettre d'exposer des données empiriques récentes liées à l'état des lieux des PME en Algérie, à l'industrie pharmaceutique pour enfin présenter en particulier l'entreprise pharmaceutique internationale Aldaph Novo Nordisk de Oued Aissi. A Tizi-Ouzou.

Pour ce faire, nous allons subdiviser le travail comme suit :

Partie 1 : La revue de la littérature

Axe premier : les PME et la compétitivité

Deuxième axe : le partenariat et la croissance économique.

Troisième axe : le médicament et l'industrie pharmaceutique

Partie 2 : Cadre empirique

Axe premier : état des lieux des PME en Algérie

Deuxième axe : le marché des médicaments en Algérie

Troisième axe : l'entrepreneuriat et la PME pharmaceutique Aldaph Novo Nordisk de Oued Aissi.

Partie 1 : La revue de la littérature

1- 1 Les PME et la compétitivité

En Algérie, les PME s'accaparent d'une part capitale dans le tissu économique. Une importance considérable est accordée à leurs développements bien que les résultats ne commencent à apparaître qu'à partir des années 2000, et ceux après une longue série de mesures d'accompagnement afin de les amener à acquérir une capacité significative de compétitivité. Dans cette partie nous allons définir les concepts : PME, compétitivité, l'entrepreneuriat, la croissance économique, le médicament et l'industrie pharmaceutique, puis nous allons mettre l'accent sur quelque relation étroite entre l'entrepreneuriat et la croissance économique.

1- 1- 1 Définition des petites et moyennes entreprises (PME)

La PME Algérienne se définit par la loi n°01-18 du 12 décembre 2001 qui porte sur la petite et moyenne entreprise (P.M.E), comme étant une entreprise de production de biens et de services. Celle-ci, employant de 1 à 250 personnes ; possède un chiffre d'affaire n'excède pas 2 milliards de dinars algériens et veille au respect du critère d'indépendance qui signifie que le capital ou le droit de vote ne doivent pas être détenus à 25% et plus par une autre entreprise ou conjointement, par plusieurs autres entreprises.

Pour différencier les grandes entreprises des petites, la loi algérienne a mis des critères précisés basés sur le nombre des employés, le chiffre d'affaire ainsi que le respect du critère d'indépendance.

Egalement, les PME opérant dans le secteur pharmaceutique sont soumises à ces mêmes critères. Celle-ci sont représentées par les acteurs intervenant dans la distribution à savoir les : Les laboratoires producteurs de médicaments, les grossistes alimentant les officines et les hôpitaux, les officines lieux de vente de ces médicaments et enfin, les hôpitaux publics et privés ou sont utilisés quelques formes de médicaments d'urgence.

En effet, afin de soutenir ces PME, les organismes existants ont un rôle d'appui auprès de celle-ci pour accompagner leur développement. Ceux-ci sont les structures d'aides, sous forme d'agences nationales chargées de l'exécution des politiques publiques d'assistance et de soutien à la création d'entreprises.

A cet effet, les PME pharmaceutiques gagnent une place de plus en plus importante, afin de répondre aux besoins du marché du médicament et soutenir la production nationale.

1- 1-2 la compétitivité des PME et la responsabilité sociale des entreprises

La compétitivité est considérée par Martinet en 1982 comme « *aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement, est susceptible de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations* ».

Cependant, on entend par la compétitivité au sens de la présente définition la capacité de l'entreprise à se maintenir durablement sur le marché, ainsi, celle-ci doit avoir des capacités et développer ces compétences afin de faire face aux défis traversant son environnement.

En effet, la seule manière permettant aux entreprises algériennes de se rendre compétitives dans le tourbillon de la mondialisation et de développement des pratiques de la responsabilité sociale de leurs entreprises.

Le concept de RSE est apparu comme la conséquence de l'intégration des valeurs recherchées par les composantes de la société au-delà des objectifs suivis par les actionnaires ainsi les obligations légales qui contraignent leurs décisions : les intérêts doivent converger à terme qu'il soit pour l'entreprise ou bien la société. A cet effet, les entreprises doivent satisfaire tous les objectifs de la responsabilité sociale de l'entreprise assignés à chaque partie prenante qu'il soit, les salariés, le client et le consommateur, l'environnement, la communauté professionnelle et chaîne de valeur, et enfin la communauté locale.

La détermination du statut juridique des PME est soumise à des critères, leur création est soutenue par les pouvoirs publics en revanche leur survie est soumise au respect des exigences de la compétitivité.

1- 2 L'entrepreneuriat et la croissance économique

Les PME occupent un classement particulier dans l'économie, d'une part, elles génèrent un volume conséquent de production et d'emplois, et d'autre part, elles ont une énorme aptitude d'innover et de créer. Alors elles ont un impact sur la croissance économique vu de leurs contributions substantielles à la production, aux investissements et aux exportations, mais ainsi à leur énorme potentiel d'emplois nouveaux. En effet, l'entrepreneuriat constitue la raison d'être de ces PME qu'il soit du statut privé ou bien du statut national étranger. Dans cette partie nous allons passer en revue la définition de l'entrepreneuriat, l'esprit d'entreprise et la croissance économique en suivant la relation entre l'entrepreneuriat et la croissance économique.

1- 2- 1 définition de l'entrepreneuriat et l'esprit d'entreprise

Le mot « entrepreneuriat » est polysémique, il peut refléter plusieurs significations, à titre d'exemple, il peut désigner les aptitudes comme l'autonomie, la créativité, l'innovation, la prise de risque ou il peut refléter le comportement de création d'entreprise.

Pour Julien et Marchesnay, l'entrepreneuriat est au premier chef la consécration directe de l'esprit d'entreprise et de la volonté d'entreprendre dans les affaires. En effet, selon ces deux auteurs : « *l'esprit d'entreprise peut être défini comme l'aptitude d'un individu, d'un groupe social, d'une communauté à prendre des risques pour engager des capitaux (pour investir, voire s'investir) dans une sorte d'aventure (« une entreprise »), consistant à apporter quelque chose de neuf (l'innovation), de réactif, ceci en employant et en combinant de la façon la plus performante possible des ressources diverses* ».

A cet effet, l'entrepreneuriat oriente l'individu à avoir une vision stratégique et de se lancer dans l'incertitude essentiellement pour ce qui concerne la création d'entreprise. En effet, avoir

l'esprit d'entreprise est d'être en mesure de prendre des risques, d'engager des fonds importants dans des projets dans le résultat est incertain afin d'avoir son apport à l'innovation et ceux avec l'utilisation rationnelles des revenus.

Ainsi, pour sa part, l'OCDE affirme que « *l'esprit d'entreprise est fondamental pour le fonctionnement des économies de marché. Dans ces économies, l'entrepreneurs est le vecteur du changement et de la croissance, son action peut contribuer à accélérer, l'élaboration, la diffusion et la mise en œuvre d'idées novatrices. De ce fait, il permet non seulement une utilisation rationnelle des ressources, mais aussi un élargissement du champ d'activité économiques susceptible d'être rentable, ils sont également prêts à prendre des risques pour vérifier le bien-fondé de leur intuitions* ».

Egalement, dans une économie de marché, l'entrepreneur est considéré comme l'acteur principale du changement et de la croissance, Ses actions sont à l'origine d'innovation. Il contribue à une utilisation raisonnable des ressources, à l'élargissement d'une activité rentable, à la prise de risque guidé par son intuition.

Par conséquent, l'entrepreneuriat est le fait d'avoir l'esprit d'entreprendre par les entrepreneurs contribue de plus en plus à la création d'entreprise qui sont à l'origine de production, d'innovation et de progrès techniques.

1- 2-2 la croissance économique et la relation avec l'entrepreneuriat

La croissance économique mesure la croissance du revenu national d'une année à l'autre. L'entrepreneuriat a trait à la dimension économique et sociale. En effet, si l'entrepreneuriat contribue au développement individuelle, il est également le moteur de la croissance économique dans une économie de marché. Son enseignement, peut être vue comme un levier d'accroissement des taux de survie et de succès des entreprises créées. En effet, il peut rendre une société quelconque plus tolérante en matière de prise de risque, d'acceptation de l'innovation ainsi de la reconnaissance de l'initiative individuelle. Egalement, l'entrepreneuriat est un excellent moyen pour découvrir l'entreprise, d'apprendre son fonctionnement, de développer un esprit systémique, d'apprendre à penser l'entreprise d'une façon décloisonnée et globale, et en dernier d'ouvrir l'objectif et sortir du point de vue binaire fonctionnaire/salariés et de proposer un autre chemin pour une partie de la vie professionnelle ou pour toute sa vie.

Cependant, les travaux de recherches menés afferment qu'il y a une relation étroite entre l'entrepreneuriat et le développement économique, et approuvent principalement que l'entrepreneuriat constitue un levier à la croissance du PIB. En effet, l'entrepreneur favorise la formation du capital par la mobilisation des épargnes dormants, l'entrepreneuriat crée des opportunités d'emplois et aide à illuminer les disparités régionales à travers la création des entreprises dans les régions reculées ainsi, la redistribution égale des richesses et des revenus dans l'intérêt d'un pays vers une population plus importante couvrant des zones géographique plus étendues, de plus l'entrepreneuriat contribue à la réduction de la concentration des pouvoir économique a traves notamment le développement d'entreprises et l'accroissement des acteurs économiques

L'entrepreneuriat joue un double impact, l'un sur la croissance économique et l'autre sur le développement économique. En effet, avoir l'esprit d'entreprendre engage l'individu à améliorer son état d'être, à avoir un niveau de vie meilleur, à acquérir des connaissances et des compétences nouvelles et un savoir être et vivre. Ainsi, cette état d'être les efforcent à se lancer dans des projets tel la création d'entreprise. La création de ces entreprises sera vectrice de la

croissance économique suscitée par la création d'emplois et la redistribution des revenus aussi de la valeur ajoutée qui va alimenter les caisses du trésor public. Sur le long terme, l'accumulation et le succès de ces entreprises va contribuer à l'amélioration du niveau de vie des populations des régions où s'est implanté ces entreprises, à un état de santé meilleur, à la réduction de la pauvreté et l'accélération du progrès technique. A cet effet, cette situation n'est qu'un synonyme d'un développement local.

Enfin, avoir l'esprit d'entreprise constitue une obligation indispensable dans les pays en voie de développement afin de soutenir la croissance et le développement économique.

1- 3 Le médicament et l'industrie pharmaceutique

En Algérie, l'accès aux soins est un service public universel et gratuit. Cet accès exige des pouvoirs publics à mettre en place des investissements lourdes en terme d'infrastructures, de formations médicales et paramédicales ainsi en médicaments. En effet, ce dernier constitue un impératif aux soins, le rendre disponible est l'une des préoccupations majeures des autorités de la tutelle. Dans ce qui suit, nous allons mettre en évidence la définition du médicament, et quelque aspect relatif à l'industrie pharmaceutique.

1- 3-1 Définition du médicament

Selon l'article 170 de la loi n°13-08 algérienne du 30 juillet 2008:

« On entend par le médicament par le sens de la présente loi : toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales, et tout produit pouvant être administrés à l'homme ou à l'animal en vue d'établir un diagnostic médical ou de restaurer, corriger et modifier ces fonctions organiques. »

L'OMS met en place la définition pratique de l'accès aux médicaments sur lesquelles les indicateurs d'objectifs du millénaire pour le développement de l'évaluation de cet accès va se reposer qui est la suivante : *« le pourcentage de la population qui a accès à une liste minimale de 20 médicaments essentiels, qui sont continuellement disponible et abordable dans un établissement de santé ou un point de vente de médicaments, à une heure de distance du domicile du patient ».*

Selon les conclusions du comité des experts de l'organisation mondiale de la santé en 1999 *« Les médicaments essentiels sont ceux qui satisfont les besoins de la majorité de la population en matière de soin de santé ; ils doivent donc être disponible à tout moment, en quantité suffisante, sous la forme pharmaceutique appropriée et à un prix acceptable pour les individus et la communauté »*

Le médicament est une composante chimique, possédant des propriétés curatives et préventives destiné à rétablir les fonctions des organes humaines et animales. L'accès à celui-ci est défini par l'OMS par la nécessité d'avoir une liste de médicaments essentiels lesquels devant être disponible auprès du patient. De plus, ces médicaments essentiels sont ceux qui satisfait la majorité des besoins de la population a des prix raisonnables.

1- 3-2 l'industrie pharmaceutique et sa promotion

Au milieu industriel, les laboratoires pharmaceutiques sont censés de répondre aux besoins du marché en offrant des médicaments contribuant à l'amélioration de la santé des malades pour gagner la confiance des médecins dans les médicaments prescrits. De ce fait, ces laboratoires sont tenus de favoriser la recherche et le développement.

En effet, l'innovation pharmaceutique constitue un processus complexe qui, en plus des modélisations théoriques, exige des essais cliniques longs et coûteux. Ce processus est évalué, en moyenne à des dizaines d'années : de la conceptualisation de l'objectif à la découverte de la molécule et jusqu'à la mise sur le marché d'un médicament nouveau.

L'innovation bénéficie en moyen d'une durée de protection commerciale effective de dix ans. En effet durant cette période, la phase de maturité de produit constitue une étape importante pour le laboratoire au cours de laquelle ce dernier souhaite escompter les dépenses engagées dans le processus de la recherche et développement. Cependant, l'échéance breveté marquant l'arrivée du générique apparaît en cette phase dans l'intérêt d'accélération de la diffusion afin d'atteindre le pic de rentabilité et palier l'entrée plus rapide des génériques.

Cependant, l'industrie pharmaceutique mondiale est monopolisée par les géants pharmaceutiques disposant des fonds colossaux leur permettant de favoriser la recherche et le développement. Ces fermes détiennent les droits de breveté compte à la production du produit principes qui gagne la confiance des médecins et des malades. En effet, durant cette période de breveté, ces laboratoires pharmaceutiques récupèrent leurs investissements par le détient des parts des marchés importants liées à la commercialisation du produit mère. Une fois la durée de breveté est écoulée, le produit de marque tombe dans la main du public et à cet effet, celui-ci devient médicament générique auxquels d'autres laboratoires auraient accès.

En 2002, la volonté politique s'est orienté vers la promotion de la production nationale, ainsi la promotion du médicament générique. En 2003, cette volonté est concrétisée par la publication d'une liste de 120 produits interdits à l'importation avec notamment l'instruction interministérielle pour la généralisation du médicament générique.

L'Algérie est un pays à revenu intermédiaire, afin de compensé ces insuffisances liées aux manque de ressources nécessaires à la recherche et le développement dans l'industrie du médicament, ainsi les compétences et le savoir-faire, les décisions des pouvoirs publics sont orientées vers la promotion de la production du générique. En effet, ce choix est jugé efficace du fait que :

- L'Algérie profitait de la mutation de l'industrie pharmaceutique mondiale où beaucoup de médicaments princeps des grandes fermes sont tombé dans le domaine public. L'Algérie comme le reste des pays en voie de développement a opté pour cette production.
- Le choix du générique permet un accès élargi au traitement pour la population avec une réduction importante des coûts de prise en charge du fait que le générique est moins coûteux que le médicament de marque.
- Absence de l'activité de recherche et de développement dans la plus par des entreprises algériennes, constitue un élément indispensable pour une industrie moderne.

Ce choix est concrétisé par la promotion des petites et moyens entreprise dans l'industrie national du médicament. Il a permis aux laboratoires d'acquérir les droits de breveté et de ce lancé dans la production du générique.

A cet effet, les fermes pharmaceutiques offrent aux pays en voie de développement tel que le nôtre l'opportunité de s'investir dans le générique ce qui a permet d'étendre le tissu des entreprises privé nationales mais aussi d'avoir d'autres national étrangère grâce à l'entreprenariat avec les pays du reste du monde.

Partie 2 : Cadre empirique

2- 1-1 : état des lieux des PME en Algérie

Tel qu'il est illustré dans le tableaux ci-dessus, les PME publique ne s'accapare que d'une part restreinte de la population globale des PME. En effet, en 1 semestre 2019 sont en nombre de 244 contre 262 en 2018 pour enregistrer de ce fait un recul de 6,87%. Par conséquent, ce recul est dû principalement à la restructuration de certains portefeuilles du Secteur Public Marchand (SPM). Ainsi, leur effectif a diminué de 22 073 en 1 er semestre 2018 à 20 955salariés au 1 er semestre 2019.

De plus, on constate que le secteur de l'agriculture gagne 38,11 du tissu des PME/EPE offrant 3572 poste de travail, suivi du secteur de l'industrie avec une part de 29,92% et un effectif total de 7672 de salariés, et vin en troisième position le secteur des services avec 33,35% de la population des PME et un effectif de 6988 employés.

Tableau n° 01: la répartition des PME publique algérienne par secteur d'activité et tranche d'effectif.

Secteurs d'activités	1 à 9 salariés		10 à 49 salariés		50 à 249 salariés		Nombre global de PME	%	Effectif global	%
	Nombre	effectifs	nombre	effectifs	nombre	effectifs				
Industrie	1	8	15	445	57	7219	73	29,92	7672	36,61
Services	1	1	11	316	48	6671	60	24,59	6988	33,35
Agriculture	19	95	57	1462	17	2015	93	38,11	3572	17,05
BTPH	0	0	2	61	13	2294	15	6,15	2355	11,24
Mines et carrières	0	0	1	40	2	328	3	1,23	368	1,76
total	21	104	86	2324	137	18527	244	100.00	20955	100.00

Source : ministère d'industrie et des mines. Bulletin d'information statistique de la PME (données du première semestre 2019), n° 35. P. 10.

En revanche, On constate que les PME privée exercent dans tous les activités de l'économie national que les PME publique. Cependant, leurs nombres est plus important que les PME publique ce qui fait que le secteur privé s'accapare des parts considérables de l'économie national et ce n'est que le résultat des politiques publiques convergées vers la libéralisation de l'économie nationale.

Tableau n° 02 : la répartition des PME privée algériennes par secteur d'activité.

	Secteur d'activité	Nombre	Part en %
I	Agriculture	7275	0,62
II	Hydrocarbure, Energie, Mines et services liés	3032	0,26
III	BTPH	188275	16,07
IV	Industrie manufacturières	102055	8,71
V	Services Y compris les professions libérales	602695	51,44
VI	Artisanat	268369	22,90
	Total Général	1171701	100.00

Source : ministère d'industrie et des mines. Bulletin d'information statistique de la PME (données du première semestre 2019), n° 35.p. 11.

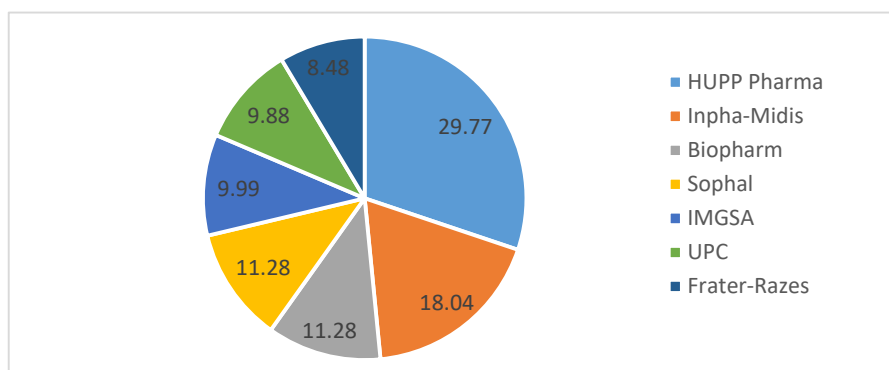
2-1-2 le marché des médicaments en Algérie

Le marché des médicaments en Algérie a connu une dynamique réelle depuis que l'Etat à quitter son monopole dans ce secteur notamment début des années 90. La stratégie adoptée par l'Etat a permis d'encourager l'investissement du secteur privé dans ce domaine comme elle a favorisé l'investissement étranger dans le cadre du partenariat.

En 2020, l'Algérie est classée à la 2^{ème} place en terme de production de médicament en Afrique avec 2,1 milliard USD après l'Egypte qui a atteint 4 milliard USD. En effet, L'industrie pharmaceutique est l'une des rares filières ayant gagné des parts du marché face à l'importation ; l'évolution de la production nationale du médicament est passée de 25% à 47% entre 2008 et 2016. En 2018 l'industrie pharmaceutique comporte plus de 80 unités industrielles, 150 unités en cours de réalisation avec une croissance annuelle de 17% à 19%. En 2020, le nombre des établissements de fabrication était de 134, celles d'importation était de 197 et enfin celle de distribution en gros en activité était de 204 entreprises avec un effectif des entreprises de médicaments qui est estimé à 33 000 employés.

Cependant, l'expansion de la production locale émane d'un effort d'investissement permettant la promotion des PME privée mais aussi grâce à l'entrepreneuriat autrement dit les investisseurs direct étranger qui viennent s'installées en Algérie et diffusent leurs savoir ainsi leurs compétences.

Dans les graphiques suivant nous allons exposés les importants investissements du



secteur pharmaceutique en Algérie.

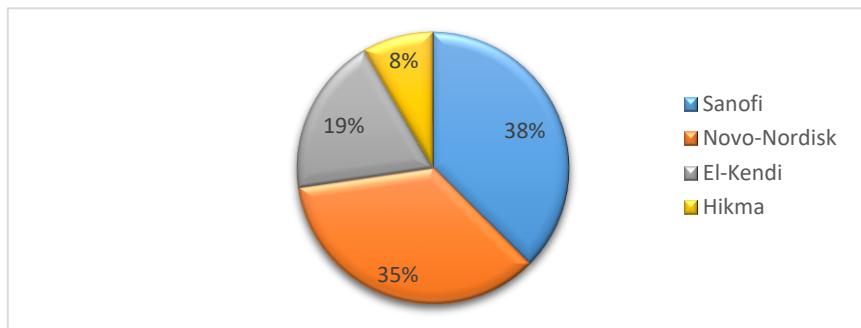
Figure n°01 : Les importants investissements du secteur pharmaceutique en Algérie (2015-2020) Etablissements national

Source : réalisé par nos soins à partir des données du ministère de l'industrie Pharmaceutique.

On observe d'après le graphique que l'important investisseur pharmaceutique est HUPP Pharma distribution assure l'approvisionnement des pharmacies partout en Algérie. Avec un montant de 132 Millions/Euro suivi par Inpha-Midis qui dispose d'installations et d'équipement de produit avec 80 Millions Euro ensuite vient Biopharm spécialisé dans l'importation, la distribution en grand puis elle s'est lancée dans la production Avec une somme qui s'élève à 55,7 Millions/Euro. De plus, vient en quatrième position Sophal société pharmaceutique spécialisée dans le développement, la production et la commercialisation de médicament générique avec 50 Millions/Euro Ainsi, d'autres sommes sont investies par les sociétés pharmaceutiques tel IMGSA, UPC, Frater-Razes qui sont respectivement 44,3 million d'euro,

43,8 million d'euro et enfin le dernier 37,6 Million/Euro des parts d'investissements les plus important en Algérie.

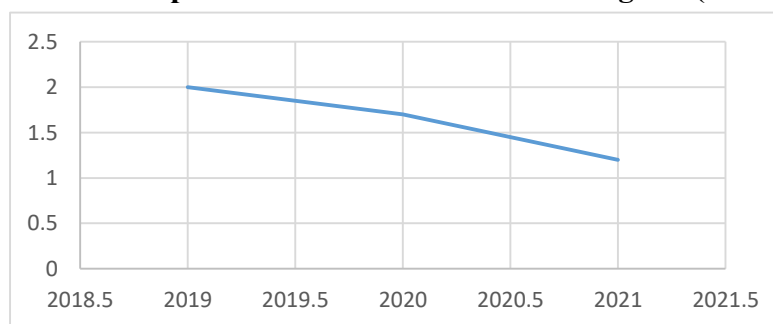
Figure n°02 : les importants investissements du secteur pharmaceutique en Algérie (2015-2020) investissement direct étranger



Source : réalisé par nos soins à partir des données du ministère de l'industrie Pharmaceutique.

Ces laboratoires qui interviennent sur le marché national des médicaments représentent des filiales du secteur pharmaceutique en Algérie. Celle-ci sont des implantations industrielles produisant le produit des laboratoires étrangers. Sanofi entreprise transnationale française dont les activités incluent la pharmacie et les vaccins détient la part du lion dans le marché des médicaments avec 85 Millions /Euro des IDE en Algérie, suivi par NovoNordisk présenté par sa filiale Aldaph avec 80 Millions/Euro d'origine Danemark, et vient en troisième position El-kendi fait partie du groupe MS Pharma qui est présent au moyen Orient, en Turquie et en Grèce avec 43Millions/Euro des IDE, et la minime part revient au laboratoire Hikma d'origine jordanienne 19 Millions/Euro des IDE. Ces entreprises internationales offrent une large gamme de produits pharmaceutiques aux patients algériens.

Figure n°03 : l'évolution des importations de médicaments en Algérie (milliard USD)



Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du ministère du l'industrie pharmaceutique

D'après le graphique, on constate que la stratégie adoptée par les pouvoirs publics qui vise la promotion du médicament générique a apporté ses fruits. En effet, l'implication des filiales des laboratoires étrangers dans le cadre d'entreprenariat a permis l'amélioration de la production nationale et ceci est observé à travers la réduction des importations en médicament qui passe de 2 milliard USD en 2019 à 1,7 milliards 2020 pour atteindre 1,2 milliard en 2021.

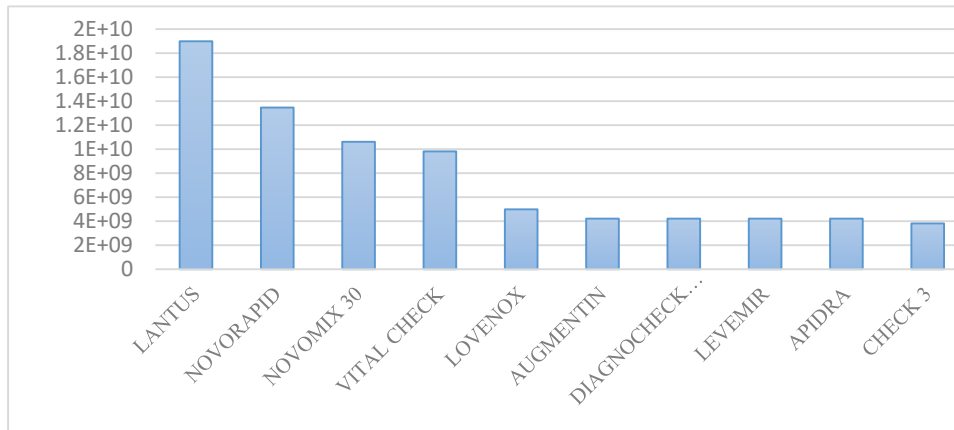
Par conséquent, on constate d'après ces données, qu'il y a une complémentarité entre les sociétés algériennes de médicaments et les IDE. Ces derniers contribuent principalement à la

production du générique vienne les établissements nationaux complété la mission par la production, la distribution et l'importation.

Figure n°04 : Classement des médicaments les plus vendus en Algérie en 2020 (marché de ville)

Source : Graphique réalisé par nos soins à partir des données du ministère de l'industrie pharmaceutique.

On observe d'après les données du tableau que le médicament le plus vendu en Algérie appelé LANTUS (insuline glagique) est une insuline d'action lente indiquée à partir de 6 ans dans le traitement du diabétique sucré nécessitantes un traitement par insuline.



Egalement NOVORAPID est indiqué dans le traitement du diabète ainsi NOVOMIX 30 sont indiqués dans le traitement des diabètes. Ceux-ci expliquent le stade le plus grave atteint de la maladie chronique du diabétique qui touche les Algériens et ceux-ci reflètent la mauvaise alimentation des citoyens. Ce qui va inciter les autorités sanitaires à organiser des conférences pour plus de sensibilisation.

Cependant, le développement de l'industrie pharmaceutique en Algérie est sujette à des contraintes et obstacles empêchant son expansion. Ces entraves sont liées à :

- La réglementation algérienne en matière d'agrément des PME constitue un handicap majeur au développement des sociétés pharmaceutiques où l'agrément est délivré par plus d'une tutelle ;
- La difficulté d'acquiescer des brevets pour la conception des médicaments lié notamment à l'achat des droits de propriété intellectuelle permettant la fabrication du générique une fois le médicament de marque soit tombé dans le domaine public afin d'être compétitif avec la ferme mère.
- Le manque d'expérience et de compétences de certains PME le conduisent à s'investir dans certains produits de base, pouvant être moins rentables mais bénéficiant d'une réglementation et d'une gestion moins délicate.

Au final, malgré ces obstacles, l'entrepreneuriat étranger, offre à l'Algérie l'opportunité d'accéder aux médicaments génériques à un coût moins élevé grâce à la coopération et l'implication des grands laboratoires pharmaceutiques mondiaux dans le processus de production et au soutien des PME locales. Ces entreprises permettent également la création de la valeur ajoutée et de l'emploi ce qui contribue à une croissance économique durable.

2-1-3 l'entrepreneuriat et la PME pharmaceutique Aldaph Novo Nordisk de Oued Aissi.

La pandémie de coronavirus qui a frappé le monde avec notamment ces conséquences néfastes sur l'économie et la santé constitue un autre point de départ permettant aux Etats de revoir leurs stratégies ainsi leurs politiques de santé et politique pharmaceutique. Dans ce contexte, l'Algérie essaye de solidifier son tissu industriel en matière de production de médicaments pour qu'elle puisse répondre au maximum à la demande locale. Entretien de projets partenariaux avec des pays étrangers était la solution ultime pour compenser les insuffisances enregistrées en matière de savoir, compétences ainsi des moyens matériels.

Le projet algéro-chinois pour la production en Algérie du vaccin anti-covid « Coronavac » constitue l'un de ces projets lancés par le groupe pharmaceutique public SAIDAL, en partenariat avec la fondation chinoise « Sinovac ». Cependant, selon les propos du ministre de l'industrie pharmaceutique, la matière première a été reçue le 27 août 2021 selon les termes du contrat entre les pays et le lancement de la production a été effectif à partir de la dernière semaine du mois de septembre.

En revanche d'autres laboratoires pharmaceutiques internationale existent en Algérie depuis une des années à l'exemple de Aldaph Novo Nordisk de Oued Aissi.

L'usine NovoNordisk de Tizi Ouzou est inaugurée en mai 2006, il est doté d'une capacité de production annuelle de 27 millions de boîtes par an lors de sa création. Celle-ci, fait partie de 8 sites de production que compte NOVO NORDISK dans le monde et constitue la seule unité de production de forme sèche de ce même laboratoire danois.

Le tableau suivant représente le nombre d'entreprise de production pharmaceutique et parapharmaceutique à Tizi-Ouzou :

Tableau n° 03 : entreprise pharmaceutique et industriels dans le secteur de santé à Tizi –Ouzou avec effectifs employés.

Années	2016	effectif	2018	effectif	2020	effectif
Statut d'entreprise						
Nationale étranger (Aldaph Novo Nordisk)	1	167	1	208	1	/
Privée (industriel/secteur de santé)	10	158	/	/	22	308
Total	11	325	/	/	23	/

Source : établi par nous-même à partir des données de la direction de l'industrie de la wilaya de Tizi- Ouzou.

Le tissu des entreprises existant à la wilaya de Tizi-Ouzou participant à l'industrie nationale dans le domaine de la santé compte à lui une seule PME pharmaceutique participant à l'approvisionnement du marché national du médicament, elle correspond à l'entreprise Aldaph Novo Nordisk de Oued Aissi. En revanche, à son niveau, on trouve d'autres PME privées en évolution constante passant de 10 en 2016 à 22 en 2020 exerçant dans le domaine de l'industrie parapharmaceutique, fabrication de matériels médico- chirurgicaux, et le mobilier médical.

Cependant, ces entreprises participent à la création d'emplois et l'absorption du chômage au niveau local où la majorité de ces employés et employeurs sont des cadres instruits, issus des écoles supérieures et des universités.

La création de l'emplois au niveau local a permis l'amélioration des niveaux de vie des citoyens de la région en question grâce notamment à la redistribution des revenus qui leur permis un niveau nutritionnel élevé, accès aux soins et la réduction de la pauvreté. Aussi, la création de l'emploi a permis un niveau de développement soutenu avec les bouleversements technologiques connus ces dernières années ce qui a conduit la population à être plus exigeant en matière de santé, d'éducation ainsi l'ouverture sur l'environnement.

Dans le tableau suivant nous allons présenter l'évolution de la production de l'entreprise Aldaph NovoNordisk.

Tableau n° 2 : évolution de la production du laboratoire Aldaph Novo Nordisk de Oued Aissi de Tizi-Ouzou entre 2012-2016.

Produit	Unité de mesure	Années				
		2012	2013	2014	2015	2016
Novoformin 500mg	Boite	256 042.00	1 169 164.00	1 814 650.00	2 616 372.00	3 024 669.00
Novoformine 800mg	Boite	7 131 255.00	/	/	/	/
Novoformine 1000mg	Boite	458 914.00	731 126.00	1 661 294.00	2 566 317.00	2 777 926.00

Source : établi par nous soin à partir des données de la direction du l'industrie de la wilaya de Tizi- Ouzou.

On constate d'après les données du tableau que ce laboratoire international enregistre une évolution constate et signifiante en matière de production et répond de plus en plus aux besoin du marché local.

En effet, ce laboratoire pharmaceutique Danois Novo Nordisk, spécialisé dans la production des antidiabétiques a lancé en 2015 le projet d'extension de son unité de production d'Oued-Aissi ce qui l'a permis d'augmenter sa production annuelle d'un milliard de comprimés. En effet, la mise en place de ce processus de granulation de la matière première de Novoformine permet de optimiser les coûts de fabrication ainsi la production local novoNorm, insulino-secrétagogue de dernière générale.

A l'occasion de cette extension, ce laboratoire a pu atteindre non seulement une capacité élevée qui dépasse les 30 milliard d'unité par an mais aussi elle a contribué à l'ouverture des nouveaux poste d'emplois et l'absorption du chômage.

Cependant, la politique de NovoNordisk s'inscrit dans les objectifs de l'Etat visant à accroître les capacité de satisfaction du marché national et substitué ainsi la production national à l'importation, ensuite aller à la conquête du marché extérieur.

En effet, compte de la responsabilité sociale envers son environnement, Aldaph Novo Nordisk est certifiée ISO depuis 2008 ; qualité ISO 9001, hygiène et sécurité OSHAS18001 et protection de l'environnement ISO 14001, comme elle exerce son activité dans le cadre du respect des normes internationales de bonnes pratiques de fabrication (BPF).

De plus, compte à sa responsabilité envers la communauté locale, la gestion et l'exploitation de ce laboratoire pharmaceutique est confié à un personnel et des cadres issue de la région où s'est implanté cette entreprise. Son personnel bénéficie d'une formation d'un haut niveau sur les bons pratiques de fabrication, en conformité avec les normes en vigueur au niveau international et celle du laboratoire NovoNordisk, ce qui la qualifie à l'exportation vers de nombreux pays d'Afrique, de moyens Orient, d'Asie et de l'Europe. Egalement, cette usine encadre la formation des étudiant de 6^{ème} année de pharmacie à la faculté de médecine de Tizi-Ouzou et ce dans le cadre de leurs stages de fin d'étude.

Ainsi, le projet d'extension de l'usine visant l'amélioration de la production et la couverture d'un marché national plus large puis s'engager dans l'exportation s'inscrit dans le cadre de sa responsabilité envers la communauté professionnelle et la chaîne de valeur. En effet, cette extension la permet de développer les pratiques de production et du lopping pour le développement des bonnes pratiques de responsabilité sociale, en apportant une influence sur la chaîne de valeur de produit.

Cependant, par l'observation, Aldaph offre à ces fonctionnaires les bonnes conditions du travail tel la sécurité, l'hygiène, la restauration, les relations entre les personnes sont loin des conflits et convergent vers l'atteindre des objectifs de l'entreprise, avec l'esprit de motivation et de la promotion. De plus, l'entreprise garantit les droits de ces employés et assure la non-discrimination.

Encore, pour ce qui est de sa responsabilité envers les patients, Aldaph NovoNordisk protège son client en lui offrant un produit de qualité en constante amélioration comme il assure son sensibilisation par la programmation des conférences régulières.

Au final, le laboratoire pharmaceutique international Aldaph NovoNordisk d'Oued Aissi constitue un exemple très réussi du partenariat étranger entre l'Algérie et le Danemark. En effet, ce laboratoire a permis la promotion du médicament générique et de l'industrie pharmaceutique locale à moindre coût, de substituer aux importations, de satisfaire la demande locale et de projeter dans une stratégie d'exportation.

Cependant, cette usine a acquis une position forte sur le marché local et national de médicaments grâce à sa capacité de production maintenue en accroissement en dépit de la forte concurrence qui règne dans le secteur de l'industrie pharmaceutique. De plus, cette position reflète le respect de la responsabilité sociale de l'entreprise acquise face à la réalisation des intérêts de l'entreprise et de sa société.

Encore, Aldaph NovoNordisk d'Oued Aissi, est l'une des PME pharmaceutiques les plus compétitives en Algérie et participe de ce fait à la croissance économique du pays. Cette participation se traduit par sa contribution à la valeur ajoutée, au PIB, comme elle participe à la création d'emplois et la redistribution des revenus. De plus, elle a l'opportunité d'exporter vers le continent d'Afrique sur moyen long terme.

Par conséquent, cette entreprise favorise le développement local à son tour participe à un développement territorial national. Aussi, elle a un apport considérable à la santé reflété par la participation à l'industrie pharmaceutique et l'approvisionnement des marchés locaux puis nationaux, ainsi par l'approvisionnement des structures de la santé dans les délais plus courts. Egalement, la promotion du générique a rendu le médicament moins cher et plus accessible grâce à la diminution des coûts liés à la recherche et l'importation de la technologie et du savoir-

faire. Ainsi, les capacités de production atteintes par ce laboratoire a permis de substituer aux importations, et d'abaisser les dépenses faramineuses liées à l'importation des médicaments.

A ce stade, on peut dire que la PME pharmaceutique Aldaph NovoNordisk basée à la wilaya de Tizi-Ouzou est un bon exemple réussi d'abord dans le cadre d'entrepreneuriat étranger, puis, dans la compétitivité du fait de sa puissance à atteindre le défi de satisfaire le rôle économique et sociale exigé à une entreprise.

La conclusion

Les entreprises sont à l'origine de la production et de la créativité. Leur compétitivité les oblige à prendre en considération une responsabilité sociale de l'entreprise. L'entrepreneuriat incite les gens à entreprendre des projets, à créer des entreprises qui vont contribuer à la création de l'emploi, de valeur ajoutée mais aussi substituer aux importations et ceci est synonyme d'une croissance économique. Au long terme, l'accumulation des capitaux et des progrès techniques vont contribuer à développement local soutenu par l'amélioration du niveau des vies, de bien-être et la réduction de la pauvreté.

Le médicament relève d'une consommation particulière. Les autorités publiques sont amenées à le rendre disponible, pour ce faire les pouvoirs publics favorisent la promotion du générique et l'entrepreneuriat avec les grands laboratoires pharmaceutiques. La mise en place de cette stratégie a permis au pouvoir public d'atteindre leurs objectifs tracés au départ. L'entrepreneuriat dans l'industrie pharmaceutique a permis à l'Algérie d'améliorer sa production médicamenteuse, de substituer aux importations et de contribuer à un développement local.

La bibliographie

- FAYOLLE, Alain. *Entrepreneuriat*. 3^{ème} éd, France, DUNOD. p. 2-3-8-9. Format PDF disponible sur : file:///C:/Users/Dual%20Computer/Downloads/La%20relation%20patient-praticien,%20une%20relation%20contractuelle%20ou%20une%20relation%20de%20confiance%20%20FSDL,%20F%C3%A9d%C3%A9ration%20des%20Syndicats%20Dentaires%20Lib%C3%A9raux_files/L'entrepreneuriat.pdf. (Consulté le 13/11/2021).
- BELLAHCENE, Ouerdia. FERERA, Mohamed Yassine. Les effets contrastés de l'intervention des laboratoires pharmaceutiques étrangers dans le secteur algérien de l'industrie pharmaceutique. *Revue les cahiers du Cread*. 2014, n° 107-108. p. 51-73.
- BESSOUH, Nadia. BERRACHED, Amina. L'industrie pharmaceutique en Algérie – vecteur à la croissance économique. *المجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية*. 2017. المجلد. 01. العدد. 04. ص. 289-272.
- BOURI, Nassima. BOUYAKOUB, Ahmed. La mise à niveau des PME : quels résultats ? « *Les cahiers du Cread* ». 2019, n° 02, vol, 35, p. 65-97.
- CHELIL, Abdelatif. AYAD, Sidi Mohamed. « PME en Algérie : réalités et perspectives ». Université de Tlemcen. N° 9-Octobre 2009. P. 153-165

- CHOUAL, Imed Eddine. *Les PME dans le marché algérien du médicament, état des lieux et perspectives*.58-34. ص. العدد 14. 2016. جوان 2. مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة
- DJELOUAT, Ouardia. LAHLOU, Chérif. *Le marché des médicaments en Algérie. International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES). 2018, vol 7, p.92-102.*
- FOUADI, Brahim. AZIB, Samira. KAID TLILANE Nouara. La problématique de la sécurité sanitaire en Algérie : analyse à travers la politique pharmaceutique. « *Les cahiers du MECAS* ». Juin 2021, n° 3, v°17, p. 79-92.
- HAGJ SLIMANE-KHEROUA, Hind. AYAD, Sidi Mohammed. La réalité de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) en Algérie : Cas de NCA ROUIBA. *International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES). Vol 2.*
- HAGJ SLIMANE-KHEROUA, Hind. AYAD, Sidi Mohammed. La réalité de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) en Algérie : Cas de NCA ROUIBA. *International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES). Vol 2.*
- HAMADI, Abdelkader. DATOUSSAID, Aimad. DIF, Ahmed. Politique publique industrielle en faveur des PME Pharmaceutiques algériennes. *Revue des sciences humaines*. Septembre 2017, n°48. P. 41-51.
- LEGHIMA, Amina. DJEMA, Hssiba. PME et innovation en Algérie : limite et perspectives. *Revue marché et organisation*. Janvier 2014, n°20, p. 73-98.
- RAHMANI, Yamina. BENYAHIA-TAIBI, Ghalia. Les PME privées : un levier pour le développement économique en Algérie. *Journal of Economies and Management*. 2020, vol :04, n°01, p. 16-29.
- SI LEKHAL, Karim. Le financement des PME en Algérie : difficultés et perspectives. *Revue Recherches Economiques et Managériale*. Décembre 2012, n° 12, p. 43-59.
- YAKOUBI, Nejla. LAPERCHE, Blandine. Stratégie des grands fermes pharmaceutique face aux médicaments génériques. *Revue Innovation*. Février 2010, n°32, p. 81-107
- ZEMIRLI, Radhia. HAMMACHE, Souria. Le contexte entrepreneurial en Algérie : quelles opportunités et contraintes pour les jeunes entrepreneurs ? « *Revue de Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* ». Juin 2018, n° 5, p. 775-776.
- ZERIK, Sawsen. Les dispositifs d'appui et d'aide atténuent – ils les difficultés de financement des PME algériennes. *Revue Recherche et Etude en Science Humaines*. 2016, n°12, P.9-30.
- BOUZID, Mohammed. *Stratégie des laboratoires pharmaceutiques face à l'arrivée des génériques*. Thèse de doctorat. Sciences pharmaceutique et biologique. Lille : université de Lille 2, 2016, p. 24.
- KENSAB, Djamila. *L'impact de la mise à niveau sur les performances des PME algériennes*. Thèse de Doctorat. Sciences économiques. Oran : université d'Oran 2, 2017. P. 25.
- AYAD, Salma. SAIED BEN RACHED, Kaouther. Les facteurs explicatifs : la confiance dans le médicament et leur influence sur la prise de décision médicale : une étude exploratoire P.3
- CHASSAGNON, Arnold. *La croissance économique : la théorie et les défis*. Université de Tours et PSE. 2012.
- BENBAHMED, Lotfi. *Réformes et sécurité sociale : l'expérience algérienne*. Marrakech, 2009.

- Prix et accessibilité des médicaments dans la région de la méditerranée orientale. Rapport. (OMS) p.1.
- Stratégie pharmaceutique de l'OMS : procédure révisé pour la mise en à jour de la liste modèle OMS des médicaments essentiels. Rapport OMS.
- Secrétariat général du gouvernement, Algérie, *loi n ° 08-13 du 20 juillet 2008 modifiant et complétant la loi n ° 85-05 du 16 février 1985 relative à la promotion et à la protection de la santé*. Journal officiel, n°44, 03/08/2008, p. 3.
- Ministère d'industrie et des mines. Bulletin d'information statistique de la PME (données du première semestre 2019), n° 35. P. 10-11.
- Exploitation des données du ministère de l'industrie pharmaceutique. Données statistiques.
- Exploitation des données de la direction du l'industrie de la wilaya de Tizi- Ouzou <https://dz.linkedin.com/company/hup-pharma-distribution>(Consulté le 13/11/2021).
<https://www.google.com/search?q=SANOFI&oq=SANOFI&aqs=chrome..69i57j0i271l3.7513j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>(Consulté le 13/11/2021).
<https://www.eldjazaircom.dz/2020/08/03/laboratoire-pharmaceutique-el-kendi-algerie/>(Consulté le 13/11/2021).
- https://www.has-sante.fr/jcms/c_748385/en/lantus (Consulté le 13/11/2021).
- <https://www.vidal.fr/medicaments/novorapid-100-u-ml-sol-inj-en-flacon-8812.html> (Consulté le 13/11/2021).
- <https://sante.lefigaro.fr/medicaments/3567664-novomix-30-flexpen-100u-ml-sty3ml5>(Consulté le 13/11/2021).
- <https://maghrebemergent.net/production-du-vaccin-coronavac-en-algerie-la-date-du-lancement-se-precise/>(Consulté le 13/11/2021).
- <http://algeriesolidaire.net/projet-dextension-de-lusine-novo-nordisk-de-tizi-ouzou/>(Consulté le 13/11/2021).
- <http://www.liberte.dz/actualite/novo-nordisk-lance-le-projet-dextension-de-son-usine-a-tizi-ouzou-233932/print/1>(Consulté le 13/11/2021).
- <http://www.liberte.dz/actualite/novo-nordisk-lance-le-projet-dextension-de-son-usine-a-tizi-ouzou-233932/print/1>. (Consulté le 13/11/2021).

Structure de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial et contribution à la dynamique entrepreneuriale : cas de la vallée de la Soummam, Wilaya de Bejaia (Algérie).

MEDKOUR Samir, Doctorant, UMMTO, samirmedkour302@yahoo.fr

CHENANE Arezki, MCA, UMMTO, arezki.chenane@ummtto.dz

Résumé

La promotion des PME est devenue aujourd'hui un enjeu majeur pour booster la croissance économique et le développement des Etats. L'Algérie, malgré les efforts déployés ces dernières années pour booster la création des entreprises et impulser une dynamique entrepreneuriale, elle se situe parmi les pays qui enregistre les plus grandes difficultés en terme de création d'entreprises.

L'objectif de cet article est de d'analyser la structure l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial et d'évaluer la contribution de ses différents acteurs à la dynamique entrepreneuriale. Nous avons mené dans le présent travail une étude au niveau de la vallée de la Soummam, wilaya de Bejaia. À travers cette étude on a montré que malgré le rôle important que joue l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial dans la promotion de la dynamique entrepreneuriale, des efforts doivent être fournis pour impulser une vraie dynamique entrepreneuriale

Mots clés : écosystème entrepreneurial, dynamique entrepreneuriale, accompagnement

Introduction

Dans le contexte actuel, on assiste dans le monde entier à l'émergence d'une économie dite entrepreneuriale, dans laquelle l'entrepreneuriat acquiert une importance capitale pour fonder une économie basée sur la connaissance et l'innovation, où la promotion des PME est devenue aujourd'hui une source de croissance et de développement des Etats.

L'ouverture économique de l'Algérie à la fin des années 1980 a entraîné un développement important du parc des entreprises privées créées , et le secteur privé est devenu aujourd'hui prédominant dans plusieurs secteurs et pour booster la création d'entreprise et impulser une dynamique entrepreneuriale , l'Algérie a mis en place une multitude d'organismes d'institutions et de programmes incitatifs à l'image de : ANADE (ex ANSEJ), CNAC ANGEM , les centres de facilitations , les incubateurs des parcs technologiques et les incubateurs universitaires ,et la création d'un ministère dédié à la microentreprise et les start-ups .

Malgré les efforts déployés pour booster la création d'entreprises et impulser une dynamique entrepreneuriale, l'Algérie se situe parmi les pays qui enregistrent les plus grandes difficultés en termes de création d'entreprises.

L'établissement d'un écosystème entrepreneurial propice, peut jouer un rôle positif pour promouvoir l'activité entrepreneuriale au sein d'un territoire.

« L'approche par l'écosystème entrepreneurial va plus loin dans la mesure où elle insiste non pas seulement sur les facteurs propices à l'entrepreneuriat, mais surtout sur des interactions complexes entre plusieurs dimensions politiques, financières, humaines, culturelles relatives aux marchés et aux supports infrastructurels, professionnels et institutionnels, dont les combinaisons confèrent à chaque écosystème un caractère idiosyncratique » (Isenberg 2011, Kouraiche2018).

Les développements théoriques concernant les écosystèmes entrepreneuriaux envisagent de vastes ensembles d'acteurs hétérogènes et interconnectés. Ainsi les acteurs du territoire avec leurs différentes sphères ont plus d'intérêt à se constituer en réseau pour favoriser l'émergence d'une dynamique de développement territorial.

La naissance de ce réseau répond au besoin de faciliter les connexions entre les différents acteurs territoriaux. Les composantes du réseau facilitateur sont mixtes. Autrement dit, il est composé des structures publiques (collectivités territoriales, administrations décentralisées de l'Etat, les structures de formation et de recherche) et des structures privées (incubateurs privés, les opérateurs économiques, les organismes de financement).

Dans ce présent papier nous allons essayer d'apporter un éclairage sur le fonctionnement de l'écosystème entrepreneurial et d'analyser la contribution des différentes composantes de ce dernier, à la dynamique entrepreneuriale au niveau de la vallée de la Soummam dans la wilaya de Bejaia.

La question de recherche à laquelle nous tenons d'apporter des éléments de réponse avec cette contribution est la suivante : **Comment est structuré l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial dans la vallée de la Soummam, wilaya de Bejaia, et quel est son impact sur la dynamique entrepreneuriale ?**

2.Méthode et matériels.

Afin de répondre à cette problématique de recherche, la méthode utilisée consiste en la collecte de données quantitatives (statistiques en général) afin de donner une idée de la situation de la dynamique entrepreneuriale dans le territoire de la vallée de la Soummam wilaya de Bejaia (Algérie). Les données ont été recueillies auprès de différents organismes et institutions (Direction de l'industrie, université de Bejaia, agence nationale de développement de l'investissement, la caisse nationale du chômage ...), dont l'objectif est d'évaluer et d'analyser la contribution des différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial à la dynamique entrepreneuriale.

3. Du concept de l'écosystème entrepreneurial : évolution et définition

3.1 Evolution du concept de l'écosystème entrepreneurial

L'écosystème est un concept d'origine biologique, qui désigne un ensemble dynamique comprenant un milieu naturel (eau, sol, climat ...) et les êtres vivants qui s'y trouvent, c'est un

système formé par un environnement et toutes les espèces qui y vivent. C'est ainsi que les travaux de George Tansley en 1935 ont mené à mieux comprendre comment ça se passent les échanges entre l'environnement et les organismes vivants, selon les processus de fonctionnement des écosystèmes.

Dans le champ de l'entrepreneuriat, le terme est répandu sous le concept « écosystème entrepreneurial ». En 1988, le terme d'écosystème fut emprunté par Valdez. J pour la première fois dans son article « The entrepreneurial ecosystem : toward a theory of new firm formation » afin d'expliquer le phénomène des start-up.

On remarque une croissance notable au niveau de la recherche sur l'écosystème entrepreneurial. De nombreuses recherches analysent ce phénomène. Ainsi certains auteurs ont utilisé le concept de « l'environnement entrepreneurial » pour décrire les conditions favorables ou défavorables à l'entrepreneuriat dans un pays. Gnyawali et Fogel (1994) ont identifié cinq catégories de facteurs environnementaux à l'entrepreneuriat : les facteurs socio-économiques, les moyens non financiers, les ressources financières, le savoir-faire existant, et les politiques des pouvoirs publics.

Pour Lichtenstein et Lyons (2001), la formation d'un système ou d'un écosystème de soutien permet le développement économique et vise à mettre en œuvre un partenariat entre l'entrepreneur et la collectivité.

Dans la littérature moderne, on assiste à l'émergence aussi du concept « entrepreneuriat communautaire » qui est l'équivalent à l'écosystème entrepreneurial.

3.2 Définition du concept écosystème entrepreneurial

Il n'existe pas encore de définition largement partagée du concept écosystème entrepreneurial, néanmoins on peut recenser plusieurs définitions pour éclairer et cerner le concept.

- Isenberg (2010) souligne que l'écosystème de l'entrepreneuriat « consiste en un ensemble d'éléments individuels, tels que le leadership, la culture, les marchés financiers et les clients ouverts d'esprit qui se combinent de manière complexe ». Ces éléments intégrés dans un système holistique pourraient stimuler la croissance et la création d'entreprises dans un endroit précis.
- Vogel. P (2013) définit l'écosystème entrepreneurial, comme « une communauté interactive au sein d'une région géographique, composée d'acteurs variés et interdépendants (entrepreneurs, institutions et organisations) et de facteurs (marché, cadre réglementaire, cadre de soutien, culture entrepreneuriale, etc.) qui évolue avec le temps et dont les acteurs les facteurs coexistent et interagissent pour promouvoir la création de nouvelles entreprises ».
- Pour Mason, C et Brown, R (2014), l'écosystème entrepreneurial est « un ensemble interconnecté d'acteurs entrepreneuriaux (potentiel et existants), d'organisations entrepreneuriales (entreprises, venture capitaliste, business angels, banques), d'institutions (universités, agences du secteur public et de financement) et de processus entrepreneuriaux (taux de création d'entreprises, nombre d'entreprises à fortes croissance, nombre d'entrepreneurs en série, niveau d'ambition entrepreneurial...) qui s'entremêlent de manière formelle et informelle pour connecter, modérer et gérer la performance au sein de l'environnement entrepreneurial local ».

Nous constatons que tous ces auteurs s'accordent sur le fait de la diversité des composantes de l'écosystème entrepreneurial et l'interactions entre les composantes du système.

3.3 Les composantes d'un écosystème entrepreneurial

La compréhension des écosystèmes entrepreneuriaux, repose fréquemment sur l'identification et la caractérisation des acteurs qui le composent, il s'agit d'une communauté dynamique d'acteurs interdépendants.

L'écosystème entrepreneurial peut être envisagé comme un ensemble d'acteurs entrepreneuriaux interconnectés, d'organisations entrepreneuriales, d'institutions et de processus entrepreneuriaux qui, de manière formelle et informelle, s'unissent pour créer des liens, servir de médiateurs et régir la performance au sein de l'environnement entrepreneurial local (Masson et Brown, 2013).

L'intérêt des écosystèmes entrepreneuriaux repose sur une combinaison d'éléments sociaux, politiques, économiques et culturels au sein d'une région qui soutient le développement et la croissance de jeunes pousses innovatrices et encourage les entrepreneurs naissants et d'autres acteurs à prendre le risque de lancer, de financer et d'aider autrement des entreprises (Spigel, 2017).

Ainsi, plusieurs chercheurs ont contribué à l'enrichissement de la notion de l'écosystème entrepreneurial, notamment en identifiant ses principales composantes et caractéristiques

Pour Isenberg (2011), l'écosystème entrepreneurial est composé de six éléments ou domaine en interaction :

- **Politique** : chaque écosystème doit chercher son propre modèle de développement qui favorise les collaborations entre secteur public et privé, et atténuer les contraintes administratives et réglementaires ;
- **Finance** : soutenir financièrement les entreprises et les porteurs de projets ;
- **Capital humain** : développer l'aptitude à accéder aux ressources humaines, attirer retenir et former le capital humain ;
- **Culture** : développer une culture du succès entrepreneurial, développer l'identité et la coopération communautaire ;
- **Soutien** : accompagner les porteurs de projets, le recours aux outils de gestion, ainsi qu'au soutien adapté en fonction des phases de développement de leurs projets faciliter le développement entrepreneurial en soutenant les activités porteuses ;
- **Marchés** : le développement des marchés à travers la promotion du territoire, les entreprises et les produits locaux.

Ces domaines développés par Isenberg,, interagissent de manière complexe (interrelations, interdépendance, cohérence, cohésion ...) au sein d'un système.

En 2013, le forum économique mondial a présenté sa conception de l'écosystème entrepreneurial qui se repose sur huit piliers :

- Des marchés : accès aux marchés locaux et étrangers ;
- Le capital humain et la main d'œuvre : accès à la ressource humaine, compétences managériales et techniques ...

- Un système de soutien : Existence de services professionnels et d'accompagnateurs
- La finance : accès aux ressources financières et aux prêts ;
- Le cadre réglementaire et infrastructures : politique fiscale incitative, facilitées pour la création des entreprises, accès aux infrastructures de base (l'eau, électricité, les télécommunications ...)
- L'éducation et la formation : formation spécifiques pour les entrepreneurs ;
- Les grandes universités comme catalyseurs, en fournissant des diplômés aux nouvelles entreprises créées ;
- Le soutien culturel : préférence pour le travail indépendant, culture de recherche, acceptation du risque et de l'échec.

Dans cette perspective, Mason et Brown (2014), ont identifié quatre dimensions de l'écosystème entrepreneurial qui doivent être soutenues par les pouvoirs publics, la première vise les acteurs entrepreneuriaux qui pourraient soutenus lors de démarrage, en leur fournissant les conseils et les financements nécessaires.

La seconde consiste à l'intérieur même de l'écosystème entrepreneurial de fournir des ressources entrepreneuriales avec des services d'accompagnement, ainsi que l'accès à des financement (banques, capital investissement ...).

La troisième porte sur le soutien et l'encouragement des liaisons entre les diverses composantes de l'écosystème entrepreneurial à travers la formation de communautés et de réseaux entrepreneuriaux.

La quatrième dimension a pour objectif de développer la culture entrepreneuriale, l'adoption de normes sociétales et d'attitudes positives envers l'entrepreneuriat, qui peut se faire à travers l'éducation et la formation (écoles, universités ...)

4. La structure de l'écosystème entrepreneurial en Algérie

Dans le but de promouvoir l'entrepreneuriat, L'Algérie a mis en place d'organismes et dispositifs d'aide et d'incitation. Ces dispositifs et mesures ont donné naissance à plusieurs acteurs entrepreneuriaux.

4.1 Les dispositifs d'accompagnement :

Les dispositifs les plus importants d'aide et de soutien pour les porteurs de projets sont L'agence nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat (EX ANSEJ), la caisse nationale d'assurance chômage (CNAC), agence nationale de micro-crédit (ANGEM), ainsi que l'agence nationale de développement de l'investissement (ANDI). Ces institutions sont créées dans le but d'encouragement et d'accompagnement des porteurs de projets.

4.2 Les pépinières (incubateurs) d'entreprises

Selon la loi d'orientation sur la promotion des PME N° 01-18, les incubateurs en Algérie ont été définis par le décret exécutif 03-78 du 25 Février 2003, portant statut type des pépinières d'entreprises et qui stipule que ces dernières sont des établissements publics à caractère industriels et commerciaux dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Leurs

missions est de prendre en charge les porteurs de projets innovants et de les accompagner jusqu'à la création de leur start-up.

4.3 Les incubateurs académiques

Ces dernières années, en Algérie on assiste à l'implantation des incubateurs au sein des universités et grandes écoles, qui ont pour objet de favoriser le développement de l'environnement de l'entrepreneuriat et faciliter la création d'entreprises et de projets innovants .et dans le cadre de la politique de promotion de la PME, l'Algérie a mis en place plusieurs incubateurs dirigés par des universités et des centres de recherche.

4.4 Les incubateurs technologiques

Les incubateurs technologiques sont destinés essentiellement aux porteurs de projets innovants relevant du domaine des technologies avancées. Dans ce cadre l'agence nationale de promotion et de développement des parcs technologiques (ANPT) est chargée de la prise en charge des porteurs de projets innovants dans le domaine des TIC et leur accompagnement jusqu'à la création de la start-up.

4.5 Les accélérateurs :

Pour améliorer l'écosystème des start-up en Algérie, nous assistons ces dernières années à l'émergence des accélérateurs, qui sont des structures professionnelles d'investissement pour accompagner les start-up. Des séances de mentoring et des ateliers de coaching et de formation sont organisés au sein des accélérateurs. « Algeria venture » est le premier accélérateur public en Algérie. Créé par décret exécutif n° 20-356 du 30 Novembre 2020 portant création de l'établissement de promotion et gestion des structures d'appui aux start-ups et fixant ses missions.

4.6 Les centres de facilitations

Selon le décret N° 03-78 du 25 Février 2003, les centre de facilitation sont définis comme « des établissements publics à caractère administratif, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ils offrent une assise aux porteurs de projets à travers l'écoute et l'adaptation de leurs services aux besoins de créateurs d'entreprises et des entrepreneurs ».

Ces centres aident les porteurs de projets et les entrepreneurs à surmonter les obstacles rencontrés et les aider dans le domaine de la formation et la constitution des formalités administratives.

4.7 Les organismes associatifs d'accompagnement

Les porteurs de projets sollicitent davantage les experts et les professionnels privés dans le but de se procurer des conseils à la création de leurs entreprises. Une multitude d'organismes associatifs ont vu le jour pour accompagner les porteurs de projets.

5. L'écosystème d'accompagnement entrepreneurial et apport à la dynamique entrepreneuriale dans la vallée de la Soummam, wilaya de Bejaia (Algérie).

Dans ce qui suit nous allons procéder à une analyse empirique de la dynamique entrepreneuriale au niveau de la vallée de la Soummam, wilaya de Bejaia. Nous présentons tout d'abord notre

modèle conceptuel de recherche qui met en évidence le fonctionnement de l'écosystème entrepreneurial. Ensuite nous analyserons la contribution des différents acteurs à la dynamique entrepreneuriale au niveau de la vallée de la Soummam.

D'une superficie totale qui avoisine les 3261 Km², la wilaya de Bejaia se situe au Nord-est de l'Algérie, placée entre les massifs de Djurdjura, des Babors et les Bibans, son relief est dominé à 75% par des massifs montagneux. Elle compte actuellement 52 communes et 19 Daira. Sa population est estimée à 990 050 habitants (annuaire statistique de la direction de la programmation et du suivi budgétaire arrêté au 31/12/2020). La wilaya comprend deux zones industrielles (BEJAIA et AKBOU) et 19 zones d'activités dispersées à travers le territoire de la wilaya de Bejaia.

5.1 La dynamique entrepreneuriale dans la vallée de la Soummam : état des lieux

Les données statistiques, pour dresser l'état des lieux de l'activité entrepreneuriale dans le territoire de la Soummam, wilaya de Bejaia, sont obtenues auprès de la direction de l'industrie, de la CNAS et également des organismes d'accompagnement entrepreneurial tels que l'ANDI, l'Anade (ex ANSEJ) et la CNAC .

5.1.1 Evolution de la population des PME à Bejaia (période 2017 -2020)

Sur la base d'une étude comparative sur le nombre de PME créées entre 2017 et 2020, il est à relever que le nombre a connu une augmentation remarquable pour la période considérée.

Tableau N°1 : Évolution PME dans la vallée de la Soummam : état des lieux

	Année 2017	Année 2018	Evolution	Année 2019	Evolution	Année 2020	Evolution
Nombre de PME	25036	27203	2167 8,65%	28842	1639 6,02%	30199	1357 4.70 %
Nombre d'emploi	63484	67890	4406 6,94%	71172	3282 4.83 %	73737	2565 3,60 %

Source : Direction de l'industrie de Bejaia

Le nombre de PME a connu un accroissement. Le nombre est passé de 25036 en 2017 à 30199 en 2020, avec un total de 10253 entités créées en espace de trois ans.

Le taux de progression de l'année 2019 à 2020 est estimé juste à hauteur de 04,70 % (la pandémie covid -19 a impacté négativement la dynamique de création d'entreprises)

Tableau N° 2 : Répartition des PME par secteur d'activité au 31/12/2020

N°	Secteurs d'activités	Nombre de PME	%	Nombre d'emplois	%
01	Bâtiments et travaux publics	6821	22.58	20103	27.26
02	Commerces	6323	20.93	10447	14.16
03	Transport et communication	4669	15.46	7159	9.70
04	Services fournis aux entreprises	2643	8.75	10329	14
05	Service fournis aux ménages	2687	8.89	4544	6.16
06	Industrie du bois, liège, papier, imprimerie	1333	4.41	2500	3.39
07	Hôtellerie et restauration	1320	4.37	3341	4.53
08	Industries agroalimentaires	1029	3.40	3800	5.15
09	Autre	3374	11.21	11514	15.65
TOTAL		30199	100	73737	100

Source : CNAS

Le traitement du fichier de la CNAS arrêté au 31/12/2020 a permis l'estimation du potentiel des entreprises à 30199 entités au total pour un nombre d'emplois de 73737. Et par secteur d'activité, on constate que les deux secteurs BTPH et commerce accaparent une grande partie de l'activité entrepreneuriale dans la vallée de la Soummam.

5.2 La contribution des acteurs de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial à la dynamique entrepreneuriale dans la vallée de la Soummam, wilaya de Bejaia (Algérie)

5.2.1 L'agence nationale de développement de l'investissement (ANDI)

L'ANDI est une institution gouvernementale qui a pour mission la facilitation et la promotion de l'investissement, et la création d'entreprises à travers des régimes d'incitation qui s'articulent essentiellement autour de mesures d'exonération et de réduction fiscale.

Tableau N° 3 : Répartition des projets d'investissement réalisés par grand secteur d'activité du 01/01/2018 au 31/12/2020

Secteur	Nombre de projet	Taux	Nombre d'emploi	Taux	Montant en KDA	TAUX
Agriculture	4	4,88 %	16	1,62 %	66 720	1,29 %
BTPH	26	31,71%	426	43,25 %	1 019 440	19,74 %

Séminaire La compétitivité des PME : un impératif à la croissance de l'économie algérienne

Industrie	46	56,10%	501	50,86 %	3 145 998	60,93 %
Santé	2	2,44%	2	0,20 %	10 916	0,21 %
Tourisme	1	1,22%	16	1,62 %	458 904	8,89 %
Services	3	3,66%	24	2,44 %	461 565	8,94 %
Total	82	100%	985	100 %	5 163 543	100%

Source : Agence nationale de développement de l'investissement de Bejaia

Tableau N° 4 : Répartition des projets d'investissement par type d'investissement période (2018-2020)

Type d'investissement	Nombre de projets	Taux %	Nombre D'emplois	Taux %	Montant en KDA	Taux %
Création	35	42.68	357	36.24	1 302 083	25 ,22
Extension	47	57.32	628	63.76	3 861 460	74,78
Restructuration	0	0	0	0	0	0
Réhabilitation	0	0	0	0	0	0
Privatisation	0	0	0	0	0	0
Participation	0	0	0	0	0	0
Privatisation	0	0	0	0	0	0
Total	82	100	985	100 %	5 163 543	100%

Source : Agence nationale de développement de l'investissement de Bejaia

L'agence nationale de développement de l'investissement de Bejaia a enregistré durant les trois années 2018,2019 et 2020, 82 projets d'une valeur de 5 163 443 K DA. Ces projets ont engendré la création de 985 emplois. Le tableau présenté précédemment illustre les préférences des investisseurs par secteur d'activité et indique que l'industrie représente 60,93 % des projets enregistrés.

5.2.2 Agence nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat

(Ex ANSEJ).

Créée en 1996, l'Anade est une institution publique, chargée de l'encouragement, du soutien et de l'accompagnement des jeunes chômeurs porteurs d'idées de projet de création d'entreprises. L'agence a pour missions principales :

- De soutenir, de conseiller et d'accompagner les jeunes promoteurs dans le cadre de la mise en œuvre de leurs projets d'investissement ;

Séminaire La compétitivité des PME : un impératif à la croissance de l'économie algérienne

- De gérer, conformément à la législation et la réglementation en vigueur, les dotations du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes, notamment les aides et la bonification des taux d'intérêt ;
- D'assurer le suivi des investissements réalisés par les jeunes promoteurs en veillant au respect des clauses des cahiers de charge qui les tient à l'agence ;
- D'entretenir des relations continues avec les banques et les établissements financiers dans le cadre du montage financier des projets ;
- Encourager toute formes d'actions et de mesure tendant à promouvoir l'entrepreneuriat.

Tableau N° 5 : Nombre de projets financés (période 2018-2020)

Désignation	Entreprise créées			Nombre d'emplois		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Services	47	94	00	137	292	13
Artisanat	02	09	00	7	22	00
Agriculture	08	05	05	18	11	13
Transport frigorifique	00	00	00	00	00	00
Transport marchandises	00	00	00	00	00	00
Transport de voyageurs	00	00	00	00	00	00
Industrie	25	85	45	91	301	153
BTPH	29	49	21	120	222	79
Pêche	00	00	00	00	00	00
Professions libérales	90	100	103	187	206	286
Maintenance	00	00	00	00	00	00
Hydraulique	4	2	4	12	2	18
Total	205	344	178	572	1056	549

Source : données de l'ANADE de BEJAIA

Le dispositif Anade a contribué pour la création de 205 entreprises en 2018, ce chiffre a passé à 344 entreprises créées en 2019, en enregistrant ainsi une évolution de 67.80 %. En ce qui concerne l'année 2020, 178 seulement d'entreprises ont vu le jour, du fait de la pandémie covid-19, et les mesures du confinement prises par les pouvoirs publics.

5.2.3 La caisse nationale d'assurance chômage (CNAC)

Est une institution publique créée en 1994, qui est chargée d'atténuer ou amortir les effets sociaux consécutifs aux licenciements massifs des travailleurs salariés, en application du plan d'ajustement structurel, et à partir de 2004, la CNAC est chargée de la mise en œuvre du dispositif de soutien à la création d'activité pour chômeurs âgés entre 30 et 50 ans.

Tableau N° 6 : Nombre de projets financés et le nombre d'emplois créés

(Période 2018-2020).

Secteur d'activités	2018		2019		2020	
	Entreprises créées	Nombre d'emplois	Entreprises créées	Nombre d'emplois	Entreprises créées	Nombre d'emplois
Agriculture	17	34	17	34	31	60
Artisanat	18	36	32	64	34	68
BTP	07	14	09	18	4	8
Industrie	07	14	14	28	9	18
Maintenance	04	08	04	08	00	00
Pêche	01	02	02	04	1	2
Professions libérales	16	32	22	44	32	60
Services	13	26	21	42	10	20
Total	83	166	121	242	121	236

Source : Caisse nationale d'assurance chômage de Bejaia

De 2018 à 2019, le dispositif CNAC a enregistré un taux d'évolution de 45.78 % à savoir 236 entreprises créées. Par contre le taux d'évolution l'année 2020, il n'est que de 1.65% Et même le nombre d'emplois créés a pris la même tendance (le taux d'évolution était estimé à 42.16% de 2018 à 2019, et de connaître un faible taux d'évolution de 4.23 % de 2019 à 2020.). Cette faiblesse de la dynamique entrepreneuriale et de la dynamique de création de postes d'emplois s'explique par la Crise sanitaire (covid 2019), qui a freiné la croissance économique.

5.2.4 Les actions menées par l'université de Bejaia en faveur de l'entrepreneuriat

Largement ouverte sur son entourage socio-économique, l'université de Bejaia n'a cessé d'œuvrer pour s'impliquer dans l'écosystème entrepreneurial territorial. Dans ce cadre l'université de Bejaia a mis en place plusieurs outils et structures dédiées à la promotion de l'entrepreneuriat, ainsi, plusieurs accords-cadres ont été signés avec des organismes et des entreprises (Ansej, cevital, ota, EPB, centre de facilitations des PME de Bejaia ...)

- **La formation** : l'université de Bejaia offre des formations de licence et master en entrepreneuriat, pour permettre aux étudiants d'être entrepreneurs et créateurs d'entreprises, et de leur permettre l'acquisition des connaissances et attitudes leurs

permettant de se lancer en affaires. Aussi la formation permet à l'étudiant de développer son potentiel entrepreneurial ;

- **La maison de l'entrepreneuriat**

En collaboration avec l'agence nationale de soutien à l'emploi de jeunes (ANSEJ, actuellement ANADE), l'université de Bejaia a créé une maison de l'entrepreneuriat. Les deux parties partenaires ont signé une convention de coopération en vue d'initier la communauté estudiantine aux réalités de la création d'entreprises et lui permettre de développer son potentiel entrepreneurial. Les actions de la maison de l'entrepreneuriat contribuent à susciter l'éveil entrepreneurial des étudiants à travers l'organisation des journées d'information de sensibilisation, et l'élaboration des programmes de formation à la création et la gestion des entreprises.

La maison de l'entrepreneuriat a pour objectif d'inscrire l'entrepreneuriat dans la culture et les perspectives des étudiants et des enseignants chercheurs.

Ainsi la maison de l'entrepreneuriat sert d'outil d'action en faveur du développement de la culture entrepreneuriale à travers :

- La dédramatisation la création d'entreprises ;
- La valorisation des comportements entrepreneuriaux ;
- Ouvrir l'université sur l'environnement de création d'entreprises.

- **Bureau de liaison entreprises / université (BLEU)**

Le rapprochement entre l'université de Bejaia et le secteur économique local et national est désormais une réalité objective. Le partenariat université/ entreprises est devenu l'un des thèmes prioritaires dans un contexte économique en pleine mutation. Dans ce cadre l'université de Bejaia a mis en place un bureau de liaisons université /entreprises (BLEU) a pour principal objectif de renforcer l'ouverture de l'université sur son environnement socio-économique à travers la valorisation de la recherche scientifique.

Conclusion

L'analyse proposée dans ce papier nous a permis dans un premier temps de retracer la genèse de la notion complexe de l'écosystème entrepreneurial, ses composantes

La partie pratique a visé l'analyse de la structure de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial dans la vallée de la Soummam, et la contribution de ses différents acteurs à la dynamique entrepreneuriale. Cet état des lieux rend compte de la multiplicité et la diversité des acteurs de l'écosystème dans la mission de l'accompagnement et la dynamique entrepreneuriale

L'étude nous a montré également que malgré le rôle positif joué par les acteurs de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial dans la promotion de l'activité entrepreneuriale dans la vallée de la Soummam , wilaya de Bejaia , néanmoins des efforts doivent être fournis pour créer un écosystème propice et interactif pour impulser une vraie dynamique entrepreneuriale .

Notre contribution offre une opportunité pour la représentation de l'écosystème entrepreneurial et ouvre le champ à d'autres contributions pour enrichir ce travail où de nombreuses questions demeurent sans réponse et qui serviront d'éléments explicatifs de la dynamique entrepreneuriale, à savoir le rôle de la culture et l'intention entrepreneuriale, l'environnement institutionnel ainsi que les partenariats et les interactions des acteurs du territoire pour impulser une dynamique entrepreneuriale.

Références bibliographiques

- Facchini et Koning (2008) « théorie de l'entrepreneur et croissance de la production dans les régions françaises », revue canadienne des sciences régionales Vol 33 ;
- Fayolle. A (2012) « Dynamiques entrepreneuriales : le comportement de l'entrepreneur », Bruxelles édition de Boeck ;
- Gnyawati DR AND Fogel DS (1994) « entrepreneurship development : key dimensions and Research implications », entrepreneurship theory and practice, vol 18 N° 4, 1994pp 43-62 ;
- Isenberg D (2011). « The entrepreneurship Ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy : principles for cultivating entrepreneurship ». The Babson Entrepreneurship Ecosystem project ;
- Mason and BROWN (2014) « Entrepreneurial Ecosystem and growth oriented Entrepreneurship » The Hague, Netherlands, January 2014 38 p ;
- Nlemvo. F (2011) « le dynamisme entrepreneurial des régions : propositions d'un cadre conceptuel », Canadian Journal of Regional Sciences vol 34(2/3) ;
- Kouraiche N (2018) « le rôle de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial dans la promotion de l'entrepreneuriat en Algérie », les cahiers du CREAD, vol 34 N°2-2018 ;
- Spilling O.R (1996) « The entrepreneurial system : On Entrepreneurship in the context of a mega-event », Journal of Business Research, 36(1) p91-103 ;
- Agence nationale de développement de l'investissement, antenne de Bejaia : données brutes 2018-2020 ;
- Agence nationale d'appui et du développement de l'entrepreneuriat, antenne de Bejaia : données brutes 2018-2020 ;
- Caisse nationale d'assurance chômage, antenne de Bejaia : données brutes 2018-2020.

Les déterminants de la concurrence des PME

AOUDJ HAMZA, Doctorant,

UMMTO, hamzaoudj862@gmail.com

Résumé :

La mondialisation est une réalité à laquelle font face les entreprises. Elle présente à la fois des opportunités et des menaces. Elle permet aux entreprises de générer un profit supplémentaire et de s'accroître, mais elle les expose également à des menaces.

La menace de la concurrence a augmenté de façon progressive, les entreprises sont en concurrence sur plusieurs marchés. Cette concurrence ne concerne pas uniquement les produits qu'elles proposent, elle s'étend également aux employés, aux clients, et aux investisseurs.

En effet, si l'entreprise n'est pas suffisamment attractive et profitable, les investisseurs se retireront, et iront investir dans des entreprises rivales.

Si elle n'offre pas de bonnes conditions de travail, les employés quitteront l'entreprise pour un concurrent ayant de meilleures conditions de travail et emporteront avec eux leur savoir-faire et leurs compétences qui sont indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise et pour sa compétitivité.

Si elle n'offre pas de produits uniques et différents de ceux que proposent les concurrents, elle trouvera des difficultés à vendre ses produits et à gagner des parts de marché.

La concurrence est une conséquence des efforts innovateurs des entreprises. Cela se traduit par des écarts de performances entre les firmes et leurs concurrents. Cette performance peut être réalisée à partir de la combinaison optimale entre les ressources et les atouts de l'entreprise, ce qui aura une influence sur les richesses collectives de la nation.

Mots clés : compétitivité, concurrence, analyse sectorielle.

Introduction :

Dans un contexte marqué par l'extension du libre-échange, comme principe du commerce international, et suite aux accords de l'Uruguay Round et à la création de l'OMC, successeur de GATT, à la création de zones de libre-échange et d'unions douanières. La mondialisation des échanges de capitaux et de produits est devenue une réalité à laquelle font face les entreprises. Elle présente à la fois des opportunités et des menaces. Elle permet aux entreprises de générer un profit supplémentaire et de s'accroître, mais elle les expose également à des menaces. Dans ce contexte concurrentiel, la compétitivité devient un impératif incontournable auquel les nations et les entreprises doivent répondre.

Pour Martinet (1984), la compétitivité "est l'aptitude à soutenir durablement la concurrence: l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon

le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces transversant son environnement et susceptible de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations".

On peut distinguer schématiquement deux types de compétitivité des entreprises; l'un repose sur les prix, et l'autre sur d'autres moyens que le prix.

La compétitivité prix consiste à répondre à la concurrence en ajustant les prix. (le prix de vente de produit), la capacité de réponse à la concurrence est étroitement liée à la structure des coûts relatifs à laquelle elle-même et ses concurrents sont confrontés. Dans une perspective dynamique, la position concurrentielle de l'entreprise dépend très étroitement à des gains de productivité qu'elle est en mesure de faire découler de l'intégration du progrès technique et qui se traduisent par la diminution du coût unitaire de production.

La compétitivité hors prix quant à elle, indique la capacité de l'entreprise à se démarquer de la concurrence et ce, par d'autres moyens que le prix, essentiellement par voie de différenciation (la qualité des biens et services, l'image de marque,).

De là, nous pouvons poser la problématique suivante: comment analyser la compétitivité des PME?

1- L'analyse de la compétitivité :

La compétitivité peut être analysée selon 3 visions de base:

La vision industrielle de l'entreprise que les actions de l'entreprise déterminent par le niveau d'industrie expliqué par les opportunités et les menaces du marché et par l'intensité de la concurrence illustrée dans le modèle des 5+1 forces concurrentielles de Michael PORTER qui conditionnent les choix stratégiques de l'entreprise. Une bonne stratégie permet de maintenir la position concurrentielle sur le marché.

La vision basée sur les ressources se focalise sur le portefeuille de ressources de la firme qui est instrumental pour la création de la valeur.

La distribution des ressources est inégale d'une firme à l'autre, les marchés destinés à leur échange sont imparfaits. De plus certaines ressources ne sont ni imitables ni substituables. Il y a des ressources tangibles comme les ressources matérielles, infrastructurelles et financières ; et des ressources intangibles comme les ressources cognitives, relationnelles, et l'apprentissage du personnel pour innover.

La vision institutionnelle structure les interactions humaines, elles sont transversales à l'environnement externe et interne de l'entreprise.

Les institutions visent à accompagner l'entreprise et à remédier au dérèglement de l'inefficience du marché. Parfois la valeur créée n'est pas convertie en bénéfice, ainsi l'institution nationale qui favorise la circulation des informations, des règles et mécanismes de gouvernance régit la façon dont la création de la valeur par l'entreprise doit être partagée avec les parties prenantes afin d'explorer de nouvelles opportunités de développement et de réduire le facteur coûts et risques.

2- L'analyse concurrentielle du secteur éditée par M.PORTER:

Dans son ouvrage nommé "avantage concurrentiel" (1982), M. Porter a illustré d'une manière complète le phénomène de l'analyse de la concurrence et de la compétitivité. Il a défini les 05 forces déterminant le jeu concurrentiel dans une industrie, trois de ces forces sont explicitement compétitives, elles sont: l'intensité concurrentielle, la menace des nouveaux entrants, et les produits de substitution. Les deux autres forces sont à la fois concurrentielles et complémentaires, à savoir: le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients.

2-1- L'intensité concurrentielle ou les concurrents directs :

La rivalité entre les entreprises concurrentes constituant le secteur ou le niveau de compétition du secteur dépend des facteurs suivants :

- Une forte pression sur le secteur avec des barrières à l'entrée faibles ;
- L'équilibre des forces c'est à dire que tous les concurrents du secteur ont presque la même taille ;
- Le taux de croissance du marché ;
- Des coûts fixes élevés ;
- L'existence des barrières à la sortie provoque généralement une surcapacité ce qui renforce l'intensité concurrentielle.

2-2- La menace des entrants potentiels ou les concurrents indirects :

Ça concerne les entreprises qui ne sont pas encore présentes dans l'industrie mais elles peuvent éventuellement décider d'y parvenir. La menace peut se manifester par exemple en : guerre de prix, rupture technologique, ... elle dépend essentiellement de l'existence des barrières à l'entrées cette menace influence le degré de compétition dans cette industrie.

2-3- La menace de produits de substitution :

L'existence de substituts qui, aux yeux des acheteurs, remplissent les mêmes fonctions que le produit de référence, exerce une pression sur le secteur d'activité en question et la valeur qu'il peut créer. Cette menace des substituts peut prendre plusieurs formes :

- Substitution d'un produit à un autre (le mail pour le fax) ;
- Substitution indirecte : lorsqu'un nouveau produit ou service rend un autre superflu ;
- Substitution générique : différentes offres correspondant à des besoins différents sont pourtant en concurrence (voiture et vacance pour le revenu).

2-4- Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Ce pouvoir augmente avec la taille et la concentration des fournisseurs par rapport aux

acteurs-acheteurs du secteur de référence, plus atomisés. Ce pouvoir s'accroît aussi avec la différenciation des inputs vendus par les fournisseurs, et avec les coûts de transfert que leurs clients (les acteurs du secteur de référence) devraient supporter pour changer d'input et /ou de fournisseur. D'autres facteurs sont de nature à renforcer ce pouvoir des fournisseurs, dont la menace crédible d'intégration en aval que ceux-ci peuvent représenter et la protection éventuelle que les pouvoirs publics pourraient leur apporter.

2-5- Le pouvoir de négociation des clients :

Comme pour les fournisseurs, c'est la taille et la concentration des acheteurs du produit de référence par rapport à ses fabricants qui constituent le facteur le plus déterminant du pouvoir de ces acheteurs, en plus de la quantité qu'ils acquièrent. Ce pouvoir s'accroît aussi pour des produits normalisés pouvant être acquis chez d'autres fabricants, surtout si les coûts de transfert sont faibles. La protection des pouvoirs publics et la menace crédible d'intégration à l'amont que peuvent représenter ces clients renforcent leur pouvoir de négociation.

Conclusion :

Pour chaque entreprise que ce soit grande ou petite l'analyse effectuée par M.PORTER est indispensable pour établir une stratégie et de pénétrer son marché domestique pour cela l'entreprise devrait disposer des ressources tangibles (ressources physiques, financières, et humaines), des ressources intangibles (l'information, l'image de marque, le savoir-faire, ...) et des compétences (individuelle, collectives, tacites, ...)

M. Porter a distingué trois grandes stratégies génériques domination par les coûts, différenciation et stratégie de focalisation pour éviter les menaces et saisir les opportunités.

Atelier 4 :
Expériences étrangères dans le
développement des PME/PMI //
Capital humain, innovation et
compétitivité

Les PME/PMI allemandes, un modèle de réussite économique et sociale

SALMI Madjid (MCA, UMMTO)
IASSAMEN Lynda (doctorante UMMTO)
MOULLA Safia (doctorante UMMTO)

Résumé :

Les PME/PMI ont une place importante dans l'économie d'un pays. En effet, elles sont créatrices de richesses et d'emplois et participent ainsi à la réduction de la pauvreté. Ces dernières décennies, des efforts considérables sont accomplis par les différents pays pour encourager la création et le développement des petites et moyennes entreprises. En Algérie, les PME/PMI ont encore du mal à devenir compétitive alors que dans d'autres pays elles sont le pivot de leur réussite économique. C'est le cas notamment de l'Allemagne qui tire ainsi son succès de la performance de ses petites et moyennes entreprises.

L'objet de cette communication est d'analyser l'histoire du développement ainsi que les caractéristiques des PME/PMI allemandes dans le but de saisir les facteurs qui ont contribué à leur succès.

Mots clés : PME/PMI, facteurs de succès, Allemagne, Algérie.

Introduction :

Les petites et moyennes entreprises ont une place importante dans l'économie d'un pays. En effet, elles sont créatrices de richesses et d'emplois et contribuent ainsi à réduire la pauvreté et le chômage. Elles sont appréciées pour leurs vertus : adaptabilité, flexibilité, plus grandes résistance aux crises... Toutefois, ces petites entreprises ont besoins de soutien et d'aide pour se développer et croître.

Les PME constituent la base de la réussite économique de plusieurs pays. C'est le cas notamment de l'Allemagne qui tire ainsi son succès de la réussite de ces petites et moyennes entreprises.

Au début des années 2000, l'Allemagne était montrée comme étant « l'homme malade » d'Europe mais grâce à des réformes entreprises sous la direction du chancelier Schröder (Agenda 2010), elle est devenue un modèle économique que beaucoup de pays cherchent à imiter¹.

En effet, le modèle économique allemand est structuré autour de PME alors que d'autres pays comme la France misent sur les grandes entreprises. Ainsi, les PME sont considérées comme « la colonne vertébrale » de l'économie allemande².

En Algérie, les PME/PMI ont encore des difficultés à jouer leur rôle de moteur de développement économique malgré que ces dernières décennies, plusieurs efforts sont déployés par l'Etat pour aider l'entrepreneuriat et la création d'entreprises, cependant, les PME créées ne sont pas compétitive et font face à plusieurs difficultés.

L'objectif de notre travail consiste à mettre en lumière les facteurs qui ont aidé les petites et moyennes entreprises allemandes à être aussi compétitive et performante.

¹ Bleuel. P. (2018), « Le Mittelstand et le pragmatisme allemand : un début de solution pour le cas des PME françaises ? », Revue d'économie industrielle, 2e trimestre 2018, p. 9-41, p31.

² Bourgeois. I, Lasserre. R. (2010), « Les PME allemandes. Une compétitivité à dimension sociale et humaine », *PME 2010*, Paris, OSEO, p.181-197, p182.

Notre étude tente d'apporter quelques réponses aux questions suivantes :

Qu'est-ce que le Mittelstand et quelles sont ses caractéristiques ? Comment l'histoire de l'Allemagne a influencé le développement des PME ? Et quels sont les facteurs principaux qui ont participé à l'essor des PME allemandes ?

Pour apporter les réponses à ces questions, nous allons structurer notre communication comme suit :

- Définition de la PME
- Le Mittelstand ou les PME/PMI allemandes
- Histoire du développement des petites et moyennes entreprises allemandes
- Les facteurs de succès des PME allemandes

1. Définition de la petite et moyenne entreprise :

Le tissu d'entreprises existant dans un pays est classé généralement en deux catégories : grandes entreprises et petites et moyennes entreprises (PME) sans oublier une autre catégorie qui est celle d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) récemment inventé¹.

Ces dernières années la PME est devenu un sujet qui fait l'unanimité au sein de la société ainsi qu'au niveau politique. En effet, elle est considérée comme le symbole de la liberté d'entreprendre, de l'esprit d'indépendance, de la famille et du travail, elle est également considérée comme une entreprise plus humaine et innovatrice et qui grâce à sa petite taille est bien intégrée dans son environnement².

Toutefois, le concept de PME est loin d'être précis. En effet, il se définit par rapport à plusieurs critères tels que le chiffre d'affaire, l'effectif, le total du bilan... dans ce sens, il n'existe pas une définition universelle de la PME et chaque pays propose sa propre définition, cependant c'est la définition de l'union européenne qui fait le consensus et plusieurs pays s'en inspirent pour proposer la leur.

Ainsi la commission européenne (la recommandation 2003/361/CE) définit la PME comme une entreprise indépendante financièrement, employant moins de 250 salariés, avec un chiffre d'affaire plafonné à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. Concernant l'Algérie, la définition retenue s'inspire de la définition proposée par l'union européenne. Elle est reprise par la loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME. Ainsi, l'article 4 de la loi d'orientation de la PME définit la petite et moyenne entreprise quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens ou/et de services³:

- Employant 1 à 250 personnes;
- Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 02 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars;
- Et dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises.

¹ Concept inventé en 2008 en France

²TORRES. O. (1999), « *Les PME Diversité ET Spécificité des PME* », Paris, Editions Flammarion, Collection DOMINOS, p12.

³ -La loi d'orientation sur la promotion de la PME n° 01-18 du 12.12.2001, Ministère de PME et de l'Artisanat.

Les critères qualitatifs et quantitatifs pour définir la petite et moyenne entreprise peuvent être différents d'un pays à l'autre. Dans ce sens, Torres (1999) estime que la PME est au carrefour de conceptions très contrastées et distingue par conséquent quatre conceptions de la pme¹ :

- la pme traditionnelle (le district industriel Italien) ;
- l'entrepreneur individualiste (PME anglo-saxonne),
- la pme moderne (le Mittelstand Allemand),
- l'entrepreneur communautaire (PME africaine et chinoise)

Les PME allemandes appelés également Mittelstand constitue l'exemple de la PME moderne dans la mesure où ce sont des PME compétitives, innovantes et internationales.

2. Le Mittelstand ou les petites et moyennes entreprises allemandes :

Le terme Mittelstand a une double signification. D'un côté, il désigne littéralement traduit « classe moyenne » qui est une catégorie sociopolitique se trouvant entre l'aristocratie et les paysans. D'un autre côté, il désigne les entreprises de petite et moyenne taille². Cependant, il est difficile de cerner le périmètre de ce concept de façon statistique à cause notamment de l'existence de plusieurs définitions et également de la prise en compte de critères qualitatifs.

L'office national des statistiques allemand (Destatis) utilise la définition donnée par l'Union Européenne. Ainsi, pour la statistique allemande le *Mittelstand* représente toutes les petites et moyennes entreprises qui emploient entre 50 à 249 salariés et qui génèrent un chiffre d'affaires de moins de 50 millions d'euros. Cependant, c'est la définition donnée par l'institut de recherche à Bonn qui est plus utilisée. Ainsi, dans le concept de Mittelstand, nous retrouvons toutes les petites et moyennes entreprises de 10 à 499 salariés et réalisant moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaire³.

Egalement, même les entreprises employant plus de 500 employés et réalisant plus de 50 millions d'euros de chiffres d'affaires peuvent être considérer comme appartenant au Mittelstand si elles respectent les critères d'indépendance et d'union entre la propriété et de la direction de l'entreprise⁴.

Par ailleurs, le Mittelstand allemand est associé généralement aux entreprises de taille intermédiaire(ETI) et aux Hidden Champions (ces entreprises sont des leaders européens ou mondiaux, elles sont innovatrices et occupent les premières places sur les marchés de niche. Ce sont souvent des PME moyennes dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros, mais à fort effectif (proche de 250). Ces champions sont indiscrets dans la mesure où elles restent cachées aux yeux du grand public)⁵, toutefois même si ces dernières font partie du Mittelstand, il est composé pour sa majeure partie de PME. Ainsi, selon les calculs de l'IfM, sur un total d'environ 3,6 millions d'entreprises, 99 % des entreprises appartenant à la catégorie du *Mittelstand*, sont des PME de moins de 500 salariés⁶.

¹ TORRES. O. (1999), « *Les PME Diversité ET Spécificité des PME* », Paris, Editions Flammarion, Collection DOMINOS, p12.

² Bleuel. P. (2017), Suffit-il de s'inspirer du "modèle allemand" pour augmenter la performance des PME françaises : Une analyse comparative entre la France et l'Allemagne, thèse de doctorat en sciences économiques, p213.

³ WETTMANN R. W. (2012), « PME: le très envié « Mittelstand“ allemand », *Alternatives Economiques - L'économie politique*, vol.55, p.67-78.

⁴ Bleuel. P. (2018), « Le Mittelstand et le pragmatisme allemand : un début de solution pour le cas des PME françaises ? », *Revue d'économie industrielle*, 2e trimestre 2018, p9-41, p15.

⁵Bourgeois. I, Lasserre. R. (2010), « Les PME allemandes. Une compétitivité à dimension sociale et humaine », *PME 2010*, Paris, OSEO, p.181-197, p190.

⁶ Bleuel. P. op, cit, (2018), p15.

Le Mittelstand ne représente pas un concept quantifiable et n'est pas lié qu'au critère d'effectif ou de chiffre d'affaire mais plus un concept qualitatif et culturel qui se définit avant tout par des critères qualitatifs tels que¹ :

- **Des entreprises familiales** : la majorité des entreprises appartenant au Mittelstand sont des entreprises familiales, ainsi le propriétaire et le patron de l'entreprise sont généralement la même personne.
- **Une excellente solvabilité**
- **L'indépendance statutaire et commerciale par rapport à leurs clients**
- **Culture de travail en réseau de partenariat** : les PME allemandes travaillent conjointement pour conquérir ensemble des positions sur les marchés nationaux et internationaux. En effet, elles tissent des relations de coopération avec les autres PME ainsi qu'avec les grandes entreprises dans le but d'apprendre ensemble.
- **Un état d'esprit partagé²** : les entreprises appartenant au Mittelstand ont le souci du travail bien fait et visent toujours à produire des produits de meilleure qualité.

3. Histoire du développement des petites et moyennes entreprises allemandes :

Pour Wettmann (2012) les performances du Mittelstand allemand « ne sont pas nécessairement le résultat d'une habileté particulière des Allemands », mais il résulte dans son enracinement de longue date dans l'histoire économique et politique du pays³.

Ainsi, nous pouvons résumer les facteurs historiques qui ont influencé le développement et le succès des PME comme suit⁴ :

- **Le rôle important des Länder et des petites Etats allemands :**

L'Allemagne est un Etat fédéral qui est composée d'un ensemble de petits Etats souverains. En effet, avant 1806, il existait plus de 300 territoires souverains et aujourd'hui encore il reste 16 Länder.

La décentralisation de l'Etat allemand a contribué à l'essor des PME allemandes. En effet, les Länder ont influencé le développement de petites manufactures généralement artisanales qui produisent des marchandises destinés à satisfaire les besoins des gouvernements et des populations.

- **Une culture de l'export :**

La concurrence rude entre les petites entreprises conjugué à des marchés intérieurs très limités ont fait que les entreprises allemandes se sont très tôt dirigés vers l'exportation dans le but de réduire leurs coûts unitaires élevés et cela grâce aux économies d'échelle acquise par l'élargissement des marchés.

¹ Bourgeois. I, Lasserre. R. (2010), « Les PME allemandes. Une compétitivité à dimension sociale et humaine », *PME 2010*, Paris, OSEO, p.181-197, p182.

² KOHLER, D., WEIZ, J. D. (2012), « *Pour un nouveau regard sur le Mittelstand* », Paris, La Documentation, rapport du FSI, p43.

³ WETTMANN R. W. (2012), « PME: le très envié « Mittelstand » allemand », *Alternatives Economiques - L'économie politique*, vol.55, p.67-78.

⁴ Ibid,

Cette culture de l'export est reliée à la décentralisation de l'Etat et par conséquent à sa faiblesse politique. Cette dernière a eu pour effet une absence de protectionnisme de la part des Länder à l'inverse des grandes entreprises françaises qui ont bénéficié d'une protection de la part du roi de France.

▪ **Amélioration des techniques de production et de l'organisation :**

A l'inverse de la France et de la Grande-Bretagne, l'Allemagne n'avait pas accès à des matières premières moins chères parvenant des colonies, ce qui l'a encouragé à se concentrer sur l'amélioration des techniques de production et de l'organisation lui permettant ainsi d'avoir une productivité supérieure à la Grande-Bretagne en 1900.

Selon WETTMANN (2012) l'amélioration des techniques de production en Allemagne peut être expliquée par le succès des ouvrages qui traitent de ce sujet et qui ont permis de vulgariser l'univers manufacturier. Ainsi, parmi ces ouvrages on trouve les notices techniques pour de nouveaux produits, procédés et matériaux. Cela a contribué donc à la diffusion de la culture industrielle basée sur l'innovation et la qualité des produits en Allemagne.

▪ **Localisation géographique :**

La faiblesse politique de l'Etat allemand a produit une économie décentralisée déployée sur l'ensemble du territoire allemand. Dans ce sens, la localisation des PME allemandes est plus équilibrée sur tous le territoire ce qui facilite la communication entre elles et avec les institutions décentralisées.

Egalement, après 1945, les PME allemandes ont repris rapidement leurs activités et cela grâce notamment à leur localisation en dehors des grandes villes qui étaient plus ciblées par les bombardements durant la deuxième guerre mondiale.

4. Les facteurs de succès des PME/PMI allemandes :

Plusieurs facteurs ont contribué à la réussite des PME/PMI allemandes, nous pouvons citer quelques uns :

4.1. La formation professionnelle en alternance :

L'importance donnée à la formation professionnelle par l'Allemagne a eu un impact très positif sur les PME/PMI allemandes. Cette formation en alternance est réalisée simultanément dans les entreprises et dans les centres de formation. Ainsi, des Länder comme le Bade-Wurtemberg ont mis en place des écoles supérieures de formation en alternance où les étudiants poursuivent leur apprentissage simultanément en entreprise et en université¹.

Cette formation professionnelle est plus adaptée aux besoins du marché ce qui permet en conséquence de former des ouvriers plus qualifiés qui auront toujours le souci d'amélioration continue des produits et des prestations offertes. Les PME/PMI allemandes peuvent ainsi proposer une offre de qualité et pas uniquement des productions à faibles coûts, obtenues par l'usage intensif d'un personnel sans qualification².

4.2. Relation de coopération et de partenariat entre les PME :

Les PME allemandes se focalisent sur la coopération de longue durée entre elles ce qui leur permet d'apprendre ensemble et de conquérir plus facilement des marchés à l'extérieur. Cette

¹ WETTMANN R. W. (2012), « PME: le très envié « Mittelstand » allemand », *Alternatives Economiques - L'économie politique*, vol.55, p.67-78

² Levet, J.-L. Paturol, R. (1997). Comparaison et explications des stratégies des PMI françaises et allemandes. *Revue internationale P.M.E.*, 10(2), p81-108, p90.

coopération qui n'existe pas dans les autres pays (au moins de façon généralisée) est liée principalement à la culture allemande et aux valeurs de référence partagée par la population comme l'esprit d'équipe et l'effort collectif.

La culture de la coopération en réseaux représente un des facteurs structurels du schéma d'innovation allemand¹. En effet, cette coopération est nécessaire surtout dans le domaine de l'innovation technologique où le fait de combiner les compétences de deux entreprises ou plus permet d'atteindre les objectifs définis plus facilement tout en partageant les risques liées au processus d'innovation. Cette culture de travail en réseau de partenariat assure ainsi la fluidité de la diffusion des savoirs et savoir-faire entre les entreprises².

Par ailleurs la concurrence et la coopération se combinent en Allemagne³. En effet, les entreprises ne regardent pas leurs concurrents avec méfiance mais elles les considèrent comme étant des partenaires potentiels qui méritent le respect.

4.3. Un écosystème favorable :

L'écosystème est composé de plusieurs sphères : institutionnelles, économiques, financières, politiques, sociétales...qui influencent positivement ou négativement la performance des entreprises exerçant dans un pays.

Les PME allemandes sont insérées dans le cadre de « l'économie de marché sociale » appelée également l'ordo-libéralisme. L'économie de marché sociale est une voie se plaçant entre le capitalisme et le socialisme. Ce système se caractérise par la limitation de l'intervention de l'Etat dans l'économie tout assurant l'équité sociale.

Les PME allemandes se sont spécialisées sur le moyen et le haut de gamme et dans la production de biens industriels de haute qualité. Cependant cela ne les empêche pas de donner de l'importance aussi à la maîtrise des coûts pour obtenir un retour sur investissement plus rapide⁴. Le système bancaire allemand est lui aussi décentralisée dans le sens où les banques et les caisses d'épargne régionales et locales détiennent une part importante du marché et sont par conséquent plus proche des PME.

Egalement, le système juridique allemand est efficace dans la mesure où il assure un climat stable pour la croissance des entreprises.

4.4. La responsabilité sociale de l'entrepreneur :

La loi fondamentale de l'Allemagne stipule : « Propriété oblige. Son usage doit contribuer en même temps au bien de la collectivité. (Art. 14, al.2 loi fondamentale pour la République fédérale d'Allemagne) ». L'entrepreneur ou le dirigeant de l'entreprise a par conséquent des droits lui permettant d'être libre dans la gestion de son entreprise mais aussi il a des devoirs envers les parties prenantes et la société dans laquelle il exerce son activité (faire prospérer l'entreprise dans l'intérêt général, participé au développement du territoire...).

La négociation est une partie intégrante du modèle rhénan qui est fondé sur « des stratégies durables où l'entreprise est une communauté de destin, où les dirigeants et les collaborateurs

¹ Bourgeois. I, Lasserre. R. (2010), « Les PME allemandes. Une compétitivité à dimension sociale et humaine », *PME 2010*, Paris, OSEO, p.181-197, p192.

²Bourgeois. I, Lasserre. R. (2007), « Les PME allemandes : acteurs de la mondialisation », *Regards sur l'économie allemande*, Bulletin économique du CIRAC, n°83, p19.

³ Levet, J.-L. Paturel, R. (1997). Comparaison et explications des stratégies des PMI françaises et allemandes. *Revue internationale P.M.E.*, 10(2), p81–108, p94.

⁴Ibid, p91.

travaillent ensemble à la réussite des projets de l'entreprise¹ ». Cette négociation entre les parties prenantes est encouragée par la culture allemande fondée sur le consensus.

Cette responsabilité implique également de respecter le salarié qui est considéré comme un « collaborateur » (*Mitarbeiter*). Cela constitue une des clés de la compétitivité des PME allemandes. En effet, ces dernières accordent une grande importance au facteur humain qui est vu comme une personne porteuse de qualités professionnelles et citoyenne². D'ailleurs, c'est le facteur humain qui participe à la proactivité des entreprises allemandes qui sont des organisations apprenantes par excellence.

4.5. Le soutien apporté aux PME/PMI allemandes :

Le soutien et l'aide apporté aux PME/PMI allemandes est partagé entre le gouvernement central et les Länder. Ainsi, la proximité qu'ont les Länder avec les entreprises exerçant sur leur territoire leur permet d'être au courant des difficultés auxquels ces entreprises font face et d'apporter ainsi les réponses adéquates.

La démarche suivie est une démarche *bottom-up* à partir des besoins des entreprises dans ce sens les autorités effectuent un diagnostic des problèmes des entreprises et cela en collaboration avec les parties prenantes pour établir par la suite un cadre d'exécution qui permettra de corriger ces problèmes et enfin réalisé une évaluation des résultats obtenus³.

Les domaines de soutien sont principalement⁴: l'innovation, la formation, l'accès aux capitaux, la recherche appliquée et le développement, le transfert de technologie, le soutien à l'exportation, les salons et expositions, les enquêtes et études sur le *Mittelstand*, les coopérations entre PME, les reprises d'entreprises, etc.

La spécificité du soutien apporté aux PME réside dans le fait que les aides ne sont pas destinées à un secteur spécifique mais elles visent plutôt à créer un environnement favorable à l'activité des entreprises.

Conclusion :

Les caractéristiques des PME sont différentes de celles des grandes entreprises. En effet, les PME ont plusieurs avantages tels que la créativité, la flexibilité et l'adaptabilité mais elles ont également des inconvénients liés à leurs faiblesses financières, technologiques et autres.

Les PME algériennes quant à elles se distinguent par certaines spécificités propres. En effet, les PME algériennes se caractérisent par une structure financière fragile où le capital familial prédomine, elles se caractérisent aussi par des compétences managériales très faibles avec également un faible encadrement technique, sans oublier un retard en matière de technologie ainsi qu'un manque de créativité et d'innovation⁵.

¹ Bleuel. P. (2018), « Le Mittelstand et le pragmatisme allemand : un début de solution pour le cas des PME françaises ? », Revue d'économie industrielle, 2e trimestre 2018, p9-41, p22.

² Bourgeois. I, Lasserre. R. (2010), « Les PME allemandes. Une compétitivité à dimension sociale et humaine », *PME 2010*, Paris, OSEO, p.181-197, p196.

³ Bleuel. P. (2018), « Le Mittelstand et le pragmatisme allemand : un début de solution pour le cas des PME françaises ? », Revue d'économie industrielle, 2e trimestre 2018, p9-41, p33.

⁴ WETTMANN R. W. (2012), « PME: le très envié « Mittelstand » allemand », *Alternatives Economiques - L'économie politique*, vol.55, p.67-78

⁵ SI LEKHAL K. KORICHI Y. GABOUSSA A. « Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives », *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية* 04/2013, P39.

Les différents dispositifs d'aide à la création d'entreprises ont permis la réalisation de plusieurs projets et la création d'emplois. Cependant, beaucoup de ces entreprises ont connu des difficultés à cause notamment du manque de compétences managériales du dirigeant et de l'investissement dans des secteurs saturés.

Le succès du modèle allemand est basé sur des critères propres à la culture nationale allemande. Cependant, les autres pays peuvent s'en inspirer dans certains points tels que l'importance donnée à la formation, la définition de programmes d'aides aux PME plus adaptés à leurs besoins, l'amélioration du contexte juridique etc.

L'Algérie pourra ainsi tirer les leçons de cette réussite économique des PME allemandes pour améliorer la compétitivité de ses petites et moyennes entreprises.

Bibliographie :

BLEUEL. P. (2018), « Le Mittelstand et le pragmatisme allemand : un début de solution pour le cas des PME françaises ? », *Revue d'économie industrielle*, 2e trimestre 2018, p. 9-41.

BLEUEL. P. (2017), Suffit-il de s'inspirer du "modèle allemand" pour augmenter la performance des PME françaises : Une analyse comparative entre la France et l'Allemagne, thèse de doctorat en sciences économiques.

BOURGEOIS. I, LASSERRE. R. (2010), « Les PME allemandes. Une compétitivité à dimension sociale et humaine », *PME 2010*, Paris, OSEO, p.181-197.

BOURGEOIS. I, LASSERRE. R. (2007), « Les PME allemandes : acteurs de la mondialisation », *Regards sur l'économie allemande*, Bulletin économique du CIRAC, n°83.

KOHLER, D., WEIZ, J. D. (2012), « *Pour un nouveau regard sur le Mittelstand* », Paris, La Documentation, rapport du FSI.

LEVET, J.-L. PATUREL, R. (1997). Comparaison et explications des stratégies des PMI françaises et allemandes. *Revue internationale P.M.E.*, 10(2), p81–108.

SI LEKHAL K. KORICHI Y. GABOUSSA A. « Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives », 2013/04 العدد الجزائريّة, *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*

TORRES. O. (1999), « *Les PME Diversité ET Spécificité des PME* », Paris, Editions Flammarion, Collection DOMINOS.

WETTMANN R. W. (2012), « PME: le très envié "Mittelstand" allemand », *Alternatives Economiques - L'économie politique*, vol.55, p.67-78.

La loi d'orientation sur la promotion de la PME n° 01-18 du 12.12.2001, Ministère de PME et de l'Artisanat.

L'impact de l'informalité sur la compétitivité des PME appliqué à une agglomération territoriale

SMADI Amina
Maitre de conférences à l'UMMTO
Smadi.amina@yahoo.fr

1.Introduction

Les mutations économiques et institutionnelles que connaît le monde, entre globalisation, régionalisation, décentralisation et autres phénomènes, ajouter à cela, l'émergence du territoire comme sujet d'analyse et de réflexion économique, ainsi que sa complexité, posent les questions du développement socio-économique et de la gestion politico administrative sur le plan local.

A partir de là, un regain d'intérêt se manifeste à l'égard des « dynamiques de développement » observées à petite échelle (Banat et Ferguene, 2009, p1). Elles sont exceptionnellement caractérisées par leur ancrage territorial retraçant une longue histoire déterminée par ce milieu socioculturel. Ce dernier devient par conséquent un facteur promoteur de développement.

Les analyses territoriales ouvrent de nouvelles perspectives pour les régions les plus pauvres, bien qu'elles soient inspirées de l'expérience des pays développés, le territoire devient alors une composante permanente du développement économique « *le territoire est plus qu'un réseau, c'est la constitution d'un espace abstrait de coopération entre différents acteurs avec un ancrage géographique pour engendrer des ressources particulières et des solutions inédites* » (Pecqueur, 2000, 14).

Pour les pays en développement, le territoire opère comme un lieu de réunification entre la combinaison de sous-systèmes productifs et l'évolution de la production artisanale formelle ou informelle vers une production locale qui intègre en même temps les logiques de concurrence et de productivité (Abdelmaki et Courlet, 1996).

L'importance de la proximité dans le développement territorial est soulignée à partir du début des années 1970 par un groupe d'économistes et de sociologues qui s'interrogent sur le regroupement spatial de PME spécialisées dans une même production. District industriel, système productif localisé (SPL), milieu innovateur, système d'industrialisation diffuse et tant d'autres pratiques sont autant de concepts introduits dans les nouvelles dynamiques économiques secrétées par des territoires locaux. Elles représentent un ensemble d'activités territorialement agglomérées caractérisées essentiellement par la proximité d'unités productives regroupées autour d'un métier produisant des ressources territoriales spécifiques.

Le texte analyse la dynamique de production agglomérée du territoire communal de Beni-Zmenzer, basée sur des savoir-faire en menuiserie/ébénisterie de niveau artisanal.

L'émergence dans un laps de temps court de ces activités regroupées tout au long de l'axe routier reliant la commune au chef-lieu de Tizi-Ouzou, mérite d'examiner ce phénomène. Ces activités dominent par excellence sur la voie principale sans compter les autres ateliers de production installés sur les autres routes secondaires dans les différents villages composant la

commune. Nous avons recensé plus de 250 ateliers juxtaposés dans les seuls villages traversés par cette route principale.

Notre étude traite des pratiques de la compétitivité des entreprises familiales dominées par l'informalité et son impact sur la dynamique de production territorialisée. Elle se veut une analyse des modes de gestion et d'organisation auto-entrepreneuriales adoptés par ces entrepreneurs dans une optique de les mettre en lien direct avec le fonctionnement de cette agglomération d'entreprises. En effet, l'entrepreneur doit être un bon manager pour réussir son projet entrepreneurial assurant la création de valeur et/ou de richesse. Notre hypothèse part du fait que l'informalité, comme mode de gestion entrepreneuriale, freine le processus d'évolution de cette agglomération de production territorialisée et embryonnaire vers un système productif local compétitif permettant de bénéficier des effets d'agglomération sur ce territoire d'étude.

Ces pratiques informelles forment un facteur majeur dans le fonctionnement de tout le système de production constitué dans la région de Beni Zmenzer. Dans cet esprit, nous nous posons la question sur le degré d'influence de celles-ci, sur le type de cette agglomération partageant quelques caractéristiques avec les SPL. Quelles sont les caractéristiques de ces entrepreneurs et de ces entreprises territorialisées et dans quelle mesure peuvent-elles se transformer en un pôle de production attractif spécialisé et organisé ?

D'autres questions sous-jacentes s'imposent sur l'origine de cette agglomération et son avenir, sur l'intérêt de ces entreprises à s'agglomérer sur ce territoire, le rôle que joue le milieu socioculturel dans le développement de cette dynamique de production et surtout nous avons mis l'accent sur le caractère informel de la gestion de ces entreprises et son lien avec la coordination entre toutes les entreprises concentrées sur ce même territoire.

Dans l'optique d'approfondir notre cadre théorique nous avons structuré notre travail de recherche en trois axes.

Dans le premier, nous avons fait une esquisse du soubassement théorique sur la territorialisation en lien avec les dynamiques de développement en mettant l'accent sur l'entrepreneuriat comme source de création de valeur ajoutée sur un territoire.

Dans le second, nous avons abordé le cas de l'agglomération d'entreprises spécialisées dans la menuiserie/ébénisterie de Beni-Zmenzer (en retraçant leur origine jusqu'à l'amplification de ce phénomène) afin de livrer une caractérisation de la région et des activités concernées.

Dans le troisième, nous avons analysé les principaux résultats de l'enquête afin de démontrer l'impact qu'ont engendré ces pratiques managériales informelles sur l'agglomération et son développement.

2. Aspects théoriques

2.1. L'entrepreneuriat facteur de recomposition territoriale

Selon Pecqueur (2001), le territoire n'est pas donné (le territoire n'existe pas partout), mais il est construit ; il résulte des interactions entre les différents acteurs impliqués dans une démarche collective.

Le territoire joue, dans le développement économique, un rôle décisif non plus en raison des matières premières ou des sources d'énergie qu'il recèle mais parce que c'est du territoire que naît une conscience de l'identité et de la solidarité ; c'est là que se forment des générations d'entrepreneurs, que se consolident les savoir-faire, que s'échangent les informations, que s'expérimentent de nouvelles formes de coopération, que s'élaborent les stratégies pour conquérir de nouveaux marchés. Cette capacité des territoires à offrir des sources de

productivité aux entreprises amène au constat aujourd'hui que ce sont autant les entreprises que les territoires qui sont entrés en concurrence.

Dans ce sens, les ressources spécifiques telles que définies par Rallet, peuvent comprendre, notamment, un savoir-faire artisanal valorisé par une main-d'œuvre experte, ainsi que des structures sociales et culturelles qui donnent un sentiment d'appartenance aux agents, favorable aux initiatives entrepreneuriales.

Le territoire ne serait donc plus un simple « *support* », mais deviendrait un véritable « *acteur* » du développement (Rallet, 1988), à travers « *le regroupement territorial d'acteurs économiques et de ressources immatérielles (formation, recherche) qui, par leur interaction, développent des compétences, des savoir-faire, des règles spécifiques associées au territoire* » (Maillat, 1996).

Le développement local (Romeo L., 2015) se fait dans un territoire qui correspond à un espace de solidarité, une histoire commune, une envie de construire un territoire (volonté populaire), un avenir commun et une démarche collective (Joyal, 2002).

Les recherches en entrepreneuriat, sous ses multiples facettes, ont donné naissance à un éclatement de travaux conduisant à une multitude de définitions. Une revue de la littérature nous permet de constater une évolution des contributions véhiculées par les analyses et les différentes approches effectuées par des chercheurs ayant pour premier objectif la construction d'un cadre conceptuel solide de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat.

L'entrepreneur est considéré comme étant un acteur dynamique (Fayolle A., 2011) dans la société, en jouant un rôle particulier, engendrant des incidences socioéconomiques de développement. La présence d'entrepreneurs dans la société permet la production de richesses en fonction de l'entrepreneur, de son activité et de ses aspirations (types d'entrepreneurs). L'entrepreneuriat n'est pas seulement un phénomène économique et social mais aussi socioculturel. Plusieurs travaux de recherche ont étudié l'influence de la culture sur le phénomène entrepreneurial. L'entrepreneuriat demeure un champ où s'exerce l'influence de la culture, il est lui-même un acte culturel « *si nous devons retenir quelque chose de l'histoire du développement économique c'est que la culture fait toute la différence* » (Tounès A. et Assala K., 2008, 2).

De nombreuses définitions de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat ont été proposées par plusieurs auteurs axées essentiellement sur les notions de la prise de risques, de la coordination-organisation et celle de l'innovation (Hernandez E-M. et Marco L., 2006).

Fayolle A. (2005, 2011) considère l'entrepreneuriat comme étant un phénomène social et économique s'intéressant aux conséquences et aux portées de l'acte entrepreneurial. En effet, l'engagement de l'individu dans la création d'une entreprise engendre des effets et des résultats définissant l'entrepreneuriat. Ces effets comprennent essentiellement l'innovation, le renouvellement des entreprises, la création d'emplois et la création d'une culture et d'un esprit d'entreprise. Il considère, à partir de là, que l'analyse et la compréhension de l'entrepreneuriat ne peuvent se faire sans l'interaction des différentes variables qui le compose. Ces dernières fusionnent deux phénomènes (tels que défini par l'auteur) : l'individu et la société.

Hernandez E-M. et Marco L., (2006) ont simplifié la définition de l'entrepreneuriat à l'action de l'entrepreneur. De même, Fillion L-J., (1997) présente l'entrepreneuriat comme un champ d'études des pratiques des entrepreneurs. Ces dernières concernent la nature des activités créées, le profil des entrepreneurs (caractéristiques sociodémographiques) et leur contribution économique et sociale. De plus, il intègre dans l'analyse de l'entrepreneuriat l'accompagnement et les aides accordées aux entrepreneurs afin de leur faciliter leurs activités.

2.2. Les effets d'agglomération sur le développement territorial : concentration de type SPL ?

Étudiées par de nombreux auteurs issus de diverses disciplines, ces entités peuvent être analysées comme des concentrations d'entreprises entretenant entre elles des relations de nature variable permettant, entre autres, une certaine mise en commun de savoirs techniques. Ces mêmes études soulignent généralement le rôle des institutions locales dans la production de confiance entre les acteurs qui facilite leur coopération malgré leur concurrence.

Le SPL est utilisé par de nombreux auteurs sous des formes et appellations diverses ; cette notion peut être définie comme un ensemble d'activités interdépendantes, techniquement et économiquement organisées et territorialement agglomérées. Le SPL peut être défini comme un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives qui entretiennent entre elles des rapports d'intensité qui dépend de l'organisation et du fonctionnement du SPL. Le regroupement autour d'un métier, d'un produit n'apparaît pas déterminant tout comme la présence exclusive de PME-PMI indépendantes. La clé de la réussite d'un SPL repose en grande partie sur la production de ressources territoriales spécifiques (Courlet, 2001).

La performance des économies nationales et régionales est de plus en plus fortement influencée par le développement des systèmes productifs locaux, c'est-à-dire par la proximité géographique. La proximité des entreprises apporte des avantages partagés tels que le développement d'un bassin d'emploi spécialisé, ainsi que le partage des ressources et la création d'une structure de coordination propre à l'agglomération (Benko et Lipietz, 1992).

En effet, cette proximité géographique présente des effets dans la dynamique de la compétitivité et de l'innovation, dans la mesure où elle fait augmenter les avantages compétitifs des territoires, accroît les économies d'agglomération, occasionne les relations de confiance entre les acteurs régionaux (malgré la concurrence) et dépasse les initiatives écartées.

Ces regroupements d'entreprises aident à trouver des solutions pour les problèmes de pauvreté grâce aux emplois, aux revenus et au bien-être qu'ils génèrent pour les travailleurs et indirectement grâce à leur impact sur l'économie locale. Les économies d'agglomération (Ciccone A., 1999) réduisent les coûts et améliorent les capacités des travailleurs et des producteurs (Nadvi et Barrientos, 2004).

Dans un contexte de globalisation et dans le but d'accéder au marché mondial, les différentes formes d'organisations productives territoriales nécessitent la création d'avantages compétitifs en s'organisant dans des ensembles plus cohérents et pour s'imposer sur le marché ; elles sont appelées à faire recours à leurs partenaires et à des réseaux locaux dans le but d'accéder facilement aux ressources naturelles, réduire les coûts, bénéficier des externalités (économies d'agglomération), des effets de proximité et c'est le milieu local qui va permettre la réduction des coûts et de l'incertitude des transactions, fournir des ressources et des externalités.

Les économies d'agglomération sont des économies liées au fait qu'un grand nombre d'acteurs économiques sont agglomérés dans un espace restreint. Ces baisses de coûts ne doivent pas être confondues avec une baisse de tous les prix auxquels font face les entreprises : souvent, pour bénéficier des avantages d'agglomération les entreprises doivent être prêtes à payer plus cher leurs loyers, leurs employés et leurs assurances. En contrepartie, ces entreprises auront accès à un grand marché, à une panoplie de fournisseurs (Grossetti, 2004).

3.Méthodes et Matériels

Dans le cadre de ce texte nous avons procédé à une étude basée sur des entretiens assistée par un guide structuré autour de plusieurs axes correspondant :

- à l'identification du profit de l'entrepreneur et de l'entreprise ;
- aux sources de financement (formels/informels) ;
- à la présence dans l'informel (structure juridique de l'entreprise et situation des employés);
- à l'apport des entreprises créées (emplois, revenus) ;
- au processus de production de l'approvisionnement jusqu'à la commercialisation ;
- à la relation entre les entrepreneurs (coordination) ;
- aux rapports entretenus avec les organismes publics, etc.

De même nous avons procédé à une collecte de données institutionnelles sur le nombre d'entrepreneurs formels ayant sollicité les organismes publics (dispositifs de création et d'accompagnement des jeunes à l'emploi) afin d'obtenir des financements pour avoir une estimation globale sur notre population mère.

La phase charnière de notre recherche qui par contre renvoie à une période d'environ trois mois d'enquête d'entretiens et d'entrevues avec les entrepreneurs après plusieurs tentatives auprès d'eux. Ces derniers avaient refusé de répondre au départ à nos questions à cause du caractère informel de leurs activités. Ce refus est justifié par leur peur des agents du fisc qui font des contrôles régulièrement à cause de la non-immatriculation de leurs entreprises. Néanmoins, nous avons fait recours à un réseau relationnel qui nous a permis de gagner leur confiance et de mener à bien notre enquête répondant à une problématique qui exige plusieurs volets d'informations.

Nous avons pu toucher 98 entreprises sur environ 250 entreprises au niveau de la commune de Béni Zmenzer en se déplaçant sur les lieux où s'exercent les activités. Ces entretiens de type semi-directif ont été analysés pour être présenté sous forme de synthèse qualitative appuyée par quelques données chiffrées. Les activités étudiées sont réparties sur les principaux villages concentrant le plus d'entreprises de menuiserie/ébénisterie (voir tableau 1).

La durée des entretiens est en moyenne de 90 minutes durant lesquelles les entrepreneurs retraçaient tout leur parcours dans le métier, l'histoire de l'agglomération, les difficultés rencontrées (personnelles et communes), des détails liés à l'activité elle-même ainsi que leurs perspectives vis-à-vis de cette concentration d'entreprise et sur la forme qu'elle pourra prendre à l'avenir, etc.

4. Profil des entrepreneurs et des entreprises créées

4.1. Identification des entreprises enquêtées

Des résultats de notre recherche empirique, nous déduisons trois possibilités d'identification et de classification des entreprises enquêtées :

- **A partir des tranches d'âge**

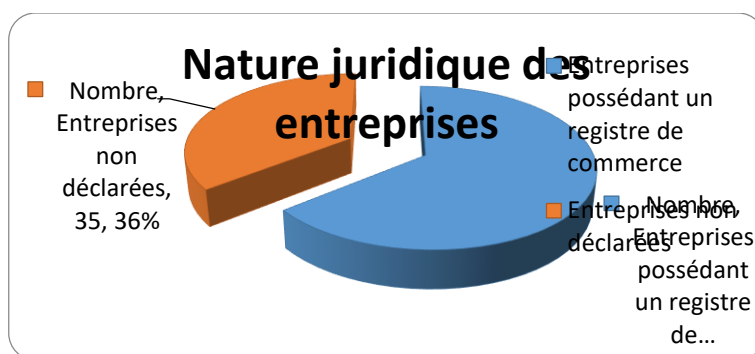
L'enquête révèle que la plupart des menuisiers/ébénistes sont des jeunes. Activités récentes, pratiquées par une nouvelle génération qui prennent la relève après leurs parents. La tranche d'âge qui domine est celle comprise entre 30 - 35 ans, d'après l'histoire et l'origine de cette activité dans la région, il en ressort que c'est la deuxième génération qui prend la relève de ce savoir-faire après leurs parents avec 32.65% soit presque un tiers de la population totale

enquêtée. Suivie des jeunes de 25 - 30 ans avec 23.47% et ceux qui ont 35 – 40 ans avec 21.43 %. Et en dernier lieu, on trouve les jeunes apprentis de moins de 25ans avec seulement 5%.

- **Selon l'appartenance aux sphères formelle ou informelle**

Des résultats de notre enquête nous observons que parmi les 98 entreprises enquêtées, plus de 64 % déclarent être inscrits auprès du centre national du registre de commerce (Antenne locale de Tizi-Ouzou) et avoir bénéficié d'une couverture sociale. Alors que 35.71% déclarent qu'ils travaillent dans un cadre informel (voir figure 1).

Figure (1) : Structure formelle et informelle des unités de production



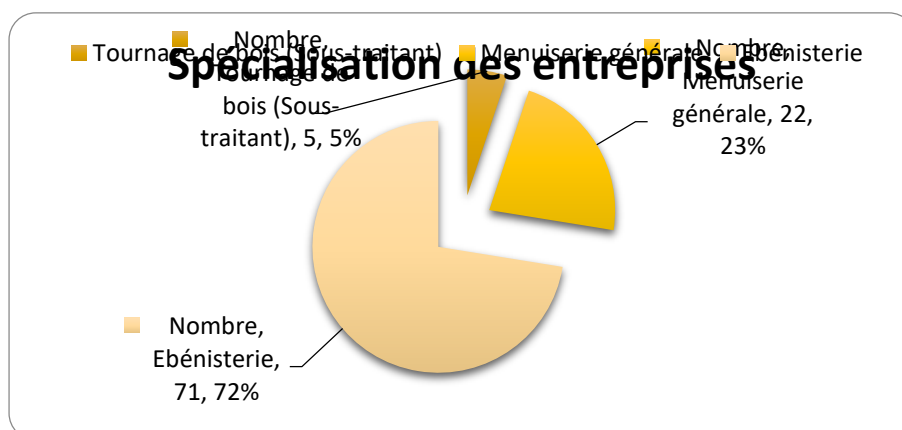
La source : résultats de nos investigations.

L'économie informelle remplit une fonction sociale à travers la modération de la tension sociale basée sur l'absorption des chômeurs mais aussi par la satisfaction sociale (prestation de services, production de biens utiles et accessibles, hausse des revenus et du niveau de vie des ménages...). Elle remplit une importante fonction économique en apportant un considérable apport à la formation de richesses locales mais aussi au budget communal participant ainsi à la réalisation des programmes et des politiques de développement local. L'économie informelle représente la figure la plus évidente du développement territorial qui implique les acteurs dans une relation de proximité. Le secteur informel constitue une base du développement local avec la création d'économies externes, l'utilisation de connaissances non transférables et les modes spécifiques de régulation communautaire.

- **Le segment de l'activité exercée**

L'activité dominante est l'ébénisterie selon la figure (2) avec 72.45 %, suivie de 22.45 % pour les activités de menuiserie générale qui comprend un mélange entre l'ébénisterie avec la production de meubles et la menuiserie avec la production d'articles pour le bâtiment. Donc nous pouvons conclure que la plupart des artisans localisés sur le territoire de Beni-Zmenzer sont des ébénistes spécialisés dans les meubles et que rares sont ceux qui travaillent pour le bâtiment pour des commandes qu'ils réalisent pendant des périodes bien limitées (hiver), alors que pour le reste de l'année chacun se spécialise dans la fabrication de son produit (tables, chaises, chambres,...).

Figure (2) : spécialisation des entreprises créées



La source : résultats de nos investigations

Les travaux de recherche existant sur cette forme de concentration d'activités (Hadjem, 2020) limitent la sous-traitance au sein de cette dynamique productive à la seule forme de sous-traitance basée sur le réseau relationnel de type familial faute de méfiance. Or que, les résultats de notre recherche relèvent un éventail de formes de sous-traitance. En effet, la sous-traitance joue un rôle déterminant dans le processus de production de l'ébéniste. Elle représente l'attribution d'une partie du produit à une entreprise spécialisée dans le tournage de bois et/ou à une autre entreprise spécialisée dans la production du même produit. Cette action est généralement pratiquée par les producteurs faute de manque de main-d'œuvre et/ou d'équipements spécialisés pour répondre à ses clients dans les délais. La notion de confiance ne se limite pas forcément au réseau familial. Elle est édifiée dans le temps sur la base des relations professionnelles garantissant la qualité du produit notamment face à la concurrence existante que nous avons abordé plus haut.

D'après le tableau (1) nous remarquons que les deux villages « Ighil el mal » et « Aglalal » totalisent les 40.82 % des entreprises enquêtées.

Tableau (1) : Classification des entreprises enquêtées par village et par nature d'activité

Villages	Menuiserie générale	Ebénisterie	Sous traitants	Total par village
IGHIL EL MAL	8	12	2	22
TIGHILT-EL-MAL	4	3	0	7
AGLAGAL	5	16	0	21
AFFEDRIK	5	8	0	13
AIT OUANECH	3	9	0	12
BOUASSEM	0	2	0	2
OUMADENE	2	4	0	6
AKENDJOUR	0	7	2	9
AIT-ANANE	2	4	0	6
TOTAL				98

La source : résultats de nos investigations

4.2. La compétitive par l'accompagnement : relève et transmission du savoir-faire

Les métiers de menuiserie/ébénisterie demandent des outils manuels et des machines que les jeunes apprentis ne détiennent pas. Le dispositif d'insertion et d'aide à l'emploi de jeunes a joué un rôle important dans l'amplification du nombre d'entreprises. L'ANSEJ a financé un grand nombre de projets en la matière.

Sur un total de 68 micro-entreprises ayant bénéficié du dispositif ANSEJ, 61 ont une forme juridique de « personne physique » avec 86.71 %, et seulement 7 micro-entreprises sous la forme de SNC, soit 10.29 %. L'ANSEJ participe dans le développement de la dynamique de production. Avec un nombre d'extensions enregistré auprès de l'ANSEJ qui s'élève à 8. Cette dernière, nous l'avons souligné précédemment, se rapporte à la création de magasins de vente de meubles et/ou création de nouveaux ateliers de production sur le même territoire (voir tableau (2)).

Tableau (2) : Bénéficiaires du dispositif ANSEJ classés par village

Villages	Nombre	%
IGHIL EL MAL	11	16.18
TIGHILT-EL-MAL	4	5.89
AGLAGAL	21	30.88
AFFEDRIK	7	10.29
AIT OUANECH	9	13.24
BOUSSEM	1	1.47
OUMADENE	8	11.76
AKENDJOUR	1	1.47
AIT-ANANE	3	4.41
Alma	3	4.41
Total	68	100

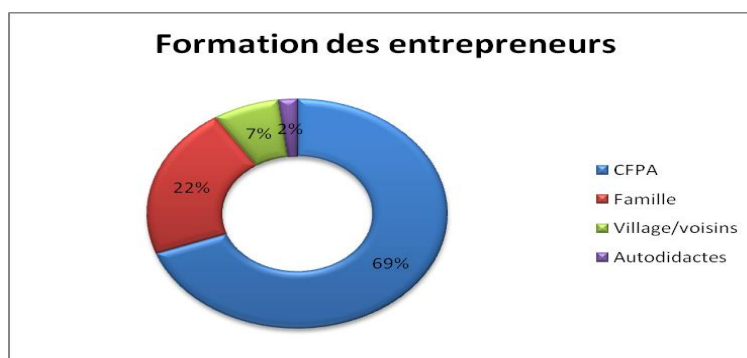
La source : résultats de nos investigations.

Lors de notre visite dans les villages de la commune de BENI ZMENZER, nous avons constaté que la plupart des ateliers de production de meubles sont installés surtout dans deux principaux villages « AGLAGAL » et « IGHIL EL MAL ». Les statistiques de l'ANSEJ viennent le confirmer avec un taux de 30.88 % pour le village d'AGLAGAL suivi de 16.18 % pour le village d'IGHIL EL MAL ; cela peut être expliqué, d'après l'enquête, par le fait que l'initiateur est originaire d'IGHIL EL MAL et les deux autres premiers qu'il a formé lui-même à Alger, dans l'atelier où il était chef d'équipe, sont originaires d'AGLAGAL. Ajouter à cela le rôle qu'ils ont joué dans la formation et la transmission du savoir-faire pour la famille et les voisins apprentis. C'est pour ces raisons que ce savoir-faire s'est transmis entre les villages de la commune et principalement les deux villages précités. A partir de là, nous pouvons dire que l'ancrage territorial de ces activités représente un facteur déterminant de cette amplification d'entreprise en un espace de temps court.

La disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée, de proximité, attire les entreprises pour leur localisation dans la commune. La transmission de la formation est un vecteur inégalable de la concentration de cette activité. Contrairement à d'autres activités absentes dans les centres de formation, la menuiserie et l'ébénisterie sont disponibles dans les CFP. Ces derniers jouent un rôle remarquable dans la continuité de ces métiers et assurent leur transmission aux générations futures ; malgré que l'acquisition initiale de connaissances se fait dans un cadre familial et informel pouvant durer plusieurs années, où les enfants trouvent leurs parents dans

leurs ateliers, généralement installés pas loin de leurs maisons, dans un environnement de bois, de machines et de meubles. La simplification des démarches d'apprentissage au niveau des CFPA, la réduction de la durée de formation influencent et encouragent les jeunes apprentis à s'inscrire en vue d'obtenir un diplôme qualifié. L'économie informelle pour sa grande partie est justifiée par les artisans pour ces raisons. Une proportion de 42.65 % déclare avoir une qualification dans le domaine d'une durée de 24 mois. 47.06 % ont bénéficié d'une formation de 18 mois. Cependant, 10% ont suivi une formation d'une année (voir figure 4).

Figure (4) : Formation des artisans



La source : résultats de nos investigations

4.3. Des contraintes spécifiques

Chaque métier fait face à des contraintes, les pouvoirs publics et les entrepreneurs mettent en place des stratégies pour améliorer les conditions de travail pour pouvoir couvrir les coûts inhérents au processus de production.

- Une activité à risques

Les personnes travaillant le bois sont exposées à de nombreux risques d'accidents ou de maladies. Le fait d'être nouveau est un premier facteur de risque. Ajouter à cela, le risque lié à l'âge est également important. En effet, le risque d'être victime d'un accident du travail est plus élevé chez les jeunes travailleurs.

Le travail en rotation ou journées de travail prolongées constitue un risque à ajouter aux précédents. Le nombre de victimes que nous avons recensés au niveau de la commune est de quatorze coupures de doigts sans couverture sociale (relevant du secteur informel : employeurs et/ou employés).

Le volume horaire hebdomadaire varie d'une entreprise à une autre. La durée moyenne de travail des salariés est de 8 heures par jour, la matinée de 8 h – 12 h, l'après-midi de 13 h jusqu'à 17 h. Quant aux employeurs et aux membres de la famille les heures de travail ne sont pas fixes, elles varient selon la charge du travail et du délai de livraison des produits pour les clients. Elle peut aller selon leurs propos jusqu'à passer des nuits blanches pour finaliser la commande. Ce qui confirme les pratiques informelles de ces activités.

- La concurrence par la maîtrise des charges

Les menuisiers/ébénistes supportent des charges qui freinent leurs activités. Parmi ces charges nous citerons les plus importantes : les frais de transport et les frais de location d'ateliers. D'après les résultats de l'enquête environ 77.55 % de notre échantillon sont propriétaires et ne payent pas de frais de transport ; cela constitue un facteur important de leur réussite. Une proportion de 22.45 % loue des transporteurs de marchandises pour l'achat des matières premières. Quant aux charges liées à la location d'un atelier pour l'exercice des

activités elles concernent environ 30 % des entrepreneurs, 70 % sont de propriétaires des locaux.

Les tarifs de location d'un atelier dans la commune de Béni Zmenzer sont de 8 000 DA/mois pour un seul local. Alors que les activités de menuiserie/ébénisterie nécessitent au moins trois locaux spacieux. Donc le tarif total revient à environ 24 000 DA/mois. Dans ce sens, nous avons remarqué un autre phénomène lors de notre enquête. Quelques menuisiers/ébénistes déclarent être locataires chez leurs parents ; une technique de gestion de leurs entreprises pour pouvoir dégager un bénéfice supplémentaire à la fin de chaque année.

5. Résultats et discussions :

5.1. Emergence d'un entrepreneuriat informel sous forme d'un système de production territorialisé

L'ébéniste fabrique des meubles de sa création ou des copies de meubles anciens, voir des meubles de style interprétés et mis au goût du jour. Il les réalise à l'unité ou en petite série en utilisant de nombreuses essences de bois. Tout en respectant le goût et le choix de son client, il définit un modèle et son ornementation. Du fait de la diversité des techniques employées, l'ébénisterie exige à la fois un savoir-faire pointu et une grande polyvalence. L'ébéniste connaît bien les différentes essences de bois et fait preuve d'un réel sens artistique.

Les activités de menuiserie/ébénisterie peuvent être exercées soit avec une carte d'artisan soit avec un registre de commerce. Selon la nomenclature des activités artisanales, les activités liées au travail du bois sont classées dans le domaine II « production de biens ».

5.1.1. La migration interne source de transfert de savoir-faire

Le premier ébéniste installé dans la commune de Béni Zmenzer, né en 1943, dès l'âge de 12 ans, Ramdane BEKOUCHE est originaire du village d'IGHIL EL MAL. Issu d'une famille pauvre, ce dernier était obligé de se déplacer sur Alger avec son père pour pouvoir travailler et faire vivre leur petite famille. En 1957, il est retenu dans un atelier à « Bab El Oued » comme apprenti. Il reste quelque temps comme « compagnon » chez un maître menuisier ; avec l'appui de ce dernier, il lui fut permis de s'établir sans prendre la succession d'un autre maître menuisier, pratique plutôt rare à l'époque. Entre 1957-1978 il a travaillé comme chef d'équipe de la société Nord-Africaine du meuble à Belkourt. Cet artisan ébéniste décide de rentrer chez lui et de s'y installer après avoir appris les secrets du métier. Il commença sa carrière en tant qu'ébéniste au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou en 1981, en travaillant avec un investisseur, qui lui a proposé de s'associer à lui à condition de faire apprendre ce métier à ses enfants. En 1984, il décida d'installer, dans son propre atelier, chez lui à IGHIL EL MAL. Le manque de moyens ne l'a pas empêché de travailler. Ajouter à cela l'absence d'électricité, car son village n'a été électrifié qu'en 1989. Il est de ceux qui s'attellent à faire vivre cette pratique artisanale jusqu'à nos jours. Tout au long de sa carrière, il prit de nombreux apprentis envers qui il s'engagea à leur apprendre le métier de menuisier et d'ébénisterie, à les nourrir et aussi à les loger, du moins les premiers temps. Ainsi, vers 1990, son atelier regroupait une quinzaine de personnes aux tâches certainement bien définies. Depuis, il a transmis son savoir-faire pour plus de 80 apprentis.

5.1.2. La diversité d'approvisionnement d'imput

Ce type d'activités est le résultat d'un processus de production. Ce dernier est relativement complexe vue la durée de réalisation du produit finalisé, de l'approvisionnement de la matière première à sa commercialisation en passant par les multiples étapes de sa production, tout en faisant usage de différents outils et machines spécialisées. En effet, le bois

utilisé dans l'activité du bois et dérivés dans notre zone d'étude est importé de plusieurs pays tels que : CANADA, MALAISIE, FINLANDE, RUSSIE, SUEDE et ROUMANIE. Dans la wilaya de TIZI OUZOU, le bois importé est revendu par des intermédiaires qui l'achètent soit d'Alger, de Blida et parfois même de Bejaia.

Selon notre enquête auprès des menuisiers, nous avons constaté que la majorité d'entre eux achètent leurs matières premières à Oued-Aissi pour de grandes quantités. Cependant, et pour différentes raisons, d'autres menuisiers s'approvisionnent juste à côté de chez eux. Ces raisons varient d'un enquêté à un autre, il y a ceux qui travaillent avec de petites quantités, surtout pour les débutants, la non disponibilité d'un moyen de transport (plus de frais) et ceux qui disent que les prix sont presque les mêmes avec les revendeurs installés au chef-lieu de commune ALMA. Différentes catégories de bois sont disponibles au chef-lieu de la commune de Béni Zmenzer : le bois rouge est le plus demandé par les artisans, il est utilisé pour la fabrication de tous types de meubles, le bois blanc utilisé à l'intérieur pour les tiroirs, le nouveau-pon, le multiple, etc.

5.1.3. La concentration d'un métier créatif facteur de compétitivité

L'ébéniste n'est pas un simple menuisier, c'est un artiste. Pour valoriser chacune de ses créations, il doit disposer de solides connaissances en bois. La principale activité de l'ébéniste est la fabrication de meubles. Selon le modèle commandé par le client, l'ébéniste commence par choisir les essences de bois à utiliser, puis il dresse une esquisse du meuble. Il réalise ensuite un plan à taille réelle en marquant tous les détails du meuble, ce qui nécessite des connaissances en géométrie. En fonction des mesures prises, il prépare le bois avant de faire un montage à blanc pour vérifier si les pièces sont bien ajustées.

L'ébéniste exécute un ensemble ou un prototype de mobilier en pièce unique ou pour une production en série. Il choisit un modèle, le bois à utiliser, exécute les plans, débite les planches, réalise les assemblages, pose les placages et les accessoires. Il fabrique des objets, des meubles et travaille essentiellement en atelier. Chaque pièce étant conçue et réalisée dans les normes, il doit suivre strictement les étapes de la réalisation depuis le choix du modèle, la découpe du bois, l'ornementation jusqu'à l'assemblage en passant par le placage. De nos jours, l'ébéniste joue un grand rôle dans la conservation du patrimoine, car il assure la restauration de meubles anciens. Parfois, l'ébéniste réalise également des placards ou carrément aménage une cuisine entière selon la demande du client. Une fois le produit fini, l'employeur procède à sa vente.

Cette concentration d'entreprises sur le territoire de Beni-Zmenzer a pu générer des produits de renommée pour prendre une part importante sur le marché local, régional voire national. La région est devenue très connue pour la qualité de ses produits en meubles, ces derniers sont vendus dans différentes régions de la wilaya de Tizi-Ouzou telles que : les OUADHIAS, BOGHNI, AZAZGA, etc. De plus, les meubles de Béni Zmenzer sont aussi vendus dans d'autres wilaya telles que : BOUMERDES, BORDJ MNAYEL, ALGER, BOUIRA, etc.

5.1.4. Un réseau multiple de diffusion des produits

Un réseau dense de commercialisation s'est créé grâce à cette activité émergente et a donné naissance à un réseau d'intermédiaires « les revendeurs de meubles ». Les revendeurs de meubles se déplacent eux-mêmes à la région pour chercher les produits. Ils représentent tous les intervenants entre le producteur et le consommateur final. On distingue deux types d'intermédiaires. A savoir, les revendeurs qui se chargent de la vente des produits à des magasins de vente de meubles et ceux qui fournissent le produit directement au client, à l'aide

d'un catalogue de modèles disponibles et/ou à commander. Deux types de techniques de vente sont utilisées par les artisans : soit ils répondent aux commandes totales dans le temps soit ils partagent les quantités disponibles entre tous les clients pour ne pas les perdre et une fois le reste du produit est fini ils auront leur commande complète. Le réseau relationnel joue un rôle considérable dans le fonctionnement de cette agglomération. La confiance, élément décisif de commercialisation, est instaurée entre le producteur et ses clients directs. Elle se manifeste sur tous les plans : type du produit, moyens de paiement, respect des délais, etc. Face à une forte concurrence caractérisant cette dynamique productive, le producteur se trouve dans l'obligation d'améliorer la qualité de ses services dans l'ensemble pour résister sur le marché sélectif. D'ailleurs, certains producteurs procèdent à une extension de leur activité en créant leurs propres magasins de vente.

Néanmoins, par manque de main-d'œuvre, les menuisiers ébénistes n'arrivent pas à satisfaire tous les clients et répondre à leurs importantes commandes dans les délais. Malgré l'accroissement du nombre d'entreprises créées sur ce même territoire.

Le nombre élevé d'ateliers de production a joué un rôle important dans l'amélioration de la qualité du produit parce que au début de ces activités, les artisans s'intéressaient uniquement à la quantité produite et essayer de trouver des clients à bas prix. Par la suite, la concurrence a changé la donne, les marchands de meubles connaissent la qualité et exigent que le produit soit solide pour pouvoir eux-mêmes convaincre leurs clients face à la qualité des produits importés.

5.1.5. Un apport socioéconomique considérable

La dynamique entrepreneuriale générée par cette activité entraîne un impact sur le développement territorial de la région Beni Zmenzer. Les emplois créés permettent à certaines franges de la population vulnérables affectées par la pauvreté et le chômage d'accéder à un statut social et de disposer d'un pouvoir d'achat grâce aux revenus engrangés.

- Emplois générés par les entreprises

Ce secteur d'activité génère un nombre important d'emplois directs. Ajouter à cela des emplois indirects créés par ces dernières en amont et en aval. De l'approvisionnement en matières premières pour les transporteurs de marchandises ; la commercialisation des produits finis pour les revendeurs de meubles et mêmes pour les marchands de meubles. Les emplois non permanents créés constituent une part non négligeable pour les entreprises parce que ces derniers sont représentés par les apprentis qui deviennent plus tard des ouvriers qualifiés ou même des employeurs. Le tableau N°3 nous renseigne sur la part d'emplois permanents créés dans la commune. Sur les 98 employeurs enquêtés, 9 employeurs travaillent seuls et 89 emploient 185 employés permanents (voir tableau 3). Ajouter à cela les emplois non permanents et les apprentis que les employeurs ne prennent pas en compte parce que la majorité sont des « passagers ».

En résumé, sur les 98 employeurs enquêtés, 200 emplois permanents directs ont été créés dans la commune de Béni Zmenzer grâce aux activités de menuiserie/ébénisterie.

Tableau (3) : Nombre d'emplois permanents créés par les micro-entreprises

Employeurs	Nombre d'entreprises	Nombre d'emplois créés
Artisans travaillant seuls	9	0
Artisans employant 1 ouvrier	25	25
Artisans employant 2 ouvriers	44	88

Artisans employant 3 ouvriers	8	24
Artisans employant 4 ouvriers et plus	12	48
Total	98	185

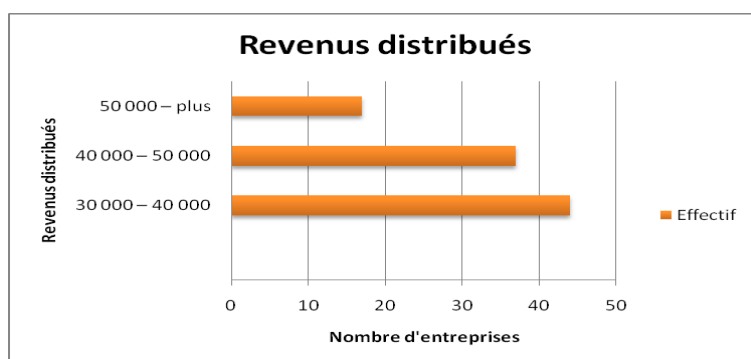
La source : résultats de nos investigations

- Revenus distribués par les entreprises

L'emploi contribue au développement socio-économique de la commune. En contrepartie les salariés bénéficient de revenus qui varient d'une entreprise à une autre.

D'après la figure N°3, nous enregistrons une proportion de 44.9 % qui déclare un revenu qui varie entre 20 000 et 30 000 DA/mois ; soit un salaire moyen de 25 000 DA/mois. Ce dernier sera révisé à la hausse pour les saisons de forte demande et peuvent atteindre, selon certains menuisiers/ébénistes, 70 000 DA/mois. Concernant les propriétaires d'entreprises ; ils témoignent que ce métier est un « métier d'argent ». Leur chiffre d'affaires annuel est en moyenne de deux à trois millions de dinars/an (voir figure 3).

Figure (3) : Revenus distribués



La source : résultats de nos investigations

Ce métier participe au développement économique local ainsi qu'à l'amélioration des conditions de vie de la population rurale villageoise. Ainsi, les populations ne sont pas tentées par l'exode rural.

6. Conclusion

Activités exclusivement masculines, la menuiserie et l'ébénisterie, émergent sur le territoire communal de Beni Zmenzer pour former une agglomération d'entreprises. Notre enquête nous permet de dire que la commune de Beni Zmenzer qui était une commune rurale connue pour ses activités artisanales traditionnelles telles que la poterie et le tissage, a adopté, une nouvelle activité urbaine dans un milieu rural. Les potentialités humaines compétitives de ce territoire ont joué un rôle important dans le développement de ces activités dans la région.

Cette agglomération de petites et moyennes entreprises contribue dans le développement territorial en absorbant la main-d'œuvre peu scolarisée disponible dans la région. Avec une moyenne de recrutement, selon notre observation, de 2 à 3 ouvriers par atelier alors que les employeurs réclament un besoin de recruter jusqu'à 6 ouvriers pour pouvoir se spécialiser dans le travail par séries.

Les bénéfices perçus par les entreprises se limitent à répondre aux besoins élémentaires des entrepreneurs (constructions d'habitations ou de locaux à louer, achat de véhicules, extension d'activité, création d'activités connexes telles que : transport de marchandises,

magasins de meubles, etc.), alors que la coordination entre eux sous forme de système productif localisé va permettre de réduire les coûts de production, élargir leur marché et augmenter leur profit par conséquent.

Ce sont, en effet, les initiatives socioéconomiques des populations qui leur permettent de construire leur identité à travers l'amélioration de leur cadre de vie. C'est le résultat d'une coopération élargie entre un groupe de population habitant un espace donné en vue de coordonner et de rationaliser l'emploi de leurs ressources pour construire un devenir commun dans un contexte marqué par une compétitivité d'un système productif local.

En s'organisant dans une agglomération, les activités de menuiserie/ébénisterie, se créent des avantages compétitifs et s'imposent une part importante sur le marché local et régional voire même national.

En guise de conclusion, selon les menuisiers/ébénistes enquêtés, l'amélioration de la qualité des produits, la transmission de ce savoir-faire aux nouvelles générations, les aides dont peuvent bénéficier ces entreprises sont autant de facteurs qui indiquent que l'avenir de cette dynamique de production sera bien meilleure et en perpétuelle évolution dont l'objectif est de faire de la région un « pôle de production attractif ».

Cependant, nous ne pouvons définir et/ou arrêter la forme de cette agglomération d'entreprise présentant quelques caractéristiques communes à un SPL mais ne répondant pas à d'autres critères ou spécificités.

Les caractéristiques des entreprises informelles discutées, en lien avec le type et la structure de cette agglomération non encore définie, permettent de confirmer notre hypothèse considérant que l'informalité, comme mode de gestion entrepreneuriale, freine le processus d'évolution de cette agglomération de production territorialisée et embryonnaire vers un système productif local permettant de bénéficier des effets d'agglomération sur ce territoire d'étude.

L'implantation de ces activités sur un territoire en un court laps de temps et son évolution sur tous les plans, incite à une réflexion autour de ce phénomène et de son évolution dans le temps. Autrement dit, vers quelle forme d'agglomération se transformera-t-elle ? A l'avenir ces entreprises pourront-elles coopérer ensemble et dépasser l'aspect concurrentiel individualiste ? Les pouvoirs publics devraient-ils agir contre ces activités de type informelles au profit d'un système de production plus organisé ou bien de prendre des mesures d'accompagnement dans la perspective de donner une forme spécifique d'un système productif approprié à ce type d'entreprises et ce dans le but de pérenniser ce savoir faire et d'élargir et de moderniser ces entreprises ? Ceci en introduisant de nouvelles techniques et des équipements de production en plus d'un encadrement en matière de management incitant le marketing numérique.

References

- Banat R. et Ferguene A. (2009), Construction territoriale et développement local : l'exemple d'Alep en Syrie, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2009/4 novembre, p. 683-710.
- Bruyat C., (1993), Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation. *gestion et management*, université pierre Mendès-France - Grenoble II.
- Ciccone A., (1999), Agglomeration-Effects in Europe, <https://core.ac.uk/download/pdf/6359165.pdf>.
- Courlet C. (2008), l'économie territoriale, *Presses Universitaires de Grenoble*, Grenoble.
- Courlet C. (2001), territoires et régions : les grands oubliés du développement économique, *l'Harmattan*, Paris.

- Courlet C. (2006), territoire et développement économique au Maroc : le cas des systèmes productifs localisés, *l'Harmattan*, Paris.
- Fayolle A. et Degeorge J-M., (2012), dynamique entrepreneuriale, le comportement de l'entrepreneur, *éditions de Boeck*, Bruxelles.
- Fayolle A. et Molle P., (2004), Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre, *Dunod*. Paris.
- Fayolle A. et Verstraete T., (2004), Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat, *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*. Montpellier, Octobre.
- Fayolle A., (2005), Introduction à l'entrepreneuriat, éditions *Dunod*, Paris.
- Fayolle A., (2011), Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre, éditions *DUNOD*. Paris.
- Guérin I. et al., (2011), Femmes, économie et développement de la résistance à la justice sociale, Editions *ères*, Paris Toulouse.
- Hernandez E-M. et Marco L., (2006), Entrepreneur et décision : de l'intention à l'acte, éditions *ESKA*, Paris.
- Hernandez E-M., (2001), L'entrepreneuriat : approche théorique, *L'Harmattan*, Paris.
- Levesque B, Klein J-L, Fontan J-M, (1998), Les systèmes industriels localisés : état de la recherche, *UQÀM*, Montréal.
- Maillat D., (1996), du district industriel au milieu innovateur, contribution à une analyse des organisations productives territorialisées, article paru dans les *workingpapers* de l'IRER, n° 9606, novembre 1996.
- Mouko J-P., (2015), Les dynamiques de l'économie informelle en Afrique subsaharienne : une étude empirique de la transition structurelle des micro-entreprises en République du Congo, thèse de doctorat à *l'Université De Versailles Saint-Quentin-En-Yvelines*.
- Nemery C. et Loinger G. (1997), Recomposition et développement des territoires : enjeux économiques, processus et acteurs, édition *l'Harmattan*, Paris.
- Pecqueur B. (2000), Le développement local : pour une économie des territoires, éditions *la Découverte et Syros*, Paris.
- Rallet A. et Torre A. (1995), économie industrielle et économie spatiale, éditions *ECONOMICA*, Paris.
- Romeo, L. (2015). What is territorial development? GREAT insights Magazine, Volume 4, Issue 4. June/July 2015.
- Sforzi F., (2008), The Industrial District: From Marshall to Becattini (May 11, 2012). Il pensiero economico italiano, a. XVI, n. 2, pp. 71-80. <https://ssrn.com/abstract=2056189>
- Verstraete T. et Fayolle A., (2004), Quatre paradigmes pour cerner le domaine de l'entrepreneuriat. *CIFEPME*, Montpellier.
- Verstraete T. et Fayolle A., (2005), Paradigmes et entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat* 2005/1 (Vol. 4), p. 33-52. DOI 10.3917/entre.041.0033
- Verstraete T. et Fayolle A., (2007), Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat, in *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 27, 28 et 29 Octobre 2004*, Montpellier, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME.
- Verstraete T., (2000), L'entrepreneuriat : un phénomène aux multiples formes d'expression, in *histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, éditions EMS.
- Verstraete T., Saporta B., (2006), création d'entreprise et entrepreneuriat, éditions de *L'ADREG*.

La gestion des compétences : facteur de compétitivité des PME

Cas des industries pharmaceutiques

Competence management: a competitiveness factor for SMEs

Case of pharmaceutical industries

Dr. Hakima SOUKI

Maître de conférences A

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Université Mouloud MAMMARI de TIZI OUZOU

Email : souki_hakima@yahoo.fr

Sabrina BOUBELLAL

Doctorante

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia

Email : Boukellal.Sabrina@yahoo.com

Résumé

L'objectif de cette communication est d'analyser la présence de dispositif de gestion des compétences au sein des PME et cela en réalisant une étude empirique auprès de trois entreprises qui activent dans le domaine de la pharmacie. La question centrale à laquelle nous cherchons à répondre dans ce travail consiste à savoir si les PME et les grandes entreprises adoptent les mêmes outils de gestion de leurs compétences ou si des différences les distinguent l'une de l'autre. Après avoir mis en exergue les particularités de la gestion de la ressource humaine au sein des petites et moyennes entreprises, nous définissons le concept assez flou de la gestion des compétences et son adaptation aux spécificités de la PME. L'étude de l'existence ou pas de la démarche compétence au sein des entreprises pharmaceutiques permet de conclure que ces dernières ont bel et bien mis en place des moyens pour évaluer, recruter, valoriser et fidéliser leurs salariés les plus compétents.

Mots clés : management de la ressource humaine, gestion des compétences, petites et moyennes entreprises (PME), industries pharmaceutiques, capital immatériel.

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the presence of skills management system within SMEs by doing an empirical study of three companies that activate in the field of pharmacy. The central question that we seek to answer in this work is whether SMEs and large firms adopt the same tools for managing their skills or whether differences distinguish them from each other. After highlighting the peculiarities of human resource management in small and medium-sized enterprises, we define the rather vague concept of skills management and its adaptation to the specificities of SMEs. The study of the existence or not of the competence approach within the pharmaceutical companies makes it possible to conclude that the latter have indeed put in place means to evaluate, recruit, develop and retain their most competent employees.

Key words: human resource management, skills management, small and medium enterprises (SMEs), pharmaceutical industries, immaterial capital.

Introduction

De nombreuses études soulignent le rôle clés que joue la gestion des ressources humaines (GRH) dans la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) (D'Amboise et Garant, 1995 ; Bayad et Nebenhaus, 1993; Bachelard, 2003). Abraham et al. (2010) précisent dans leurs travaux sur la base d'une étude empirique, la nécessité pour les PME de mettre en place des dispositifs de gestion des compétences. La taille réduite des PME confère aux actions RH des impacts bien plus importants qu'au sein des grandes entreprises. Ces actions revêtent de ce fait une dimension stratégique. Ce dispositif permet aux entreprises de petite et moyenne taille de faire face à la rareté des compétences dont elles souffrent et à leur déficit d'attractivité en termes de rémunération et de perspectives de carrière.

Si les dirigeants de PME ont pris conscience de l'importance de la variable GRH et des démarches compétences, sur le terrain la mise en application de ce dispositif n'est pas facile à mettre en application. Les caractéristiques des PME (une GRH peu formalisée, des ressources rares et comptées, le rôle décisif du chef d'entreprise...) font que la problématique de gestion des compétences dans ces entreprises se pose autrement que dans les grandes entreprises. Elle se pose différemment dans les entreprises qui activent dans le domaine du savoir en l'occurrence l'activité pharmaceutique.

Question de recherche

Comment les entreprises pharmaceutique type PME gèrent-elles leurs portefeuilles de compétences ? Suivent-elles les pratiques des grandes entreprises ou ont-elles innové dans ce domaine ?

Hypothèse de recherche

Les entreprises qui activent dans le domaine du savoir accordent davantage d'importance à la recherche des meilleures compétences, à leur valorisation et à leur fidélisation. En effet, les entreprises pharmaceutiques bâtissent leurs compétitivités sur l'innovation qui nécessite un capital humain hautement formé.

Méthodologie de recherche

Le phénomène que nous souhaitons éclairer, dispositif de gestion des compétences n'est pas aisément observable au sein des PME, compte tenu du manque de formalisation qui le caractérise et de son caractère relativement marginal. Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche qualitative en nous intéressant à plusieurs cas d'étude en l'occurrence trois entreprises pharmaceutiques (Somedial, Sandoz, Pfizer et SidalManufacturing). Ce choix n'est pas fortuit, en effet, traiter des compétences au sein d'une entreprise est difficilement quantifiable. Pour collecter des données auprès des entreprises précédemment citées, nous avons opté pour la méthode d'interview dirigée en préparant au préalable un questionnaire oral. Les personnes interviewées dans les cas étudiés sont les responsables des ressources humaines. Le recours au DRH (directeur de la ressource humaine) n'est pas toujours adapté aux PME vu le faible nombre de salariés employés.

Par ailleurs, nous nous sommes orientés vers ces entreprises, ayant une dimension internationale, car c'est dans ces entreprises que nous avons une forte possibilité de trouver une gestion de la ressource humaine structurée. En effet, les PME sont réputées par un management de leur ressource humaine peu formalisé et faiblement structuré.

Dans ce travail, avant de mener une étude empirique au niveau des entreprises pharmaceutiques, nous allons présenter l'état de l'art de la de la ressource humaine en général et gestion des compétences en particulier et leurs spécificités au sein des PME.

1. De la GRH eu sein des PME

Avant de traiter la gestion de la ressource humaine, nous allons d'abord définir ce qu'une petite et moyenne entreprise. Trois critères quantitatifs sont utilisés pour cerner le concept de PME : le chiffre d'affaires, le total du bilan et le nombre de salariés. Ainsi, chaque pays a ses propres valeurs pour quantifier ces trois paramètres. Intéressons-nous au cas algérien. La moyenne entreprise est celle qui emploie de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars. La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars. La très petite entreprise (TPE) ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

A ces critères quantitatifs s'ajoutent d'autres critères qualifiés de qualitatifs. Julien (1990) ajoute quatre critères complémentaires: la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, des systèmes d'information interne et externe simples ou peu organisés et une stratégie intuitive et peu formalisée. L'autre critère et n'est pas des moindre est l'implication du patron qui est à la fois le dirigeant, le propriétaire et l'animateur de l'entreprise. Véritable homme-orchestre, il s'identifie à elle, même s'il se fait parfois assister par un directeur adjoint. « Les petites et moyennes entreprises sont celles qui sont exploitées par des patrons qui risquent dans leurs affaires leurs propres capitaux, qui exercent sur ces affaires une direction administrative et technique effective, et qui ont des contacts directs et permanents avec leur personnel » (CGPME).

Les approches empiriques de la gestion de la ressource humaine sont en nombre de trois : approche universaliste, approche contingente et approche configurationnelle. La première approche considère certaines pratiques de GRH applicable dans toutes les entreprises, l'approche contingente adapte les pratiques managériales de la ressource humaine à l'activité et à la stratégie de l'entreprise (facteurs de contingences). Par ailleurs, cette approche s'intéresse aux critères de performance qui dépassent l'aspect financier en l'occurrence l'innovation, la qualité.... L'approche configurationnelle quant à elle relie les activités de la GRH à la nature et à la spécificité de chaque entreprise ou groupe d'entreprises (Hounkou, 2011). Dans ce travail nous nous inscrivons dans le cadre d'une approche contingente et les facteurs de contingence pris sont la taille de l'entreprise, mais également selon la fabrication de produits ou services différents et/ou de modes de production relevant de différentes logiques. L'activité ou les activités exercées par la PME, ainsi que l'utilisation d'une ou plusieurs technologies, son emplacement géographique, l'intensité concurrentielle du secteur dans lequel elle se situe ou la dimension de ses marchés et leur nature sont également des facteurs qui peuvent influencer le management de la ressource humaine.

2. Gestion des compétences

La gestion des compétences se pose avec acuité dans les entreprises de petite et moyenne taille pour la simple et bonne raison qu'elles trouvent des difficultés à être attractive en termes de rémunération et de perspectives de carrières. Ce point sera consacré à définir la gestion des compétences et à déterminer les types qu'elle regroupe ainsi que la particularité de la gestion des compétences dans les PME.

2.1. Définition et typologie

Il existe un foisonnement de concept pour qualifier l'adoption du dispositif de gestion des compétences en entreprise : « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », « gestion, ou management, des compétences ou par les compétences », « modèle de la compétence », « logique compétence », voire « démarche compétence ». Cela permet n'ont pas de créer de la confusion autour du concept mais de l'enrichir en s'acheminant vers un point commun qui est celui de viser l'implication des salariés dans la poursuite des objectifs de l'entreprise et de s'appuyer sur des pratiques d'évaluation des compétences individuelles acquises.

Quatre catégories-types de gestion des compétences sont distingués par Parlier (2005) :(voir le schéma n° 1)

- Usage des compétences : ce modèle vise à renforcer l'implication des individus dans le travail au travers de la conception même de l'organisation, de l'existence d'indicateurs de suivi du volume de l'activité ou au travers d'une pression managériale persistante. Les compétences détenues par les individus sont identifiées grâce aux outils et aux méthodes de la gestion des compétences, mais il existe peu de perspectives d'évolution professionnelle (carrières) et les formes de reconnaissance (rémunération, promotion...) sont réduites au strict minimum.

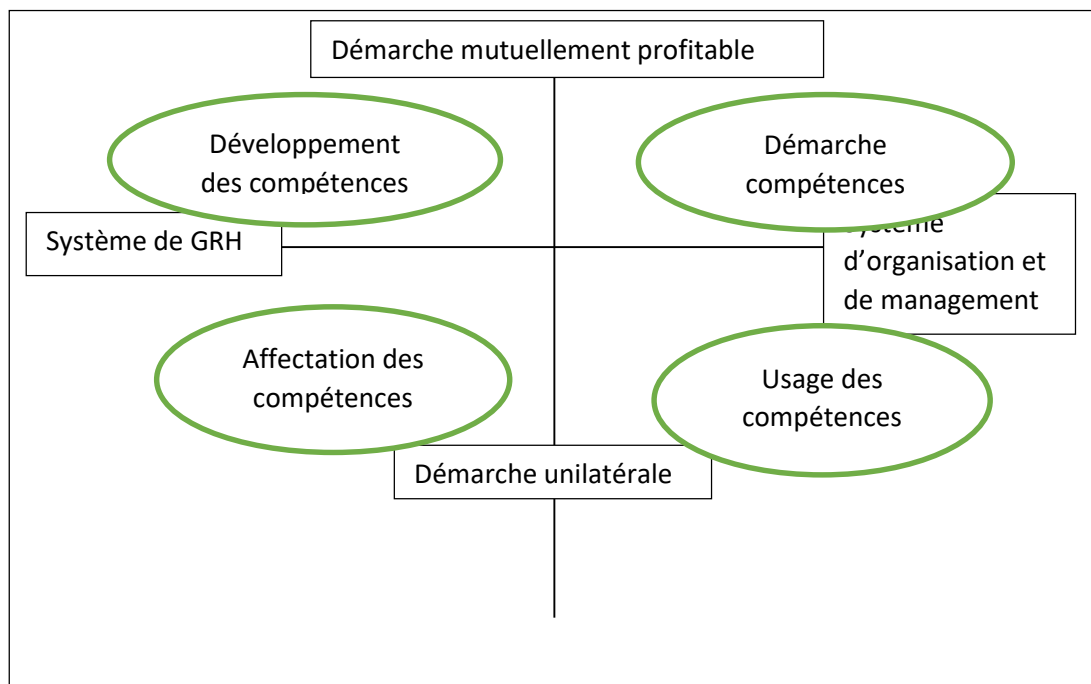
- Affectation des compétences : ce type correspond au système de GRH de l'entreprise qui utilise la connaissance qu'elle a acquise des compétences des collaborateurs pour répartir ceux-ci de manière plus pertinente dans les tâches pour lesquelles ils sont le plus préparés. La question du développement professionnel est secondaire, celle de l'évolution n'est pas traitée, la reconnaissance n'est pas prise en compte. Il s'agit d'une forme technocratique de gestion des compétences. Elle peut s'observer dans des secteurs divers : les entreprises de travail

temporaire, certains cabinets conseil, des entreprises où la variété des produits oblige à des réaffectations fréquentes de ressources.

- Développement des compétences : cette démarche vise principalement à valoriser les ressources disponibles. Ce qui intéresse l'entreprise dans le recours à la notion de compétence, c'est qu'elle permet de faciliter les développements et les évolutions professionnels dans l'acceptation de contreparties aux efforts consentis par les salariés. La formation joue, généralement, un rôle déterminant dans cette relation. Les questions relatives à l'autonomie accordée aux individus et aux équipes, à la responsabilisation qui leur est demandée, aux formes propices d'organisation du travail et aux pratiques pertinentes de management, ne sont pas traitées dans le modèle.

- Management par les compétences appelé également démarche compétence : ce modèle correspond à un mode de management par lequel une entreprise articule ses choix d'évolution « au développement de ses salariés et à la transformation induite de son organisation du travail » (Lichtenberger, Paradeise 2001). Une démarche compétence est donc un moyen de placer l'entreprise dans une dynamique de développement. Cette dynamique se manifeste par de nouvelles formes d'organisation du travail et par des perspectives d'évolution professionnelle. Les compétences du salarié sont reconnues sous des formes monétaires et non monétaires (participation sous forme de stock option par exemple).

Schéma n°1 : typologie des modèles de gestion des compétences



Source : Parlier (2005, p.7)

2.2. Particularité de gestion des compétences dans les PME

La PME n'est pas le champ de prédilection de la gestion des compétences. Celle-ci est née essentiellement dans la grande entreprise, car la conception et la mise en œuvre d'une gestion des compétences réclament d'importants moyens humains : chef de projet, groupe de

pilotage ; groupes de travail, consultants... sont mobilisés pour élaborer un dispositif de gestion basé sur des règles et des supports formalisés. Ces attributs sont difficilement disponibles dans la PME où, généralement, les réserves en moyens sont faibles et où il existe peu d'expertise en matière de GRH. De plus, le « propriétaire dirigeant » privilégie souvent un management direct et de proximité, préfère garder « les mains libres » en matière de GRH et refuse les dispositifs de gestion formalisés qui lui demandent de s'engager auprès de ses collaborateurs, notamment en matière de carrière et de rémunération. Cependant, il existe des entreprises qui non seulement manifestaient leur intérêt à ce type de démarche mais surtout l'adoptaient déjà, pour certaines d'entre elles.

Les pratiques de gestion des compétences s'accompagnent par un certain changement qui touchent à la fois le travail et l'emploi. Des changements interviennent dans le travail de plusieurs manières. Tout d'abord, par la polyvalence, c'est-à-dire l'élargissement du champ d'activités des salariés. Ensuite, par la polycompétence, par ce terme, il faut entendre l'intégration dans les activités de travail d'autres dimensions qui sollicitent l'implication, la responsabilité des collaborateurs : intégration de la qualité, amélioration du produit, relations dans les équipes. Enfin, par la recherche d'autonomie

En matière d'emploi la gestion des compétences permet d'identifier, d'évaluer, de développer, de faire évoluer et de reconnaître les compétences. Pour identifier les compétences, le référentiel est désormais au cœur du dispositif et sert à optimiser la formation et les parcours professionnels. Identifier les compétences pour les évaluer est l'étape cruciale du management des compétences qui est adopté dans la plupart des entreprises qui sont dans cette démarche. Cela passe par la mise en place des entretiens professionnels. L'idée est bien de connaître les individus, de disposer d'une vision plus large et mieux étayée de ce qu'ils sont capables concrètement de faire. Le terme de professionnalisation doit s'entendre comme le processus par lequel un individu, ou un groupe d'individus, acquiert et développe des compétences nouvelles pour lui. Ce processus repose sur des dimensions formelles, la formation, le tutorat, mais aussi informelles, par l'expérience, dans et par le travail, en se confrontant à des situations inédites, de manière isolée ou en coopération.

Par ailleurs, la gestion des compétences s'accompagne des changements dans la rémunération et dans la gestion des carrières. Les rétributions financières consistent à faire évoluer la rémunération en fonction du niveau de compétences atteint dans l'exercice du métier, à refonder le système de classification, à attribuer des primes individuelles ou collectives. La gestion des carrières passe par la détermination de l'évolution professionnelle des salariés par la définition de critères d'évolution qui, au travers d'une adaptation de la grille de la convention collective, permettent de structurer des niveaux de progression liés à une excellence technique, mais surtout par la progression de la poly-compétence.

Après avoir éclairé le concept de la gestion des compétences en le définissant et en distinguant ces différentes formes, nous allons à présent étudier ce procédé au niveau de trois entreprises choisies volontairement dans le domaine pharmaceutique.

3. La gestion des compétences au sein des entreprises pharmaceutiques : analyse et discussion des résultats

Somedial est une société par action algero-européenne du médicament et du matériel médical créée en 1997 ayant un effectif de 89 salariés.

Sandoz Algérie est une filiale du groupe Novartis créée en 2001 spécialisée dans la production des médicaments génériques. Le nombre de salariés employés par cette entreprise est de 75 personnes.

Pfizer Saidal manufacturing une entreprises créée en 1999 par l'association du groupe algérien Saidal et le groupe Pfizer en employant 46 salariés.

Les réponses collectées à partir du questionnaire oral sont analysées dans ce point.

3.1.Évaluation des compétences

L'évaluation des compétences est l'une des étapes cruciales du management des ressources humaines, elle est également la plus difficile. A la question posée au responsable des ressources humaines relative aux compétences évaluées, les réponses pour les trois entreprises sont unanimes : habilités interpersonnelles et travail en équipe et avoir le sens de responsabilité et d'adaptabilité. L'affinité du candidat à la culture de l'entreprise ne fait pas l'objet d'évaluation. Cela peut s'expliquer soit par la difficulté de mesure de la culture d'entreprise soit par le manque d'intérêt que ces entreprises accordent à ce concept. En dépit de ce manquement, les entreprises étudiées s'inscrivent dans une méthode d'évaluation adaptées aux entreprises fortement innovatrices qui sont dans le domaine pharmaceutique. En effet, la formalisation des tâches est inadaptée aux entreprises aux emplois dynamiques et que l'évaluation d'une équipe prend la place de l'évaluation de l'individu.

A la question comment sont évaluées les compétences dans l'entreprise ? L'entreprise Somedial répond par entrevue individuelle, or dans les deux autres entreprises en l'occurrence Sandoz et Pfizer et Saidal manufacturing, la sélection des compétences se fait en deux étapes : une entrevue individuelle avec le DRH ou responsable de la ressource humaine et une entrevue en comité avec la participation du chef d'entreprise, le DRH et un collègue du travail. Demander à un responsable hiérarchique d'effectuer l'évaluation alors que ses connaissances techniques sont en deçà des celles des évalués et la difficulté de mettre en place des critères d'évaluation rendent inadaptés les pratiques propres aux entreprises traditionnelles faiblement innovatrices.

L'outil utilisé dans l'évaluation est déterminante du succès de l'évaluation. Le référentiel compétences figure dans les réponses de trois entreprises. Sauf que Somedial précise que l'intuition et l'expérience de l'encadrement jouent un rôle central. En effet, il n'y a pas toujours d'instruments bien définis pour mesurer avec plus d'objectivité les critères visés. Nous tenons à préciser que parmi les réponses proposées à l'interviewé à savoir le responsable de la ressource humaine des trois entreprises, le retour des clients concernant les compétences d'un salarié et le recours à un conseiller extérieur ne sont pas choisies par les dites entreprises.

3.2.Recrutement des compétences

Les trois entreprises qui ont fait l'objet de notre étude affirment toutes qu'elles trouvent des difficultés à recruter dans les salariés occupant des postes clés. Mais les actions menées pour recruter les compétences adaptées à leurs activités diffèrent. L'entreprise Somedial précise qu'elle recourt aux agences de recrutement, quant à l'entreprise Pfizer et Saidal manufacturing, elles comptent sur la bonne réputation de l'entreprise et les salaires attractifs qu'elles offrent pour attirer les meilleures compétences. L'entreprise Sandoz combine la cooptation (recommandation par les employés actuels) et le recours aux agences de recrutement. Par ailleurs, détenir une base de données contenant des CV des candidats présentant un intérêt pour l'activité est d'une grande utilité pour les entreprises qui nous intéressent dans cette recherche.

La collaboration avec les universités et les écoles n'est pas abordée par les entreprises car leur faible taille (type PME) est un facteur qui n'intéresse pas ces organisations.

L'expérience n'est pas un critère essentiel dans le recrutement dans des secteurs très exigeant intellectuellement en raison de l'évolution rapide des techniques, des procédés et du savoir en général. Avoir le sens de travail en équipe est l'essence d'un travailleur intellectuel, donc cette qualité est fortement recherchée par les entreprises. Le travail en équipe qu'exige une activité centrée sur le savoir amène les entreprises à recruter des profils interchangeable à compétences variées.

Lors du recrutement, la sélection se fait par le biais d'outils qui ne sont pas tous adaptés aux entreprises qui activent dans le domaine hautement innovant. Parmi les réponses proposées aux responsables de la ressource humaine des trois entreprises, nous avons expressément intégré des outils non adaptés aux entreprises à fort besoin en main d'œuvre qualifiée à savoir le modèle de profil poste et la grille d'évaluation. Les entreprises enquêtées conscientes de l'enjeu de détenir les meilleures compétences utilisent le référentiel compétences pour recruter.

3.3. Valorisation des compétences

Afin de valoriser les compétences au sein de l'entreprise, celle-ci recourt principalement à la formation sous toutes ses formes. Les entreprises pharmaceutiques qui attirent notre attention dans ce travail affirment qu'elles forment leurs salariés régulièrement. Les motifs abordés sont de deux ordres : les personnes engagées n'ont pas les compétences requises et les qualifications actuelles ne correspondent pas aux besoins de l'entreprise en raison de l'évolution de l'activité de cette dernière.

Les bénéficiaires de la formation sont les opérateurs, techniciens et agents de maîtrise ainsi que les cadres pour les entreprises Sandoz et Pfizer Saïdal manufacturing, quant à l'entreprise Somedial, elle forme principalement les cadres.

Le marché des produits pharmaceutique est concurrentiel, la formation continue permet aux entreprises non seulement de satisfaire aux obligations juridiques et légales en matière de formation (1% de la masse salariale), mais aussi un outil de développement des compétences personnelles. Les trois entreprises étudiées n'abordent pas les compétences collectives qui sont essentielles pour renforcer la compétitivité de l'entreprise et cela passe par le changement de postes, de filiales et parfois même de métier.

Les dispositifs d'acquisition de compétences au sein de l'entreprise Somedial et Sandoz passe par le biais de cours qu'ils soient internes ou externes ainsi que la participation à des conférences et séminaires. Or l'entreprise Pfizer et Saïdal manufacturing ..pratique la rotation du personnel et échange avec d'autres services. Nous tenons à souligner la non présence de cercle de qualité ou de cercle d'apprentissage au sein des trois entreprises étudiées.

Certains facteurs peuvent entraver l'envoi des salariés en formation. Somedial évoque le départ des salariés une fois formés, Sandoz cite le manque de motivation chez certain salariés et le fonctionnement de l'entreprise est parfois perturbé. Pfizer et Saïdal manufacturing précise que certaines formations sont difficiles à trouver en Algérie.

Déterminer les besoins en formation est central pour établir le plan de formation, cependant, ces besoins devraient faire participer toutes les parties prenantes en l'occurrence le salarié lui-même en premier lieu et la direction en second lieu. L'entreprise Pfizer et Saïdal

manufacturing rassemble ces deux parties pour décider des besoins de formation, or Somedial et Sandoz le font uniquement par le biais de la direction générale.

3.4. Gestion prévisionnelle des compétences

La gestion prévisionnelle permet d'éviter le tâtonnement et de remédier au plus vite aux besoins en compétence de l'entreprise lorsque évolue son activité et la mutation du travail causée par l'évolution technologique et le développement des marchés. Les trois entreprises ont précisé lors de l'entretien qu'elles n'adoptent pas une gestion prévisionnelle des compétences en raison de la difficulté de se projeter dans le futur et la stabilité de leur activité.

3.5. Rémunération des salariés les plus compétents

Adopter un système de rémunération basé.. sur les compétences peut agir pour motiver les travailleurs intellectuels d'un côté, à intégrer l'organisation et les inciter à y rester d'un autre côté (Jolly et Roche, 2000; May et al., 2002). Dans les entreprises qui nous intéressent dans cette recherche, le système de rémunération a ceci de particulier : ce sont les individus qui sont rémunérés et non leurs postes. En plus d'un système de rémunération de base, une rémunération variable est de mise dans ces entreprises ainsi que la rémunération non monétaire. Les organisations, notamment de grande taille, offrent un régime d'achat d'action à leurs employés-clés.

En somme, la rémunération a comme unité d'analyse, l'individu ou le groupe dans le cas de travail en équipe plutôt que le poste de travail, le risque est partagé entre l'employé et l'employeur, le marché est utilisé comme référence pour fixer le prix du travail pour contrer le nomadisme professionnelle et elle est davantage orientée vers le long terme (Diaz et Gomez-Mejia (1997). Par ailleurs, tout en ayant un salaire de base presque identique aux autres entreprises du secteur, les entreprises qui emploient des salariés hautement compétents se rattrapent grâce à des stock-options.

La politique de rémunération pratiquée par les entreprises se base sur le poste et l'ancienneté (méthode de rémunération faiblement motivante), mais elle se rattrape en intégrant une partie variable au salaire qui se base sur la contribution individuelle. Mais la contribution collective n'est pas prise en compte en raison de la difficulté pour l'évaluer.

Conclusion

Bien que notre étude se limite à trois entreprises uniquement, les résultats auxquels nous avons abouti vont à contresens des idées reçues sur la gestion des compétences dans les PME. Il faut bien souligner que les PME dont il s'agit activent dans le domaine pharmaceutique qui expriment un fort besoin en compétences et qui fondent leur compétitivité sur des salariés hautement qualifiés et un haut potentiel d'innovation. L'hypothèse émise au début de ce travail est bien vérifiée.

Les deux aspects du management des compétences qui sont au centre d'intérêt des entreprises étudiées sont l'évaluation et la sélection des salariés les plus compétents ainsi que la valorisation des compétences à travers la formation sous toutes ses formes. Ce qui manque de faire au niveau des entreprises pharmaceutiques étudiées est la gestion prévisionnelle des compétences, cela signifie qu'elles gèrent leurs compétences au jour le jour ce qui peut constituer une entrave à l'amélioration de leur compétitivité.

Les résultats de cette analyse ne sont pas généralisables aux autres secteurs d'activité. Une étude comparative entre un autre secteur d'activité et le secteur pharmaceutique ne ferait qu'enrichir cette présente analyse.

Quelques références bibliographiques

- Abraham J., Brillet F., Coutelle P., Hulin A.** (2010), De la prospective des métiers à la prospective du management : enjeux des dispositifs d'anticipation des ressources humaines dans les PME, 21e congrès de l'AGRH, Rennes/Saint-Malo.
- Bachelard O.** (2003), GRH et innovation en PMI, 14e Congrès de l'AGRH, Grenoble.
- Barney J.B.** (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Barrette J., Carrière J., Fankhauser O. et Barrette S.** (2002), « Les entreprises de haute technologie et leurs pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération », *Gestion*, vol. 27, n° 2, pp. 54-66.
- Bayad M., Nebenhaus D.** (1993), Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil, 4e congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas
- D'amboise G, Garand D.J.** (1995), Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines, *Gestion* 2000, 1, 109-132.
- Diaz M. D., Gomez-Mejia L.** (1997), "the effectiveness of organization-wide compensation strategies in technology intensive firm" *the journal of high technology management research*, 8, 2, 1997, p. 301-311.
- Fourmy M.** (2012), « ressources humaines, stratégie et création de valeur : vers une économie du capital humain » Edition Maxima, Paris.
- Galambaud B.** (2001), « le capital humain : gestion et valorisation » revue des élèves des arts et métiers Edition Dunod, Paris.
- Gosselin A., Le Louarn J-Y. et Wils T.** (2001), « penser stratégiquement en ressources humaines, c'est faire F.A.C.E » *Effectifs*, Vol 4, n° 5, Novembre-Décembre, pp. 24-32.
- Gosselin A. et al.** (2015), « articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation: des modèles à l'épreuve des faits » revue de gestion des ressources humaines (2) n° 96, pp. 60-72.
- Jolly D. et Roche L.** (2000), "la high-tech bichonne ses talents" *l'expansion management review*, pp. 72-80.
- Le Boterf G.** (1994), « De la compétence : essai sur un attracteur étrange », Editions d'Organisation, Paris.
- May T.Y.M, Korczynski M., Frenkel S.J** (2002), «Organizational and Occupational Commitment: Knowledge workers in large corporations», *Journal of Management Studies*, Vol. 39 (6), pp. 775-801.
- Pichault F., Nizet J.** (2000), "les pratiques de GRH: approches contingente et politique" Edition du Seuil, Paris.

Paradeise C., Lichtenberger Y., (2001), « Compétence, compétences », Sociologie du travail, 43, p. 33-48.

Parlier M., (2005), « gerer les compétences en PME, enseignement tirés des expériences de 11 entreprises » Ed ANACT.

Randerson K. et al. (2013), “quelle GRH pour soutenir la dynamique entrepreneuriale des firmes? Revue française de gestion, Vol. 39 issue 233, pp. 75-88.