

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique  
Université Abderrahmane Mira de Bejaia  
Facultés des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des sciences de Gestion

## **Mémoire**

En vue de l'obtention du diplôme de Master en science de gestion  
Option : Management des Organisations

## **Thème**

# **ORGANISATION ET GESTION DES PME Cas des PME productrices de boissons non alcoolisées de la wilaya de Bejaia**

**Présentée par :**

Mlle TIMERIDJINE SARA

Devant le jury composé de :

Dr. CHABI Tiab

Président

Dr. ARABI Khelloudja

Rapporteur

Mr. MEKLAT Mohamed

Examineur

**Année universitaire 2014-2015**

## *Remerciements*

*Je remercie Dieu tout puissant de m'avoir aidée à surmonter toutes les difficultés et arriver à réaliser ce travail.*

*Je tiens à exprimer mes plus sincères remerciements à ma promotrice Dr. ARABI Khelloudja, pour son soutien, ses conseils et encouragements qui m'ont permis de mener ce modeste travail tout au long de l'année.*

*Je remercie également l'ensemble des dirigeants qui ont contribué à la réalisation de ce travail.*

*Je remercie tous ceux qui m'ont aidée de près ou de loin durant mon cursus.*



## *Dédicace*

*Je dédie ce mémoire à :*

*Mes parents qui ont été et sont toujours là pour moi*

*A mes frères : Youba et Amine*

*A mes sœurs : Cylia et Anais*

*A mes amis(e), à toute ma famille*

*Et à ma promotrice DR, ARABI Khelloudja*

*Que dieu me les gardes encore pour longtemps*



*« La croissance intellectuelle doit  
commencer à la naissance et ne  
s'arrêter qu'avec la mort »  
– Albert Einstein–*

# SOMMAIRE

<b>Introduction générale</b> .....	02
<b>Chapitre I</b> : La petite et moyenne entreprise.....	07
<b>Section 01</b> : La PME : fondamentaux de quelques concepts.....	09
<b>Section 02</b> : Le courant de la spécificité et de la diversité de la PME.....	24
<b>Section 03</b> : Le courant de la synthèse et de la dénaturation de la PME.....	29
<b>Chapitre II</b> : Organisation et gestion de la PME .....	35
<b>Section 01</b> : Stratégie et prise de décision au sens des PME.....	37
<b>Section 02</b> : Organisation et structure de la PME.....	59
<b>Section 03</b> : Animation de la ressource humaine en PME.....	77
<b>Chapitre III</b> : La PME en Algérie.....	88
<b>Section 01</b> : Genèse de la PME en Algérie.....	90
<b>Section 02</b> : Les facteurs de croissance de la PME algérienne.....	95
<b>Section 03</b> : Evolution de la PME en Algérie.....	108
<b>Chapitre IV</b> : Organisation et gestion des PME cas des BRSA de la wilaya de Bejaia.....	123
<b>Section 01</b> : Présentation du secteur des boissons en Algérie.....	125
<b>Section 02</b> : Déroulement de l'enquête et analyse des données.....	130
<b>Section 03</b> : Analyse en correspondances multiples.....	173
<b>Conclusion générale</b> .....	186
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexe</b>	

C'est au milieu des années 70, que la domination de la grande entreprise a été remise en cause au profit de la petite et moyenne entreprise (PME) et ce suite au choc pétrolier des trente glorieuses. Ce grand boom donna un regard nouveau sur la modernisation de l'économie et une nouvelle pour certaines.

De nos jours, la structure qui prime au sein de l'économie mondiale n'est plus orientée vers les grandes entreprises, mais se recentre plutôt sur les PME et ce en raison du rôle crucial et des avantages que recèle cette dernière. En effet, la PME est réputée pour sa grande capacité d'innovation, sa flexibilité et sa grande contribution à la création d'emplois.

Une PME autant qu'entité à part entière, est structurée, dirigée, organisée et contrôlée pour atteindre l'objectif ou les objectifs mis en place par le dirigeant. Autant qu'ensemble, elles présentent des caractéristiques communes qui les différencient de la GE<sup>1</sup>: taille organisationnelle réduite, centralisation autour du propriétaire dirigeant, vision entrepreneuriale commune, un faible degré de formalisation des activités de gestion, forte flexibilité face aux changements, et enfin, vulnérabilité face à la concurrence<sup>2</sup>.

De ce fait, telle la grande entreprise, la PME est elle aussi régie par un aspect organisationnel et un aspect managérial.

L'aspect organisationnel est de prendre en considération la structure à travers les différents niveaux hiérarchiques ou dans le cas des PME, les fonctions qui régissent la firme, la stratégie qui délimite le chemin à suivre pour l'atteinte des objectifs, les décisions (opérationnelles ou stratégiques), l'identité, la culture et la personnalité du dirigeant. En somme, un ensemble de critères qui participe à la mise en place de la boîte noire et à assurer sa pérennité.

L'aspect managérial ou autrement dit la gestion concerne la tenue et le suivi quotidien des différents flux qui traversent les services et/ou fonctions de l'entreprise. Pour assurer le bon fonctionnement de ces services, le dirigeant s'appuie, d'une part, sur une ressource humaine qualifiée pour réaliser les différentes tâches auxquelles elle sera assignée. Et d'autre part, il s'appuie sur des ressources financières pour mettre à disposition de l'entreprise les moyens nécessaires pour son fonctionnement.

---

<sup>1</sup> JULIEN. P-A, « Les PME : bilan et perspectives », Paris, Economica, 1994.

<sup>2</sup> TORRES. O, « Les PME », Dominos Flammarion, 1999.

À l'image des entreprises françaises, des mittelstands allemands (les gazelles), des districts italiens et des PME high-tech américaines, l'Algérie présente un ensemble de microentreprises (TPE) familiales et semi-informelles dotées de caractéristiques organisationnelles et de gestion propre à elles. Ainsi l'organisation hiérarchique est plutôt patriarcale, le capital est constitué des fonds propres du propriétaire ou de prêts informels, la gestion suit l'objectif de cohésion à la famille plutôt que d'user de moyens modernes de gestion. D'autres critères socioculturels agissent également sur son fonctionnement.

En Algérie, les PME jouent un rôle fondamental dans le processus de développement économique. Ce développement est le résultat de plusieurs réformes qui ont permis leur mise en place. Elles sont apparues en Algérie dans les années 90 suite à la transition de l'Etat socialiste vers l'économie de marché. Mais ce n'est qu'au début des années 2000, que l'Etat a instauré une politique de soutien des PME, en s'engageant dans le programme de relance économique du secteur privé et en particulier celui des PME.

En 2001, l'ordonnance<sup>3</sup> en faveur du développement de l'investissement, complétée par la loi d'orientation<sup>4</sup> de la promotion de la PME voit le jour. D'ailleurs, depuis la mise en place de ces normes législatives, le parc des PME algériennes continue de croître pour quadrupler de densité et doubler de quantité<sup>5</sup>. Elles ont aussi contribué à la création d'organismes (ANDI, ANSEJ, CNAC) pour faciliter la création et l'accompagnement des PME.

La mise en place de ces dispositifs gouvernementaux explique l'accroissement du parc des PME en Algérie qui a atteint le nombre de 747 934 PME<sup>6</sup>, ce chiffre était de 687 386 au premier trimestre 2012<sup>7</sup>. En termes d'emploi, le nombre de salariés est de 1 915 495 personnes soit 17% de la population active algérienne et avec une progression de 8,2 par rapport à 2012<sup>8</sup>. L'ensemble de ces PME se répartissent sur les différents secteurs d'activités dont les plus importants; le secteur du BTPH, le commerce et la

---

<sup>3</sup> J. O. R. A, « Ordonnance n°01-03 du 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement », N° 47, 22 Aout 2001

<sup>4</sup> J. O. R. A, « Loi n° 01-18 du 12 Décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise », N° 77, 15 Décembre 2001

<sup>5</sup> MARZOUK. F, « PME et compétitivité en Algérie », Revue économie et management, in « Les PME maghrébines facteur d'intégration régionale », Université e Tlemcen n°09, Octobre 2010, p 04.

<sup>6</sup> MDIIPME, « Bulletin d'information statistique de la PME, Données du 1<sup>er</sup> semestre 2013 », n° 23, Novembre 2013

<sup>7</sup> MIPMEPI, « Bulletin d'information statistique de la PME», n° 2, Octobre 2012

<sup>8</sup> Bulletin n° 23 du 1<sup>er</sup> semestre 2013.

distribution, et en troisième place les transports et la communication, qui représentent à eux seuls plus de 60% de l'activité des PME algériennes.

Pour renforcer leurs compétitivités, les PME algériennes ont fait objet d'un processus de mise à niveau en collaboration avec la commission européenne (EDPME) selon les programmes MEDA I et MEDA II, afin de renforcer leurs compétitivités. Un programme en collaboration avec l'Allemagne pour le développement économique durable (GTZ) a également été mis en place et piloté par l'organisme algérien l'ANDPME.

Les quelques travaux recensés sur le sujet (GILLET, 2003; ASSALA, 2006; KADRI MESSAID, 2003; MADAOUY, 2009; TABET & CHARIF, 2009; KORICHI & GABOUSSA & SI LEKHAL, 2013) abordent le thème de l'organisation et de gestion de la PME de manière générale ou en prenant certaines variables seulement en considération.

C'est pourquoi, dans notre projet de fin de cycle nous cherchons à comprendre et ce, en prenant en compte un ensemble de variables : **comment s'organisent et se structurent les PME et quels sont les facteurs qui influencent leurs gestions et leurs organisations.** En suivant cette problématique, il nous vient à l'esprit les questionnements suivants :

- Quels sont les modes d'organisation de la PME, existent-ils de manière formelle ?
- Comment les PME adaptent-elles les stratégies d'entreprises à leur structure ?
- Comment est gérée la ressource humaine au sein d'une PME ?
- Comment est-ce que l'environnement (interne et externe) influe sur l'organisation de la PME et sa gestion ?

Nous supposons les hypothèses suivantes, qui confirmées ou infirmées, nous permettrons de répondre à la problématique de départ :

**H1** : Les structures organisationnelles des PME ne sont pas formalisées et leurs modes de gestion ne sont pas suffisamment développés.

**H2** : Le profil du dirigeant affecte l'organisation de la PME et à un impact sur sa gestion.



Le choix du sujet de recherche revient d'une part à l'aspect actuel des PME dans les recherches en sciences de gestion. D'autre part, à son rôle majeur dans le développement local et national.

Quant au choix du lieu de déroulement de l'enquête qui porte sur les PME de la wilaya de Béjaïa, cela est directement lié à des raisons de proximité et à l'apport des PME de la région à l'économie nationale et locale. En effet, Béjaïa est classée au quatrième rang en termes de nombre de PME existant au niveau national.

Pour ce qui est de l'industrie agroalimentaire et en particulier les BRSA, cela est lié, premièrement, à la position de la filière qui est l'une des plus importantes pour les IAA avec plus de 700 PME activant sur l'ensemble du territoire<sup>9</sup>. Deuxièmement, la population algérienne qui cumule un taux élevé de consommation des boissons contrairement aux pays voisins<sup>10</sup>.

Afin de répondre à la problématique principale et aux questions secondaires, nous prévoyons de suivre la méthodologie suivante.

Dans un premier temps, nous avons entamé une démarche de recherche à travers la revue littéraire, en regroupant un ensemble de documents qui nous ont permis d'appréhender notre objet de recherche sur le plan théorique et de construire une grille de lecture.

Dans un second temps, nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon de PME de la wilaya de Béjaïa activant dans la filière des BRSA. Nous avons adopté la technique jugée par les chercheurs comme étant l'une des plus adéquates pour recueillir des informations tout en tenant compte du facteur temps. Cette technique est le questionnaire.

Ce dernier, se compose d'un ensemble de questions organisées en sept parties, ce qui nous permettra d'appréhender à la fois l'aspect organisationnel et managérial de la PME algérienne. Nous avons pris soin d'administrer le questionnaire au dirigeant des entreprises pour rendre exploitable le contenu des réponses.

---

<sup>9</sup> MIPMEPI, « Synthèse de la filière boissons en Algérie 2012 », PME II, Alger, Juin 2013, pp 108-125

<sup>10</sup> BENARAB. N, « Filière de jus de fruit et boisson gazeuses, la petite bulle fragile », L'Eco, N° 92, 1-15 Juillet 2014, pp 35-39

Ce projet de recherche est organisé en quatre chapitres. Le premier concerne la petite et moyenne entreprise à travers son identité et les approches des sciences de gestion sur cette dernière.

Le second traite de l'organisation et la gestion des PME à travers les diverses recherches liées à la structure, planification, stratégie et gestion de la PME.

Le troisième chapitre est consacré à la présentation de quelques données sur la petite et moyenne entreprise algérienne, pour un état des lieux de celles-ci depuis l'indépendance du pays jusqu'à nos jours.

Et enfin, le quatrième chapitre aborde l'aspect empirique de notre enquête en analysant l'organisation et la gestion des pme de la wilaya de Béjaia activant dans les BRSA.

L'existence de la PME remonte au 19<sup>e</sup> siècle en Europe, sous forme d'ateliers artisanaux, d'exploitation agricole ou de petits commerces, puis agrandies, par l'injection d'investissements et de main d'œuvre.

Elle est le point de départ et de développement de beaucoup d'économies à travers le monde. Elle représente la fortune industrielle du Japon moderne comme elle est à l'origine de la relance de l'économie européenne après la crise qu'elle a connue suite à la faillite des grandes entreprises industrielles.

Pourtant, ce n'est que dans les années 70, qu'un mouvement de conscience apparaît aux États-Unis suite à la publication de l'ouvrage de Schumacher (1973) « Small is Beautiful », où elle est présentée comme une cellule socio-économique de base pour les sociétés futures. Ce mouvement a commencé à étudier l'apport de la petite et moyenne entreprise à l'économie, ses spécificités et ses caractéristiques par rapport à la grande firme.

On s'aperçoit de nos jours, que la PME est au cœur de tous les débats, tel que l'a déclaré P.A JULIEN : « *Dans la dernière décennie, ce fut l'explosion avec la multiplication d'équipes de recherche de toutes tailles spécialisées dans le domaine de la PME*<sup>1</sup> ». En effet vue sa flexibilité, son dynamisme et sa souplesse, celle-ci arrive à s'adapter à son environnement et à toute situation que connaît l'économie notamment les crises auxquelles fait face le monde.

De par son importance dans le tissu économique et social, le but de ce chapitre est de cerner le concept de la PME. C'est pourquoi ce chapitre se subdivise en trois (03) sections. La première section concerne les concepts fondamentaux liés à la PME, à travers les définitions des différents pays et auteurs qui ont étudié ce concept. La seconde section portera sur l'approche de la spécificité et la divergence qui furent les premiers courants à s'intéresser à l'étude de la petite firme. Enfin, la troisième section portera sur deux autres approches, la synthèse et la dénaturation, qui ont tenté de faire un mix entre les deux approches précédentes et en donner une autre vision.

Ainsi, Après ce tour d'horizon sur les courants, nous allons tenter de nous positionner sur une approche pour mener à bien notre étude selon le contexte algérien.

---

<sup>1</sup> JULIEN. P.A, «Les PME : bilan et perspectives », Economica, Québec, 1994.

## Section 01 : La PME : Fondamentaux de quelques concepts

Selon R. WITTERWULGHE : « *Devant les diversités économiques et juridiques, il n'est pas étonnant que la problématique de la définition de la petite et moyenne entreprise, ait fait couler beaucoup d'encre...Cependant, tant au point de vue juridique qu'économique, il n'existe pas à l'heure actuelle une définition exhaustive de la PME*<sup>2</sup> ».

Le concept de petite et moyenne entreprise semble être un concept clair, pourtant JULIEN et BOREL stipulent que « *La PME est un concept flou dont les définitions varient* »<sup>3</sup>. Ainsi, en faisant une analyse de divers documents, on s'aperçoit d'une part que les chercheurs ne sont pas tous forcément d'accord sur la notion de PME. Et d'autre part, cette notion diffère d'une économie à une autre.

Dans cette section nous allons présenter en premier lieu quelques définitions se rapportant à certaines économies et à certains auteurs. En second lieu nous reviendrons sur le concept de la PME selon une vision quantitative et enfin selon une vision qualitative.

### 1- Définition de la PME

Olivier TORRES écrit « *À ce jour, il n'existe pas de définition unitaire de la PME dans le monde, ce qui rend parfois les comparaisons difficiles* »<sup>4</sup> et il ajoute plus loin « *...La PME n'existe pas, la diversité des cas est telle qu'il convient mieux de dire les PME. Le monde des PME est foisonnant de variétés. Il est difficile d'en donner une seule image tant les représentations diffèrent selon les pays, les régimes politiques, les niveaux de développement économique. Cette diversité explique la grande difficulté que les chercheurs ont éprouvée lorsqu'il s'est agi de théoriser le phénomène du Small is Beautiful* »<sup>5</sup>. On en conclue donc qu'identifier une définition universelle et acceptée par tous n'est pas possible à l'heure actuelle.

De ce fait, pour délimiter la signification de la petite et moyenne entreprise, nous allons développer dans cette partie les différentes définitions liées à cette notion.

---

<sup>2</sup> WITTERWULGHE. R, « La PME : une entreprise humaine », De Boeck, Paris, 1998, p14

<sup>3</sup> JULIEN. P.A, MOREL. B, « La belle entreprise », Boréal, Montréal, 1986, p13

<sup>4</sup> TORRES. O, in (ALLALI Brahim, « vision de dirigeant et internationalisation des PME », Publibook, Paris, 2005, p 61)

<sup>5</sup> Idem

La première concerne la vision de certains pays à travers le monde (développés et en voie de développement) la seconde concerne la vision de certains auteurs qui ont fait d'elle leurs thématiques de recherche.

### **A- Définition selon les pays**

Vue la diversité des définitions sur le concept PME, toute idée ou tentative de définition universelle a été abandonnée, pour laisser libre champ à chaque pays selon ses conditions de déterminer une définition de la petite et moyenne entreprise.

La différence de la taille de l'économie à l'échelle internationale, laisse apparaître un écart majeur entre les pays développés et les pays sous-développés en termes de définition.

- **En Union européenne**

D'après la commission de l'Union Européenne, la PME est une entité qui totalise 250 salariés et cumule un chiffre d'affaire annuel de moins de 40 millions d'Euros et qui ne sont pas détenus à hauteur de 25% ou plus par une grande entreprise.<sup>6</sup>

- **Aux Etats Unis**

Comme le souligne le « Small Business Administration », une PME est celle qui emploie moins de 500 salariés, le chiffre d'affaire doit être inférieur à 50 millions de Dollars dans le secteur des services, de 13,5 dans le commerce et 17 millions de Dollars dans la construction et enfin, 9 millions de Dollars dans le secteur primaire (agriculture)<sup>7</sup>.

- **Au Canada**

Les petites et moyennes entreprises doivent employer pas plus de 500 personnes et cumuler un chiffre d'affaire n'excédant pas les 25 millions de Dollars et ne devant pas être détenus par plus de 25% par de grandes entreprises.

- Les petites entreprises sont celles qui regroupent de 5 à 50 salariés.
- Les moyennes entreprises sont celles qui regroupent de 50 à 500 salariés.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> «La nouvelle définition des PME, guide de l'utilisateur et modèle de déclaration », communauté européenne, 2006, p14

<sup>7</sup> [www.sba.gov/content/what-sbas-definition-small-business-concern](http://www.sba.gov/content/what-sbas-definition-small-business-concern) (consulté le: 02/12/2014, à 15h00)

<sup>8</sup> [www.cfib-fcei.ca/francais/article/1328-profil-des-pme.html](http://www.cfib-fcei.ca/francais/article/1328-profil-des-pme.html) (consulté le : 02-12-2014, à 16h40)

- **Au Japon**

D'après la loi fondamentale sur les PME de 1963, celle-ci totalise le nombre de salariés à 300 pour les industries manufacturières et à 50 pour le commerce et les services. En terme de capital, 50 millions de Yens pour l'industrie et 10 millions de Yens pour le commerce et les services.

- **Au Maroc**

Les critères retenus par la sous-commission de la PME du Maroc en vue de la préparation du plan de développement économique et social pour identifier une PME, sont moins de 200 personnes salariés et un chiffre d'affaire inférieur à 5 millions de DH en phase de création, à 20 millions de DH pour la phase de croissance et à 50 millions de DH pour la phase de maturité.<sup>9</sup>

- **En Tunisie**

En Tunisie il n'existe pas de textes légaux définissant la petite et moyenne entreprise. Mais du moins il en existe deux qui sont utilisées selon le plan de financement de la PME, à savoir :

- Les PME ayant un coût d'investissement ne dépassant pas les 50 000 Dinars Tunisiens, soit l'équivalent de 35.700 Dollars. (décret 94-814)<sup>10</sup>

- Les PME du secteur tertiaire, sont celles qui ont un coût d'investissement total de 3 millions de DT (2,1 millions Dollars)<sup>11</sup>.

- **En Algérie**

La définition retenue en Algérie est celle suggérée par la loi n°01-18 du 12 décembre 2001<sup>12</sup> portant sur la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise. Ainsi selon l'article 4 : « *la PME est définie, quelque soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et /ou de services : employant une (1) à 250 personnes, dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 2*

---

<sup>9</sup>www.finances.gov.ma/depf/publications/en\_catalogue/doctravail/doc\_texte\_integral/dt50.pdf page 1, 2 (consulté le 02-12-2014).

<sup>10</sup> Ministère de la coopération internationale et de l'investissement extérieur ; 1999.

<sup>11</sup> Idem

<sup>12</sup> Loi n° 01\_18 du 12 décembre 2001, « portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME », Journal officiel de la république Algérienne n°77, 15 décembre 2001.

*milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars et qui respecte les critères d'indépendance »\*.*

Pour plus de précision, nous citerons les définitions énoncées dans les articles 5, 6 et 7 de cette même loi :

- **La Moyenne entreprise** : est une entreprise employant 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaire est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.

- **La petite entreprise** : est une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de Dinars.

- **La très petite entreprise** : appelé aussi micro entreprise, est une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaire inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions de Dinars.

On déduit alors que la définition Algérienne de la PME repose sur un ensemble de critères qui sont : l'effectif, le chiffre d'affaire, le bilan annuel et l'indépendance financière.

### **B- Définition selon les auteurs**

Tel que le soulignent, JULIEN et MOREL : « *La pme est un concept flou dont les définitions varient* »<sup>13</sup>. De nombreux chercheurs ont prêté beaucoup d'attention à la petite entreprise, étant donnée la difficulté de proposer une définition claire et unique de celle-ci et son apport au tissu économique et social.

#### **• Définition de Peter DRUCKER**

Pour lui il n'existe qu'un seul critère pour définir si une entreprise est petite, ou moyenne. « *Dans une petite entreprise, le dirigeant sait qui sont les quelques personnes de l'organisation sur lesquelles la responsabilité des résultats-clés repose, sans avoir à consulter les dossiers ni aucun de ses associés. Il sait quels sont leurs engagements, il*

---

\* Entreprise indépendant : est l'entreprise dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondent pas à la définition de PME.

<sup>13</sup> JULIEN, MOREL (1986), in (WTIERWULGHE. R, « la PME : une entreprise humaine », De Boeck, Paris, 1998, p13)

*connait leur formation, leurs engagements antérieurs et leurs résultats. Il sait ce qu'ils peuvent faire. Il connait aussi leur limite ou du moins, le pense-t-il. Et il sait en principe ce que leur prochain engagement est susceptible d'être. Ceci naturellement signifie que le groupe-clé est restreint. Sans égard au titre et à la profession, il peut difficilement excéder douze ou quinze personnes, ce qui est le nombre le plus élevé qu'un seul homme peut vraiment connaître et avec lesquels il peut être familier »<sup>14</sup>.*

Pour Drucker, il est donc clair qu'une PME se reconnaît au dirigeant. Dans une petite entité celui-ci connaît ses employés vu leur petit nombre, et il n'a pas besoin de vérifier à chaque fois les compétences ou l'apport de chacun dans l'atteinte des objectifs de la firme.

- **Définition de Pierre André JULIEN**

Dans son ouvrage « la petite entreprise » écrit en collaboration avec MARCHESNAY, la définition est la suivante : « *elle est avant tout une entreprise juridiquement, sinon financièrement indépendante, opérant dans des secteurs primaires, manufacturiers ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une personne en général seul propriétaire du capital »<sup>15</sup>.*

Pour JULIEN, elle est une entreprise qui se développe dans un environnement en relation avec des partenaires qui lui permettent d'avoir une existence juridique et financière sur un marché, et qu'elle n'est pas seulement un modèle réduit de la GE. Elle exerce dans divers domaines passant de l'artisanat aux activités de technologies simples ou complexes et se référant à un seul dirigeant et détenteur de pouvoir qui est aussi le propriétaire du capital.

- **Définition de Léon GINGEMBRE**

Pour l'auteur et fondateur de la CGPME\*, il distingue « le patronat du management » qui est représenté par ceux qui dirigent des entreprises qui ne leur appartiennent pas, du 'patronat réel' qui représente ceux qui risquent leur patrimoine.

---

<sup>14</sup> FONFANG David, « La PME en Afrique, essai d'une définition commune », L'Harmattan, Paris, 2014, p 14

<sup>15</sup> JULIEN. P.A, MARCHESNAY. M, in (ZIAR. M.N, « le développement de la PME en Algérie », colloque national sur la PME et son rôle dans l'économie, Laghouat, avril 2002, p 44)

\* CGPME : la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises, est une organisation patronale française, créée en 1944 par Léon Gingembre dont le but est de représenter les PME de France.



C'est pourquoi il en donne une définition comme suit : « *les petites et moyennes entreprises sont celle qui sont exploitées par des patrons qui risquent dans leur affaire leurs propres capitaux, qui exercent sur ces affaires une direction administrative et technique effective et qui ont des contacts directs et permanents avec leurs personnel. De façon plus clair et schématique, la petite et moyenne entreprise est à l'échelle de l'homme dans laquelle toutes les responsabilités financières, techniques, économiques et sociales sont exercées directement par l'exploitant* »<sup>16</sup>.

Pour Gingembre, le dirigeant d'une PME est à la fois, le directeur et le preneur de décisions vue qu'il est l'apporteur du capital investi dans l'activité et qu'il est en relation direct avec son personnel il ne y'a pas de délégation de pouvoir, ou d'intermédiaire entre le patron et les employés.

- **Définition de Jacques LOBSTEIN**

Comme le décrit l'auteur : « *certaines entreprise, sont gérées par un seul homme. C'est lui qui assume la totalité des responsabilités de gestion ; il n'est entouré que d'exécutants. Cette considération n'est pas amoindrie par le fait qu'il a sous ses ordres quelques individus qui ont des responsabilités de commandement.... On pourrait appeler ces entreprises, des entreprises « patronales ». Il est indéniable que, tant au point de vue chiffre d'affaire qu'au point de vue effectif, elles connaissent une limite supérieur qu'il resterait à définir par enquête* »<sup>17</sup>.

D'après cette définition, la PME devrait être délimité selon des critères quantitatifs basés sur le chiffre d'affaire et l'effectif. Et dont le patron est le seul décideur et responsable des actes de gestion.

- **Définition de P. KOTLER et B.DUBOIS**

Selon KOTLER et DUBOIS : « *Les PME sont des entreprises qui soutiennent le fonctionnement des grandes entreprises en leur offrant des services de sous-traitants et peuvent également être intermédiaires dans les flux de l'entreprise. L'État devrait*

---

<sup>16</sup> GUILLAUME Sylvie, « Léon Gingembre défenseur des PME », Vingtième Siècle. Revue d'histoire n°15, 1987, p72

<sup>17</sup> LOBSTEIN Jacques, «Organiser, commander, structurer : les trois impératifs du gouvernement de l'entreprise », Ed d'Organisation, France, 1963

*aider et structurer ces entités qui ont besoin de capital, de technologies, de matériel et des services afin de faire face à la concurrence »<sup>18</sup>.*

D'après ces auteurs, les PME profiterait des différentes demandes des grandes firmes pour créer et accroître leurs activités et ceci est dû au fait que les différents coûts d'études de marché sont trop élevés.

Comme nous l'avons cité plus haut, chaque auteur et chaque pays décrit la petite et moyenne entreprise selon des critères qui lui sont propre. Pour certains c'est l'effectif des salariés, le chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise ou encore le coût d'investissement, et pour d'autres, le dirigeant ou décideur qui identifie la petite firme étant gestionnaire et propriétaire du capital.

Néanmoins, parmi tous ces critères nous retiendrons les critères retenus à la fois par la majorité des pays y compris l'Algérie et ceux retenus par les auteurs, à savoir l'effectif des employés, le chiffre d'affaire, le bilan annuel et le dirigeant. Ces critères nous permettront ainsi de délimiter notre objet d'étude.

## **2- Approche quantitative de la PME**

L'approche quantitative dite aussi descriptive est une vision purement néoclassique de l'entreprise. Elle se refuse de pénétrer à l'intérieur de la 'boîte noire'\* vue qu'elle ne touche qu'aux éléments apparents de la firme.

En se basant sur des données numériques ou des informations qui peuvent être convertis en chiffres, elle nous permet de mesurer, d'établir des études, des comparaisons et des statistiques sur les entreprises et dans notre cas les PME.

Etant donnée la simplicité de cette approche, les chercheurs ont pu donner des définitions simples sur la base de critères mesurables et quantifiables, qui sont : le nombre de salariés, le chiffre d'affaire, le total du bilan, le capital investi, actifs immobilisés, etc. Mais de ces critères, seulement deux sont souvent cités ou utilisés pour définir la PME, à savoir :

---

<sup>18</sup> KOTLER. P, DUBOIS. B, « Marketing management, 12<sup>e</sup> édition », Pearson Education, Paris, 2006, p247

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

- Le nombre d'effectif employé
- Le chiffre d'affaire

#### **A- Effectifs employés**

Le critère de l'effectif est considéré comme l'un des critères les plus spécifiques pour identifier une PME, il laisse paraître trois catégories d'entreprises<sup>19</sup> :

- La très petite entreprise (TPE) : ce sont les firmes qui emploient de un (01) à neuf (09) salariés.
- La petite entreprise (PE) : ce sont les entreprises qui emploient de dix (10) à quarante-neuf (49) salariés.
- La moyenne entreprise (ME) : c'est l'ensemble des firmes qui regroupent un total d'employés compris entre cinquante (50) et quatre cent quarante-neuf (449) salariés.

Néanmoins, la prise en considération du nombre d'employés pose de légers inconvénients. En premier lieu, la difficulté de comptabiliser les emplois à temps partiels et les membres de la famille non rémunérés. En second lieu, la différenciation des secteurs d'activités. En effet, une entreprise peut être décrite comme étant grande dans un secteur et être considéré comme petite sachant que le nombre d'effectif total est identique.

#### **B- Le chiffre d'affaire**

Le chiffre d'affaire correspond au total des ventes durant un exercice donné, c'est-à-dire du 01 Janvier jusqu'au 31 Décembre de la même année. Il est pris en considération pour une définition plus significative de la PME car il est le seul critère financier essentiel reflétant l'importance économique et le poids de l'entreprise.

La Small Business Administration (S.B.A)\* américaine, prend en considération le volume des ventes. Mais ce critère diffère selon les activités et les objectifs poursuivis par les firmes.

---

<sup>19</sup> WTTTERWULGHE. R, « La PME : une entreprise humaine », De Boeck, Paris, 1998, p 23-26

Tableau 01 : Les critères de la Small Business Administration

Groupes d'industries	Critères selon l'industrie	Intervalles des limites
Commerce de gros	Travailleurs occupés	Moins de 100
Commerce de détail	Recette maximale annuelle	De 5 à 20 M \$ selon les sous-secteurs
Construction	Recette maximale annuelle	De 7 à 17 M \$ selon les sous-secteurs
Manufacture	Travailleurs occupés	De 500 à 1500 \$ selon les sous-secteurs
Transports	Recette maximale annuelle	De 1 à 25 M \$ selon les sous-secteurs
Extractions	Travailleurs occupés ou recette maximale annuelle	Moins de 500 ou moins de 5 M \$ selon les sous-secteurs
Agriculture	Recette maximale annuelle	De 0,5 à 9 M \$ selon les sous-secteurs
Services	Travailleurs occupés ou recette maximale annuelle	De 500 à 1500 ou de 3,5 à 21,5 M \$ selon les sous-secteurs

Source : R. WTIERWULGHE, « La PME : une entreprise humaine », De Boeck, Paris, 1998, p26.

La considération du critère de chiffre d'affaire présente des inconvénients. Il a le désavantage d'être soumis aux fluctuations monétaires (inflation)<sup>20</sup>, de dépendre du cycle de vie du produit et enfin, il est influencé par le secteur d'activité et de l'intensité capitalistique. Quant à la commission européenne, elle considère deux aspects quantitatifs à savoir le chiffre d'affaire auquel elle ajoute le total du bilan<sup>21</sup>.

\* S.B.A: est une agence indépendante du gouvernement américain ayant pour but d'aider, conseiller, assister et protéger les intérêts des petites et moyennes entreprises. Elle a été créée suite à la loi de 1953

<sup>20</sup> WTIERWULGHE. R, Op. Cit, p25

<sup>21</sup> Recommandation n° 2003/361/EC du 6 mai 2003 de la Commission Européenne » - Journal Officiel des Communautés Européennes (JOCE) n° L.124 du 20 mai 2003.

**Tableau 02** : les critères de la commission européenne du 6 mai 2003

	<b>Effectifs</b>	<b>Chiffre d'affaire</b>	<b>Total du bilan</b>
<b>Micro entreprise</b>	Moins de 10	Inférieur ou égale à 2 millions d'Euros	Inférieur ou égale à 2 millions d'Euros
<b>Petite entreprise</b>	Inférieur à 50	Inférieur ou égale à 10 millions d'Euros	Inférieurs ou égale à 10 millions d'Euros
<b>Moyenne entreprise</b>	Inférieur à 250	Inférieur ou égale à 50 millions d'Euros	Inférieur ou égale à 43 millions d'Euros

**Source** : Recommandation n° 2003/361/EC du 6 mai 2003 de la Commission Européenne » - Journal officiel des Communautés Européennes (JOCE) n° L.124 du 20 mai 2003.

Les seuils liés au chiffre d'affaire et au total du bilan seront révisés tous les quatre ans d'après la commission afin de tenir compte d'éventuelles fluctuations de l'économie.

Aux côtés des effectifs et du chiffre d'affaire, nous retrouvons d'autres critères quantitatifs qui peuvent être utilisés pour délimiter la taille de l'entreprise, soit à titre unique soit de façon combinée entre eux : la valeur ajoutée, le profit, le capital, le patrimoine net, la capacité de production, la part de marché, les investissements, ...

En effet, l'usage d'autres critères présente beaucoup plus de limites. Par exemple, pour le total du bilan si l'entreprise ne tient pas une comptabilité on ne pourrait pas juger si celle-ci est une petite ou grande entreprise. Le capital investi est un critère pertinent pour refléter le poids d'une entreprise mais dans certains cas il est inaccessible si l'entreprise refuse de publier sa valeur.

L'approche quantitative a, certes, le mérite d'être simple d'usage, mais comme le précise P. A JULIEN et B. MOREL, les définitions fondées sur des critères quantitatifs sont « *inopérantes et trompeuses* »<sup>22</sup>. Néanmoins, il existe divers autres critères autres que quantitatifs qui font partie intégrante de la firme et qui doivent être pris en considération.

<sup>22</sup> JULIEN. P.A, MOREL. B, « La belle entreprise », Boréal, Montréal, 1986, p13

En d'autres termes, il faut aller au sein même de la boîte noire et vérifier la pertinence de ces autres critères.

### 3- Approche qualitative de la PME

Cette approche est dite analytique ou socio-économique. Elle tient en compte la relation de l'entreprise avec son environnement. Cette vision met l'accent sur divers critères.

Dans cette approche nous allons voir les différentes définitions qui mettent l'accent sur les éléments distinctifs et qui caractérisent une entreprise de petite taille. Nous allons notamment voir l'aspect humain, le rapport de BOLTON et enfin les approches qui prennent en considération divers aspects, approches dites multicritères.

#### A- L'aspect humain

Selon l'encyclopédie de l'économie, les PME sont définies : « *comme des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes dans lesquelles le dirigeant assume la responsabilité financière, technique et sociale sans que ces éléments soient dissociés* »<sup>23</sup>.

Et aussi, la PME est « *une entité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise* »<sup>24</sup>.

Selon ces définitions, le dirigeant ainsi que le propriétaire d'une PME sont une seule et même personne. Les décisions stratégiques ou opérationnelles leur sont attribuées, qu'elles soient liées au financement, aux investissements, aux employés, ou autre.

À partir de ces définitions, on s'aperçoit que l'aspect humain est très important, étant donné que le dirigeant a un rôle très précis et déterminant dans une PME.

---

<sup>23</sup> LEVRATTO Nadine, « Les PME : définition, rôle économique et politiques publiques », De Boeck, Bruxelles, 2009, P27

<sup>24</sup> Confédération générales des petites et moyennes entreprises, « définition permanente », service de documentation, 1983, p1.

L'importance du dirigeant est liée à l'existence même de l'entreprise, car pour une PME, le dirigeant est souvent le propriétaire, qui s'engage personnellement dans la gestion financière, sociale, technique et morale de la firme<sup>25</sup>.

### **B- Le rapport de BOLTON**

Dans les années 1970, en Grande-Bretagne, un travail de recherche a été lancé par les autorités britanniques pour analyser la problématique de la définition de la PME. Le professeur Bolton, chargé de la commission, est arrivé à une définition reposant sur trois (03) critères :

- L'entreprise est dirigée par ses propriétaires de manière personnalisée
- Les parts de marché sont restreintes
- L'indépendance de la société.

D'après les résultats de ses recherches, le dirigeant gère lui-même tous les aspects de la société. Il ne délègue pas le pouvoir aux niveaux inférieurs étant donné qu'il participe activement à la gestion quotidienne de la firme.

Ce rapport insiste par ailleurs sur la part de marché de l'entreprise, qui est très restreinte vu le nombre important de concurrents auxquels elle fait face. Ajouté à cela, cette petite part ne leur permet pas d'influencer les prix de vente et les quantités produites sur ce même marché.

Enfin, il détermine comme PME les entreprises de taille réduites agissant seules, c'est-à-dire, une entreprise de petite taille faisant partie d'un groupe ne peut être considérée comme une PME. Ce qui vient exclure par conséquent les filiales des grands groupes.

### **C- Les approches multicritères**

Une des approches multicritère a vu le jour en 1966 par M. WOITRIN sur les PME industrielles. Cette étude a permis de déterminer d'autres critères plus descriptifs pour établir une définition qualitative de la PME.

---

<sup>25</sup> WITTERWULGHE. R, Op, Cit, P15

Ainsi, d'après la petite taille de l'entreprise, le dirigeant ou le propriétaire partage des relations étroites avec les employés, les clients et les fournisseurs. Ajouté à cela, la position de la firme dans sa collectivité la restreint à aller s'intégrer en amont ou en aval vers les sources d'approvisionnement du voisinage et rencontre des difficultés pour se procurer des capitaux même à court terme. Pour investir ou pour trouver des fonds celle-ci doit recourir à l'autofinancement.

Ces critères sont liés à la dimension faible de la firme qui ne lui permettent pas d'avoir un pouvoir influant sur son environnement.

Une autre approche développée par WYNARCZYK, WATSON, STOREY, SHORT et KEASEY<sup>26</sup>, qui délimite d'autres critères autres que la taille. Ils se sont notamment focalisés sur les changements liés à la croissance. Ainsi, d'après ces auteurs il existe trois (03) critères pour la distinguer de la GE, à savoir : l'incertitude, l'innovation, et l'évolution.

L'incertitude citée par ces auteurs se présente sous trois (03) formes :

- La première est l'incertitude liée à la fixation des prix, de sorte que ces entreprises sont des suiveurs en termes de prix sur leurs marchés.
- La seconde est l'incertitude de dépendance au nombre de clients, qui est jugé restreint. Ces clients se focalisent soit sur une offre « mono-produit » ou « mono-service » pour sous-traiter avec ces petites entreprises.
- La troisième forme d'incertitude est liée à la multiplicité des objectifs du dirigeant. Étant donné que le dirigeant est le propriétaire, de ce fait le capital et les décisions lui reviennent ou reviennent à la famille. Ainsi ces objectifs personnels sont maximisés au lieu de maximiser les ventes et d'accroître les performances de l'entreprise.

L'innovation, nécessite des moyens humains et financiers que la PME ne possède pas forcément. Néanmoins, elles arrivent à améliorer les produits existant ou même à mettre au point des produits nouveaux. Or, d'après les auteurs, l'innovation est un aspect qui détermine la stratégie de niche poursuivie par la firme. De ce fait, ce

---

<sup>26</sup> WYNARCZYK et al in, (WTIERRWULGHE. R, « la pme : une entreprise humaine », De Boeck, p 18)



critère vient contredire celui de l'incertitude, avec ses innovations l'entreprise fixe elle-même ses prix, contrairement à ce qui a été dit.

Enfin, le critère d'évolution qui a le rôle de changer la structure de l'organisation ainsi que le style de management à chaque étape de changement. Celle-ci étant de nature très flexible, donc aura plus tendance à évoluer qu'une grande entreprise.

Une autre définition basée sur une analyse socio-économique, de G. HIRIGOYEN qui propose trois (03) critères : la responsabilité, la propriété et l'objectif particulier de rentabilité.

Selon le premier critère, le propriétaire est le dirigeant et le responsable de toute décision et acte dans la firme. Le second critère porte sur la propriété, stipulant que le dirigeant est souvent l'apporteur du capital ou alors s'agit d'affaire familiale. C'est pourquoi on exclut les entreprises de petite tailles appartenant à un groupe ou sont sous forme de filiales d'autre entreprises. Cela est dû au comportement du dirigeant d'une PME, d'ailleurs HOLLANDER le précise dans son ouvrage « *The future of Small Business* » où l'entrepreneur ne souhaite pas partager avec des tiers ni la propriété, ni la gestion et encore moins les décisions et les gains<sup>27</sup>.

Selon le dernier critère, en PME le profit importe peu au dirigeant. Il se base sur une politique de prélèvement (salaires, rémunérations de comptes courants) ; il porte beaucoup plus d'attention à préserver une rentabilité à court terme qu'une rentabilité à long terme. Mais ce critère vient contredire l'objectif de croissance que visent certains dirigeants.

Nous pouvons dire alors qu'à travers ces diverses définitions qualitatives, qu'on retient le critère lié au propriétaire étant donné qu'il est le plus couramment cité par les chercheurs. Il est reconnu comme étant le seul décisionnaire et qui jouit de la capacité à gérer et à décider si celle-ci doit se développer jusqu'à devenir une grande entreprise ou rester petite et s'imposer sur son marché.

L'ensemble des critères quantitatifs et qualitatifs retenus par les chercheurs cités plus haut diffèrent d'un État à un autre selon leurs contextes juridiques et socio-économiques. A cet effet, pour le cas Algérien, ces critères présentent une possibilité d'application.

---

<sup>27</sup> HOLLANDE. E.D, in (WTTERRWULGHE. R, Op Cit, p 20)

Si l'on se réfère à la définition proposée par LIABES pour la PMI, la définition qualitative est nécessaire et la définition quantitative est non opérante. Il recommande que : « *la définition doit prendre en charge des aspects beaucoup plus complexes et qui sont relatifs (en gros) aux types de machines et à l'organisation du travail qu'imposent ces machines, aux modes de gestion et de prise de décision, à la structure des qualifications et aux relations entreprise/ marché local du travail, au marché de l'entreprise (les besoins que satisfont la PMI d'une façon générale)* ». <sup>28</sup>

Même si cette définition a été proposée durant l'ère socialiste et qu'elle présente des distinctions avec l'actuelle définition, elle détaille bien les critères définitions.

Ainsi, les critères d'effectifs et de chiffre d'affaire (quantitatif) sont d'ores et déjà retenus par le cas algérien (voir définition). Pour les critères qualitatifs, le seul retenu par l'Algérie est « l'indépendance financière » qui est relié directement à la propriété.

Pour les autres critères : la responsabilité, l'objectif de rentabilité et d'évolution sont applicables au cas algérien si l'on se réfère à quelques recherches (Gillet 2003, Khalil 2006, MELBOUCI 2004, HAMED 2003<sup>29</sup>) et (BOUYACOUB<sup>30</sup> 1997). D'après leurs résultats les entreprises algériennes sont plutôt familiales et ne permettent pas l'ouverture du capital à des étrangers (Propriété). Et les entrepreneurs se basent sur une vision à court terme pour atteindre leurs objectifs, sachant que les décisions sont prises sur la base d'intuition et d'expérience (TOUNES et ASSALA<sup>31</sup>).

Concernant l'innovation, plusieurs études ont été menées sur cet axe afin de démontrer l'impact de celle-ci sur l'entreprise et sa croissance (GACEM et KHEBBACHE)<sup>32</sup> et (MEGHERBI, ARABI et KHELFAOUI).<sup>33</sup> Il en ressort de leurs

---

<sup>28</sup> LIABES, « La PME entre théorie et pratique », Cahier du CREAD n°2, 2<sup>ème</sup> trimestre, 1984, pp 15-27

<sup>29</sup> KHALIL. A, in (DATASSOUAID. A, « PME et création d'emploi en Algérie : quelles réalités ? », Université Sidi Bel Abbès, Algérie, p 3-4)

<sup>30</sup> BOUYACOUB. A, « Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition : la dimension transnationale », cahier du CREAD n°40, 2<sup>e</sup> trimestre, 1997, p 105-119.

<sup>31</sup> TOUNES, ASSALA, « Influence culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens », 5<sup>e</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada, Octobre 2007, p 19

<sup>32</sup> GACEM. S, KHEBBACHE. K, « le processus d'innovation dans les PME Algérienne », université de Bejaia.

<sup>33</sup> MEGHERBI, ARABI, KHELFAOUI, « L'innovation dans les PME en Algérie (Région de Bejaia) », Estime, Septembre 2005.

recherches que les entreprises algériennes connaissent des activités d'innovation mais celles-ci sont jugées très faibles vu l'absence de culture d'innovation.

Néanmoins, toutes ces approches (quantitatives et qualitatives) ne nous permettent pas pour autant de délimiter une définition propre à la PME et de dégager ses caractéristiques. De ce fait nous allons tenter de développer dans les sections suivantes un aperçu sur les courants qui ont essayé d'étudier la PME à travers le temps pour en dégager les évolutions qu'elles ont connues.

## **Section 02 : Le courant de la spécificité et de la diversité de la PME**

Avant, la petite entreprise était considérée comme une représentation miniature de la grande entreprise. Ce n'est que dans les années soixante-dix (70) que sont apparues deux approches orientées vers l'étude de la petite et moyenne entreprise.

Ce nouveau tournant revient au grand changement économique qu'a connu le monde en cette période, notamment les multiples crises que traversaient les grandes entreprises industrielles (chocs pétroliers de 1973).

Pour comprendre le fonctionnement de la « Small is beautiful », ces deux courants se sont développés conjointement. L'un est dénommé l'approche de la spécificité et l'autre l'approche de la diversité.

Ainsi dans cette seconde section, nous tenterons de donner un petit aperçu sur le courant de la spécificité qui tente de délimiter les caractéristiques et proposer ainsi une théorie sur la PME. Tandis que pour le courant de la diversité, il cherche plutôt à donner une typologie de PME et de les classer selon leurs hétérogénéités.

### **1- Le courant de la spécificité (1975-1985)**

Les auteurs du courant de la spécificité ne considèrent plus la PME comme un modèle réduit de la GE mais comme une entreprise à laquelle on peut associer des particularités<sup>34</sup>. Comme le souligne JULIEN et MARCHESNAY, « *La PME ne peut plus être considérée comme un simple modèle réduit, voire infantile d'un archétype d'entreprise. Tout comme le groupe industriel, elle constitue un être qui a sa propre*

---

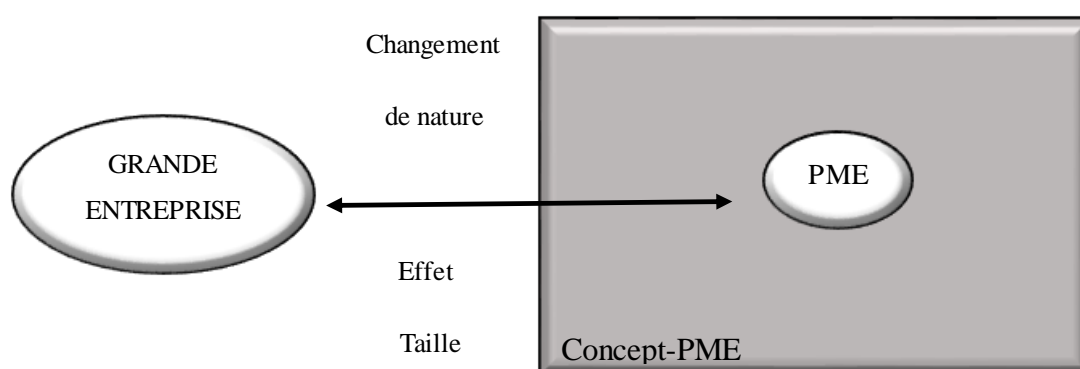
<sup>34</sup> TORRES. O, « pour une approche contingente de la spécificité de la PME », Université Paul Valéry de Montpellier III, p10

*réalité, sa propre existence* »<sup>35</sup>. Ainsi, c'est à partir des différences de celle-ci que l'on déduit qu'il est difficile de les réunir dans une même catégorie (grande entreprise et PME).

Ce courant prend en compte la PME autant qu'objet d'étude après que plusieurs auteurs ne la considèrent plus comme une réduction de la GE. Elle est alors spécifique et devient l'objet-PME. Les recherches de ce courant se focalisent alors sur un étalonnage entre la grande et la petite firme pour en dégager les spécificités.

Comme le cite O. TORRES dans ses travaux sur la PME. Cette approche accorde à l'aspect taille une très grande importance tout en considérant que ce facteur induit à des changements de nature, il en a déduit alors que l'entreprise de petite taille est spécifique. Tel que l'explique le schéma présenté ci-dessous (figure 01) :

**Figure 01** : Le courant de la spécificité



**Source** : Olivier TORRES, « PME : de nouvelles approches », ECONOMICA, p8

Cela dit, le critère de taille sert plus à découper l'entreprise qu'à définir des catégories homogènes de firmes. Et il est difficile de donner une définition de ce concept qui était notamment méconnu du domaine de gestion auparavant.

Ce problème est résumé dans l'ouvrage d'HERTZ (1982) : « *L'argumentation à l'encontre d'une définition unitaire et universelle de la petite entreprise tient principalement aux variations quantitatives de la signification de "petite" dans différents pays. Cet argument serait valide s'il était établi que la petite entreprise ne*

<sup>35</sup> JULIEN, P.A, MARCHESNAY. M, « *La petite entreprise* », Paris, Editions Vuibert, 1988, 288p.

*puisse se définir autrement qu'à l'aide de critères quantitatifs de la taille. Mais si l'on accepte que la petite entreprise est un concept et pas simplement une entreprise miniature, alors il devient possible d'en donner une définition uniforme. Un concept doit être défini de façon universelle. Sans définition uniforme de l'objet-PME, aucune comparaison ne peut être faite »<sup>36</sup>. (Hertz, 1982, p. 19).*

D'après l'auteur, il est nécessaire de définir la PME autant qu'objet d'étude à part entière, en le séparant complètement de la grande entreprise. De là une définition universelle peut être donnée.

Le monde des PME est très hétérogène, et chacun des chercheurs de ce courant insiste sur des caractéristiques communes entre elles. Tel que le cite JULIEN et MARCHESNAY : « *Le monde de la PME, considère individu par individu, se révèle lui-même d'une extrême complexité ; mais pris en tant que tel, des constantes, des permanences, des tendances en surgissent à l'examen »<sup>37</sup>.*

Mais ces chercheurs se contentent de seulement sélectionner un échantillon de firmes de petite taille et en font des PME comme si ce passage était automatique. Ce qui est une erreur, car toute entreprise de petite taille n'est pas forcément une PME. Une autre erreur survient encore, celle de considérer toute entreprise de grande taille comme une non-PME, or que celle-ci peut grandir tout en gardant les caractéristiques organisationnelles d'une PME. Donc, il est important pour ce courant de bien étudier le concept théorique de la PME pour éviter toute erreur.

Pour la spécificité, le critère de la taille est le plus important tandis que les critères de nature qualitatifs sont négligés ou alors considérés de manière empirique. Et de plus, plus la taille de l'entreprise est petite plus le rôle du dirigeant devient plus important. Donc en étudiant les caractéristiques d'une PME, on s'intéresse toujours aux objectifs et comportement du dirigeant.

Par ailleurs, TORRES défend la théorie de la spécificité de gestion de la PME par la proximité\*. Selon cet auteur parler du concept de proximité induit donc à un

---

<sup>36</sup> HERTZ, in (ALLALI B, « Vision des dirigeants et internationalisation des PME », Publibook, Paris, 2005, p64)

<sup>37</sup> JULIEN. P.A, MARCHESNAY. M, in (TORRES, « 25ans de recherche en PME : une discipline entre courant et contre courants » Université Paul Valéry de Montpellier, p9)

\* Signifie qu'il y'a une faible distance géographique entre l'emplacement de l'entreprise et ses parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, etc.)

management de proximité. Suite à une étude empirique sur plus de 230 PME, il en conclu que la proximité joue un rôle important dans la gestion de la pme et ce malgré sa faible spécialisation. Ainsi elle a pour effet de réduire l'incertitude, c'est-à-dire que le fait que ses partenaires soient proches cela devient rassurant pour l'entreprise. Ajouté à cela, la performance de la PME est meilleure, lorsque les acteurs proches sont envisagés comme moins incertains<sup>38</sup>.

Ainsi, la théorie sur la PME peut être universelle. Donc la spécificité permet de généraliser au niveau de plusieurs entreprises puisque il ne s'agit plus de prendre la PME pour une grande entreprise en version miniature. Néanmoins, l'hétérogénéité de ce courant, laisse croire que toutes les entreprises de petite taille peuvent être considérées comme spécifiques au modèle théorique et au mode de gestion caractérisé par une approche de proximité.

## 2- Le courant de la diversité (1975-1985)

Etudier les PME devient difficile, surtout lorsqu'il s'agit de les analyser en les regroupant dans un modèle unique. Ainsi, les auteurs du courant de la diversité ne considèrent pas la PME comme un objet de recherche mais autant que champ (champ-PME).

En prenant en considération l'hétérogénéité du champ-PME, ils ont obtenus des résultats multiples qui ne leurs ont pas permis de les regrouper dans un modèle unique. D'où aucune généralité n'a pu se faire mais que chacune dépendait du contexte dans lequel elle se trouvait a évolué.

Le courant de la diversité ne procède pas par comparaison à la grande, mais il évalue leurs diversités. La PME est aussi un ensemble hétérogène influencé par l'activité, les stratégies choisies, les modes de gestion, etc. Tel que le cite March (1994): « *Tout essai de description des tendances de gestion, même s'il est valide en moyenne, ne décrit de façon adéquate aucune situation de gestion particulière* »<sup>39</sup>. Et comme l'ajoute JULIEN : « *On sait qu'il est difficile de parler d'une théorie des PME alors que*

---

<sup>38</sup> TORRES Olivier, « Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique », CIFEPME, p 1-15

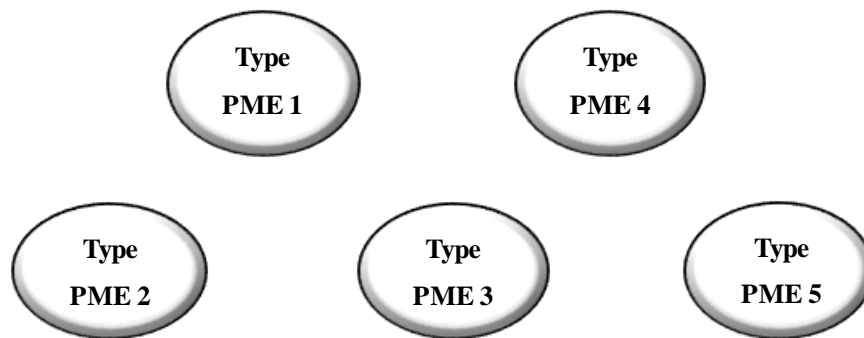
<sup>39</sup> TORRES. O, Op Cit, p 15

*celles-ci sont extrêmement hétérogènes... On ne peut donc échapper à une approche de contingence »<sup>40</sup>.*

De ce fait, l'existence de plusieurs critères ne leur permet pas d'arriver à un modèle de référence, d'où l'approche de la contingence qui considère que chaque entreprise est un cas unique, ce qui rend la généralisation du modèle PME impossible.

Ainsi, ce courant se base plutôt sur une définition de typologie de PME, c'est ce qui permet de reconnaître la diversité au sein de la PME. La figure qui suit démontre comment se présente ce courant.

**Figure 02** : Le courant de la diversité



**Source** : Olivier TORRES, « PME : de nouvelles approches », Economica, Paris, 1998, p35.

Ce courant présente des caractéristiques inverses de celles du courant de la spécificité :

- L'autonomie de recherche par rapport aux travaux sur la grande firme, vu que les échantillons sont basés sur des entreprises à faible dimension. C'est pourquoi elle ne compare pas la petite à la grande, mais évalue la diversité de ce monde particulier.
- De par l'existence de divers types de PME (approche typologique) ou parce qu'il y'en a une infinité (approche de la contingence), il leur est impossible d'arriver à un cadre générique.

---

<sup>40</sup> JULIEN. P. A, in (TORRES. O, Op Cit, p 34)

En somme, en les étudiant autant que champ-PME, celles-ci dépendaient de l'environnement ou du moins de leurs contextes, ce qui a rendu difficile voire impossible de les regrouper selon un modèle général. Ainsi, des typologies distinctes de PME se dressent pour venir répondre à cette diversité.

Pour conclure, dans cette section, nous avons vu l'approche de la spécificité qui étudie l'objet-PME afin de dégager les caractéristiques propres à la PME. Elle cherche à tout prix à présenter un modèle généralisé pour intégrer toutes les PME dans un seul modèle. Quant à l'approche de la diversité, elle étudie le champ-PME pour dresser des typologies. Même si elle est considérée comme étant plus réaliste, celle-ci est limitée, ce qui ne permet aucune généralisation mais considère toute PME selon son contexte.

### Section 03 : Le courant de la synthèse et de la dénaturation de la PME

Considérées comme un prolongement des deux courants précédents, les deux courants qui seront présentés dans cette section ne sont que le résultat d'un croisement entre les antagonismes de la recherche en PME (universalisme versus contingence et spécificité vs diversité). De ce croisement résulte une matrice qui laisse apparaître les deux courants ou voies de prolongements (cadran A et cadran B), tel que le montre le schéma ci-joint (figure 03) :

**Figure 03** : les perspectives de recherche en PME

	Spécificité	Diversité
Universalité	<b>PME OBJET</b>	<b>A</b>
Contingence	<b>B</b>	<b>PME CHAMP</b>

**Source** : Olivier TORRES, « les PMES : de nouvelles approches », Economica, Paris, 1998, p38

Ainsi, le croisement représenté dans la case dénommée « A » concilie la diversité dans l'universalité de la spécificité de la PME. Autrement dit, le courant de la



synthèse. Le croisement représenté dans la case « B » est le courant de la dénaturation. Il considère que la spécificité de la PME est contingente mais dans un contexte dénaturant la PME.

Ainsi dans cette section nous allons voir un aperçu du courant de la synthèse qui s'est développé dans le milieu des années quatre-vingt et du courant de la dénaturation qui a vu le jour dans le milieu des années quatre-vingt-dix.

### **1- Le courant de la synthèse (milieu des années 80- début des années 90)**

Pour ce courant, il s'agit d'intégrer la diversité au sein même de la spécificité, tout en considérant la spécificité de la PME élastique. En d'autres termes, il y'a une diversité au sein même de la spécificité.

Ainsi, on ne parle pas d'une seule spécificité qui caractérise les PME, mais d'y intégrer un ensemble de spécificités (diversités) possibles. Comme le cite MARCHESNAY (1991): « *les milieux des PE sont d'une effroyable complexité : d'où de la part du chercheur la tentation du réductionnisme, rapidement vouée à l'échec. Il faut alors se rabattre sur des grilles d'analyses heuristiques, évoquer des configurations, au sens de Mintzberg, proposer des conjectures à partir de construits et de variables réfutables, soit pas la validation logique, soit pas la validation empirique. C'est dans cet esprit que nous proposons une théorie de l'hypofirme* »<sup>41</sup>.

Et comme l'affirme aussi CANDAU (1981): « *la multiplicité des caractéristiques spécifiques des petites entreprises interdit à priori de les assimiler à un ensemble homogène... la variété de leurs caractéristiques paraît devoir largement l'emporter sur leurs uniformité* »<sup>42</sup>. Il fait une jonction entre les deux courants de recherche (spécificité et diversité) qui se sont développés parallèlement.

Dès lors on peut dire que cette nouvelle approche intègre dans ses recherches la spécificité des PME tout en reconnaissant et en prenant compte leurs diversités. Néanmoins, la diversité des PME ne dépasse jamais le cadre de la spécificité. Et que la prise en compte de la diversité, inscrit l'approche de la synthèse dans le cadre de l'approche universelle.

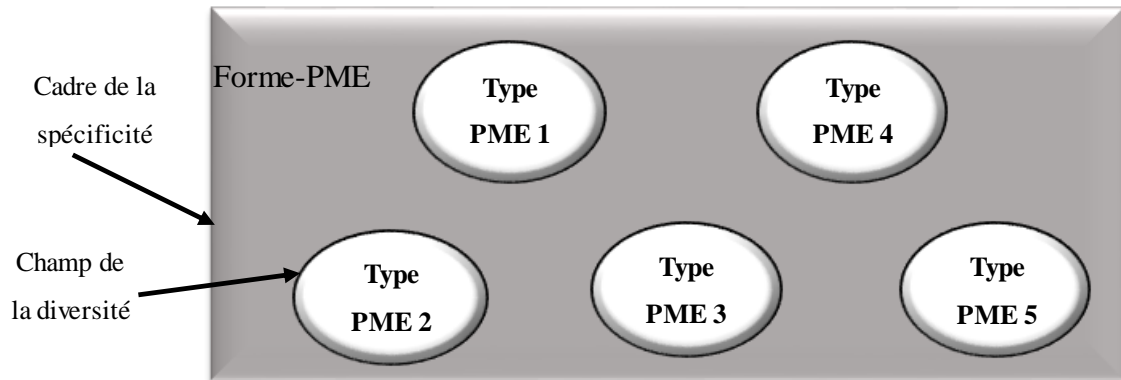
---

<sup>41</sup> Cité par TORRES. O, Op Cit, p40

<sup>42</sup> Idem

Dans le schéma qui suit-l'on retrouve la présentation de l'approche de la synthèse :

**Figure 04** : Le courant de la synthèse



Source : Olivier TORRES, Op Cit, p 41.

Il apparaît dans cette figure que les différents types de PME sont regroupés dans un seul cadre de spécificité, même si elles sont différentes les unes des autres, cette diversité ne dépasse jamais le champ de la spécificité. Donc cette spécificité devient élastique pour intégrer toutes ces diversités en son sein. C'est pourquoi ce courant est à la fois spécifique mais avec des diversités prises en compte.

Partant alors du principe que la théorie de la spécificité n'est jamais remise en cause mais qu'elle est juste modulable et que la diversité ne dépend alors que d'un changement de degré. Qu'en adviendra-t-il si ces changements de degrés menaient à un changement complet de la nature de la PME ? Question sur laquelle TORRES<sup>43</sup> s'est penché et il est arrivé à la conclusion que dans ce cas-là, on ne parle plus du courant de la synthèse mais d'une tout autre approche : l'approche de la dénaturation.

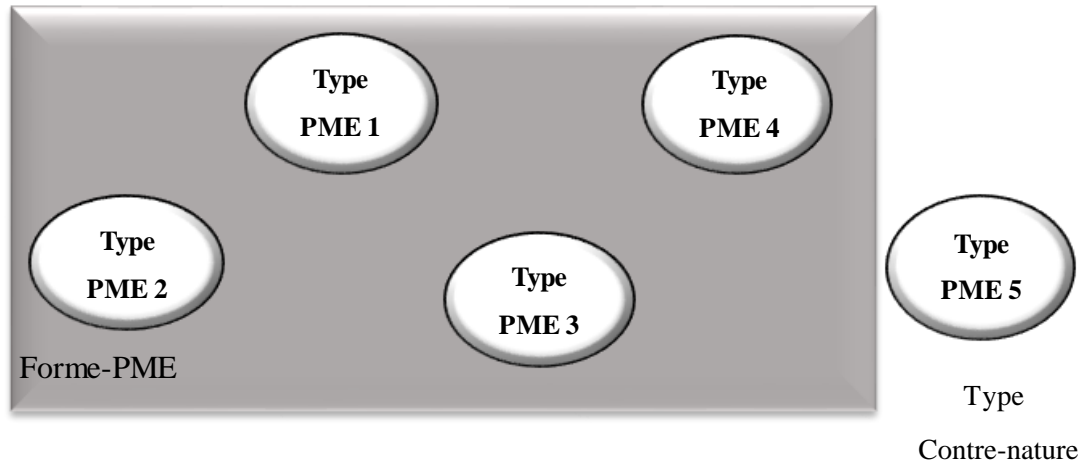
## 2- Le courant de la dénaturation (milieu des années 90)

Le courant de la dénaturation suit une approche de contingence de la spécificité de la PME. C'est-à-dire que la thèse de la spécificité n'est pas valide dans tous les cas et que celle-ci est remise en cause lorsqu'elle est utilisée en dehors de son champ d'application ou lorsque la spécificité ne respecte pas certaines conditions. De là elle devient non pertinente. En d'autres termes on pourrait dire que le courant de la spécificité présente lui aussi des limites.

<sup>43</sup> TORRES. O, Op Cit, p 45

Afin de comprendre le fonctionnement de cette approche, la figure-ci qui suit (voir page suivante) illustre ce courant et nous permet ainsi de mieux le visualiser.

**Figure 05** : Le courant de la dénaturation



Source : Olivier TORRES, Op Cit, p 45.

D'après ce schéma, les types de PME 1, 2, 3 et 4 sont des PME qui appartiennent au même cadre de spécificité mais avec des degrés divers, donc leur différence n'est pas de nature. En prenant en considération que parfois les changements de degrés peuvent mener à des changements de nature, comme c'est le cas pour le type 5, elle devient alors un cas de non-spécificité. C'est d'ailleurs ce cas atypique qui explique cette approche.

Comme le précise Torres, fixer les limites de la spécificité des PME, c'est admettre que dans certains cas les entreprises, même de petite dimension peuvent sortir du paradigme de la spécificité. Ainsi, le courant de la dénaturation ne se base pas sur un clivage selon la taille. Mais en s'interrogeant sur l'identité propre de la PME par rapport à ces caractéristiques. Enfin, le courant de la dénaturation n'est que le prolongement de la recherche en PME selon une perspective contingente. Il permet d'analyser et de s'approfondir sur le paradigme de la spécificité.<sup>44</sup>

Dans cette section, nous avons vu les prolongements des deux courants précédents. Des approches qui ont permis de progresser et de faire avancer les recherches sur les PME.

<sup>44</sup> TORRES. O, Op Cit, p 47

## CONCLUSION

Pour conclure, les définitions sur la PME diffèrent d'une nation à une autre, et d'un auteur à un autre, ce qui permet de garder ce concept dans un état en constante évolution afin d'y apporter une vision plus universelle et plus précise.

Et comme nous l'avons vu, les quatre approches en sciences de gestion qui ont tenté de cerner et de comprendre ce concept sont : la spécificité qui met en avant les caractéristiques propre des PME et propose ainsi une théorie spécifique à ce type d'entreprise, la diversité qui cherche à identifier des typologies afin de classer les PME étant donné qu'une définition universelle est impossible, la synthèse qui vient en réponse aux deux courants précédents. Elle cherche à rattacher les divergences sur l'universalité et la spécificité des PME. Autrement dit, la pme possède des spécificités mais imprécises, et la diversité des typologies établies reste toujours dans un cadre de spécificité de la PME. Enfin, la dénaturation, qui s'intéresse à la spécificité des PME mais sur le fait que celle-ci présente des limites et qu'un type de PME peut apparaître et avoir des caractéristiques en dehors du champ de la spécificité. Elle vient dénaturer l'aspect spécifique de la PME.

Après être revenu sur un bref aperçu des différentes approches des sciences de gestion ayant étudiées la PME, une question nous vient en tête : Quel cadre d'analyse théorique devons-nous adopter pour répondre à notre problématique de départ ?

Pour ce faire, nous savons que la recherche en PME peut être considérée comme une discipline à part entière dès lors où l'on se réfère aux caractéristiques propres de la PME (GUILHON et ALII 1993)<sup>45</sup>. Celle-ci devient alors un objet de recherche absolue. Et la petite firme présente des caractéristiques qui sont spécifiques et conformes au modèle théorique établi par JULIEN (1994)<sup>46</sup>, à savoir : la petite taille, la centralisation de la gestion, la faible spécialisation organisationnelle, une stratégie intuitive à court terme, un système d'information simple et informel et enfin un marché local.

---

<sup>45</sup> TORRES. O, « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », Université Paul Valéry de Montpellier III, p 21

<sup>46</sup> TORRES. O, « Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proximité », Université de Caen Basse-Normandie, Décembre 2004, p 14

Nous décidons alors de nous concentrer sur l'approche de la spécificité de la petite entreprise tout en prenant en considération son hétérogénéité et son mode de gestion de proximité.

Nous y intégrons le critère central (axe) de la PME admis par l'ensemble des chercheurs, à savoir le dirigeant et son rôle dans l'entreprise. Tel que le précise R. WITTERWULGHE : « *La PME type ne peut s'expliquer que par la personnalité de celui que l'on dénomme dans le langage courant « l'homme-orchestre ». La vie et la survie de l'entreprise de petite taille est étroitement liée à la dimension humaine de celui qui la gère et assume la responsabilité. C'est donc ce lien qui unit le destin de la PME à celui de son dirigeant....* ».<sup>47</sup>

C'est dans ce cadre que nous tenterons de répondre à notre question de départ pour conclure si oui ou non la PME algérienne est conforme à la PME décrite par ce courant.

---

<sup>47</sup> WITTERWULGHE. R, Op Cit., p 22

Plus qu'un paramètre déterminant et décisif pour la PME, l'organisation est de plus en plus considérée comme étant un des principaux facteurs de succès de ce type d'entreprise, notamment dans un environnement de plus en plus changeant et agressif.<sup>1</sup>

Une organisation est composée en premier lieu d'une structure qui permet de bien délimiter les tâches et responsabilités de chaque poste. En second lieu, on retrouve les hommes et les femmes, sans lesquels l'entreprise n'a pas lieu d'exister, car c'est par leurs compétences et motivations que l'entreprise peut arriver à ses finalités.<sup>2</sup>

Par ailleurs, la stratégie est une composante aussi importante que tout autre élément en entreprise. Cela dit, avant d'être appliquée elle doit être comprise par les responsables et dirigeants, c'est à partir de là qu'elle passera d'une stratégie pertinente à gagnante pour le futur.

Pour ce qui est des prises de décision au sein de la PME celle-ci est du ressort du dirigeant-proprétaire. Ce critère constitue un paramètre fondamental de la structure de la PME.

Dans le chapitre qui suit, nous allons présenter la PME à travers trois sections qui nous permettront d'identifier ses caractéristiques. La première, intitulée la stratégie et la prise de décision en PME, concerne les orientations stratégiques ainsi que le profil du dirigeant et son impact sur la prise de décision en PME. La seconde, concerne la structure et l'organisation des fonctions dans l'entreprise, laquelle intègre la taille, la coordination du travail et la configuration organisationnelle. La troisième quant à elle prend en considération l'aspect social, autrement dit, l'animation de la ressource humaine en PME, c'est-à-dire la structure des effectifs, la culture d'entreprise et le climat social.

---

<sup>1</sup> FAYOLLE. A, « L'entrepreneuriat : apprendre à entreprendre », Dunod, Paris, 2004, p 47

<sup>2</sup> KALIKA. M, ORSONI. J, HELFER. J-P, « Management, stratégie et organisation, 8<sup>e</sup> édition », Vuibert, Paris, Aout 2010, p 271.

## Section 01 : Stratégie et prise de décision au sens des PME

Au sein d'une PME, l'acteur principal est le dirigeant ou le propriétaire de sorte que l'influence de sa personnalité a une plus grande emprise sur l'aspect et la forme de la firme (Gervais, 1978)<sup>3</sup>. Il est aussi considéré comme le sculpteur de la stratégie de son organisation. En somme, il est l'individu qui assume la responsabilité des décisions stratégiques.<sup>4</sup>

C'est à partir de ces constatations que nous allons développer, dans cette section, la stratégie appliquée au sein de la PME ainsi que la prise de décision et son processus.

Mais comme le dirigeant est reconnu dans la littérature comme étant l'acteur principal au sein de la petite firme, et qu'on ne peut évoquer une problématique reliée à la PME sans évoquer son dirigeant (FABER)<sup>5</sup>, nous allons de ce fait débiter par la présentation de son profil ainsi que sa position au sein de l'organisation, puis le relier à la stratégie et au processus décisionnel en y identifiant son importance.

### 1- Le dirigeant de la PME

La place du dirigeant au sein d'une entreprise est très importante. Il est l'acteur le plus prisé dans le cadre de l'étude de la PME, il en est le socle. Certains auteurs pensent même que la confusion entre entrepreneur et entreprise peut être considérée comme une caractéristique de l'identité de la PME (VAN LOYE, 1991).<sup>6</sup>

Les fondements de l'entreprise, ses conditions d'existence, sa croissance ainsi que sa survie dépendent de lui et de ses capacités à entreprendre.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> GERVAIS Michel, in (BACHELET .C, FAVRE. J, « Coexistence et cohérence des représentations du dirigeant de PME : application à la communication interne », 4<sup>e</sup> congrès international francophone sur la PME, Nancy-Metz, 22-23-24 octobre 1998, p 4)

<sup>4</sup> VARRAUT. N, « démarche stratégique du dirigeant-propriétaire de pme », 4<sup>e</sup> congrès internationale de pme, Nancy Metz, octobre 1998, p4

<sup>5</sup> FABER. P, « La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation », IAE de Lille, p18.

<sup>6</sup> VAN LOYE, in (BACHELET. C, FAVRE. J, Op Cit., P4)

<sup>7</sup> WTTTERWULGHE. R, Op, Cit., p 31

### A- Qu'est-ce qu'un dirigeant de PME ?

Comme nous l'avons vu dans les définitions précédentes, la majorité des auteurs et chercheurs sont d'accord quant à l'identification de la PME selon le critère du dirigeant (voir chapitre I), appelé dans le langage courant « l'homme-orchestre »<sup>8</sup>. Il représente l'acteur principale, la source des croyances dominantes au sein de la firme ce qui le distingue des autres acteurs.<sup>9</sup>

Pour MINTZBERG, le dirigeant est le responsable d'une organisation.<sup>10</sup> Selon JULIEN et MARCHESNAY, le dirigeant de la PME est celui qui assume la responsabilité technique et financière de l'entreprise<sup>11</sup> et ajoutent : « *l'entrepreneur est celui qui sait imaginer du nouveau, a une grande confiance en soi, est enthousiaste et tenace, aime résoudre des problèmes, aime diriger, combat la routine, refuse les contraintes* »<sup>12</sup>.

En PME, la distinction entre entrepreneur et dirigeant est quasi-la même, étant donné qu'un entrepreneur est celui qui crée sa propre affaire, celui qui rachète une entreprise ou encore celui qui en hérite. Et le dirigeant est celui qui engage une partie de son patrimoine. C'est alors cette propriété qui lui donne autorité et contrôle de l'entreprise.<sup>13</sup>

Selon Fillion, la personne complexe du dirigeant est « *une personne imaginative caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il continue d'apprendre au sujet d'occasion d'affaires possible et qu'il continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il continue de jouer un rôle entrepreneurial* »<sup>14</sup>.

---

<sup>8</sup> WTTTERWULGHE. R, Op Cit., p 22

<sup>9</sup> CREPLET. F, MEHMANPAZIR. B, « Une analyse cognitive du concept de vision entrepreneuriale », Working Paper, Université Louis Pasteur et Robert Schuman, Strasbourg, 2000

<sup>10</sup> MINTZBERG. H, « Structure et dynamique des organisations, 2<sup>e</sup> édition », d'Organisation, Paris, p 43

<sup>11</sup> JULIEN, MARCHESNAY, « La petite entreprise : principes d'économie et de gestion », Vuibert, Paris, 1988, p 59

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> WTTTERWULGHE. R, Op Cit., p 33

<sup>14</sup> FILION Louis Jacques, « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », La revue internationale PME Vol 10 n°2, Janvier 1997, P 130-172



Pour COLLE, Le chef d'entreprise en PME doit être plus qu'un simple visionnaire. Il doit connaître les opportunités et les menaces de son environnement ainsi que les forces et faiblesses de son entreprise. Tout en ayant une réflexion orientée vers la stratégie en précisant les objectifs à atteindre à long terme et de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les atteindre.<sup>15</sup>

On peut dire que l'identification du dirigeant varie d'un auteur à un autre mais dont le consensus nous permet d'avoir une image globale du dirigeant-proprétaire de la PME.

### **B- Le profil du dirigeant**

En évoquant le profil du dirigeant, il est très difficile de parler d'un seul profil de dirigeant. Le dirigeant est un individu, et il n'y a aucune raison qui laisserait penser que le dirigeant se débarrasse de sa propre identité-physique, psychique et socioculturelle lorsqu'il arrive dans son bureau (BODEAU, 1994).<sup>16</sup>

Ainsi, le profil du dirigeant d'une PME repose sur des attributs qui sont indispensables pour le management de l'organisation. Ce profil est composé d'un ensemble de caractéristiques qui relève de la personnalité du dirigeant.

Plusieurs auteurs ont mis en place un ensemble de critères ou de caractéristiques à prendre en compte pour identifier le profil du dirigeant de la PME.

Selon MAHE DE BOISLANDELLE ce profil doit être étudié par rapport à divers aspects : l'état d'esprit, dynamisme, préjugés, état de santé, situation familiale, formation initiale, expérience préalable à la création ou reprise d'entreprise.<sup>17</sup>

CASTRO (2002) quant à lui liste un ensemble de qualités dont le dirigeant de PME doit jouir : l'équilibre, l'honnêteté, la perspicacité, le sens pratique, la volonté, la compétence et enfin le sens moral.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> COLLE François, « Le guide stratégique du responsable d'entreprise », Maxima, Boulogne, 1993, P 57

<sup>16</sup> BODEAU. V, « Le cadre de référence du dirigeant. Une clef pour la compréhension des stratégies de PME », Actes de la 39<sup>e</sup> conférence mondiale de l'ICSB, Strasbourg, Juin 1994, pp 37-48

<sup>17</sup> MAHE DE BOISLANDELLE. H, « GRH en PME, universalité et contingences : essai de théorisation », revue internationale PME, vol 11 n°2-3, 1988, p 17

<sup>18</sup> CASTRO. J-L, « Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management », Doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise, Université Paris Dauphine, 2002.

En se référant uniquement à une recherche littéraire concernant les éléments influant le profil du dirigeant, PARADAS (1996) évoque trois grands ensembles sur lesquels il se décline.<sup>19</sup> Dans cette partie nous développerons les deux premiers éléments, le troisième sera développé plus loin dans notre travail.

- **Éléments historiques**

Il existe de nombreux éléments liés à l'histoire qui déterminent le profil du dirigeant. On en retient principalement l'âge qui influence sur sa vision, son expérience ainsi que sa formation initiale et continue qui favorise l'innovation, et enfin la culture qui vient compléter ces éléments.

Enfin, le fait que l'entreprise soit une affaire familiale ou non implique une variation dans le comportement du dirigeant.

- **Éléments de la personnalité**

Il existe de nombreux critères psychologiques retenus par les très nombreux auteurs qui ont étudié la question, mais dans le cadre de ce travail nous n'en citerons que les plus utilisés.

Le critère le plus souvent avancé est le « *need of achievement* » qui signifie le besoin de réalisation personnelle, d'accomplissement, plus que d'argent (Réalisation de soi). Le second critère est le « *locus of control* » qui signifie la capacité de contrôler sa destinée et les événements autour de soi qui peuvent expliquer les blocages liés à la délégation.

On peut également citer d'autres éléments : la tolérance à l'ambiguïté, penchant au risque, la confiance en soi, la détermination, le besoin d'indépendance et le besoin de se faire reconnaître et intégrer un milieu.

Enfin, l'usage de ces traits ne permet pas en premier lieu de distinguer entre les entrepreneurs ayant réussi et ceux qui ont moins bien réussi et en second lieu ils ne permettent pas de décrypter à l'avance qui sera dirigeant.

---

<sup>19</sup> PARADAS Agnès, « Typologies du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans la PME », 3<sup>e</sup> congrès de la CIFPME, Trois-Rivières, Québec, 1996, p 2-3

On cite également les travaux de H. DAVAL et al (1999) qui ont présenté une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs en se basant sur 25 typologies relevées de la littérature. Ils ont ainsi extrait un ensemble de caractéristiques qui peuvent être regroupés en cinq (05) groupes : histoire de l'entrepreneur, aptitudes propres à l'entrepreneur, besoin entraînant l'acte entrepreneurial, politique général de l'entreprise et le management.<sup>20</sup>

Les trois premiers concernent directement l'individu (histoire, aptitudes et besoins) quant aux deux autres ils sont liés à l'action d'entreprendre (politique générale de l'entreprise et management).

Parmi les critères extraits on cite : âge, besoin d'autonomie, attitude face au profit, réalisation de soi, éducation, style de management, vision stratégique, expérience, valeurs, attitude face au changement, innovation/ créativité, recherche de profit, recherche de pérennité/ sécurité, Besoin de pouvoir, etc.

Une autre typologie existe concernant les dirigeants, notamment celle de LAUFFER (1975) et de BOSWELL (1971) pour mettre en place des catégories d'entrepreneurs.<sup>21</sup>

En se basant sur des interviews menées auprès d'une soixantaine de créateurs d'entreprise, LAUFFER identifie quatre types d'entrepreneurs :

- L'entrepreneur manager et innovateur : favorise la croissance et se motive par l'auto-réalisation.
- L'entrepreneur technicien : refuse la croissance, il cherche l'efficacité technique.
- L'entrepreneur propriétaire : favorise aussi la croissance mais à condition que celle-ci ne remette pas en cause son indépendance financière et a une priorité de contrôle sur son entreprise.
- L'entrepreneur artisan : ne se considère pas comme entrepreneur, il a pour objectif principal son indépendance et la survie de son entreprise.

---

<sup>20</sup> CASTRO. J-L, « Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management », Doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise, Université Paris Dauphine, 2002.

<sup>21</sup> LAUFFER. J, « Comment on devient entrepreneur ? », Revue française de gestion, n°2, novembre 1975, pp 11-23.

BOSWELL (1971) quant à lui identifie quatre types d'entrepreneurs en l'interviewant 47 PME<sup>22</sup> :

- L'entrepreneur orienté vers l'unique objectif de la survie de l'entreprise ;
- L'entrepreneur conservateur qui vise le statu quo ;
- L'entrepreneur rationnel ;
- L'entrepreneur expansionniste.

Ajouté à ces multiples classifications, nous allons citer celle établie par JULIEN et MARCHSNAY (1990)<sup>23</sup>, connu pour être une classification simple présentant deux typologies et composés de caractéristiques claires en matière de comportement managérial.

L'un de ces types est le PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance). Le souci majeur de cet entrepreneur est d'assurer la pérennité de son affaire. Dans ce cadre-là, l'entreprise est un bien personnel et familial qu'il se doit de bien gérer afin de le transmettre à ses descendants ou par faute la revendre.

En second lieu on retrouve l'indépendance, ce trait spécifique au dirigeant de la PME concerne le patrimoine de la firme où il refusera toute ouverture du capital à des associés externes ou le recourt à des endettements à long terme auprès d'organismes tels que les banques. De ce fait, il se retournera vers l'autofinancement en ayant recours à des capitaux d'origine familiale. Enfin le critère de croissance, celui-ci n'est que la conséquence de l'accumulation patrimoniale mais n'est pas une fin en soi.

Quant au type CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité), contrairement au PIC, l'entrepreneur dans ce cas s'intéresse à la croissance de ses activités ou aux activités croissantes (développer ces activités soit par diversification ou spécialisation).

L'autonomie est jugée comme étant le point motivant l'entrepreneur à reprendre ou à créer son affaire. Il recherche une autonomie dans la décision, et accepte d'avoir recours à des endettements extérieurs ou à faire participer des actionnaires mais du moment qu'il garde sa position de décideur. Enfin pour la pérennité, elle n'intéresse

---

<sup>22</sup> BOSWELL, in (GENDRE-AEGERTER. D, « La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive », Université de Fribourg, Suisse, 2008, p 123)

<sup>23</sup> MARCHESNAY. M, « La PME : une gestion spécifique ? », Economie rurale n° 206, Novembre-Décembre 1991, pp- 11-17.

pas pour autant ce type de profil, étant donnée qu'il recherche des revenus plutôt maximisant que satisfaisant (allant vers le long terme). De ce fait le dirigeant CAP est moins attaché à la pérennité de sa firme que le PIC.

Cela dit, un CAP peut devenir un PIC, si le dirigeant arrive à maintenir sa position sur le marché et à réduire les risques.

Pour le type CAP ou PIC, il y'a lieu de prendre en considération d'autres facteurs qui influencent le portrait du dirigeant :

- Influence du milieu social d'appartenance ;
- Influence du niveau ainsi que la nature de l'éducation et l'expérience ;
- Influence des variables psychologiques : besoins de réalisation, de pouvoir et d'affiliation, aptitudes au commandement et à l'animation, etc.

Après ce récapitulatif sur les critères utilisés par les chercheurs en sciences de gestion pour retracer et analyser le profil du dirigeant, nous allons maintenant nous intéresser au processus décisionnel.

Le lien existant entre le profil du dirigeant et le processus de prise de décision est que ce dernier dépend des objectifs du dirigeant et de sa vision<sup>24</sup>. Autrement dit, le propriétaire-dirigeant de PME possède des qualités qui lui permettent d'entreprendre et leur importance est primordiale car la personnalité du dirigeant influe directement sur la gestion et sur la stratégie de l'entreprise.<sup>25</sup>

## **2- La prise de décision stratégique dans la PME**

Avant d'entamer cette partie sur la décision et son processus il est primordial de faire un rappel sur quelques notions et puis identifier les typologies de décisions, les facteurs l'influençant ainsi que son processus au sein d'une PME.

---

<sup>24</sup> PARADAS, Op Cit, p 4

<sup>25</sup> CASTRO. J-L, Op Cit, p181

### A- La décision

La décision est qualifiée comme étant la partie la moins visible de la politique d'entreprise. Pourtant c'est à travers elle que toutes les idées, les ambitions, et les sentiments des différents acteurs se transforment en actions stratégiques<sup>26</sup>.

KALIKA et al, précisent que « *la décision est l'acte volontaire par lequel après examen des questions douteuses ou litigieuses on tranche, on prend parti* »<sup>27</sup>.

Igor ANSOFF (1991) est l'un des premiers auteurs à proposer une typologie hiérarchique des différentes décisions prises dans une entreprise.<sup>28</sup> Il est important d'en faire la distinction car en PME l'imbrication entre ces trois types est forte (MARCHESNAY, 1991).<sup>29</sup> Ainsi d'après ANSOFF, on distingue :

- **Les décisions opérationnelles**

Ce sont des décisions de gestion courante, elles ne sont pas vitales pour l'avenir de l'entreprise, c'est-à-dire, en cas d'erreur l'entreprise pourra entreprendre des actions correctives dont les effets se feront directement sentir. Ce sont des décisions répétitives et n'engage l'entreprise que sur le court terme.

- **Les décisions tactiques**

Appelées aussi décisions de gestion ou de pilotage. Elles prolongent les décisions stratégiques et commandent les décisions opérationnelles. Ce sont des décisions qui concernent la gestion des ressources dans une optique d'efficacité. Elles engagent l'entreprise à moyen terme et entraînent des risques dont la réversibilité est plus ou moins coûteuse et lente.

- **Les décisions stratégiques**

Ce sont les décisions les plus importantes. Elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise et conditionnent sa survie. Elles sont toutes centralisées à des niveaux hiérarchiques hauts. Elles engagent l'entreprise sur le long terme et présentent

---

<sup>26</sup> Groupe collectif HEC, « Strategor : politiques générales de l'entreprise, 4<sup>e</sup> édition », Dunod, Paris, 2004, P 595

<sup>27</sup> KALIKA. M, HELFER. J-P, ORSONI. J, « Management : stratégie et organisation », Vuibert, Paris, 1990.

<sup>28</sup> ANSOFF Igor, « planification stratégique en management », 1999.

<sup>29</sup> MARCHESNAY. M (1991), Op Cit.

le caractère d'être incertaines vu qu'elles renvoient aux relations que l'entreprise entreprend avec son environnement. En d'autres termes elles permettent à l'entreprise de s'adapter à son environnement.

D'autres caractéristiques ont été additionnées à celle-ci. JOHNSON et al (2005) ajoutent que les décisions stratégiques sont de natures complexes, risquées et portent sur une vision globale de l'entreprise et non pas sur une fonction particulières. Elles induisent des changements que ce soit au niveau organisationnels ou culturels.<sup>30</sup>

MEIER (2009) y rajoute deux caractéristiques, l'une est liée au niveau de délégation jugé faible vu que les décisions sont majoritairement prises pas les dirigeants eux-mêmes, l'autre aux coûts qui sont jugés trop élevés et présentant des conséquences importantes pour la firme.<sup>31</sup>

En PME, la distinction entre ces niveaux est difficile. Il est souvent admis que le niveau tactique n'existe pas. Le niveau opérationnel qui permet à travers les décisions de même type de gérer le quotidien, et le niveau stratégique qui émet des décisions ayant une influence sur le devenir de la PME (RICE Jr, 1983).<sup>32</sup>

### **B- Processus décisionnel**

Les décisions prises au sein d'une entreprise quelques soit leurs niveaux (stratégiques, opérationnelles ou tactiques) suivent un ensemble d'étapes hiérarchisées. Ces étapes constituent un modèle de décisions appelé processus.

En parallèle, qui dit décision dit choix. Ce sont ces choix qui mènent à la prise de décision. Au sens de SIMON (1983), la prise de décision est l'élément essentiel au sein de l'organisation.<sup>33</sup>

Plusieurs chercheurs se sont intéressés aux décisions émises dans l'organisation, ce qui a laissé apparaitre plusieurs modèles de décisions. Dans notre travail, nous nous intéresserons au processus émis par H. SIMON (établi comme modèle de référence).

---

<sup>30</sup> JOHNSON. G, SCHOLLES. K, WHITTINGTON. R, FRERY. F, "Stratégique, 7e édition", Pearson Education, 2005, pp 06-12.

<sup>31</sup> MEIER. O, « Dico du manager », Dunod, Paris, pp 56-57.

<sup>32</sup> RICE G.H Jr, « Strategy decision making in small business », Journal Of Management, Vol 9, n°1 Autumn, 1983, pp 58-65

<sup>33</sup> SIMON Herbert, « administration et processus de décision », Economica, Paris, 1983

En 1980, SIMON propose un modèle de prise de décision, ce modèle se compose de quatre phases :<sup>34</sup>

- **Phase d'intelligence**

Appelée aussi phase de renseignements, cette phase consiste à percevoir le problème, se renseigner et à le formuler.

- **Phase de modélisation**

Découvrir et analyser le problème pour élaborer (modéliser) et formuler des solutions possibles pour le résoudre.

- **Phase de choix**

Évaluer et sélectionner une voie d'action (choisir une ou plusieurs solutions) pour résoudre le problème puis la mettre en œuvre.

- **Phase d'évaluation**

Cette dernière étape consiste à suivre l'exécution de la décision à travers les choix opérés. C'est lors de cette étape que le décideur peut effectuer des améliorations pour remettre en cause les décisions précédentes.

Ce type de modèle est itératif (non séquentiel, non linéaire), il permet des retours en effectuant des changements avant ou après la mise en œuvre du processus.

Les PME sont caractérisées par un processus décisionnel dicté par le dirigeant<sup>35</sup>, qui est un décideur autonome<sup>36</sup>. L'influence de sa personnalité est plus forte qu'ailleurs<sup>37</sup>.

Selon MARCHESNAY l'entrepreneur est celui qui prend des décisions stratégiques et cette prise de décision est le fait d'un individu même si il s'entoure de conseils.<sup>38</sup> Il juge ce processus comme étant un processus « mental »<sup>39</sup>. Il cite alors un

---

<sup>34</sup> SIMON Herbert, « Le nouveau management », Economica, Paris, 1980, p 35-36.

<sup>35</sup> THEVENOT Laurent, « Les différentes natures de l'innovation, une approche de la dynamique des organisations », Presses du CNRS, Paris, 1992, p 309-328.

<sup>36</sup> BACHELET. C, FAVRE. J, « Coexistence et cohérence des représentations du dirigeant de PME : application à la communication interne », 4<sup>e</sup> congrès international francophone sur la PME, Nancy-Metz, 22-23-24 octobre 1998, p 4

<sup>37</sup> GERVAIS Michel, « Stratégie d'entreprise, 4<sup>e</sup> édition », Economica, Paris, 1995, p 407

<sup>38</sup> MARCHESNAY. M, « Management stratégiques », Les Editions de L'ADREG, Septembre 2004, p 228



ensemble de caractéristiques propre à la prise de décision dans les petites firmes. Ces caractéristiques sont :

- La décision et le fait que le dirigeant, même s'il s'entoure de ses amis, sa famille, du comptable ou autre conseiller, il reste le seul maître à bord.
- Les niveaux décisionnels sont totalement imbriqués : une décision opérationnelle peut avoir un impact stratégique sans que le dirigeant s'en rende compte dans l'immédiat.
- Le processus s'alimente d'un ensemble d'informations limitées. Ce processus est de type heuristique : la démarche est progressive, tâtonnante, faite d'essais et d'erreurs, reposant sur l'apprentissage du décideur et sur sa capacité cognitive (capacité autant à analyser qu'à synthétiser, à déduire logiquement qu'à induire intuitivement).
- Le système d'information et de contrôle sont largement liés à la personne du dirigeant.
- La PME est dépendante de son environnement. Le chef d'entreprise sera attentif aux messages de son environnement ce qui déclenchera des réponses stratégiques.

On ne peut parler de processus décisionnel sans aborder le déroulement de cette décision. Pour ce faire, nous allons nous intéresser aux travaux de MINTZBERG, qui distingue deux catégories de processus<sup>40</sup> :

- **Processus réactif et proactif**
  - **Processus réactif** : il est le résultat d'un stimulus (un fait nouveau dans l'environnement).
  - **Processus proactif** : il est le fait de création nouvelle via l'innovation par une attitude plus agressive que défensive.

---

<sup>39</sup> MARCHESNAY. M, Ibid, p 219

<sup>40</sup> MINTZBERG, in (PARADAS Agnès, Op Cit, p 5-6)

- **Processus incrémental et délibéré**

- **Processus incrémental ou « émergent » :** est l'adaptation progressive face aux stimuli ou aux conditions changeantes (ce changement peut-être déclenché par l'entreprise elle-même ou provenant de l'extérieur).
- **Processus délibéré :** résultant d'un plan, d'une intention, d'une vision clairement affirmée pour une certaine durée.

La littérature de management a longtemps privilégié le processus proactif et délibéré, ce qui mène à un processus planifié.<sup>41</sup> Le recours à la planification dans les PME deviens alors efficace uniquement si la direction y croit suffisamment et qu'elle suit ce type de processus.<sup>42</sup>

Au sens de MINTZBERG (1994), « *la planification stratégique est un processus formalisé et structuré qui débouche sur l'élaboration d'un plan écrit à base duquel des décisions proactives seront prises* ». <sup>43</sup>

Prise dans le contexte des PME, plusieurs auteurs ont essayé d'étudier la planification en PME. Pour certains, la majorité des PME ne planifie pas (ROBINSON & PEARCE<sup>44</sup> 1984 ; BRACKER & PEARSON<sup>45</sup> 1986, GOY & PATUREL<sup>46</sup> 2004).

Pour d'autres, le dirigeant s'intéresse plus à une planification opérationnelle que stratégique, pour des raisons de gestion quotidienne ce qui ne lui laisse pas le temps de réfléchir sur le long terme (BERNARDES & SERGI, 2006).<sup>47</sup>

WITTERWULGH (1994) précise que dans les petites entreprises, le propriétaire dirigeant est suffisamment proche de ses employés pour leur expliquer, au besoin, tout changement de cap, qu'il n'a pas besoin de planification stratégique.<sup>48</sup>

---

<sup>41</sup> MARCHESNAY. M, Op Cit, p 225.

<sup>42</sup> GERVAIS Michel, Op Cit, p 407

<sup>43</sup> MINTZBERG, « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Dunod, Paris, 1994, pp 22-31

<sup>44</sup> ROBINSON. R, PEARCE. J, « Research thrust in small firm strategic planning », Academy of Management Review, n°4, 1984, pp 128-137.

<sup>45</sup> BRACKER J. S, PEARSON J.N, « Planning and Financial performance of Small mature firms », Strategic Management Journal, n°7, 1986, pp 503- 522.

<sup>46</sup> GOY. H, PATUREL. R, « Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI », Revue Française de Gestion, Lavoisier, Vol 30, n°150, 2004, pp55-70.

<sup>47</sup> BERNARDES. M.E.B, SERGI. V, « La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement », 8° CIPME, HEG Fribourg, Suisse, OCTOBRE 2006, p9.

De l'autre côté, la planification en PME ne nécessite pas d'être forcément formelle, c'est-à-dire écrite avec une explication des objectifs, des buts et de la stratégie (MARCHESNAY<sup>49</sup>1995, GERVAIS<sup>50</sup>1995, MARCHESNAY & MESSEGHEM<sup>51</sup>2011). Cette planification dépend à la fois de la personnalité du dirigeant et de la nature d'activité de l'entreprise ainsi que de sa complexité. JULIEN (1997), vient par la suite remettre en question et reprocher à la planification l'excès de bureaucratie (phénomène de la bureaucratie) dans le contrôle de gestion qui ne favorise pas l'adaptation aux changements environnementaux.<sup>52</sup>

Ainsi on peut en conclure que la PME n'est pas forcément régie par une planification stratégique à long terme et dans la perspective où elle en possède une, celle-ci n'est pas forcément formalisée. De ce fait, même les décisions qui sont censées en déboucher ne sont pas formalisées (selon la définition citée précédemment par MINTZBERG, p48).

En parallèle, les décisions stratégiques ne sont pas forcément formalisées et dépendent largement des objectifs du dirigeant et de sa vision (PARADAS, 1996).<sup>53</sup> BALLEREAU & TORRES (2013) ajoutent que ce processus suppose une dérive réactive plutôt qu'un processus construit, il semble bien que les discussions soient tout à fait réfléchies et qu'elles fassent l'objet de discussions et d'échanges avec les parties prenantes de l'entreprise\*.<sup>54</sup>

Par ailleurs, des recherches orientées sur l'intuition du dirigeant ont laissé apparaître une certaine influence sur la prise de décision stratégique (KAMMOUN & GHERIB<sup>55</sup>2008, DUCHENEAUT<sup>56</sup>1997). L'intuition est utilisée, dans ce cas-là, soit autant que complément ou autant que substitut, puisqu'elle permet à la fois de prendre

---

<sup>48</sup> WTTERRWULGH. R, Op Cit, p 21.

<sup>49</sup> MARCHESNAY, in (MARCHESNAY, Op Cit, p 63)

<sup>50</sup> GERVAIS. M, Op Cit, p 46.

<sup>51</sup> MARCHESNAY. M, MESSEGHEM. K, « Cas de stratégie de PME et d'entrepreneuriat », EMS, Paris, 2011, p 21.

<sup>52</sup> JULIEN, in (SANCHEZ TREJO, BRIONES RODRIGUEZ, « Processus de décision stratégique dans les PME et l'impact dans sa performance globale », 9<sup>e</sup> CIFPME, Louvain-la-Neuve, 2008, p 5)

<sup>53</sup> PARADAS Agnès, Op Cit, p 4.

<sup>54</sup> BALLEREAU Valérie, O. TORRES (sous la direction), « L'influence proxémique des parties prenantes en PME : une validation empirique », 8<sup>e</sup> congrès de l'AEI, Fribourg, Suisse, 22-25 Octobre 2013, p 7

<sup>55</sup> KAMMOUN. M, GHERIB. J. B, « l'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME », Acte de la 17<sup>e</sup> conférence internationale de l'AIMS, Nice, MAI 2008, p 22.

<sup>56</sup> DUCHENEAUT. B, « Le profil du dirigeant de moyenne entreprise », Revue Française de Gestion, n°116, Novembre-Décembre 1997, pp 95-110.

des décisions de manière rapide en effectuant une faible recherche d'information et en même temps de puiser dans les expériences passées.

Certains auteurs justifient l'appartenance à une PME familiale comme étant un aspect important pour décrire leurs planifications et leurs processus de décision. KALIKA précise dans son ouvrage que les PME familiales sont moins formalisées, moins différenciées, moins planifiées, moins contrôlées et plus centralisées que les PME non familiales.<sup>57</sup>

On conclue alors que la prise de décision dans la PME est fortement reliée au propriétaire-dirigeant qui raisonne sur la base de ses actions quotidiennes.

Par ailleurs, plus une entreprise est petite, moins il y aura de plan (planification stratégique), de ce fait moins de formalisation et donc les décisions seront plus centralisées vers l'acteur principal (dirigeant).

### **3- Stratégie de la PME**

Dans cette partie nous aborderons la stratégie de l'entreprise toujours en restant dans le contexte de la PME. Avant de détailler le sujet, nous allons d'abord identifier ce qu'est une stratégie et son importance dans l'entreprise.

#### **A- Notion de Stratégie**

L'ensemble des auteurs sont quasi en accord sur le fait que toute entreprise possède une stratégie, consciente ou non, cohérente ou pas<sup>58</sup>.

L'origine de ce terme revient au domaine de la guerre (Stratégies militaires) préconisé par SUN TZU (1972). La notion de stratégie d'entreprise a été par la suite le domaine d'étude de plusieurs auteurs qui ont en ont donné une définition claire et adaptée au contexte de l'entreprise (CHANDLER. A, 1962; ANDREW. K.R, 1980; KOENING. G, 1991; PORTER. M, 1996; STRATEGOR, 2005; LEROY. F, 2008 ; etc.)

---

<sup>57</sup> KALIKA Michel, « Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances », Economica gestion, Paris, 1988, p 254.

\* Selon FREEMAN (1984) : Les parties prenantes constituent le groupe ou l'individu qui peut affecter ou qui est affecté par l'accomplissement des objectifs de l'organisation

<sup>58</sup> Groupe collectif HEC, « Strategor : politiques générales de l'entreprise, 4e édition », Dunod, Paris, 2004, P 595

MARCHESNAY (2004) en donne la définition suivante qu'il juge synthétisante : « *C'est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts* ». <sup>59</sup>

Cette synthèse nous renvoi à la conception de la stratégie pour la grande entreprise, mais qu'en est-il de la stratégie en PME ?

La question sur l'existence de la stratégie au sein de la petite firme a causé un ravage. Certains pensent qu'elle n'en a pas besoin (qu'elle est réservée aux GE) et d'autres pensent qu'elle en ferait sans même s'en rendre compte (JULIEN & MARCHESNAY, 1988). <sup>60</sup>

Par la suite il a été démontré que, dans la plupart des cas, les stratégies ne sont pas forcément formelles ni entièrement conscientes (SUAREZ, GAMBOA, LOPEZ, 1996)<sup>61</sup>, elles sont principalement intuitives et souvent implicites. Elles sont confondues avec la politique générale ou avec le management stratégique mais cela ne veut pas dire qu'elles sont inexistantes au sein de la petite firme (GENDRE, 2008). <sup>62</sup> Alors, oui les PME ont bien une stratégie, mais elle apparaît comme spécifique au regard de la stratégie des grandes entreprises. <sup>63</sup>

Ainsi nous confirmons que les PME ont des stratégies mais que leurs choix et mises en œuvre diffèrent de la grande entreprise. C'est pourquoi nous allons développer ci-dessous les spécificités de la stratégie dans les petites entreprises.

### **B- La Stratégie en PME : quelles spécificités ?**

Afin de mettre en relief les particularités de la stratégie des PME, nous devons répondre à certains questionnements à savoir quels sont les identifiants de la stratégie

---

<sup>59</sup> MARCHESNAY. M, Op Cit, p 21.

<sup>60</sup> JULIEN P. A, MARCHESNAY. M, OP Cit, p67

<sup>61</sup> SUAREZ. T, GAMBOA. S, LOPEZ. L, « Stratégie, structure et culture des PME mexicaines », Université Autonoma de Yucatán, Mexique, 1996, p 4

<sup>62</sup> GENDRE-AEGERTER. D, Op Cit, p 126

<sup>63</sup> GUEGUEN Gaël, « PME et stratégie : quelles spécificités ? », Economie et Management, n° 131, Avril 2009, p17.

des PME ? Quels sont les choix stratégiques les plus adaptés dans ce contexte ? Les stratégies génériques de PORTER peuvent elles s'y adapter ?

Dans notre travail, nous n'allons pas détailler les interrogations précédentes, nous allons seulement tenter d'y apporter une réponse synthétisante selon le contexte de leurs mises en œuvre dans une PME.

Si l'on reprend la citation de GUEGUEN, précisant que les PME ont, certes, une stratégie mais qu'elle est spécifique au regard de la GE. À partir de là, nous allons essayer de dégager les identifiants qui permettent aux PME de se focaliser sur une stratégie propre à elle. Cette stratégie sera basée sur des critères différents de ceux de la GE. Rappelons-le, il ne s'agit pas de prendre la petite entreprise comme étant une reproduction miniature de la GE.

Pour repérer les identifiants de la stratégie de la PME, le modèle des « 3 E » viens simplifier l'analyse spécifique de ces facteurs. Ce modèle se compose de trois (03) variables : Entreprise, Entrepreneur et Environnement (PATUREL, 1997).<sup>64</sup>

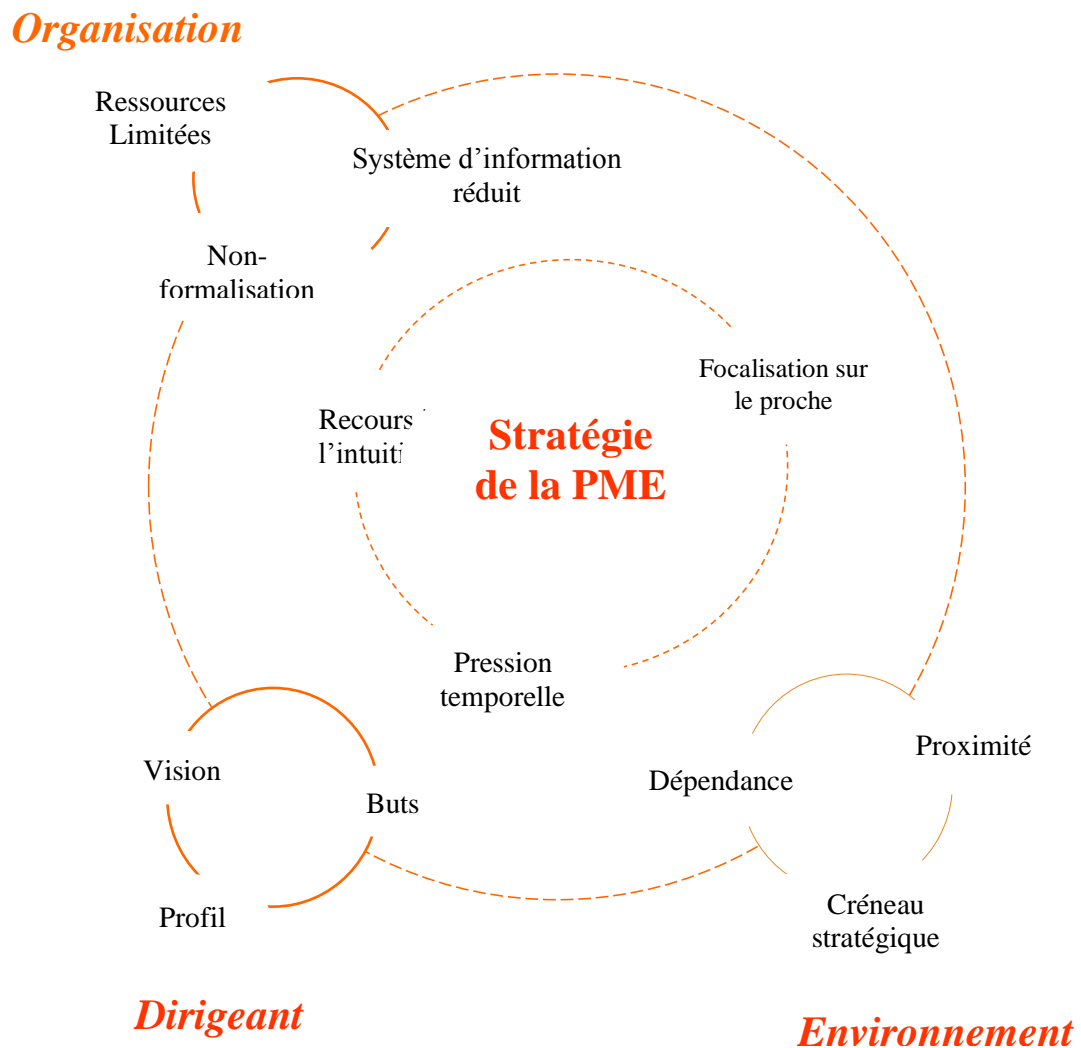
Ces variables nous incitent à considérer la stratégie de la PME selon trois dimensions : les caractéristiques organisationnelles, le propriétaire-dirigeant et l'environnement.

Ces trois dimensions sont, par ailleurs, très reliées et s'auto influencent (le critère du dirigeant est spécifique à la stratégie des PME si on le compare avec les variables classiques orientées vers la GE).

Pour mieux comprendre cette approche nous présentons le schéma ci-dessous (voir page suivante) :

---

<sup>64</sup> PATUREL, in (GUEGUEN, Ibid., p 18)

**Figure 06** : Les facteurs spécifiques de la stratégie en PME

**Source** : GUEGUEN. G, « PME et stratégie : quelles spécificités ? », *Economie et Management*, n° 131, Avril 2009, p 21

À partir des trois éléments précédents, GUEGUEN (2009) a mis en évidence les dimensions qui synthétisent, selon lui, la stratégie des PME : <sup>65</sup>

- La spécificité de l'organisation se caractérise par des ressources limitées, un système d'information réduit et non-formalisation des choix stratégiques ;
- La place du dirigeant qui influence l'entreprise à travers son profil, ses buts, sa vision.

<sup>65</sup> GUGUEN. G, Op Cit., p 20-22.

- La nature de l'environnement qui peut être une niche stratégique fortement conditionnée par des relations de proximité et une situation de dépendance.

Le recours à l'intuition laisse apparaître une stratégie implicite et souple. Cela est lié au management de proximité et à une proximité temporelle (la préférence pour le court terme). Des fois, par manque de temps le dirigeant ne peut fonctionner que par intuition, même s'il s'agit de décisions stratégiques importantes et qu'il doit prendre des décisions mûrement réfléchies.

La stratégie repose alors essentiellement sur la vision des dirigeants (TORRES, 1999).<sup>66</sup> Le dirigeant joue un rôle important dans l'élaboration des stratégies de l'entreprise. Son style de direction peut l'amener à prendre une posture offensive ou défensive en fonction des informations qu'il recueille de son environnement et de l'interprétation qu'il en fait (BARZI, 2011).<sup>67</sup>

La notion de focalisation sur le proche est directement reliée à l'environnement de proximité. La stratégie est alors élaborée selon ce qui est connu et qui se trouve à proximité de la PME et du dirigeant. Quant à la pression temporelle, elle revient à la dépendance de la PME de son environnement et au manque de ressources qui incite le dirigeant à agir en urgence (pression de l'environnement face à la perte d'un client, la défaillance d'un fournisseur, etc.), ce qui déclenche encore un fonctionnement par intuition (TORRES, 2000).<sup>68</sup>

Quant à l'horizon stratégique de PME, il se retrouve limité à cause des incertitudes de leurs environnements (SANDU, 1997).<sup>69</sup>

Après avoir identifié les différentes variables qui influencent la stratégie de la PME, nous allons à présent tenter de vérifier l'application des stratégies de PORTER sur la PME.

PORTER (1999) a mis en évidence trois stratégies dites génériques pour permettre aux entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel.<sup>70</sup> Selon lui une

---

<sup>66</sup> TORRES. O, Op Cit, p 28

<sup>67</sup> BARZI. R, « Style des dirigeants et stratégies compétitives : le cas de l'industrie de l'habillement », 6<sup>e</sup> congrès de l'institut Franco-Brésilien de l'administration des entreprises, France, 2011, p 800

<sup>68</sup> TORRES.O, « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion de la PME », CIFPME, Octobre 2000, p 13

<sup>69</sup> SANDU, in (LOBONTIU. G, « Strategies and strategic management in Small business », Working Paper, n° 15, Danemark, June 2002, p 8)



entreprise doit choisir une stratégie, si elle s'enlise dans une voie moyenne, l'entreprise se trouverait dans une situation stratégique extrêmement médiocre<sup>71</sup>.

Nous allons à présent faire un rappel de ces stratégies ainsi que leurs possibilités d'application dans la PME.

- **La stratégie de domination globale par les coûts**

Est une stratégie dont l'objectif est de proposer un produit à faible coût à une cible large, avec une marge faible mais des volumes conséquents. Elle se base alors sur des économies d'échelles, la courbe d'expérience et l'utilisation des capacités. Pour la réussite de cette stratégie, il est primordial pour l'entreprise d'adopter des coûts inférieurs à ceux des concurrents ce qui permet alors une application de prix inférieurs.

Sa mise en œuvre dans la PME n'est pas conseillée vu qu'elle ne peut mettre en avant un avantage relié à la taille de production et de ce fait les économies d'échelles ne seront pas pertinentes. Les PME recherchent la flexibilité car elles ont conscience qu'elles ne peuvent pas être concurrentes par les coûts (JOUGLEUX. M & BERNARD. O ; 2011).<sup>72</sup>

- **La stratégie de différenciation :**

Cette stratégie a pour objectif de proposer un produit ou service à haute valeur ajoutée à une cible large, avec une marge élevée mais un volume de production faible. En d'autres termes, cette stratégie « vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur ». <sup>73</sup>

La stratégie dans ce cas vise à offrir une solution optimum en termes de performance au profit du client, ce qui se traduit par une performance nettement supérieure ou avec un coût de mise en œuvre moindre.

L'adoption de cette stratégie par la petite entreprise est difficile car elle exige généralement de grands moyens en termes d'innovation et de compétences. Cela dit elle

---

<sup>70</sup> PORTER. M F, « l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Dunod, Paris, 1999, pp 83-200.

<sup>71</sup> KALIKA, HELFER, ORSONI, « Management, stratégie et organisation, 8<sup>e</sup> édition », Vuibert, Paris, 2010, p 179.

<sup>72</sup> JOUGLEUX. M, BERNARD. O, « la réflexion stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise, incidence sur le contrôle de gestion », Actes de l'AIMS, Nantes, 2011, p 7.

<sup>73</sup> PORTER. M.F, « Choix stratégiques et concurrence », Economica, Paris, 1982, p 40

peut se différencier intelligemment en améliorant son produit/ service via l'amélioration de ses fonctionnalités, sa conception, son apparence, sa fiabilité, sa durabilité, sa qualité, ou d'offrir des services après-ventes et des garanties. D'ailleurs une étude a été réalisée par COOPER et all<sup>74</sup> (1986) lors de laquelle ils ont constaté que la stratégie de différenciation est aussi efficace que la stratégie de niche dans les petites entreprises.

- **La stratégie de niche**

Elle vise à obtenir un avantage en proposant un produit à une cible stratégique restreinte. En optimisant sa stratégie à l'égard du segment cible, la firme cherche à acquérir un avantage supérieur sur ce segment à défaut de le posséder sur tout le secteur.

Concernant son application au sein des PME, celle-ci est jugée la plus adéquate. En effet, l'entreprise dans ce contexte-là évoluera dans une niche, ayant un marché bien spécifique, avec une clientèle spécifique et offrant un produit ou service qui est souvent jugé comme étant délaissé par les GE. L'étude réalisée par WATKIN. D (1986) a révélé une efficacité quant à l'application de cette stratégie,<sup>75</sup> WITTERWULGHE (1998) ajoute que « *la stratégie de niche est poursuivie par de nombreuses PME vu qu'elle s'appuie sur une caractéristique fondamentale résultant de sa petite taille, à savoir la flexibilité* »<sup>76</sup> et enfin PORTER. M (1986) précise que cette stratégie est « *souvent choisie par les PME, qui n'ont ni moyens ni volonté de s'attaquer à l'ensemble du secteur* ». <sup>77</sup>

Dès lors qu'elle est la stratégie conseillée par PORTER et en se référant à ces constats, on peut en conclure que la stratégie de niche est la plus utilisée ou du moins la plus adéquate aux PME en termes de marchés, clients et produits.

Nous allons de ce fait détailler les caractéristiques ainsi que sa mise en œuvre au sein de la petite entreprise.

---

<sup>74</sup> COOPER & all, in (IBRAHIM. A. B, «Strategy formulation in Small Business: a conceptual Framework », 1992, pp 01-05.

<sup>75</sup> WATKIN. D, in (IBRAHIM. A. B, Op Cit., pp 01-05)

<sup>76</sup> WITTERWULGHE. R, Op Cit., p 19

<sup>77</sup> PORTER. M, in (HELPER. J-P, KALIKA. M, ORSONI. J, Op Cit., p 179)

### C- Mise en œuvre d'une stratégie de niche au sein d'une PME

On entend par le terme niche, une portion de marché limitée. Les entreprises adoptent cette stratégie lorsqu'elles n'ont ni les ressources ni les compétences suffisantes pour occuper avec succès un marché plus large. Cette stratégie peut être une concentration ou une focalisation.

Elle consiste à se spécialiser sur un groupe de clients, un type de produit, une zone géographique et à occuper une position imprenable sur ce segment.

Pour ce faire, l'entreprise doit déployer des efforts tant en conception, en production et en distribution pour un segment de clientèle précis. Par ailleurs cette stratégie possède deux variantes<sup>78</sup> :

- **La stratégie de niche fondée sur la différenciation** : elle consiste à se différencier sur le segment ciblé.
- **La stratégie de niche fondée sur les coûts** : elle consiste à chercher un avantage concurrentiel et ce en ayant les coûts les plus bas dans le segment ciblé.

Outre les particularités de cette stratégie, son application nécessite une implication organisationnelle. Elle nécessite une structure orientée vers la cible, une culture de service, une souplesse interne pour satisfaire les clients et d'une capacité d'adaptation des produits au besoin des clients.

En se référant aux implications organisationnelles qu'exige cette stratégie on se rend compte que ces critères sont parfaitement en adéquation avec ceux de la PME.

Comme pour toute stratégie, celle-ci possède aussi ses avantages et ses risques :

- **Avantages de la stratégie de niche**

- Elle procure une rentabilité plus élevée que sur un marché de masse, car la concurrence est moins forte et les clients plus fidèles.

---

<sup>78</sup> PORTER. M. F, Op Cit., pp 38-200.

- La stratégie de niche permet de profiter des avantages de la spécialisation tout en ayant un marché à faible concurrence et les marges toujours aussi importantes.
- Les entreprises positionnées dans des niches ont tendances à mieux résister aux crises vu qu'elles maîtrisent mieux leurs marchés et n'ont, de ce fait, pas besoin de se lancer dans des stratégies coûteuses.

- **Les risques de la stratégie de niche**

- La cible est trop petite ce qui pourrait engendrer des difficultés quant à la rentabilité.
- Des concurrents activant dans des secteurs plus larges peuvent réussir à abaisser leurs prix et ruiner ainsi l'avantage de coût ou bien remettre en question la différenciation permise par la concentration.
- La différence entre les produits attendus par la cible et ceux désirés par l'ensemble du secteur peut rétrécir (les attentes se banalisent).

Pour certains (DIEMER ; BOUADAM, 2003), la stratégie de niche n'est qu'une forme de la stratégie de spécialisation. Appelé autrement « *stratégie intersticielle* », c'est-à-dire ; destinée à occuper un interstice du marché en terme de produit ou clientèle. Et lorsqu'il s'agit d'un produit, le terme associé sera « *stratégie de niche* », dans le cas d'une clientèle spécifique, ce sera « *stratégie de créneau* »<sup>79</sup>

De ce fait, les PME peuvent s'y appliquer vu leurs spécificités et caractéristiques. En se concentrant sur un groupe de clients, l'entreprise devra tailler sa stratégie sur mesure pour les servir à l'exclusion de tous les autres.

Dans le cadre du contexte algérien, l'entrepreneur est identifié par de nombreux chercheurs comme le détenteur du capital, propriétaire et à la fois dirigeant. Cette propriété lui confère un pouvoir qu'il exerce sur l'ensemble de l'entreprise. Les décisions importantes sont prises par lui-même ou en concertation avec la famille et sur la base d'une appréciation des faits (intuition) non pas sur la base d'une étude.

---

<sup>79</sup> DIEMER Arnaud, « Economie d'entreprise », IUFM D'Auvergne, p 11

\* Spécialisation : stratégie consistant à maintenir l'entreprise dans un seul domaine ou secteur d'activité pour y développer ou exploiter des compétences spécifiques sans pour autant chercher à y joindre de nouvelles activités.

Le dirigeant a le privilège du pouvoir qu'il exerce à tous les niveaux et ne veut déléguer aucun pouvoir. Certains considèrent même l'influence de certaines variables socioculturelles algériennes (GILLET, 2003 ; MADAOUY, 2003 ; KADRI MESSAID, 2003) dans les entreprises familiales (le cas de la majorité des PME algériennes). Dans ce cas-là, c'est l'ainé de la famille ou bien le père qui possède sans partage le pouvoir stratégique. C'est pourquoi le pouvoir se concentre autour du propriétaire.<sup>80</sup>

Quant à la formalité des plans stratégique et leur exécution, les chefs d'entreprises se réfèrent à l'oral plutôt qu'à l'écrit. On parle alors de prédominance de l'oralité dans le travail.<sup>81</sup>

Pour la typologie de stratégie appliquée en Algérie, celles-ci sont tout d'abord identifiées par rapport à l'aspect financier qui ne leur laisse pas d'autres perspectives pour se développer et aussi au choix d'activer dans des créneaux que le secteur public a délaissé.<sup>82</sup>

De ce fait, la majorité des PME suivent une stratégie de spécialisation ou de « niche » d'après la conception de DIEER et BOUADAM (voir plus haut) ce qui leur donne une position confortable de monopole mais laisse le portefeuille d'activité très étroit.<sup>83</sup>

## Section 02 : Organisation et structure de la PME

Toute entreprise est régie par des éléments qui lui permettent d'exister et de pratiquer son activité. Ces éléments ne sont rien d'autre que l'organisation, la structure et les mécanismes de coordination que l'entreprise utilise pour assurer son activité au quotidien.

Le fonctionnement de l'organisation et son ajustement sont devenus des facteurs importants pour juger la performance des entreprises.<sup>84</sup> Quant aux choix d'une

---

<sup>80</sup> ASSALA Khalil, « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », 8<sup>e</sup> CIFPME, HEG Fribourg, Suisse, Octobre 2006, p 4-5

<sup>81</sup> KORICHI. Y, GABOUSSA. A, SI LEKHAL. K, « Les PME en Algérie : état des lieux, contraintes et perspectives », Algerian business performance review, n° 4, 2013.

<sup>82</sup> KERZABI. A, LACHACHI. W. T, «L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme », In : « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11<sup>e</sup> journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, Trois- Rivières, Canada, 27-29 Mai 2009, p 3.

<sup>83</sup> BOUADAM Kamel, « Stratégie des PME avec étude du cas algérien », Revue des sciences économique et de gestion, n°2, 2003, p 79

<sup>84</sup> LIVIAN Yves-Frédéric, « Organisation, Théories et pratiques, 3<sup>e</sup> édition », Dunod, Paris, 2005, p 1

structure, cela lui permet d'atteindre ses objectifs, et ce, en arrangeant ses différentes unités en forme de services, fonctions ou sous-systèmes et d'y identifier les mécanismes adéquats pour permettre la collaboration entre ces unités.<sup>85</sup>

Cela va de soi pour la petite entreprise qui bénéficie des mêmes caractéristiques pour assurer son activité. Pourtant, si l'on s'intéresse aux études réalisées par de nombreux auteurs sur le sujet, on remarque vite les résultats obtenus qui décèlent les caractéristiques propres à la PME, laissant croire que cette dernière possède ses propres spécificités loin de ressembler à une grande entreprise en miniature.

Partant de ces résultats, nous allons développer dans cette section en nous appuyons sur les études et la revue de littérature, le fonctionnement et l'organisation des PME ainsi que la manière dont elles régissent leurs structures. Mais avant de s'engager dans la description de l'organisation de la petite firme, il est primordial de faire un petit retour sur quelques concepts de base, puis nous reviendrons sur l'organisation de la PME, et enfin nous aborderons le concept de proximité dans la gestion de la PME.

### **1- Définitions de quelques notions de base**

Dans cette partie, nous allons revenir sur les concepts qui reviennent couramment lorsqu'on parle d'une entreprise à savoir : l'organisation, la structure et la configuration des éléments qui la constituent.

#### **A- L'organisation**

L'organisation comprend une configuration des éléments qui la compose, cette configuration représente « la structure » de l'organisation. Nous verrons plus loin ce qu'est une structure et quelles sont ses formes. Mais pour l'heure quelles sont les composantes de l'organisation ?

Une organisation est formée par quatre phénomènes interdépendants : la structure sociale, la structure physique, la culture et la technologie, le tout situé dans un environnement avec lequel elle interagit<sup>86</sup>.

---

<sup>85</sup> RICKET. X, « Economie d'entreprise », Hachette, Paris, 2001, p 35.

<sup>86</sup> HATCH. M-J, CUNLIFFE. A-L, « Théorie des organisations, de l'intérêt de perspectives multiples, 2<sup>e</sup> édition », De Boeck, Bruxelles, 2009, P 65

- La structure sociale : englobe tous les hommes et toutes les femmes qui activent au sein de l'entreprise pour assurer la réalisation des tâches au quotidien.

- La structure physique : englobe l'ensemble des éléments matériels (équipements, bâtiments, etc.) et ce qui ressort de la distribution dans l'espace (localisation, flux de matières et d'énergies, etc.). (LEVIAN, 2005)<sup>87</sup>

- La culture : est un ensemble de valeurs, de croyances, de symboles, de pratiques qui définissent la manière dont une entreprise réalise ses activités. (MERCIER, 2004)<sup>88</sup>

- La technologie : c'est l'ensemble de moyens qui permettent à l'entreprise d'améliorer sa performance au quotidien (procédés, techniques, etc.)

- L'environnement : est un espace composé de nombreux acteurs (concurrents, clients, fournisseurs, État, etc.) avec lequel l'entreprise interagit et vis-à-vis duquel elle réagit.

## **B- La structure**

Pour DRUCKER (1975) elle englobe « *tous les moyens destinés à atteindre les buts de l'organisation* ». <sup>89</sup> Pour TABATONI & JARNIOU (1975), elle représente un agencement des organes qui composent l'organisation.<sup>90</sup>

Ajouté à cela, nombreux sont les auteurs qui proposent des visions de la structure mais leurs avis divergent sur l'aspect formalisé ou non et sur l'aspect intentionnel et ce qui ne l'est pas.

KALIKA (1988) par exemple se focalise et ne retient que ce qui est intentionnel (voulu par le dirigeant) et formalisé.

Il cite : « *c'est le mécanisme mis en œuvre conformément à la volonté de la direction* ». <sup>91</sup>

---

<sup>87</sup> LEVIAN. Y-F, Op Cit, p 54.

<sup>88</sup> MERCIER. S, « l'Éthique dans les entreprises, 2<sup>e</sup> édition », Repères, n°263, La Découverte, 2004.

<sup>89</sup> DRUCKER. P, « La nouvelle pratique de la direction des entreprises », d'Organisation, Paris, 1975.

<sup>90</sup> TABATONI. P, JARNIOU. P, « Les systèmes de gestion, politique et structure », PUF, Paris, 1975

<sup>91</sup> KALIKA. M, Op Cit., 1988.

Toute fois dans une organisation on ne peut s'en tenir qu'aux éléments formels ou seulement informels. Ce qui compte c'est ce qui est structurant. Donc nous allons retenir la définition proposée par MINTZBERG (1982), « *c'est la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* ». <sup>92</sup>

De cette définition on retient principalement les éléments constituant l'organisation : la division du travail, la différenciation entre les tâches et la coordination entre elles.

Pour avoir un récapitulatif des éléments qui structurent une organisation, MINTZBERG a mis au point un tableau récapitulatif des paramètres de conception de la structure.

**Tableau 03** : Ce qui structure une organisation

	Division du travail	Coordination
Formel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition de postes, fonctions</li> <li>- Organigrammes</li> <li>- Procédures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédure</li> <li>- Circuits de communication</li> <li>- Réunions, comités</li> <li>- Hiérarchie</li> </ul>
Informel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interactions quotidiennes</li> <li>- Compétences</li> <li>- Appartenances culturelles (conflits)</li> <li>- Affinités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interactions quotidiennes</li> <li>- Compétences</li> <li>- Appartenances culturelles (solidarités)</li> <li>- Affinités</li> </ul>

**Source** : LEVIAN Y-F, « Organisation : théorie et pratiques, 3<sup>e</sup> édition », Dunod, Paris, 2005, p 55.

Les éléments qui aident à concevoir et à construire une structure comme on le perçoit dans le tableau ci-dessus, peuvent être à la fois formels et informels. Car, comme on l'a cité plus haut, l'essentiel c'est « ce qui est structurant » <sup>93</sup>.

La structure permet à l'entreprise d'avoir un squelette sur lequel on peut retrouver les différents services et niveaux qui composent l'entreprise. En d'autres termes c'est l'organigramme qui permet d'identifier la répartition des responsabilités, les niveaux de prise de décisions et les mécanismes de coordination.

<sup>92</sup> MINTZBERG. H, « Structures et dynamique des organisations », D'Organisation, Paris, 1982

<sup>93</sup> LIVIAN. Y-F, Op Cit, 2005, p 54.



### C- Modes de coordination

Représentent l'ensemble des mécanismes qui permettent aux éléments ou aux fonctions internes à une entreprise de collaborer, initié par MINTZBERG<sup>94</sup> (1982), il les qualifie « d'éléments de base » pour toute structure. Toute coordination au sein d'une firme peut se réaliser selon cinq (05) procédés :

- **Ajustement mutuel** : le travail est coordonné par un simple processus de communication informel entre les utilisateurs.

- **La supervision directe** : les responsabilités sont coordonnées par un individu qui assure leurs réalisations en émettant des instructions et consignes.

- **La standardisation des procédés de travail** : le travail est coordonné selon un programme spécifique établi pour chaque tâche.

- **La standardisation des résultats** : les résultats sont coordonnés par la normalisation de la production.

- **La standardisation des qualifications** : la coordination à ce niveau est directement reliée aux compétences, dans le cas où elles sont insuffisantes des formations sont requises pour effectuer la tâche.

Parmi ces mécanismes, on peut retenir deux catégories qui nous permettront de distinguer entre les macrostructures (GE) et les microstructures (PME). Nous avons en premier lieu, l'ajustement mutuel et la standardisation des qualifications qui permettent une autonomie dans la réalisation et coordination des tâches. En second lieu, nous avons : la supervision directe, la standardisation des procédés et la standardisation des résultats qui favorisent une concentration du pouvoir.

Après ce petit aperçu sur les différentes notions rattachées à l'organisation et la structuration de l'entreprise de manière générale, qu'en est-il de la PME ?

### 2- Organisation et structure : cas des PME

Toute entreprise repose sur une organisation interne, qui résulte aussi bien de son histoire et de son activité que des hommes qui la composent. Pour déceler ces différentes compositions on se doit d'en faire une analyse.

---

<sup>94</sup> MINTZBERG. H, Op Cit., 1982

Cela dit lorsqu'il s'agit de la PME, cette analyse devient paradoxale tel que l'affirme JULIEN (1988) qui stipule que « *plus l'organisation est petite, plus il sera difficile d'en définir les frontières* »<sup>95</sup>. En faisant une analyse, on découvre qu'elle se compose de deux niveaux<sup>96</sup> :

- **Niveau des individus** : Concerne l'ensemble des personnes qui travaillent au sein de l'entreprise. Ces personnes partagent les valeurs du dirigeant. La culture organisationnelle est liée à l'histoire de l'entreprise et permet par ailleurs de comprendre le degré d'implication des salariées.
- **Niveau des tâches** : renvoie au regroupement des tâches dans les services ou dans les unités. Et plus l'entreprise est petite plus l'organisation des tâches est indifférenciée et le personnel polyvalent. MINTZBERG<sup>97</sup> (1990) précise que dans ce cas-là, la coordination se fait par ajustement mutuel et par supervision directe. On parle alors d'organisation entrepreneuriale ou de structure simple.

À partir de cette analyse, on peut dire que les microstructures interagissent fortement avec la composition humaine (encadrement, ouvriers, employés) et avec la composante physique, un peu moins avec les systèmes de gestion<sup>98</sup> (et pas du tout avec les mêmes éléments).

En nous basant sur cette définition de la petite organisation, on se rend compte que celle-ci a ses propres caractéristiques et qu'elle ne peut pas utiliser les mêmes structures et mécanismes que la GE.

### **A- Les caractéristiques de la PME**

L'étude du fonctionnement de la petite entreprise a laissé apparaître diverses caractéristiques prédominantes. D'ailleurs, ce sera à partir de ces caractéristiques que nous développerons certains points notamment ceux reliés à la structure et à la gestion de la PME.

---

<sup>95</sup> JULIEN, in (LOBONTIU. G, « Strategies and strategic management in Small business », Working Paper, n° 15, Denmark, June 2002)

<sup>96</sup> MARCHESNAY. M, MESSEGHEM. K, Op Cit., 2011, p 22

<sup>97</sup> MINTZBERG. H, « Le management-voyage au centre des organisations, d'Organisation, Paris, 1990.

<sup>98</sup> LIVIAN. Y-F, Op Cit., p 98

Pour les lister, nous allons reprendre les caractéristiques les plus reprises à travers la littérature, celles-ci sont l'œuvre de JULIEN et MARCHESNAY<sup>99</sup>. Ils ont mis au point un profil basé sur les caractéristiques atypique de la PME. Ce profil est comme suit :

- Petite taille ;
- Centralisation et personnalisation de la gestion ;
- Faible spécialisation du travail ;
- Stratégie intuitive ou peu formalisée, forte proximité des acteurs ;
- Système d'information interne simple et peu formalisé ;
- Système d'information externe simple basé sur les contacts directs.

Ces auteurs ne sont pas les seuls d'ailleurs à avoir mis en place un ensemble de critères spécifiques à la PME. MINTZBERG a, lui aussi, décrit ce qu'est pour lui une PME qu'il décrit comme étant une organisation entrepreneuriale.<sup>100</sup> On cite :

- La place centrale du dirigeant
- La stratégie est fondée sur la vision du dirigeant ;
- La structure est simple avec une ligne hiérarchique peu étoffée ;
- Proximité entre le sommet stratégique (dirigeant) et le centre opérationnel (employés) ;
- La coordination se fait par ajustement mutuel et la supervision est directe (absence de technostructures) ;
- Une faible spécialisation horizontale et verticale ;
- Une faible formalisation (le recours à l'écrit n'est pas primordial, du fait de l'importance de l'ajustement mutuel) ;
- Une forte externalisation ce qui explique l'absence de fonction de support logistique ;
- Environnement instable mais auquel l'entreprise fait face grâce à ses capacités d'adaptation (usage de mode de gestion simple).

En plus de ces caractéristiques, les petites entreprises sont composées majoritairement de personnes qui sont en fait des membres d'une même famille. De là, ces PME deviennent des « *entreprises familiales* ». Elles sont perçues alors, comme des

---

<sup>99</sup> JULIEN. P. A, MARCHESNAY. M, « La petite entreprise », Vuibert, 1988

<sup>100</sup> MINTZBERG. H, Le management- voyage au centre des organisations », d'Organisation, Paris, 1990

organisations selon lesquelles les principales décisions et les objectifs sont influencés par les membres de la famille impliqués dans le management (HANDLER. C. W; 1989).<sup>101</sup>

L'objectif des entreprises économiques diffère de celui de l'entreprise familiale, tandis que pour la première, il s'agit de maximiser les résultats (logique économique), pour la seconde, il sera juste histoire de réunir les membres de la famille et de les protéger (logique affective), comme le précisent CATRY & BUFF (1996) : « *l'entreprise familiale et tiraillée entre la logique de fonctionnement de la famille et celle de l'entreprise* ». <sup>102</sup>

Concernant les modes de gestion des PME familiales, elles sont décrites par KALIKA. M (1988), comme étant moins formalisées, moins planifiées, moins contrôlées, moins différenciées et beaucoup plus centralisées que les PME non familiales.<sup>103</sup> Cela est dû à deux facteurs : la taille de la PME qui est plus petite que la PME non familiale et par le type de direction jugé plus autodidacte que gestionnaire.

Cela dit, ce type d'entreprises rencontre des difficultés liées au management, notamment le manque de compétence de la part des membres de la famille, les dilemmes liés à la préparation de la succession, les difficultés quant au recrutement d'une personne externe à la famille et enfin les changements auxquels doit faire face l'entreprise dans un environnement instable et qui nécessite parfois le changement des normes et valeurs familiales. (GIBB DYER. W<sup>104</sup> ; 1989). BERNARD. O & JOUGLEUX. M<sup>105</sup> (2011) y ajoutent la difficulté de faire face aux règles formalisées qui se sont ancrées dans l'entreprise au fil des années vu les nombreuses générations de dirigeants qui l'ont traversée. Ces règles ne sont pas seulement des habitudes mais plutôt des traditions que chaque génération tente de respecter.

---

<sup>101</sup> HANDLER.W .C, « Methodological issues and considerations in studying family businesses », Family Business Review, Vol 1, n°2, 1989, pp 145-164.

<sup>102</sup> CATRY. B, BUFF. A, « Le gouvernement de l'entreprise familiale », Publi-Union, 1996, pp 180-190.

<sup>103</sup> KALIKA. M, Op Cit, p 254.

<sup>104</sup> GIBB DYER. W, « Integrating professional management into a family owned business », Family Business Review, n°11, 1989, p 222.

<sup>105</sup> BERNARD. O, JOUGLEUX. M, « La réflexion stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise, incidence sur le système de contrôle de gestion », XXe conférence de l'AIMS, Nantes, 8 Juin, 2011, p 4.

La PME est caractérisée par une multiplication des contacts directs et personnels, et où le style de commandement est souvent orienté vers les tâches et les personnes (TORRES, 2002)<sup>106</sup>. Cette intégration vers les tâches et les personnes conduit à une meilleure valorisation personnelle des individus, et comme le chef apparaît comme l'élément moteur d'une telle valorisation, la centralisation sera plus qu'acceptée : elle sera souhaitée. (GERVAIS, 1978).<sup>107</sup>

Concernant le système d'information (interne ou externe) de la PME, il est décrit par JULIEN (1998) : « *Les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct. Contrairement aux GE qui doivent mettre sur pied tout un mécanisme formel pour transférer les informations tout en minimisant le bruit et en favorisant le contrôle...* »<sup>108</sup>. Grâce à ces transferts verbaux, on peut dire que la communication d'information est informelle et les systèmes d'information sont alors très simples et peu structurés.

Ainsi, la centralisation du pouvoir qu'exerce le dirigeant constitue un paramètre fondamental de la structure de la PME. Le dirigeant est le seul décideur à bord de sa PME, ce sont ses actions et ses visions délibérées qui traduisent la manière dont il conçoit la gestion de sa PME<sup>109</sup>.

Dès lors, on peut dire que les PME ont leurs propres descriptions organisationnelles. Elles sont caractérisées d'une part par l'unicité de direction, c'est pourquoi on retrouve une forte corrélation entre la gestion de l'entreprise et la nature de son chef (quelles soient familiales ou pas)

D'autre part, la simplicité de leurs structures et le faible développement des lignes hiérarchiques lui permet de s'adapter rapidement aux fluctuations de l'environnement économique et social.

---

<sup>106</sup> TORRES. O, Op Cit., p 2

<sup>107</sup> GERVAIS. M, « Pour une théorie de l'organisation-PE », Revue française de gestion, n°15, 1978, pp 37-48

<sup>108</sup> JULIEN. P.A, in (TORRES. O, ibid., 2002, p 5)

<sup>109</sup> LAROUSSE Ben Abdallah, « L'adoption des nouvelles structures organisationnelles par les dirigeants des PE : un comportement planifié », CSSP, Université de Tunis, Tunisie. P 5

### B- La structure de la PME

Le succès et la réussite d'une entreprise ne répond pas seulement aux compétences du personnel ou de celles de son dirigeant. La structure organisationnelle joue un rôle important aussi au sein de l'organisation. Plus que ça, elle constitue un des principaux facteurs de compétitivité de la PME<sup>110</sup>. Elle va permettre à l'entreprise notamment à la PME de bien coordonner ses actions et de simplifier ses tâches.

L'importance dans le choix de la structure réside dans la relation stratégie-structure. Cette relation paraît décisive quant à la mise en œuvre de la stratégie et sa réussite. Mais le choix de la structure est aussi fonction de l'environnement dans lequel il s'insère et du contexte dans lequel il opère. BURNS & STALKER (1966) ont été les premiers à découvrir la variation des structures par rapport à leurs environnements. Ils ont déduit alors deux types de structures, l'une organique qui repose sur un faible degré de formalisation et des règles adaptés aux environnements instables. L'autre, mécaniste très formalisée et hiérarchisée adaptée aux environnements stables.<sup>111</sup>

Si l'on considère l'apport de la théorie de la contingence\*, celle-ci vient affirmer que dans le contexte de petites organisations les formes mécanistes sont inadéquates et inappropriées. En effet, comme d'autre l'ont aussi confirmés, elle n'a pas besoin de formalisation vu que la supervision directe qui s'effectue de manière quotidienne entre le patron et les employés est jugée moins coûteuse et plus satisfaisante qu'un ensemble de règles et de procédures formelles. Le fait que les PME évoluent dans un environnement instables et font recours à des technologies simples réduites largement l'efficacité de l'organisation mécanique.

Entre autre, nous savons qu'il existe divers types de structures (fonctionnelle, hiérarchique, matricielle, etc.) et qu'il n'existe pas du moins, dans la réalité, de modèle idéal valable pour toutes les PME (DERRAY & LUSSEALT, 2006).<sup>112</sup> Et en se référant aux caractéristiques citées précédemment, nous concluons également que ce ne sont pas toutes les structures qui peuvent être appliquées à une PME.

---

<sup>110</sup> DEBRAY. C, LYONAS. C, in (TORRES. O, « PME de nouvelles approches », Op Cit., 1998, p 36)

<sup>111</sup> BURNS, STALKER, in (MIGNON. S, « Stratégie de pérennité des entreprises », Vuibert, Paris, 2001, pp 28-42)

<sup>112</sup> DERRAY. A, LUSSEALT. A, « Les structures d'entreprise », Ellipses, Paris, 2006, p 27.

\* Le choix d'une structure est lié à des facteurs contingents qui varient selon le contexte dans lequel l'entreprise se trouve.

De ce fait, nous pouvons dire qu'il existe deux types de structures qui peuvent s'adapter aux spécificités de la PME (KALIKA, HELFER, ORSONI, 2010 ; DERRAY, LUSSEAULT, 2006). La première dite structure fonctionnelle<sup>113</sup>, la seconde entrepreneuriale.<sup>114</sup>

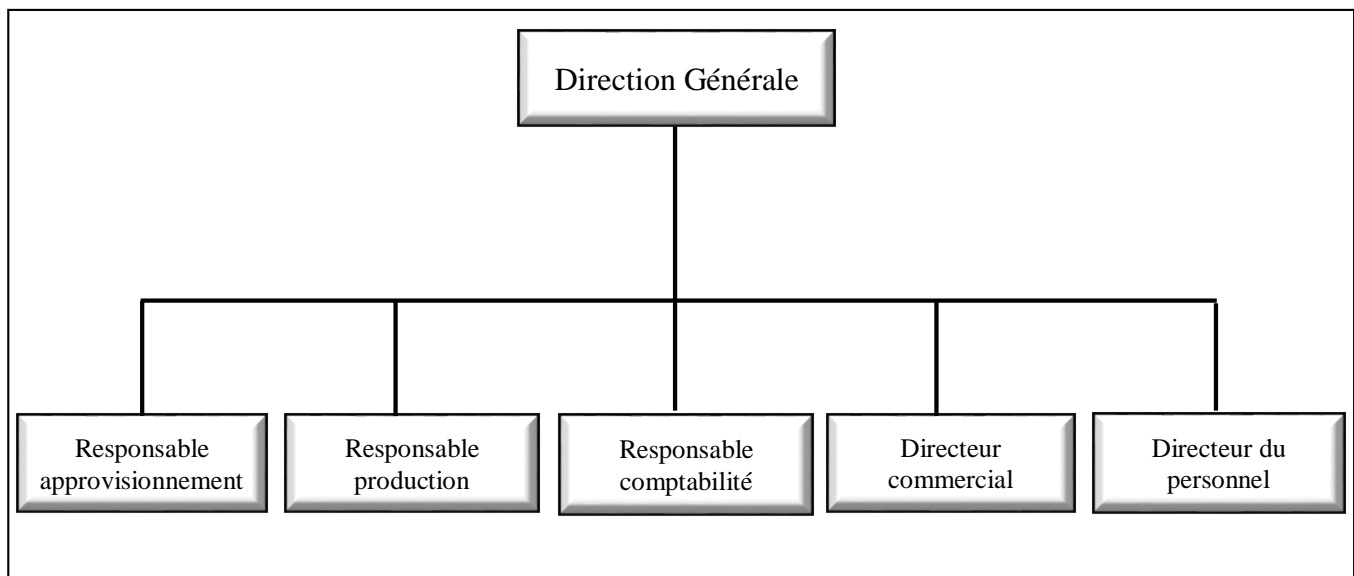
- **La structure fonctionnelle**

Cette structure est aussi appelée structure en « U », qui provient du terme « Unitary ». L'origine du terme fonction est liée au critère de découpage de l'entreprise en activités ou en unités (production, commercialisation, comptabilité, etc.).<sup>115</sup>

Le découpage de l'entreprise se fait selon les fonctions, quant à la coordination celle-ci n'intervient qu'au sommet. De là, les personnes investies dans une même fonction seront assemblées dans un même service, en d'autres termes ces personnes possèdent et mettent en œuvre les mêmes connaissances.

L'organigramme qui suit est une représentation de la structure fonctionnelle (voir page suivante)

**Figure 07** : La structure fonctionnelle



**Source:** KALIKA, HELFER, ORSONI, Op Cit. 2010, p 320.

<sup>113</sup> KALIKA, HELFER, ORSONI, Op Cit. 2010, p 320.

<sup>114</sup> DERRAY. A, LUSSEAULT. A, Op Cit., p 39- 40

<sup>115</sup> LIVIAN. Y-F, Op Cit., p 99

Ce type de structure repose sur la division de l'autorité par fonction, c'est-à-dire qu'un spécialiste a un pouvoir de décision dans son domaine (dans l'organigramme il s'agit des responsables/ directeurs de fonctions).

Les contacts directs entre les services se font de manière formelle<sup>116</sup>, les ordres sont sous formes de notes de service. Les décisions suivent une ligne hiérarchique bien déterminée. En cas de conflit dans la coordination des activités, c'est la direction générale qui est chargée de trouver une solution.

Dans ce type d'organisation, le DG connaît et suit toutes les opérations qui parcourent l'entreprise vu sa simplicité de fonctionnement. Par ailleurs, cette structure convient autant à une PME qu'à une entreprise mono-productrice ou à faible différenciation des produits.

Malgré tous ces avantages, elle connaît pourtant diverses limites<sup>117</sup>. On cite :

- Une centralisation accentuée laisse le DG surmené par les conflits quotidiens ;
- Pluralité de commandement qui laisse apparaître plusieurs conflits ;
- difficultés face à la coordination de diverses activités ;
- Les décisions émises sont trop lentes et le temps accordé à la réflexion stratégique est jugé insuffisant.

Même si ce type de structure présente beaucoup d'avantages, ses limites bloquent l'entreprise dans une routine quotidienne liée à la coordination.

Néanmoins récemment une nouvelle structure est apparue. Cette forme est tout aussi adaptée à la PME que la structure fonctionnelle, celle-ci est intitulée la structure entrepreneuriale selon MINTZBERG<sup>118</sup> (1990).

- **La structure entrepreneuriale**

Appelée aussi organisation personnalisée, elle est connue pour être la forme la plus simple en terme de structure. La direction est l'axe majeur autour duquel les autres activités gravitent. En étant au centre de l'organisation, elle entretient des relations avec l'ensemble du personnel.

---

<sup>116</sup> DERRAY. A, LUSSEAULT. A, Op Cit., p 40-41

<sup>117</sup> KALIKA. M, HELFER. J-P, ORSONI .J, Op Cit., p 320

<sup>118</sup> MINTZBERG. H, in (MARCHESNAY. M, MESSEGHEM. K, Op Cit., p 22)



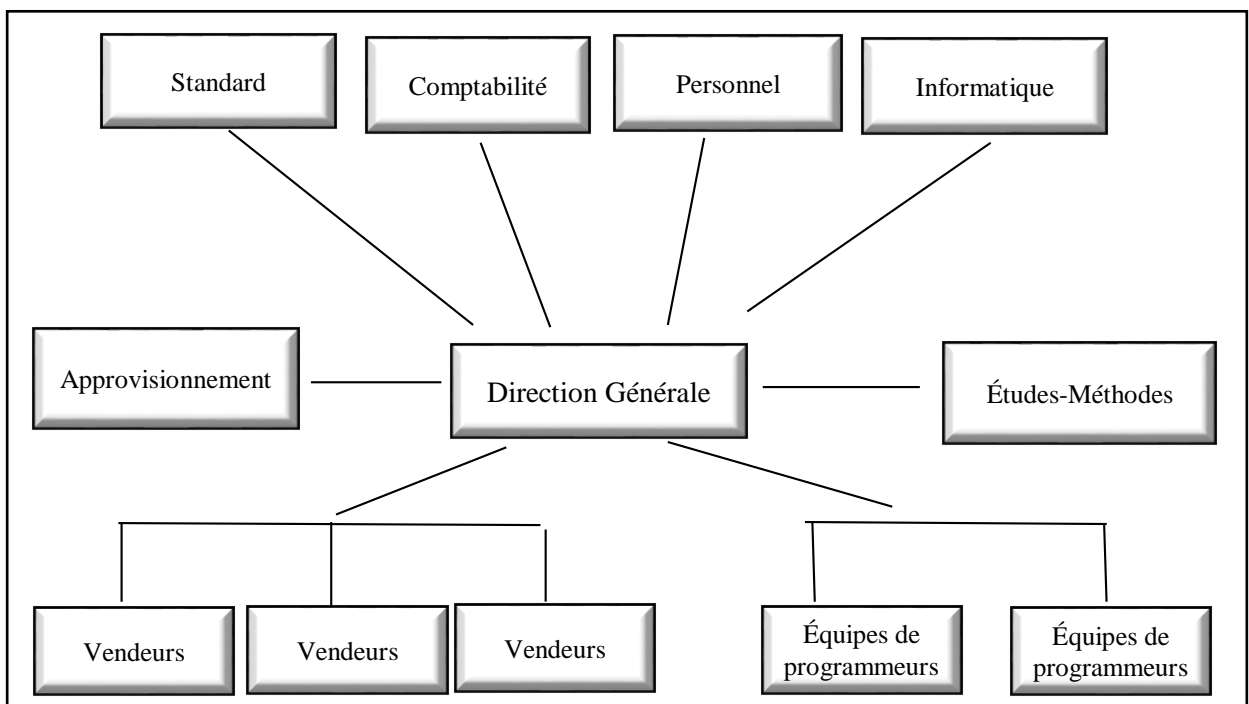
Les procédures et les liaisons entre les unités sont peu formalisées et la coordination n'est pas vraiment nécessaire vu que le champ d'intervention des agents est volontairement imprécis. Dans ce contexte, le privilège est donné aux relations personnelles (Proximité personnel-dirigeant). Du fait de ce privilège, le personnel est motivé par un climat de confiance et personnalisé.

Les problèmes que rencontre l'entreprise sont tous réglés par le dirigeant, grâce à cette centralisation et au faible niveau de formalité, elle devient plus souple et flexible ce qui lui permet de s'adapter beaucoup plus facilement aux changements.

Le management d'une telle entreprise repose sur des qualités de leadership qui permettront au dirigeant de superviser, contrôler et coordonner les différentes opérations. Cela dit, dans de nombreux cas, le dirigeant-proprétaire désire accomplir tout de lui-même, et, inévitablement, une erreur est vite arrivée.

On retrouve en générale ce type de structure au sein des magasins de détail, les cabinets-conseils, les petites entreprises, les start-up et les PME. La figure ci-après démontre comment elle se construit :

**Figure 08** : La structure entrepreneuriale



Source: KALIKA, HELFER, ORSONI, Op Cit., p 318.

En plus de jouir d'une forte flexibilité/réactivité et d'une motivation<sup>119</sup> du personnel, elle présente aussi l'avantage d'être peu coûteuse. Mais en parallèle, elle connaît certaines limites liées à la fois à la forte dépendance vis-à-vis du dirigeant et au manque de cadres compétents pour une spécification des activités.

Dans les caractéristiques de l'organisation de la PME citées plus haut, nous remarquons la répétition du concept de proximité, terme qui vient spécifier la gestion de la PME. De ce fait, nous allons dès à présent voir l'apport de la proximité dans sa gestion.

### **3- Rôle de la proximité dans la gestion de la PME**

Cette approche sur la proximité de la PME est le résultat des travaux de recherche de TORRES, dans lesquels il a étudié chacune des caractéristiques qui spécifient la gestion de la PME (voir caractéristiques de la PME). Par ailleurs, si l'on se réfère à l'approche de la spécificité de la PME (approche retenue dans le cadre de notre travail), la proximité en est l'une des caractéristiques principales.

Selon TORRES & GUEGUEN (2008), « *la gestion par la proximité constitue l'expression de la conception égocentrée que possède la PME vis-à-vis de son environnement* »<sup>120</sup>. En effet, cette interaction que possède la PME avec son environnement (interne ou externe) est à la fois temporelle, géographique et moral. En parallèle ce principe de proximité exerce sur la PME une influence de sorte que l'on peut dire qu'elle joue un rôle important dans sa gestion.

Dans cette partie, nous allons développer les types de proximités que connaît la PME et par la suite son rôle dans la gestion de la PME.

#### **A- Typologies des proximités**

Nous avons délimité plus haut trois typologies de proximité : temporelle, géographique et morale.

---

<sup>119</sup> DERRAY. A, LUSSEAULT. A, Op Cit., p 39-40

<sup>120</sup> TORRES.O, GUEGUEN. G, « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME », Revue international des PME, Vol 21, n°1, 2008, p 93-117.

- **La proximité temporelle**

Correspond à la réalisation d'évènements dans le temps, plus cette période est lointaine plus l'incertitude croît et vice versa (TORRES & GUEGUEN, 2008), ainsi une décision stratégique avec des effets à long terme n'est pas considérée (BERNARD & JOUGLEUX, 2011).<sup>121</sup>

- **La proximité géographique ou spatiale**

Correspond au rayon sur lequel s'étend l'entreprise qui, dans le cas de la PME, est jugé étroit. Il s'agira alors des voisins immédiats avec qui l'entreprise entretient des relations quotidiennes de toute nature.<sup>122</sup>

Elle est aussi reliée à la proximité du dirigeant avec ses employés, du fait qu'il ne délègue pas, il est alors omniprésent au sein de toutes les fonctions de l'entreprise (BERNARD & JOUGLEUX, 2011).

- **la proximité morale**

C'est le partage des connaissances, savoirs et valeurs entre l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Elle permet alors de renforcer les liens interpersonnels et améliore la circulation des informations (TORRES & GUEGUEN, 2008). Cette proximité fait perdurer le manque de formalisation, vu qu'elle laisse apparaître un mode de contact et de communication verbal direct.

## **B- Le rôle de la proximité dans la gestion de la PME**

Afin de dégager son rôle dans la gestion de la PME, nous allons faire un consensus des travaux de TORRES (2002) sur le sujet.<sup>123</sup>

Parmi les caractéristiques de la PME, nous avons vu que la gestion est centralisée et qu'elle est exclusivement pratiquée par le dirigeant-proprétaire. Cette centralisation s'amplifie et atténue en même temps l'effet de la délégation et des intermédiaires, ce qui selon TORRES vient renforcer la centralisation de la PME surtout

---

<sup>121</sup> BERNARD. O, JOUGLEUX. M, Op Cit., p 5

<sup>122</sup> GUEGUEN. G, « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet », Thèse de doctorat, Université Montpellier I, 2001, p 126.

<sup>123</sup> TORRES. O, Op Cit., p 3

qu'elles ont une faible ligne hiérarchique, il interprète ce phénomène de « *proximité hiérarchique* ».

Pour ce qui est de la division et la spécialisation des tâches, la proximité favorise le contact entre les différentes unités et facilite dès lors leurs polyvalences. Ces contacts répétés mènent à une meilleure connaissance et à une plus grande sensibilité aux problèmes de l'entreprise. TORRES parle alors de « *proximité intrafonctionnelle* » c'est-à-dire que la proximité minimise la création de division trop poussées.

La notion de « *coordination de proximité* » signifie, quant à elle, la coordination au sens de MINZTBERG tout en y intégrant l'optique de proximité. Dans le cadre de la PME, c'est l'ajustement mutuel et la supervision directe qui priment au sein de l'organisation et qui favorisent la proximité. La communication est informelle ou alors très peu formalisée car les conditions de proximité sont effectives.

L'autre rôle de la proximité au sein de la PME est le système d'information (SI) qu'il soit interne ou externe, il est jugé simple et très peu structuré. Le dirigeant préfère discuter directement avec les clients ou les fournisseurs pour connaître leurs goûts ou leurs besoins (JULIEN, 1998). Dans le cas des PME la structure relationnelle est plus importante que la structure organisationnelle. De l'autre côté, les dirigeants ne portent pas beaucoup d'intérêts à l'information stratégique. TORRES retient dans ce cas-là la notion de « *système d'information de proximité* » vu que la formalisation par écrit n'est pas indispensable et le dialogue directe est le moyen de communication privilégié dans les PME.

Enfin, l'un des impacts de la proximité est dans la stratégie et la prise de décisions stratégiques. Nous avons décrit plus haut les systèmes de prise de décision en PME comme étant intuitifs, implicites et surtout informels pour ce qui est de la formulation des stratégies auxquels les notions de flexibilité, réactivité et adaptabilité aux changements à court terme viennent s'ajouter pour décrire ce processus. La notion retenue dans ce cas est celle de « *proximité temporelle* » car les PME ont une préférence pour les orientations à court terme.

Ces notions dégagées par TORRES ont alors débouché sur une nouvelle orientation qui nous permet d'appréhender la PME comme « *un mix de proximité* »

(TORRES. O ; 2000).<sup>124</sup> À partir de cette reformulation, la proximité devient alors un critère nécessaire au fonctionnement de la PME.

Le tableau 04 regroupe l'ensemble des notions liées à la proximité (voir page suivante), TORRES parle alors de perspectives de gestion spécifiques des PME obéissant à un principe de proximité.

**Tableau 04** : La PME comme mix de proximité

D'une SPECIFICITE de gestion....	À une gestion de PROXIMITE
Petite taille	Proximité spatiale
Centralisation de la gestion	Proximité hiérarchique
Faible spécialisation	Proximité intrafonctionnelle Coordination de proximité
Systèmes d'information informels et simples	Systèmes d'information de proximité
Stratégie intuitive ou peu formalisée	Proximité temporelle

**Source** : TORRES. O, « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion de la PME », 5<sup>e</sup> CIFPME, Lille, 25- 27 Octobre 2000

Ce principe de proximité permet de passer d'une approche descriptive, c'est-à-dire que les critères sont seulement énumérés, à une approche explicative, dans ce cas, la proximité vient mettre en évidence les modes de gestion des PME.

Nous avons démontré plus haut les types de structures ainsi que les caractéristiques de la PME qui lui permettent d'avoir une gestion spécifique. Ces caractéristiques sont à la fois liées à son dirigeant, à la coordination des tâches et activités en interne qu'à son environnement (micro et macro) que la PME peut identifier à travers l'analyse « PESTEL » ou encore les cinq forces de PORTER. Dans le cas où l'on intègre la notion de management de proximité on parlera alors d'environnement de proximité de la PME (GUEGUEN. G, 2001).<sup>125</sup>

La PME de par la nature de son dirigeant ne prend pas en considération tous les éléments de son environnement et n'en fait pas de ce fait une analyse complète. Mais il s'efforce de s'intéresser de manière informelle uniquement aux éléments qui ont un impact directe sur son entreprise ou alors l'impact est déjà subi, c'est à partir de ce

<sup>124</sup> TORRES.O, Op Cit.,

<sup>125</sup> GUEGUEN. G, Op Cit., pp 120-130.

constat que la majorité des auteurs se mettent d'accord sur le fait que la PME subit les contraintes de son environnement (GUGUEN. G, 2009).<sup>126</sup> C'est alors que la PME prend les choses de manière réactive, c'est-à-dire à postériori (GUEGUEN. G, 2004).<sup>127</sup>

Pour la vérification de l'existence de ces caractéristiques au sein de la PME algérienne, nous allons prendre en référence les quelques études qui mettent en lumière certaines caractéristiques influencées par des variables socioculturelles (GILLET<sup>128</sup>, 2003 ; MADAOUÏ, 2003 ; KADRI-MESSAÏD<sup>129</sup>, 2003).

Ils soulignent que la majorité des entreprises sont de type familiales et de ce fait leurs gestion est liée à l'objectif de créer une cohésion au sein même de la famille. L'organisation hiérarchique est de type patriarcal, c'est-à-dire que le management est lié à des rapports de soumissions au père ou à l'ainé de la famille. Tandis que la gestion est basée sur un mode dit « conservateur » indépendamment de l'aspect externe de l'entreprise, ce qui ne permet pas à l'entreprise d'influencer sur son marché.<sup>130</sup>

ASSALA. K (2006) ajoute quelques caractéristiques en se basant sur des recherches antérieures. La PME algérienne effectue certaines de ses activités dans l'informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement). Le marché dans lequel elles évoluent est souvent local ou national, les entreprises évoluant en international sont très rares. Pour ce qui est de l'environnement global celui-ci n'est pas propice aux affaires, ce qui ne permet pas à l'entreprise d'utiliser convenablement et de manière optimale ses ressources.

En somme, on peut dire que les PME algériennes sont des entreprises familiales ayant des visions à court terme, des structures simples et ont recours à un management autoritaire et reposant sur l'influence et la culture du dirigeant-proprétaire.

---

<sup>126</sup> GUEGUEN. G, Op Cit, p 17.

<sup>127</sup> GUEGUEN. G, « TPE et contrainte de l'environnement », 7<sup>e</sup> CIFPME, Montpellier, 2004, p 01

<sup>128</sup> GILLET. A, « Les entrepreneurs algériens de petites entreprises : un groupe hétérogène entre logique domestique et logique économique capitaliste », Document de travail, n°16, Griot- CNAM, 2003.

<sup>129</sup> KADRI. A & MADAOUÏ. H, « Les obstacles au développement des ressources humaine dans les PME-PMI », 2003, (In : ABDOU, BOUYACOUB, LALLEMENT, MADAOUÏ, « De la gouvernance des PME-PMI : regards croisée France-Algérie », l'Harmattan, 2006)

<sup>130</sup> KERZABI. A, LACHACHI. W.T, Op Cit., p 12-14

### Section 03 : Animation de la ressource humaine en PME

La composante humaine est essentielle au sein d'une organisation : c'est à travers leurs compétences et attitudes au travail ainsi que leurs appartenances à l'entreprise, que les objectifs peuvent être atteints.<sup>131</sup> En effet, l'entreprise ne peut exister si elle n'est pas pilotée par une composante humaine.

Dans les sections précédentes, nous avons démontré l'importance du dirigeant et son interaction avec les employés et les différentes parties prenantes dans la gestion de la PME. À partir de là, nous pouvons dire que la composante humaine est une ressource indivisible et indispensable pour l'existence et la pérennité d'une entreprise. Par ailleurs, MAHE de BOISLANDELLE affirme que la gestion de la ressource humaine apparaît avec le premier salarié d'une organisation indépendamment de toute explication et formalisation.<sup>132</sup>

Dans cette section, nous allons développer les axes fondamentaux concernant la ressource humaine et son importance au sein de la PME, mais avant cela nous allons tout d'abord dégager l'importance de cette ressource au sein de l'organisation.

#### 1- L'homme, une ressource indispensable

L'ensemble des hommes et des femmes qui travaillent au sein d'une organisation constituent la première richesse d'une entreprise. Pour préserver cette richesse, l'entreprise doit mettre en place des mécanismes pour préserver en premier lieu cette ressource et en second lieu, lui permettre de s'améliorer pour être plus compétente et plus performante pour accomplir les tâches qui lui seront assignées. En somme, opter pour une gestion de la ressource humaine (GRH).

#### A- Qu'est-ce que la GRH ?

Selon CADIN et al (2002), « *La Gestion de la ressource humaine est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantités et qualité* »<sup>133</sup>. De cette définition, on peut comprendre que la GRH englobe des activités variées, telles que le recrutement,

---

<sup>131</sup> LIVIAN. Y-F, Op Cit., P 50

<sup>132</sup> MAHE de BOISLANDELLE. H, « Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME », IAE de Montpellier UM2, CREGO-GRH, Acte des CIPME, Trois-Rivières, 1996, p 1.

<sup>133</sup> CADIN. L, GUERIN. F, PIGEYRE. F, « Gestion des ressources humaines, 3<sup>e</sup> édition », Dunod, Paris, 2007.

la formation, la paie, la gestion des carrières, etc., dont la finalité est la réalisation des objectifs de l'organisation.

Pour ROUSSEL, « *La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines (RH) en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise* ». <sup>134</sup>

Même si elle est reconnue comme importante dans l'entreprise, cela dit, sa gestion est délicate<sup>135</sup>, du moins lorsqu'on aborde ces activités.

## **B- Les différentes activités de la ressource humaines**

Dans cette partie nous allons présenter brièvement les différentes fonctions ou activités de la ressource humaine qui permettent à tout organisme de manager ce potentiel humain.

Dans les définitions précédentes, nous avons mentionné les différentes activités de la GRH, de là nous retiendrons :

- **Le recrutement**

Recruter signifie affecter une main d'œuvre compétente à des postes où elle est efficace. Sa qualité dépend de l'adéquation entre la personne recrutée et le besoin, immédiat ou futur de l'entreprise<sup>136</sup>.

Cela dit, le recrutement est un processus qui regroupe un ensemble d'étapes allant de l'analyse du besoin à l'intégration du nouveau salarié. Ses étapes sont dès lors, l'analyse du besoin en main d'œuvre (démission, mutation ou création d'un nouveau poste), la sélection des candidats (retenir seulement ceux ayant le profil adéquat au besoin), l'entretien d'embauche (test, entretien), le choix du candidat (sélectionner le ou

---

<sup>134</sup> ROUSSEL Patrice, In (MORENO Maxime, «Gestion des ressources humaines-GRH, unité d'enseignement », IAE- UT1, Janvier 2008, p 5)

<sup>135</sup> Les livres blancs de la gestion des ressources humaines, « La gestion des ressources humaine pour les PME », ADP, p 2. In : [www.fr.adp.com/assets/vfs/Family-25/docs/La-gestion-des-ressources-humaines-pour-les-PME.pdf](http://www.fr.adp.com/assets/vfs/Family-25/docs/La-gestion-des-ressources-humaines-pour-les-PME.pdf) (consulté le : 20/04/2015).

<sup>136</sup> PERETTI. J-P, « Gestion des ressources humaines, 15<sup>e</sup> édition », Vuibert, Paris, 2008, p 64



les candidats ayant les qualifications nécessaires pour accomplir les tâches du poste à pourvoir) et enfin, l'accueil et l'intégration du nouveau salarié (période d'essai, intégration par le personnel déjà en place).

- **La rémunération**

Rémunérer le personnel est, certes, un des moyens que l'entreprise utilise pour retenir ses meilleures compétences et attirer de nouveaux salariés. De l'autre côté, tout travail mérite un salaire, donc rémunérer n'est pas seulement un moyen de motivation mais aussi un droit.

La mise en place d'une politique de rémunération doit tenir compte de certains paramètres importants autant pour l'entreprise que pour le salarié.<sup>137</sup> Autrement dit, cette politique doit assurer la satisfaction des salariés et ce dans une logique d'équité sociale, et aussi pour l'entreprise selon ses capacités à payer.

- **La formation**

Elle est définie par SEKIOU & al comme : « *un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures* ». <sup>138</sup>

La formation est un investissement engagé par l'entreprise envers ces employés pour accroître leurs compétences et la productivité de leurs personnels. Elle née d'un besoin organisationnel et vise l'atteinte des objectifs pour un groupe d'employés ou l'ensemble du personnel. Elle joue aussi un rôle psychologique dans la mesure où elle peut accroître la motivation au travail se sentant reconnue par les employeurs et le sentiment de fierté lié à la réussite de la formation<sup>139</sup>.

: Les fonctions des PME productrices de BRSA

---

<sup>137</sup> PERETTI. J-P, Op Cit., p 107.

<sup>138</sup>SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « Gestion des ressources humaines, 2<sup>e</sup> éditions », De Boeck, Bruxelles, Belgique, p 336.

<sup>139</sup> HOSDEY. A, ROGISTER. J, « Formation en entreprise, les clés de la réussite », Edi pro, Liège, Belgique, 2009, p 13

- **La gestion des carrières**

La gestion des carrières est un processus qui vise à concilier les besoins individuels et ceux de l'organisation en matière de travail. Elle inclut le suivi dans le passé, le présent et le futur des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.<sup>140</sup>

Ce petit aperçu sur le capital humain et les activités qui y sont rattachées pour assurer leur satisfaction, motivation et intégration aux objectifs de la firme nous permet de constater leurs importances dans le fonctionnement de l'entreprise (GE). Nous allons dès à présent développer l'aspect RH en PME.

## **2- La ressource humaine en PME**

Plusieurs études ont été menées sur les pratiques de la GRH en contexte de la PME. Ces études relèvent du caractère spécifique (ou non) dans les pratiques GRH en PME. Nous n'allons pas exposer ces études mais du moins, nous allons nous appuyer sur elles pour identifier les activités de la GRH dans le contexte de la PME.

Nous allons aborder dès lors le recrutement, la rémunération, la formation et la gestion des carrières du personnel d'une petite et moyenne entreprise.

### **A- Le recrutement**

La formalisation du recrutement est croissante avec la taille<sup>141</sup>. MAHE de BOISLANDELLE ajoute que plus la taille de l'entreprise grandit plus le dirigeant délègue ses pouvoirs à un cadre ou à un responsable<sup>142</sup>.

En outre, le DRH dans les petites et moyennes entreprises est généralement le dirigeant ou un de ces adjoints qui assure la fonction RH<sup>143</sup>. Pour recruter, il a recourt aux recommandations du personnel (MAHE & al<sup>144</sup>, 1985 ; MEALIA & LEE<sup>145</sup>, 1980).

---

<sup>140</sup> PERETTI. J-P, Op Cit., p 84

<sup>141</sup> MAHE de BOISLANDELLE. H, « GRH et PME : universalité et contingences : essai de théorisation », Presses de l'Université du Québec, Revue internationale PME, vol 11, n°2-3, 1998, pp 11-30.

<sup>142</sup> MAHE de BOISLANDELLE. H, « Gestion des ressources humaines dans les PME », Economica, Paris, 1998, p 206.

<sup>143</sup> CHEVALIER. A, COIFFARD. M, GUILLAUME. W, « Gestion RH des PME/PMI, guide pratique du dirigeant », Liaisons, Paris, 2004, p 11-12.

<sup>144</sup> MAHE de BOISLANDELLE et al, « la pratique de gestion du personnel dans les PME », Rapport de recherche CEGERH/ FNEGE/ IUT-Montpellier, 1985, p 150.

Ajouté à cela, les promotions et les techniques d'affichage (annonces dans les journaux) sont les principales sources de recrutement au sein des PME (DESHPANDE & GOLHAR<sup>146</sup>, 1994).

On peut également ajouter la position des PME dans des niches (activités)<sup>147</sup> qui accroît les difficultés de l'entreprise à trouver un personnel spécialisé et compétent.

Pour sélectionner ces futurs salariés, l'entreprise a recours au formulaire de demande d'emploi (analyse du CV)<sup>148</sup>. Après la sélection du candidat, le dirigeant préfère faire preuve de prudence et éviter d'embaucher à long terme, il recherche de la flexibilité<sup>149</sup>.

Enfin, pour l'accueil et l'intégration du nouveau salarié, la majorité des PME laissent au superviseur la tâche de présenter l'employé à ses collègues, de visiter l'entreprise (en expliquant le règlement et en lui fournissant une aide jusqu'à son accueil formel)<sup>150</sup>.

## **B- La rémunération**

Le salaire des employés d'une PME sont fixés à partir de critères informels<sup>151</sup>. Même si certaines PME ont tout de même recours à certains outils, le taux du marché, l'ancienneté, les exigences du poste, l'évaluation du rendement et le salaire minimum légal. FAY & MAURER (1986) expriment la nécessité de garantir l'équité des niveaux de salaires de l'ensemble des employés en PME<sup>152</sup>.

---

<sup>145</sup> MEALIA. L.W, LEE. D, « Contemporary personnel practices in Canadian firms. An empirical evaluation », *Revue relations industrielles*, vol 35, n°3, 1980, pp 410- 421.

<sup>146</sup> DESHPANDE. S. P, GOLHAR. D.Y, « HM practices in large and all manufacturing firms: a comparative study », *Journal of Small Business Management*, Avril 1994, pp 49-56.

<sup>147</sup> MARCHESAY. M, « Hypermodernité, hypofirme et singularité », *Management et avenir*, n°2, Octobre 2004, pp 7-26

<sup>148</sup> ARABI Mohamed, « Les pratique de gestion des ressources humaines dans les PME : fondement théorique et aspects pratiques. Cas des PME des IAA dans la wilaya de Béjaïa », Thèse de doctorat, Université de Béjaïa, 2014, p 71.

<sup>149</sup> PARADAS Agnès, « Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME », *La Revue des sciences de gestion*, n° 226-7742, 2007, pp 147-155. In : <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-147.htm> (consulté le: 25/04/2015)

<sup>150</sup> ARABI. M, Op Cit., p 72.

<sup>151</sup> AMBA-RAO. C, PENDSE. D, « Human resource compensation and maintenance practices », *American Journal of Small Business*, 1985, p 21.

<sup>152</sup> FAY, MAURER, in (GARAND. D.J, FABI. B, « La conservation des RH en PME », *RIPME*, vol 7, n°1, 1994, p96)

Les échelles salariales et la rémunération sont des tâches qu'effectue le propriétaire-dirigeant, cela dit, il délègue la tenue des fiches de paie et du personnel à ses subordonnés (LITTLE, 1986)<sup>153</sup>.

Par ailleurs, NEISWANDER et al (1990) ont constaté une négligence de la part des dirigeants pour la rémunération des employés, ce qui mène à leurs départs<sup>154</sup>. De là, on peut dire que les concurrents attirent facilement ces personnes au grand potentiel.

Enfin, pour ce qui est de la masse salariale (MS), la GE suit une évolution maîtrisée et progressive, tandis qu'en PME la MS est soumise à des coups tellement brutaux que cela rend son contrôle hasardeux<sup>155</sup>.

### **C- La formation**

La formation en PME connaît des difficultés. En effet, nous avons identifié précédemment la gestion à court terme par le dirigeant, et la prise de décision dans l'urgence. De là, la formation si elle n'est pas un enjeu stratégique, elle sera traitée rapidement voir même ignorée (PARADAS, 2007)<sup>156</sup>.

Le coût qu'engendrent les formations semble être aussi un problème pour les PME. En effet, les PME sont connues pour avoir des revenus financiers faibles en les comparant aux GE, ce qui ne permet pas aux petites entreprises de se payer des formations qui nous le savons ont souvent des coûts importants<sup>157</sup>. MAHE de BOISLANDELLE y apporte sa contribution en affirmant que les dépenses en formation sont très faibles (moins d'1%). De ce fait, c'est seulement un petit nombre de salariés qui en auront droit (techniciens, cadres, commerciaux,...), d'ailleurs, elle sera focalisée uniquement sur une fonction (commerciale, informatique, technique,...)<sup>158</sup>

En somme, la formation est un investissement. Il faut continuer à investir et maintenir un niveau suffisant pour les PME<sup>159</sup>.

---

<sup>153</sup> LITTLE. B.L, in (ARABI. M, Op Cit., p 80)

<sup>154</sup> NEISWANDER. K et al, « Embauche et gestion des premiers emplois d'une petite entreprise », RIPME, vol 3, n° 1, 1990, p 16

<sup>155</sup> MAHE de BOISLANDELLE. H, Op Cit., 1998, p 21.

<sup>156</sup> PARADAS. A, Op Cit., p 151.

<sup>157</sup> Idem.

<sup>158</sup> MAHE de BOISLANDELLE. H, ibid.

<sup>159</sup> MEZZIOUANE Abdellah, « La dimension RH au cœur de la stratégie des PME », in « Qualitique », La revue des managers et des organisations responsables, n°253, Juin 2014, pp 6-11

### D- La gestion des carrières

Les parcours professionnels sont orientés vers la détection des potentiels, sur le développement des compétences et sur l'acquisition de l'expérience. Or, du fait de la proximité qui existe entre le dirigeant et le salarié, les compétences et l'engagement sont mieux reconnus dans une PME. La compétition est jugée plus faible vu que le nombre de talents est réduit, ainsi le passage d'un niveau hiérarchique à un autre est plus facile<sup>160</sup>.

Pour ce qui est de l'évaluation du personnel, c'est un concept peu développé en PME et ce en raison du faible formalisme et de l'étroitesse des perspectives de carrière (MAHE de BOISLANDELLE<sup>161</sup>, 1998 ; PARADAS<sup>162</sup>, 1989).

En outre, lorsqu'un jeune diplômé rejoint une PME, il peut s'appuyer sur la proximité et sur la culture entrepreneuriale diffusée dans l'entreprise pour développer ses compétences, acquérir de l'expérience et améliorer ses qualités relationnelles. La PME devient alors un lieu qui favorise l'expression des talents individuels<sup>163</sup>.

Additionné à tous ces paramètres, il est primordial d'intégrer les notions de culture d'entreprise et de climat social pour appréhender tous les aspects de l'animation des ressources humaines.

En ce qui concerne le climat social, c'est l'ensemble d'attitudes et de comportements des salariés et des dirigeants, résultant du mix-social qui existe en entreprise. En PME, ces comportements sont amplifiés (MAHE de BOISLANDELLE<sup>164</sup>, 1998). Dans le cas, par exemple de conflit avec un salarié ou avec un représentant cela produira des turbulences dans l'ensemble de l'organisation. Si il y'a un taux d'absentéisme très élevé, cela serait très perturbant pour les autres salariés<sup>165</sup>.

---

<sup>160</sup> Idem.

<sup>161</sup> MAHE de BOISLANDELLE. H, Op Cit., p 21.

<sup>162</sup> PARADAS. A, « Evaluation des résultats de la formation professionnelle : travail sur les PME », Mémoire de DEA Sciences de Gestion, Université de Montpellier I et II, 1989.

<sup>163</sup> MEZZIOUANE Abdellah, Op Cit., 2014.

\* Valeurs, éthiques, idéologies, symboles et mythes que ce partage un ensemble de personnes.

<sup>164</sup> MAHE de BOISLANDELLE. H, Op Cit., p 22

<sup>165</sup> Idem.

Pour ce qui est de la culture d'entreprise\*, elle est le reflet du propriétaire, grâce à sa position de dirigeant qui influe sur l'organisation. En d'autres termes, l'orientation culturelle de la PME est équivalente à celle du dirigeant-propriétaire<sup>166</sup>.

Après ce constat sur les différentes activités rattachées à la PME de manière globale, nous allons à présent essayer de vérifier l'état de celle-ci dans le contexte algérien.

En Algérie, les entreprises sont majoritairement des TPE ou des PE, à partir de là, nous allons nous appuyer sur les résultats des travaux menés par différents chercheurs pour identifier les particularités de la gestion des ressources humaines en PME.

Les PME algériennes se caractérisent par un formalisme extrêmement réduit (MADAOU<sup>167</sup>, 2009). À l'issue des résultats de son étude sur un échantillon de PME, TABAET-AOUL constate, elle aussi, une absence de formalisme dans les pratiques de gestion, de sorte que tout est effectué par le dirigeant<sup>168</sup>.

L'embauche en PME résulte du cercle familial, amical ou alors sur recommandation des proches. Le recours à ces techniques est tout d'abord lié à la confiance qui existerait avec ces personnes puis vient le jugement des compétences (ASSALA & TOUNES, 2007)<sup>169</sup>. L'entreprise doit d'abord fournir du travail pour les frères, les cousins et les membres de la communauté plus ou moins proche : village, région. (MADAOU<sup>170</sup>, 2009)<sup>170</sup>.

Comme l'ajoute ARABI. M (2013), le recours aux sources externes (agences de placements, université, journaux, etc.) est quasiment inexistant<sup>171</sup>.

Les dirigeants trouvent des difficultés dans l'élaboration des salaires. Pour rémunérer leurs employés, ils sont incapables de proposer une grille d'évaluation des

---

<sup>166</sup> SUAREZ. T, GAMBOA. S, LOPEZ. L, Op Cit., p 4-5

<sup>167</sup> MADAOU<sup>167</sup> MOHAMED, « Travail et organisation du travail dans les PME algériennes, une approche socioanthropologique », Journal des anthropologues, n° 116-117, 2009, p 6. In : <http://jda.revues.org/3872> (Consulté le: 25/04/2015)

<sup>168</sup> TABAET-AOUL. W, BENDIABDELLAH. A « Quelle GRH dans la TPE algérienne ? », Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés, Montpellier, France, 1<sup>er</sup> avril 2010, p 9

<sup>169</sup> ASSALA. K, TOUNES. A, Op Cit., p 15

<sup>170</sup> MADAOU<sup>170</sup> MOHAMED, Op Cit., p 4.

<sup>171</sup> ARABI Mohamed, « Profils des propriétaires dirigeants et pratiques de GRH dans les PME algériennes. Cas des PME du secteur des IAA de Béjaia », Recherche économiques et managériale, n° 14, Université Mohamed Khider, Biskra, Décembre 2013, pp 11-28

compétences<sup>172</sup>. Cela dit, ils se réfèrent au cadre législatif pour fixer certains éléments : salaire minimum, des heures supplémentaires, transport, etc.<sup>173</sup>

Le besoin en formation n'est pas forcément recensé, mais dans le cas où l'entreprise le prévoit, elle se fait en interne ou alors en externe mais dans ce cas-là, le coût de la formation est le seul critère pris en compte<sup>174</sup>.

La gestion des carrières est une tâche qui revient au dirigeant dans la majorité des cas (par rapport à son échantillon) et il note que celle-ci est quasi-absente dans presque la totalité des PME de son étude<sup>175</sup>.

Pour ce qui est des relations (climat social) qui existent entre l'employé et l'employeur, celles-ci sont personnalisées (forte proximité). En effet, selon MADAOUÏ (2009), il (le dirigeant) connaît chacun de ses salariés : leurs famille, leurs histoire, leurs conditions de vie, etc. En contrepartie, les salariés ferment les yeux sur leurs conditions de travail<sup>176</sup>.

En définitive, on peut dire que les dirigeants algériens instaurent des relations de travail avec leurs salariés basés sur la confiance et le respect. Et c'est justement cette relation qui ne laisse pas les dirigeants instaurer une fonction GRH au sein de leurs entreprises<sup>177</sup>.

---

<sup>172</sup> TABET-AOUL. W, BENDIABDELLAH. A, Ibid.

<sup>173</sup> ARABI. M, Ibid.

<sup>174</sup> TABET-AOUL. W, Op Cit., p 9

<sup>175</sup> ARABI. M, Ibid.

<sup>176</sup> MADAOUÏ. M, Op Cit., p 6

<sup>177</sup> TABET-AOUL. W, Op Cit., p 11

## CONCLUSION

Au fil de ce chapitre, nous avons vu diverses caractéristiques du mode de gestion et d'organisation de la PME. Nous allons en faire un rappel en trois points :

Premièrement, la place accordée au dirigeant qui a tendance à être au centre du système de gestion de l'entreprise et à l'influencer à travers sa vision.<sup>178</sup> Son comportement est lui aussi influencé par ses priorités, soit il est présent partout pour tout contrôler (centralisation), soit il s'entoure de cadres compétents pour prendre en charge les différentes responsabilités (délégation)<sup>179</sup>. C'est ce qui permet aussi d'identifier le choix de la structure organisationnelle à adopter dans son entreprise.

Deuxièmement, la stratégie qui concerne un ensemble de choix mené par l'entreprise<sup>180</sup>, comme nous l'avons vu plus haut, repose sur l'intuition des dirigeants et qu'elle n'est pas formalisée<sup>181</sup>. Elles sont influencées par la personnalité et les valeurs du propriétaire-dirigeant.

Troisièmement, la ressource humaine jouit d'une forte proximité avec le dirigeant. En effet, les deux parties tirent avantages de cette proximité, les relations engagées avec le dirigeant permettent aux salariés d'établir une certaine confiance et une relation plus ou moins proche avec le dirigeant. À l'inverse, le salarié ne se plaint pas au dirigeant des conditions de travail ou des modes de gestion, ce qui permet au dirigeant de montrer un grand désintéressement des modes de travail.

Pour conclure cette partie, nous allons mentionner les remarques de DEAN et al (1998) sur les PME qui citent qu'elles peuvent mieux exploiter certaines opportunités par rapport aux GE<sup>182</sup>. La vitesse, la capacité de niche, la flexibilité qui domine le mode de gestion des PME les conduisent à s'orienter vers des environnements protégés afin de fournir une réponse rapide à la dynamique de l'environnement.

---

<sup>178</sup> MESSEGHEM. K, VARRAUT. N, « Stratégie d'une démarche qualité en PME », Revue international PME, vol 11, n° 1, 1998, pp 101-122

<sup>179</sup> LEVY (1988), in (BACHELET. C et FAVRE. J, « Coexistence et cohérence des représentations du dirigeant de PME : application à la communication interne », 4<sup>e</sup> congrès international francophone sur la PME, Nancy-Metz, 22-23-24 octobre 1998)

<sup>180</sup> ATAMER. T, CALORI. R, « Diagnostic et décisions stratégiques, 2<sup>e</sup> éditions », Dunod, Paris, 2003.

<sup>181</sup> LOBONTIU Gabriela, Op Cit., 2002, p 9.

<sup>182</sup> DEAN. T-J, BROWN. R-L, BAMFORD. C-E, « Differences in large and small firm responses to environmental context: strategic implications from a comparative analysis of business formations », Strategic Management Journal, n° 19, 1998, pp 709-728.



C'est dans cette perspective que nous tenterons d'apporter une réponse à notre problématique de départ sur la structuration, la coordination, l'organisation et la gestion de la PME algérienne, à travers le quatrième chapitre axé sur l'analyse des petites et moyennes entreprises productrices de boissons non alcoolisées de la wilaya de Bejaia.

Mais avant cela, nous allons présenter dans le chapitre qui suit la PME algérienne à travers son contexte d'évolution et les différents programmes mis au point par le gouvernement pour aider ces dernières.

Pendant longtemps, l'économie algérienne était dominée par les grandes entreprises, la petite et moyenne entreprise était à peine tolérée<sup>1</sup> malgré la diversité des réformes que l'État a essayé d'instaurer pour relancer l'économie nationale.

Ce n'est qu'avec la transition de l'économie administrée vers l'économie de marché, perçue comme une alternative à la relance des investissements et l'essoufflement du modèle d'industrialisation de base en Algérie attesté par l'effondrement du secteur public dans les années 1980 que l'Algérie a connu une orientation en faveur de la PME.

En outre, l'identification de la petite et moyenne entreprise de la grande n'est apparu qu'en 2001 à travers les divers textes<sup>2</sup>.

C'est d'ailleurs grâce à un ensemble de réformes entreprises depuis plus d'une décennie, que la PME est devenue un levier de la croissance, notamment en matière de flexibilité, d'adaptation aux changements et de création d'emploi<sup>3</sup>.

C'est ainsi, qu'au cours de ce chapitre qui se subdivise en trois sections que nous allons nous intéresser à la place de la PME, en Algérie. Dans la première section, nous feront un bref aperçu de la genèse de la PME algérienne. Dans la seconde, nous citerons l'ensemble des facteurs liés à la croissance de la PME notamment les dispositifs mis en place par l'État pour l'accompagnement de ces entreprises. Enfin, dans la troisième section, nous nous intéresserons, d'un point de vue statistique, à l'évolution de la PME en Algérie de manière générale et à la PME de la wilaya de Béjaïa en particulier.

---

<sup>1</sup> BOUYACOUB. A, « Les PME en Algérie : dynamisme et limites institutionnelles », in (ABEDOU, BOUYACOUB, LALLEMENT, MADAOUÏ, « De la Gouvernance des PME-PMI », Cahiers du Griot, L'Harmattan, Paris, 2006,) p 113.

<sup>2</sup> J. O. R. A, « Ordonnance n°01-03 du 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement », N° 47, 22 Aout 2001, pp 3- 7

<sup>3</sup> DENIEUIL Pierre-Noel, MADAOUÏ Mohamed, « Entrepreneurs maghrébins, terrains en développement », Karthala et IRMC, 2011, p 20

## Section 01 : Genèse de la PME en Algérie

Au temps du colonialisme, la plus part des PME étaient aux mains des colons français, les algériens n'étaient que réserve de mains d'œuvre ou chair à canon dans les conflits internationaux où la France était impliquée. (LARABI, 2010)<sup>4</sup>.

Après l'indépendance, l'économie algérienne a subi la culture imposée par le modèle de l'économie administrée. Cette vision orientée vers le grand format, à savoir, la plus grande usine, la plus grande entreprise, la plus grande université, etc.<sup>5</sup> Pour se forger une place, la PME a dû se hisser et se glisser à travers les petites brèches du régime socialiste et s'appuyer sur les différentes réformes et orientations économiques pour valoriser sa place. Mais celle-ci a connu un développement favorable que vers la fin des années 80.

En définitive, l'Algérie a connu trois périodes durant lesquelles la PME a subi divers changements, depuis l'indépendance en 1962 à nos jours<sup>6</sup>.

### 1- La période 1962-1982

Au lendemain de l'indépendance, toutes les entreprises avaient été abandonnées par les colons français. C'est alors que les PME ont été contrôlées par des comités de gestion, puis furent intégrées, en 1967, dans les sociétés nationales<sup>7</sup>. À cet effet, 1 139 petites et moyennes entreprises dénombrées dans 13 secteurs économiques, cela dit, le nombre d'entrepreneurs algériens ne dépassait pas 40. (LARABI. M, 2010)<sup>8</sup>.

Le modèle de développement algérien, à cette époque, écartait toute intention d'insertion d'entreprises privées (toute taille confondue) dans différents secteurs. Ces entreprises ont alors connus deux rôles dans le processus d'industrialisation<sup>9</sup>, un

<sup>4</sup> LARABI. M, « La PME algérienne : rappels historique », In : « La PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères », Sous la direction de (JOYAL André, SADEG Mohamed TORRES Olivier), L'Harmattan, 2010, p 118.

<sup>5</sup> BOUYACOUB. A, « Les petites et moyennes entreprises en Algérie : Quelles réalités ? », In (ABDOU, BOUYACOUB, LALLEMENT, MADAOUI, « Entrepreneurs et PME : approche algéro-française », L'Harmattan, 2004, p 75-94.

<sup>6</sup> CNES, « Pour une politique de développement de la PME en Algérie », Alger, 2002, pp 197-202.

<sup>7</sup> MERZOUK Farida, « PME et compétitivité en Algérie », Revue économie et management, « Les PME maghrébines facteurs d'intégration régional », Université de Tlemcen, n°09, Octobre 2010, p 2

<sup>8</sup> LARABI. M, Ibid.

<sup>9</sup> DAOUD. S, « Environnement institutionnel et politique de promotion de la PME : le cas de l'Algérie », In : « Economies émergentes, politiques de promotion de la PME : expériences comparés », Sous la direction de (GUERRAOUI. D, RICHET. X), L'Harmattan, 2001, p 118.

premier, d'ordre technique qui concerne la domination des pôles industriels du pays. Le second, d'ordre politique où l'entreprise publique est privilégiée pour ce processus.

Durant cette période, deux lois pour la promulgation de l'investissement voient le jour. La première en Juillet 1963<sup>10</sup> (loi n° 63-277), qui s'adressait spécialement aux investisseurs étrangers jugés comme leviers de développement pour le pays, vu l'insuffisance des ressources financières et les besoins de la population à satisfaire. Malgré les avantages garantis aux investisseurs, ce code n'a pas donné lieu aux résultats escomptés au départ. C'est justement suite à cet échec qu'une autre loi a vu le jour.

La seconde, en 1966,<sup>11</sup> (loi N°66-284) promulgué le 15/09/1966 s'adresse cette fois-ci aux investisseurs privés nationaux. Cela dit, le monopole revenait à l'État pour ce qui est des secteurs stratégiques de l'économie et obligeait, par ailleurs, les entrepreneurs privés ou les investisseurs d'obtenir un agrément pour leurs projets auprès de la Commission National des Investissements (CNI). La difficulté dans le rassemblement des critères exigés par la commission ainsi que les lourdeurs administratives et bureaucratiques qu'elle a ajoutée ont mené à sa dissolution en 1981.

La PME/ PMI n'a pu marquer son démarrage que vers les années 1970-1973 (1<sup>er</sup> plan quadriennal) qui prévoyait un programme de développement des industries locales suivie aussi par le second plan (1974-1978)<sup>12</sup>. Même si durant cette période, les politiques étaient beaucoup plus centrées sur le secteur public que privé, néanmoins, plus de 4046 entreprises privées ont été recensées en 1969, dont 2201 employaient moins de 5 salariés et en 1980, elles étaient 9837. Le tableau suivant explique l'évolution du secteur durant cette période (tableau 05).

---

<sup>10</sup> J.O.R.A, « Loi n°63-277 du 26 Juillet 1963 portant code des investissements », 2 Aout 1963, pp 774-776.

<sup>11</sup> J. O. R. A, « Ordonnance n°66-284 du 15 septembre 1966 portant code des investissements », 5<sup>e</sup> année N° 80, Samedi 17 septembre 1966, pp 900- 904.

<sup>12</sup> GHARBI Samia, « Les PME/PMI en Algérie : état de lieux », Cahier du laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation, N°238, Université du littoral Côte d'Opale, Mars 2011, p 6.

**Tableau 05** : Evolution du secteur industriel de 1966 à 1980.

PME/Année	1966	1969	1974	1977	1980
<b>Nombre de salariés</b>					
<b>0 à 4 salariés</b>		2201	3201	3339	5000
<b>Plus de 5 salariés</b>		1845	2618	2731	4887
<b>TOTAL</b>	3358	4046	5819	6070	9837

Source : LIABES. D « Capital privée et pouvoir d'industrie en Algérie 1962-1982 » Alger, 1984.

On peut remarquer des données de ce tableau, que la majorité des entreprises employaient moins de cinq (05) salariés. Cela dit, ces PME créées ont eu une chance de survie incertaine et un impact économique limité<sup>13</sup>. Les causes majeures de ces limites et blocages étaient la lourdeur de la fiscalité, la législation du travail qui était rude et la fermeture du commerce extérieur.

Toutefois, la PME a été réservée comme « appoint » au secteur public<sup>14</sup>. Elle se retrouvait alors à son aval et en dépendait étant donné l'impact du pouvoir étatique.

## 2- La période 1982- 1988

Cette période a connu deux événements économiques importants liés aux deux plans quinquennaux. Le premier de 1980 à 1984 et le second de 1985 à 1989 toujours sous le système de l'économie administrée.

Cette période a aussi connu un nouveau cadre législatif et règlementaire relatif à l'investissement privé (loi du 21/08/1982<sup>15</sup>) dont certaines mesures sont favorables aux PME, tel que :

- Le droit d'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières ;
- L'accès aux autorisations globales d'importations (A.G.I) ainsi qu'au système des importations sans paiement.

Cependant, ce nouveau dispositif a suscité certains obstacles à la PME, tel que l'obligation de posséder un agrément pour tout investissement avec l'interdiction de

<sup>13</sup> NEDJADI, KHEBBACHE, BELLATAF, « L'impact de l'entrepreneuriat sur le développement territorial et régional : cas d'El Kseur », Entrepreneuriat et innovation dans les pays en voie de développement, 2005.

<sup>14</sup> MERZOUK Farida, Op Cit., p 2.

<sup>15</sup> J. O. R. A, « Loi N° 82-11 du 21 Aout 1982 relative à l'investissement économique privé national », 24 Aout 1982, pp 1166 – 1171.

posséder plusieurs affaires à la fois, la limitation des financements par les banques (moins de 30% du total investi) ce montant se limitait à 30 millions de DA pour les sociétés à responsabilités limitées (SARL) ou par action (SPA) et à 10 millions pour l'entreprise individuelle (EI) ou au nom collectif (SNC)<sup>16</sup>.

Malgré ces obstacles, ces mesures ont permis à la PME de s'orienter vers de nouveaux créneaux tels que la transformation des métaux et les petites industries mécaniques et électriques. D'ailleurs, d'après une enquête effectuée sur les industries en 1987<sup>17</sup>, ils ont recensé plus de 14 081 PME ayant moins de vingt salariés (94% d'entre elles) entre 1984 et 1987. Le secteur industriel, à lui seul comportait 15 000 entreprises composées de moins de vingt salariés.

En somme, tous ces plans et codes d'investissement mis en œuvre durant cette période ont, certes, aidé à l'apparition de quelques PME mais pour autant les limites liées à l'investissement et l'orientation vers de nouveaux créneaux n'a pas permis la pérennité de la majorité d'entre elles.

Cependant, « *il a fallu attendre que la crise de 1986<sup>18</sup>, liée à la chute du prix du pétrole et du cours du Dollar, qui devait rejaillir sur l'économie et la situation sociale algérienne, pour que les réformes soient envisagées à partir de 1988* »<sup>19</sup> (HAMDAOUI. T, 2005).

C'est alors qu'en 1988, avec la promulgation de la loi n° 88-25<sup>20</sup> relative à l'orientation des investissements privés nationaux que la législation en faveur du secteur privé a commencé à s'assouplir graduellement.

### 3- De 1989 à aujourd'hui

Le processus de transition du régime de l'économie algérienne s'est accompagnée de la privatisation de plusieurs entreprises publiques et le développement

<sup>16</sup> J. O. R. A, Op Cit., Art 28, p 1170.

<sup>17</sup> BERNARD Chantal, « Nouvelles logiques marchandes au Maghreb » CNRS, Paris 1991, p 105.

<sup>18</sup> En 1986, l'Algérie est entrée ouvertement en crise noire, le choc pétrolier a causé l'effondrement des prix du pétrole brut, qui en Algérie s'en est suivie par une baisse des recettes de plus de 54%.

<sup>19</sup> HAMDAOUI. T, « Accord d'association Euro-méditerranéen : quel impact sur la PME/PMI », Revue économie et management, Université de Tlemcen, N° 24, Mars 2005, pp 263-277.

<sup>20</sup> J. O. R. A, « Loi n° 88-25 du 12 Juillet 1988 relative à l'orientation des investissements économiques privés nationaux », 13 Juillet 1988, pp 774-775.

\* l'Algérie a pu atténuer ses dettes extérieures en rentrant en relation avec le FMI et la banque mondiale.

des PME dans certains secteurs économiques\*. Ainsi, cette nouvelle transition se veut être « le noyau dur <sup>21</sup>» de la transformation de l'économie algérienne.

C'est à partir des années 1990, et dans le cadre des réformes visant la libéralisation de l'économie algérienne que les pouvoirs publics ont commencé à accorder un intérêt particulier aux PME. Ce mouvement de création de PME/PMI débuta alors avec la loi sur la monnaie et le crédit<sup>22</sup>. Cette loi consacre le principe de l'investissement étranger et ouvre ainsi la voie à toutes formes d'investissement direct.

En 1993, l'État met en place un nouveau cadre législatif (la loi n° 93- 12<sup>23</sup>), dont les objectifs sont la promotion de l'investissement, l'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers, l'annulation de l'agrément obligatoire, la réduction des délais d'études de dossiers, etc.

En outre, le parc d'entreprises avait enregistré, avant 1990, une croissance « timide » puisque celle-ci se situait à moins 1 000 par an, mais qui a atteint les 3 000 puis les 5 000 en 1993 et 1994 pour enfin atteindre les 10 000 en 1999 (BOUYACOUB. A, 2004) <sup>24</sup>. Ajouté à cela, les statistiques démontrent que 75% des PME recensées en 2005 ont été créées après ce nouveau code<sup>25</sup>.

En 2001, les autorités viennent renforcer les dispositifs relatifs aux développements des investissements (Ordonnance n°01/03)<sup>26</sup> et la loi d'orientation sur la promotion de la PME (Loi n° 01-18 du 12 Décembre 2001)<sup>27</sup>. La mise en place de cette loi et de cette ordonnance ont permis aux PME de fixer les mesures nécessaires qui faciliteraient les démarches administratives dans la phase de création d'entreprise<sup>28</sup>.

---

<sup>21</sup> BOUYCOUB. A, « L'entreprise publique et l'économie de marché », CREAD, n°39, 1<sup>er</sup> trimestre, 1997, pp 23-34.

<sup>22</sup> J. O. R. A n°16, « Loi n°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit », 18 avril 1990, pp 450-473.

<sup>23</sup> J. O. R. A n°64, « Décret législatif n° 93-12 du 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement », 10 octobre 1993, pp 3- 8.

<sup>24</sup> BOUYCOUB. A, Op Cit., p 80.

<sup>25</sup> ASSALA. K, « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », 8<sup>e</sup> CIFEPME, HEG Fribourg, Suisse, Octobre 2006, p 2.

<sup>26</sup> J. O. R. A n° 47, « Ordonnance n°01-03 du 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement », 22 Aout 2001, pp 3- 7.

<sup>27</sup> J. O. R. A n° 77, « Loi n° 01-18 du 12 Décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise », 15 Décembre 2001.

<sup>28</sup> CNES, « Rapport : pour une politique de développement de la PME en Algérie », Avril 2002, p 71.

C'est alors que la première définition de la PME en Algérie a été arrêtée (voir chapitre I). À partir de là, le développement algérien est orienté vers la création et la mise en valeur de la PME<sup>29</sup>.

En 2006, une ordonnance en faveur de la PME et de l'investissement vient modifier et compléter celle de 2001 (Ordonnance n° 06-08 du 15 Juillet 2006)<sup>30</sup> pour apporter encore plus de faciliter au secteur privé et notamment aux PME.

En effet, « *L'ONS qui utilise le critère du nombre de salariés déclarés à la Caisse National des Assurances Sociales (CNAS) pour faire l'inventaire et la typologie des entreprises, avance un nombre impressionnant d'entreprises de toutes tailles plus de 300 000 avec notamment plus de 25 000 création en 2005, sans distinction aucune entre les micros entreprises, les petites entreprises et les moyennes entreprises* »<sup>31</sup>. (ASSALA. K, 2006)

En somme, depuis l'ouverture économique, en 1989, les entreprises privées ont connu un essor et une croissance importante. Aujourd'hui, le secteur privé prédomine l'économie nationale suite au désengagement de l'État et aux nombreuses réformes et aides qu'a reçu l'Algérie<sup>32</sup>. D'ailleurs, selon le bulletin d'information statistique de la PME<sup>33</sup>, le paysage économique national compte 747 943 PME dont 90% sont des TPE à la fin du 1<sup>er</sup> semestre de l'année 2013.

## **Section 02 : Les facteurs de croissance de la PME algérienne**

Étant conscients de l'importance de la PME pour l'économie algérienne, les pouvoirs publiques ont mis en œuvre des institutions pour aider dans la création, le suivie et le développement des entreprises. Ces institutions permettent aussi de cerner les points faibles de ces entreprises et de les accompagner.

À travers ces organismes, l'État a aussi mis en œuvre un programme de « mise à niveau » pour aider ces entreprises dans leur gestion courante, de les assigner aux

<sup>29</sup> MOUMOU BELLAHCENE. O « Les déterminants et les obstacles à l'internationalisation des PME familiales algériennes », In : Journées d'études «Les exportations hors hydrocarbures en Algérie : quelles contraintes et qu'elle stratégies pour leur développement ? », Université Béjaia, 24-25 Juin 2013, p 2.

<sup>30</sup> J. O. R. A n° 47, « Ordonnance n° 06-08 du 15 Juillet 2006 modifiant et complétant l'ordonnance n° 01-03 du 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement. », 19 Juillet 2006, pp 15-17.

<sup>31</sup> ASSALA. K, Op Cit., pp 2-3.

<sup>32</sup> MOUMOU BELLAHCENE. O, Op Cit., p 3.

<sup>33</sup> MDIPI, « Bulletin d'information statistique de la PME, Données du 1<sup>er</sup> semestre 2013 », n° 23, Novembre 2013, pp 1-50.



meilleures pratiques managériales ainsi qu'à l'usage des TIC pour accroître leurs performances et assurer leur pérennité sur le marché.

Ainsi, nous entendons par facteurs, l'ensemble des organismes et dispositifs mis au point par les pouvoirs publics pour aider à la création, le suivi et le développement des PME en Algérie. C'est pourquoi, dans cette section, nous verrons, en premier lieu, les institutions spécifiques à la promotion de la PME, suivi des organismes de soutien et d'accompagnement de la PME et enfin nous ferons un tour d'horizon sur le programme de mise à niveau au sein de la PME algérienne et son évaluation.

### **1- Les institutions spécifiques pour la promotion de la PME algérienne**

Avec la promulgation de la loi n°01-18 du 12 Décembre 2001<sup>34</sup>, l'État a mis au point un ensemble de structures découlant de cette loi pour le soutien et la promotion de la PME. Elles ont pour missions communes l'accompagnement, la stimulation et l'encadrement de la croissance du secteur de la PME.

Nous citerons parmi toutes ces structures : les pépinières d'entreprises, les centres de facilitation, les fonds de garantie, le conseil national consultatif pour la promotion de la PME, le conseil national chargé de la sous-traitance. Par ailleurs, nous retiendrons deux institutions qui ne découlent pas directement de cette ordonnance mais qui y sont inspirés, il s'agit de la caisse de garantie des crédits de PME et de l'agence nationale de développement de la PME.

#### **A- Le Fond de Garantie des crédits aux PME (FGAR)**

Créé en 2004 selon le décret exécutif n°02-373 du 11 novembre 2002 en application à la loi d'orientation sur les PME, il a été placé sous la tutelle du MIPMEPI (Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'investissement)<sup>35</sup> et est dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie financière.

Sa mission principale est l'octroi de garanties nécessaires aux crédits accordés par les banques au profit des PME et destinés à financer leurs investissements<sup>36</sup>. Ces

---

<sup>34</sup> J. O. R. A n° 77, « Loi n° 01-18 du 12 Décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise », 15 Décembre 2001.

<sup>35</sup> MIPMEPI, « Mise à niveau PME, création d'entreprise, Bulletin de veille », n°1, 25/02/2012, pp 1- 4

<sup>36</sup> Article 03 du décret exécutif n°02-0373 du 11 Novembre 2002, portant sur la création et fixant les statuts du FGAR.

investissements peuvent concerner les projets de création d'entreprises, les projets d'extension d'entreprises ou alors la modernisation des équipements.

Selon le chef du département de la communication du Fonds, Mr LEMOUNES Zoheir : « depuis sa création en 2004 à fin octobre 2014, le Fond a accordé des garanties financières à 1 288 projets pour un montant globale de 32 milliards de Dinars, ce qui a engendré la création de 49 200 emplois »<sup>37</sup>. Sur ces 1 288 projets, 672 proviennent du secteur agroalimentaire et 300 du BTPH. Tandis que ce chiffre était en fin 2012 à seulement 800 offres, soit une augmentation en deux années de presque 500 projets.

### **B- Les pépinières d'entreprises**

Instituées par le décret exécutif n° 03-78 du 23 Février 2003, elles sont des structures publiques à caractère industriel et commercial dotées d'une personnalité morale et d'une autonomie financière. Notons aussi que ces pépinières sont des structures d'animation locales.

Elles ont pour tâches principales l'accueil, l'hébergement durant une période limitée des entreprises naissantes qui bénéficieront d'un coaching personnalisé. Cela dit, ces structures peuvent prendre diverses formes<sup>38</sup> :

- **Incubateurs** : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets dans le secteur des services.
- **Ateliers-relais** : structure d'appui prenant en charge les porteurs de projets dans le secteur de la petite industrie et les métiers de l'artisanat.
- **Hôtels d'entreprises** : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets issus du domaine de la recherche.

Les projets hébergés concernent divers secteurs dont : la communication, le recyclage des déchets, l'informatique, l'agro-alimentaire, la fibre optique, le GPS, la production signalétique et l'énergie solaire.

---

<sup>37</sup> Rédaction National, « Le FGAR a accordé 32 milliards de dinars de garanties financières aux PME », Journal Liberté, 08 Décembre 2014.

<sup>38</sup> CHELIL. A, AYAD. S. M, « PME en Algérie : réalités et perspectives », Revue Economie et Management, N° 09, Tlemcen, Octobre 2009. p 5

### **C- Les centres de facilitation**

Ces centres ont été constitués selon le décret exécutif n° 03-79 du 23 Février 2003<sup>39</sup>. Dont les missions sont : « l'établissement des formalités de constitution, d'information, d'orientation, d'appui et d'accompagnement des PME en activité ainsi que les porteurs de projets »<sup>40</sup>.

Ces établissements sont à caractère administratif ayant une autonomie financière et dotés d'une personnalité morale. Leur objectif principal est l'aboutissement des projets et ce en contribuant à l'élaboration du plan de développement, des programmes de formation et d'accompagnement auprès des organismes concernés pour leurs concrétisations.

Selon les statistiques de ces centres (12 centres), un total de 1 132 projets sont accompagnés, 153 plans de développement élaborés (Business plan), avec 291 entreprises créées et 1 719 emplois créés ou prévus. Les projets accompagnés concernent les différents secteurs économiques.

### **D- Le Conseil National Consultatif pour la Promotion de la PME (CNCP/PME)**

Mis en place selon le décret exécutif n° 03-80 du 25 Février 2003<sup>41</sup>. Il vise à instituer un cadre de concertation via le développement et l'émergence d'interlocuteurs, qui permettraient de structurer le secteur de la PME et de participer à l'élaboration de politiques économiques orientées vers la PME.

De ces nombreuses missions nous pouvons citer :

- Structurer le dialogue et la concertation entre les pouvoirs publics et les différents partenaires socio-économiques au sujet de la PME et de son développement
- Structurer et renforcer la représentation en encourageant la création de nouvelles associations professionnelles

---

<sup>39</sup> J. O. R. A, « Conventions et accords internationaux- lois et décrets, arrêtés, décisions, avis, communications et annonces », N° 13, 26 Février 2003, pp 15-18

<sup>40</sup> J. O. R. A, « article 1 de l'ordonnance n°01-03 du 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement », N°47, 22 Aout 2001, p3.

<sup>41</sup> J. O. R. A, « Décret exécutif N°03-80 du 25 Février 2003 portant organisation et fonctionnement du conseil national pour la promotion des PME », N° 13, 26 Février 2003, pp 18-20

- Organiser la collecte d'informations auprès des associations professionnelles et les organismes patronaux pour l'élaboration des politiques économiques.

#### **E- Conseil National Chargé de la Sous-traitance (CNC/ST)**

Mis en place selon le décret exécutif n° 03-188 du 22 avril 2003<sup>42</sup> et suite aux dispositions de l'article 21 de la loi de décembre 2001, ce conseil est constitué de plusieurs ministères, d'institutions et associations jouant un rôle dans la promotion de la sous-traitance, il est présidé par le ministère de la PME.

Il pilote quatre Bourses régionales de sous-traitance et de partenariat, créées lors de la convention Algérie PNUD/ONUDI<sup>43</sup>, dans l'objectif d'établir une banque de données industrielles sur la sous-traitance des entreprises<sup>44</sup>. Ces missions sont :

- Favoriser l'insertion des PME dans le courant mondial de la sous-traitance
- Promouvoir les opérations de partenariat avec les grands donneurs d'ordre tant nationaux qu'étrangers
- Favoriser la valorisation du potentiel des PME en matière de sous-traitance.

#### **F- La Caisse de Garantie des Crédits d'Investissements (CGCI/PME)**

Est une société (SPA) créée en 2004 à l'initiative du décret présidentiel n°04-134 du 19 Avril<sup>45</sup> de la même année. Son objectif est de garantir le remboursement des emprunts bancaires dédiées à l'investissement pour la production de biens et/ de services s'agissant de création ou d'extension de l'activité ainsi que le renouvellement de l'équipement de l'entreprise.

Le capital social de la caisse s'élève à 30 M DA, dont 60% sont détenus par le trésor public et 40% par les banques commerciales publiques (BNA, BEA, BDL, BADR et la CNEP-banque).

<sup>42</sup> J.O.R.A, «Décret exécutif N°03-188 du 22Avril2003 portant composition, organisation et fonctionnement du conseil national chargé de la promotion de la sous-traitance », N°29, 23Avril2003, p7.

<sup>43</sup> Partenaire du programme international de coopération avec l'Algérie.

<sup>44</sup> DAOUS. S, « Les nouvelles Stratégies d'intervention vis-à-vis de la PME au Maghreb : cas de l'Algérie », Colloque internationale «La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11<sup>e</sup> journées scientifiques du réseau entrepreneuriat INRPME-AUF-AIREPME, 27-29 Mai 2009, p 5.

<sup>45</sup> J. O. R. A, « Décret présidentiel n°04-134 du 19 avril 2004, Portant statuts de la caisse de garantie des crédits d'investissements pour les PME », N° 27, 28 Avril 2004, p 24.

À partir de ses ressources, la caisse peut garantir seulement 5 000 projets d'investissements ayant un montant moyen de 50 millions de DA<sup>46</sup>.

Les derniers chiffres arrêtés datant du 30 Juin 2013<sup>47</sup> indiquent un nombre total de 621 dossiers réparties comme suit : 212 pour le secteur de l'industrie, 194 pour les BTPH, 143 pour les transports, 41 pour les services et enfin 31 pour le secteur de la santé.

### **G- Agence Nationale pour le Développement de la PME (ANDPME)**

Créée par les pouvoirs publics selon le décret exécutif n° 05-165 du 03 Mai 2005<sup>48</sup>, portant sur la création et le fonctionnement de l'agence nationale pour le développement de la PME. Elle est un établissement à caractère administratif doté d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière. Placé sous la tutelle du ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement. Ses missions sont<sup>49</sup> :

- La mise en œuvre de stratégies sectorielles en matière de promotion et de développement de la PME
- La mise en œuvre de programmes nationaux de mise à niveau des PME et leurs suivis
- Promotion de l'expertise et le conseil de direction des PME
- Suivie démographique des PME en terme de création, cessation et changement d'activités
- Réalisation d'études de filières et notes de conjonctures périodiques
- Collecte, exploitation et diffusion des informations spécifiques du domaine d'activité des PME

### **2- Les organismes de soutien et d'accompagnement de la PME algérienne**

Les organismes existant en Algérie sont des 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, elles ont aussi un rôle d'appui auprès des PME pour

---

<sup>46</sup> Communication du directeur général de la CGCI/PME, « Colloque sur le financement des PME dans les pays du Maghreb », 2009.

<sup>47</sup> Bulletin n°23 du 1<sup>er</sup> semestre 2013.

<sup>48</sup> J. O. R. A, « Décret exécutif n°05-165 du 03 Mai 2005 portant création, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de développement de la PME », N° 32, 04 Mai 2005, pp 24-28

<sup>49</sup> <http://www.andpme.org.dz> (consulté le 05/05/2015)

leur développement (BOUTALEB. K, 2006)<sup>50</sup>. Nous allons, de ce fait, citer les dispositifs les plus importants mis en place par l'État Algérien pour promouvoir la PME, à savoir : l'ANDI, l'ANSEJ, la CNAC et l'ANGEM.

#### **A- L'Agence Nationale de Développement des Investissements (ANDI)**

Cette agence a été créée en 2001<sup>51</sup>, elle existe sous forme d'antennes dites « guichets uniques décentralisés » au niveau local pour privilégier les porteurs de projets. Leur rôle principal est de faciliter les procédures et de simplifier les formalités de création d'entreprises et de développement des investissements. Elles sont aussi chargées de la promotion, du développement et la continuation des investissements en Algérie, avec entre autre, l'accueil, le conseil et l'accompagnement des investisseurs nationaux et étrangers.

Les dernières statistiques recensées sur les projets d'investissements laissent apparaître 4 768 projets déclarés en 2013 contre 4 275 en 2012, ce qui fait une augmentation très faible de 11, 53 %. Sachant que sur ces 4 768 projets, 4 741 proviennent d'investissements locaux, les autres entreprises (27) proviennent d'investissements étrangers soit par partenariat (20) soit direct (07).

Pour ce qui est de la création d'emploi, en 2013 le nombre total enregistré est de 75 598 contre 47 040 en 2012. Et c'est toujours les secteurs de l'industrie et des BTPH qui sont en têtes. On peut alors dire que les investissements locaux provenant du secteur privé sont les plus dominants dans l'économie algérienne. Les agences devraient encourager l'investissement dans les activités manufacturières telles que l'agriculture.

#### **B- L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeune (ANSEJ)**

Organisme public créé en 1996, réservé aux jeunes chômeurs ayant entre 19 et 35 ans et qui sont porteurs d'idées de projet de création d'entreprise. Ce dispositif a pour rôle l'encouragement, le soutien et l'accompagnement dans la création d'entreprises ayant un coût global inférieur à 10 millions de Dinars.

---

<sup>50</sup> BOUTALEB. K, « La problématique de la création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie », communication au colloque International sur la création d'entreprises et territoires, Tamanrasset, 03 et 04 décembre 2006.

<sup>51</sup> Elle fut réellement créée en 1993, elle était connue sous le nom de l'agence pour la promotion et le soutien de l'investissement (APSI).

Elle propose des mesures d'aide sous différentes formes (financières et non financières), le suivi des investissements, l'encouragement à la création et à la promotion de l'emploi comme elle joue un rôle d'intermédiaires entre les différents organismes qui permettent de mettre en œuvre le projet<sup>52</sup>.

Le lancement de ce dispositif d'aide est dédié principalement à la lutte contre le chômage via la création de micro-entreprises. D'ailleurs, depuis sa création jusqu'en 2013 plus de 660 935 emplois ont été créés, soit 42% seulement du total prévu. Tout en sachant que l'écart entre les projets financés et ceux retenus (phase de création ou d'extension) dépasse les 45%. Il y'a donc une forte déperdition entre ce qui est retenu et ce qui est réalisé.

### **C- Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC)**

Créée en 1994, elle vise les chômeurs dont la tranche d'âge varie entre 35 et 50 ans qui investissent dans des activités industrielles et/ou de services, ainsi qu'une possibilité d'extension de la production pour les entrepreneurs déjà en activité, de sorte que le coût maximal du projet ne dépasse pas les 10 millions de Dinars.

Elle a pour mission d'accompagner les banques avec un fond de garantie de plus de 70% du montant accordé, elle propose un crédit avec un système de bonification des taux d'intérêts, des droits de douanes et des exonérations fiscales ainsi qu'un service de formation pour les dirigeants-chômeurs.

Le nombre d'emplois créés jusqu'en 2013 est de 163 023, dont 78 001 sont des hommes pour un nombre total (tout secteur confondu) de 84 164 projets. Le CNAC devrait envisager des politiques afin d'initier beaucoup plus la gente féminine de cette catégorie d'âge à la création d'entreprises (7% seulement des projets sont initiés par des femmes).

### **D- Agence Nationale de Gestion des Microcrédits (ANGEM)**

Ce dispositif a été mis en place en 2004, il est un autre outil de lutte contre le chômage. Il est destiné à tout citoyen ayant plus de 18 ans étant sans revenu ou ayant un revenu instable ainsi que les femmes au foyer.

---

<sup>52</sup> GHARBI Samia, Op Cit., p 11.

Cette agence octroie des crédits sans intérêts destinés à l'achat de petits équipements et des matières premières, pour des projets dont le coût maximal est de 1 millions de dinars. Elle est représentée sur l'ensemble du territoire national avec un réseau composé de 49 agences de wilayas, assistées par des antennes d'accompagnement dans 85% des daïras<sup>53</sup>.

Le nombre d'emploi créée depuis sa création jusqu'à 2013 est de 757 443 pour un total de 504 962 crédits octroyés, dont 60% ont été accordés à des femmes. Cela dit, le recours aux microcrédits est peu répondu en Algérie par rapport aux dispositifs de l'ANSEJ ou de l'ANDI.

### **3- La mise à niveau de la PME algérienne**

Dans le contexte algérien la MAN est mise en œuvre en 2001 avec le lancement du MIR en coopération avec l'ONUDI, puis en 2002 avec le programme EDPME amorcé avec l'Union Européenne dans le cadre du programme MEDA I mais qui n'a subsisté que jusqu'en Décembre 2007.

Cela dit, le ministère de la PME et de l'artisanat (MPMEA) s'est inspiré de l'ancien programme pour lancer son propre programme en Mai 2008 sous le nom PME II dans le cadre du MEDA II qui durera jusqu'en 2017. Et enfin un programme lancé en 2006 en coopération avec l'Allemagne dénommé développement économique durable (GTZ).

#### **A- Définition de la MAN**

Le concept de mise à niveau (MAN) est assez récent dans la littérature économique. À la base, la mise à niveau repose sur deux idées, l'une est le progrès, l'autre est une comparaison ou un étalonnage.

Pour l'ONUDI : *« La mise à niveau est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre-échange. Elle se traduit par une double ambition pour une entreprise. En premier lieu, devenir compétitive en termes de prix, qualité et innovation, en second lieu,*

---

<sup>53</sup> KORICHI. Y, GABOUSSA. A, SI LEKHAL. K « Les PME en Algérie : état des lieux, contraintes et perspectives », Revue « Algerian business performance », N° 4, 2013,

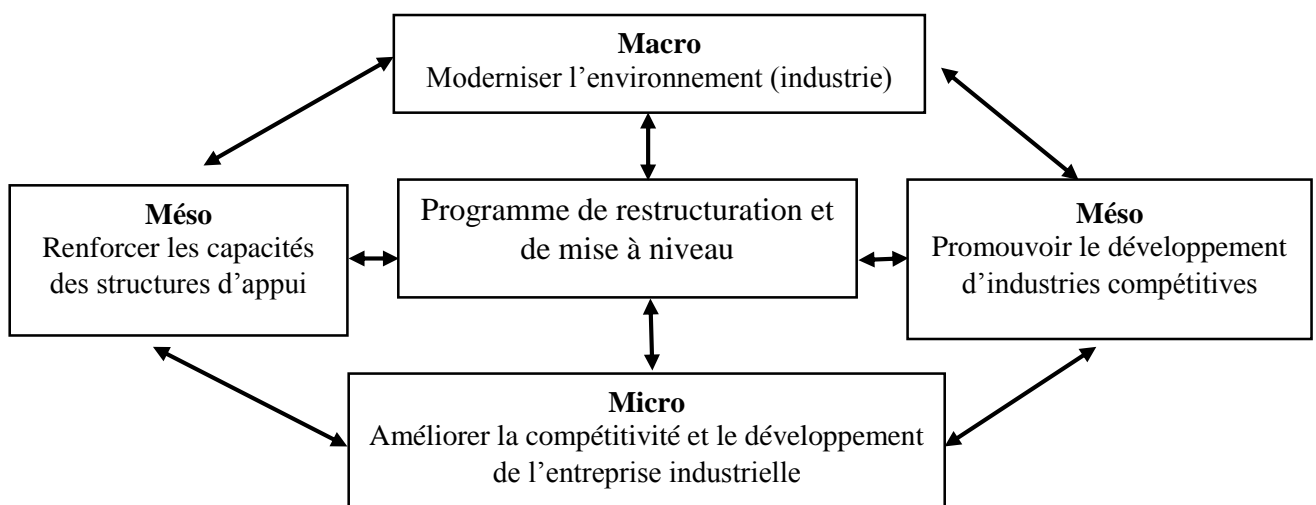


*devenir capable de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés»<sup>54</sup>. Pour LAMIRI : « elle est une opération de benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents »<sup>55</sup>.*

Dans le contexte spécifique de l'Algérie, « la mise à niveau est avant tout, un processus d'apprentissage, de réflexions, d'information et d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes »<sup>56</sup>.

En outre, la MAN regroupe un ensemble d'objectifs répartis en fonction des niveaux d'intervention. Notre but ne sera pas de les lister mais simplement d'identifier l'existence de trois typologies qui se répartissent selon des niveaux, à savoir des objectifs au niveau macro, d'autres méso et enfin micro<sup>57</sup>. Et que chacun de ces niveaux comprend une liste d'objectifs que la MAN tente d'atteindre pour essayer d'adhérer à la zone de libre échange (ZLE) avec l'Union Européenne à l'horizon de 2017. La figure qui suit récapitule les objectifs globaux selon les différents niveaux perçus par la MAN :

**Figure 09** : Objectifs du programme de mise à niveau



**Source** : ONUDI, « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », Vienne, 2002, p 72

<sup>54</sup> ONUDI, « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », Vienne, 2002, p 7

<sup>55</sup> LAMIRI.A, « La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes », Revue des sciences commerciales et de gestion, N°02, ESC Alger, 2003.

<sup>56</sup> Définition de la mise à niveau du programme MEDA PME (EDPME), in [www.andpme.org.dz](http://www.andpme.org.dz) (consulté le 08/05/2015)

<sup>57</sup> TCHAM. F, TCHAM. K, « Le programmes de mise à niveau des entreprises algériennes dans le cadre de l'accord d'association euro-méditerranéen (résultats et perspectives) », Colloque national : « Les effets et conséquences d'accord de partenariat sur l'économie algérienne et le système des PME », Université Ferhat Abbas, Sétif, 12-13 Novembre 2006, p 2-3

Le programme de MAN incite au renforcement de la compétitivité des entreprises afin d'affronter la compétition internationale via la MAN des produits, des systèmes d'information, de gestion, de production et l'environnement des affaires.

En définitive, on peut ajouter que la MAN est un processus composé d'un ensemble d'étapes (voir annexe 01) que toute entreprise doit suivre pour participer au programme, sachant que l'entreprise y adhère par sa propre volonté et n'est, de ce fait, pas imposé par le gouvernement.

### **B- Typologie de la mise à niveau**

Si l'on reprend la classification effectuée par HUMPHREY & SCHMITZ<sup>58</sup> (2002), ils distinguent quatre types de mises à niveau :

- **La mise à niveau des processus (process upgrading)**

Parvenir à réorganiser le processus de production pour en améliorer l'efficacité et introduire une technologie plus performante

- **La mise à niveau des produits (product upgrading)**

Offrir des produits plus sophistiqués qui auront une valeur plus élevées (élargir la gamme de produit)

- **La mise à niveau fonctionnelle (functional upgrading)**

Modifier ou abandonner des activités de l'entreprise pour en acquérir de nouvelles et ainsi augmenter les compétences de la firme.

- **La mise à niveau intersectorielle**

- Usage des compétences acquises sur une fonction pour un autre secteur
- Utiliser les connaissances acquises d'une chaîne de valeur (consommation nationale, par exemple) pour les utiliser dans une autre (exportation).

Cette typologie de MAN nous permet de privilégier une MAN par rapport à une autre. Entre autre, la MAN de processus doit être la première optée en entreprise étant donné qu'elle permet d'identifier la réussite ou l'échec des autres types.

---

<sup>58</sup> HUMPHREY. J, SCHMITZ. H, « How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? », University of Sussex, Brighton, UK, 2002, p 6.

### C- Évaluation de la MAN de la PME algérienne

Les résultats du programme de mise à niveau algérienne sont assez squelettiques. En effet, le programme MEDA I dont les résultats ont été présentés le 26 Juin 2005, a mobilisé 40 millions d'Euros<sup>59</sup> et regroupe seulement 455 entreprises engagées dans la MAN sur 600 PME contactées, soit approximativement 75%. En présentant les résultats, Mr Olivier DE VELP, directeur de l'EDPME, indique qu'en deux ans et huit mois d'activités, plus de 1 186 opérations ont été lancées à travers tout le territoire dont 1 021 au profit direct des PME/PMI, 89 pour appuyer le nouvel instrument financier aux entreprises en quête de financement et enfin 76 pour l'appui à l'environnement des PME<sup>60</sup>. D'après Mr BENSSASSI Zaim : « le programme mis en place par l'ex ministère de la PME n'a pas donné les résultats escompté »<sup>61</sup>.

C'est alors que l'UE a mis en place un second programme, MEDA II, avec un budget de 45 millions d'Euros pour soutenir les entreprises algériennes qui souhaiterait acquérir un niveau de compétitivité international. D'après le dernier rapport<sup>62</sup> sur la mise à niveau des PME, 3 000 PME ont adhéré à ce programme depuis son approbation en 2010 par le gouvernement.

L'organisme chargé du pilotage de la mise à niveau de la PME en Algérie est l'ANDPME dans le cadre du programme quinquennal 2010-2014, dont l'opération n'a débuté qu'en Janvier 2011, où l'État a placé la barre très haut avec un objectif de mise à niveau de 20 000 PME, soit un rythme de 4 000 PME par an avec un fond de 380 milliards de Dinars de ressources soit environ 4 milliards d'Euros pour y parvenir<sup>63</sup>.

Le bilan<sup>64</sup> arrêté en Octobre 2014, avec un budget de 136 120 200 00 DA et une consommation de 63% du total jusqu'à cette date. Le nombre total de dossiers reçus tous secteurs confondus est de 4 023 dossiers avec une acceptation d'adhésion au programme pour 2 081 dossiers tandis qu'en 2013 le nombre enregistré est de 2 384 dossiers soit une baisse de près de 13%.

<sup>59</sup> MOURAD, « Le bilan de la mise à niveau des PME en Algérie jugé décevant », Info Soir, Mardi 19 octobre 2010, *in* : [www.algerie-dz.com](http://www.algerie-dz.com) (consulté le 09/15/2015)

<sup>60</sup> HICHEM. A, « Programme MEDA II, l'UE consacre 45 millions d'euros pour les PME algériennes », 1 Octobre 2009, *in* [www.algerie-focus.com](http://www.algerie-focus.com) (consulté le 09/05/2015)

<sup>61</sup> MOURAD, *Ibid.*

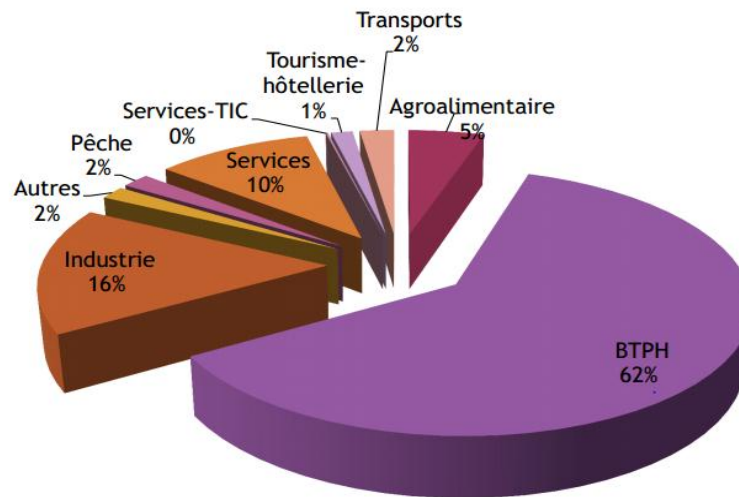
<sup>62</sup> MDIIPME, « Bulletin de veille PME », n°43, 15 Décembre 2013.

<sup>63</sup> BTP-DZ, « CHERIF RAHMANI recadre la mise à niveau des PME », 28 février 2013, *in* <http://btp-dz.com/cherif-rahmani-recadre-la-mise-a-niveau-des-pme> (consulté le 09/05/2015)

<sup>64</sup> Ministère de l'industrie et des Mines, « Le programmes national de mise à niveau, ANDPME », ANDPME, 21 octobre 2014.

La répartition par secteurs d'activités est comme suit : BTPH 2 475 dossiers, industrie 648, services 411, agroalimentaire 197, transport 92, pêche 73, diverses 64, tourisme et hôtellerie 57 et enfin les services TIC 6. (Voir figure 10)

**Figure 10:** Répartitions des dossiers par secteurs d'activités



**Source :** Ministère de l'industrie et des Mines, « Le programmes national de mise à niveau », ANDPME, 21 octobre 2014

Sur les 4 023 dossiers reçus par l'ANDPME, 1 407 ont été jugés éligibles pour poursuivre le programme et 535 ont été directement ajournés. Cette agence a par ailleurs enregistré 461 rapports reçus avec seulement 316 rapports validés, 120 non validés et 25 en cours d'évaluation. Avec plus de 900 conventions signées. Et pour objectif 1 000 entreprises/ an soit 3 000 entreprises à l'horizon 2017.

Entre ce qui est envisagé et prévu par l'ANDPME dans le programme et ce qui est réalisé, on constate un énorme écart. 4 000 envisagées/ an contre seulement 2 000 réalisées/an. Pour y faire face, HAMIANI Rédha, président de l'organisation patronale, estime que le nombre d'entreprises visées par l'État doit être revu à la baisse pour un meilleur ciblage, jusqu'à 5 000 pour améliorer les conditions de succès du programme (en tenant compte des résultats des 10 dernières années). Il ajoute par ailleurs que la révision des critères d'éligibilité en excluant les entreprises de moins de 10 salariés et d'accepter l'adhésion des entreprises de plus de 250 salariés qui sont actuellement exclues du programme de MAN.

Le programme de MAN doit s'inscrire dans un programme à long terme pour en faire un levier de compétitivité internationale sur un plan qualitatif plutôt que quantitatif<sup>65</sup>.

### **Section 03 : Évolution de la PME en Algérie**

L'importance de la petite et moyenne entreprise dans le paysage économique algérien nous incite à percevoir son évolution à travers le temps. Ainsi, après avoir recensé les différents organismes d'aides et d'appui à la PME ainsi que les programmes qu'elle a connu pour sa promotion, nous allons nous orienter dans cette section sur la PME algérienne.

En premier lieu, nous allons revoir à travers les statistiques l'évolution de la PME algérienne. En second lieu, nous nous intéresserons à l'évolution de la PME dans la wilaya de Béjaïa afin d'appuyer notre étude empirique.

#### **1- La population de la PME en Algérie**

Pour étudier la démographie de la PME algérienne, il est important de faire une analyse de sa création, de sa disparité ainsi que sa répartition géographique sur le territoire national.

##### **A- La création de la PME**

Depuis la transition économique de 1989, le parc des entreprises algériennes a connu un grand rebondissement. Changements liés aux divers programmes et mesures initiés par les pouvoirs publics. Mais ce n'est qu'à partir des années 2000 que la PME connaît un réel essor et que leur poids a largement augmenté dans le tissu économique. La densité des PME a presque quadruplé et que le nombre de création a plus que doublé depuis l'adoption de la loi de 2001<sup>66</sup>.

Ainsi nous allons revoir l'évolution de la PME en Algérie durant les douze dernières années (2001-2013)<sup>67</sup>. Si l'on prend en considération les statistiques établies par le ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement

---

<sup>65</sup> TALEB Yazid, « La mise à niveau des PME algériennes par les chiffres : du saupoudrage pour un bilan », Maghreb Emergent, 18 Juin 2012, in : [www.algeria-watch.org](http://www.algeria-watch.org) (consulté le 09/05/2015)

<sup>66</sup> MERZOUK. F, Op Cit., p 4.

<sup>67</sup> Le dernier rapport sur les statistiques de la PME date du 1<sup>er</sup> trimestre de l'an 2013.

(MDIPI)<sup>68</sup> un total de 34 811 PME ont été créées tout secteur et statut confondus ont été recensés durant cette période tel que l'indique le tableau qui suit (voir page suivante)

**Tableau 06** : Evolution de la PME 2001-2013

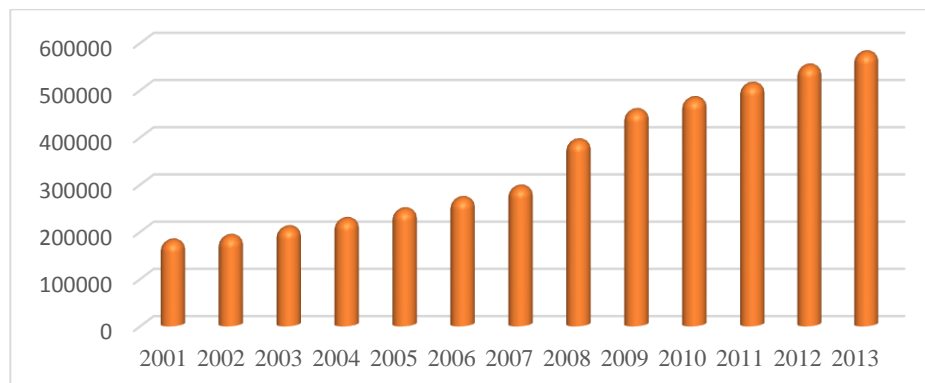
Années	PME privées		PME publiques		Artisans		Total
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
2001	179893	73,32	778	0,31	64677	26,37	245 348
2002	189552	72,38	778	0,31	71 523	27,31	261 853
2003	207949	72,05	778	0,27	79850	27,68	288 577
2004	225449	72,04	778	0,25	86732	27,71	312 959
2005	245842	71,71	874	0,25	96072	28,02	342 788
2006	269806	71,61	739	0,19	106222	28,19	376 767
2007	293946	71,53	666	0,16	116346	28,31	410 959
2008	392013	75,45	626	0,12	126887	24,42	519 526
2009	455989	72,95	591	0,1	169080	27,04	625 069
2010	481418	77,76	557	0,1	137057	22,14	619 072
2011	511856	77,63	572	0,1	146881	22,28	659 309
2012	550511	77,34	557	0,1	160764	22,58	711 832
2013*	578586	77,36	547	0,09	168801	22,57	747 934

\* les données sont recensées jusqu'au premier semestre de l'année 2013

Source : établi à partir des différentes statistiques du MDIPI disponible sur : [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)

De ces données on constate que la PME privée a connu une évolution importante depuis 2001, ce qui n'est pas le cas de la PME publique qui a connu une régression progressive après une stagnation entre 2001 et 2004 et un pic en 2005 (874 entreprises). Afin de mieux suivre cette évolution, le graphe qui suit illustre les données du tableau.

<sup>68</sup> Ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement, Op Cit., p10

**Figure 11** : Évolution de la PME privé

**Source** : graphique élaboré à partir des données du MDIPI

L'évolution croissante de la PME privée nous permet de constater que l'ensemble des réformes appliquées pour améliorer l'économie algérienne ont un rendu plutôt positif pour le développement national.

Par ailleurs, en prenant en considération la taille des entreprises par rapport à l'effectif employé (critère de la CNAS), on se rend compte de la prédominance de la TPE par rapport aux autres, cela dit, ces résultats ne datent pas d'aujourd'hui. En effet, les résultats de l'étude de BOUYACOUB<sup>69</sup> nous permettent de constater que jusqu'en 2003, plus de 95% des PME privées sont des entreprises employant moins de 10 salariés. En 2005, elle est aussi à 95% du total des entreprises<sup>70</sup>. En 2008, elles atteignent 96,15% de l'ensemble des PME<sup>71</sup> ainsi qu'en 2012 (96,03%). Au premier semestre 2013, il atteint 97,59%, soit une augmentation de 8,18% en comparaison avec le 1<sup>er</sup> semestre de 2012 (1 728 046 employés).

En s'intéressant uniquement aux personnes morales les statistiques révèlent plus de 21 847 nouvelles entités créées. Le tableau suivant indique la répartition des PME privés selon l'effectif :

<sup>69</sup> BOUYACOUB. A, «Les PME en Algérie : dynamismes et limites institutionnelles », in (ABDOU. A, BOUYACOUB. A, LALLEMENT. M, MADAOU. M, « De la gouvernance des PME-PMI, regards croisés France-Algérie », cahiers du GRIOT, l'Harmattan, Paris, 2006), p 117.

<sup>70</sup> ASSALA. K, Op Cit, 2006.

<sup>71</sup> MERZOUK. F, Op Cit., p 5

**Tableau 07** : Répartition des PME privés selon l'effectif

	<b>TPE</b>	<b>PE</b>	<b>ME</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Nombre de PME morales</b>	21 351	447	49	21 847
<b>Parts en %</b>	97,03	2,05	0,22	100

Source : MDIPI, « Bulletin d'information statistique », n°23, Novembre 2013, p 14.

La création de moyennes entreprises est très faible, seulement 49 du total enregistré des PME morales. Mais bien que la création soit très faible numériquement, elles représentent quand même plus de 8 309 postes créés tous secteurs confondus, soit 25% du total des personnes morales.

L'évolution de la PME, selon les secteurs d'activités, indique une prédominance des secteurs des services et des BTPH qui enregistrent respectivement 217 444 et 147 005 PME suivies en 3<sup>ème</sup> position par les industries (70 840). Quant à l'agriculture et les hydrocarbures, énergie, mines et services liés, ils connaissent une croissance faible.

### **B- Mortalité des PME privées**

Au premier semestre 2012, un total de 2 182 PME privées a été recensé comme étant en cessation d'activité<sup>72</sup> contre 2 661 PME au premier semestre 2013. Soit une augmentation de 479 entreprises ayant mis la clé sous la porte.

**Tableau 08** : Mortalité des PME privés

	<b>Personnes morales</b>	<b>Personnes physiques</b>	<b>Artisanat</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Nombre de radiation</b>	2 423	183	55	2 661
<b>Parts en %</b>	91,06	6,88	2,07	100

Source : MDIPI, « Bulletin d'information statistique de la PME », n°23, Novembre 2013, p 16

Le nombre de personnes morales en cessation d'activité, en 2013, est largement en hausse en comparaison à celui de 2012 (1 987 PME), soit 436 disparues de plus qu'au premier semestre 2012.

<sup>72</sup> MIPMEPI, « Bulletin d'information statistique de la PME », n°21, Octobre 2012, p 18



En 2013, le nombre d'entreprises privées créées est de 34 811 PME, le nombre de cessation d'activité concerne 2 661 PME, soit un total de 7,64%. Un taux revu à la baisse par rapport à 2012. Ce taux est lié aux différentes difficultés que rencontrent les PME algérienne pour assurer leurs activités (lourdeurs administratives et bureaucratiques). Cela dit, avec cette baisse on peut dire qu'il y'a une amélioration et une prise en compte des difficultés ignorées au paravent<sup>73</sup>.

### C- Répartition géographique de la PME

Le bilan<sup>74</sup> de la répartition de la PME algérienne laisse apparaitre une inégalité dans leurs dispositions due majoritairement à la nature géographique du pays. La prédominance de douze wilayas sur l'ensemble (48) concentre près de 53% de l'ensemble des PME du territoire. Avec notamment quatre wilayas, dont Alger, Tizi-Ouzou, Oran et Béjaia qui accumulent à elles seules 27 % de la population des PME du pays.

**Tableau 09** : Classement des 12 premières wilayas par nombre de PME.

Wilayas	1 <sup>er</sup> semestre 2012	1 <sup>er</sup> semestre 2013	Part en %	Evolution en %
<b>Alger</b>	47 253	50 887	11,51	7,69
<b>Tizi-Ouzou</b>	24 068	26 267	5,94	9,14
<b>Oran</b>	19 200	20 759	4,70	8,12
<b>Béjaia</b>	18 872	20 684	4,68	9,60
<b>Sétif</b>	18 044	19859	4,49	10,06
<b>Tipaza</b>	16 350	18 109	4,10	10,76
<b>Boumerdes</b>	14 463	15 891	3,60	9,87
<b>Blida</b>	13 620	15 050	3,41	10,50
<b>Constantine</b>	13 010	14 002	3,17	7,62
<b>Annaba</b>	10 357	11 066	2,50	6,85
<b>Batna</b>	10 314	11 194	2,53	8,53
<b>Chlef</b>	10 040	10 676	2,42	6,33
<b>S/Total</b>	215 591	234 591	53,05	8,74
<b>Total</b>	<b>407 779</b>	<b>441 964</b>	<b>100</b>	

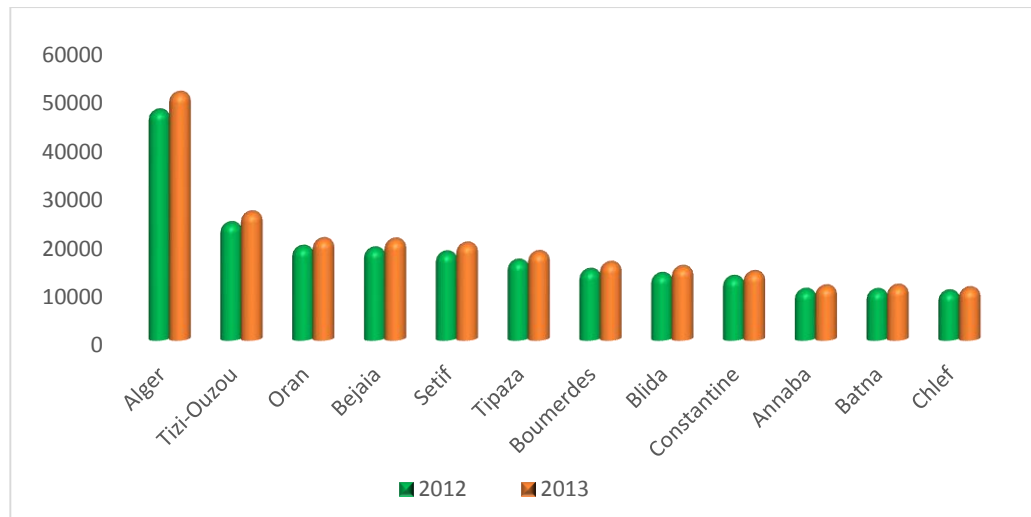
Source : MDIPI, « Bulletin informations statistiques PME », N°23, Novembre 2013, p 19.

<sup>73</sup> Bulletin n° 23 du 1<sup>er</sup> semestre 2013, p 15

<sup>74</sup> Idem

Le tableau ci-avant présente le classement des douze premières wilayas en Algérie selon le nombre de PME entre le 1<sup>er</sup> semestre de l'année 2012 et l'année 2013. Cela dit, pour mieux en apprécier la répartition, le graph ci-après représente la croissance du nombre de PME par wilaya sur les deux années :

**Figure 12** : Classement des douze premières PME



**Source** : Établi à partir des données du bulletin d'information n°23, 2013

Concernant l'évolution, seulement certaines wilayas enregistrent des taux élevés.

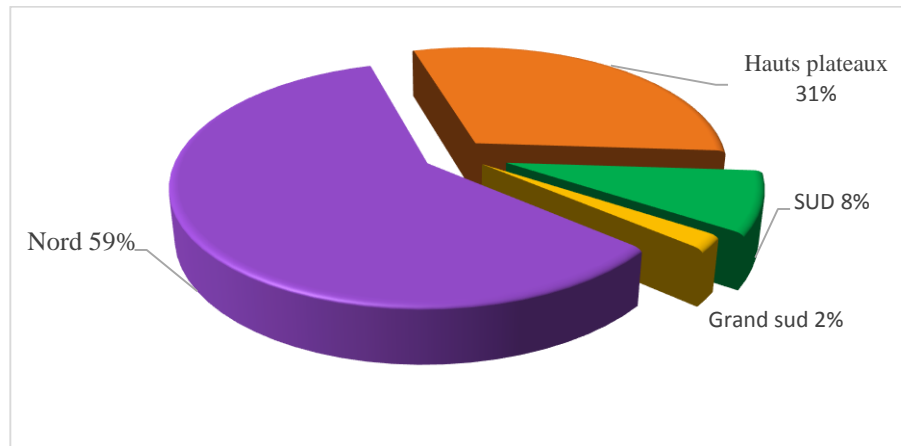
Ces wilayas sont : Tipaza (+10,76%), Blida (+10,50%), Sétif (+10,06%), Boumerdes (+9,87%), Béjaïa (+9,60%) et Tizi-Ouzou (+9,14%).

Le territoire Algérien se découpe en 4 parties, la concentration de la majorité des PME est dans le nord avec 59,38% des PME, suivie par les hauts-plateaux avec 30,4%, le sud (8,18%) et enfin le grand sud (1,91%).

En comparant les résultats de la répartition des PME en 2003 à ceux de 2013, soit sur un intervalle de 10 ans, on se rend compte qu'il y a une croissance numérique des PME, leur répartition spatiale est quasi la même avec toujours une prédominance au nord avec 127 350 PME en 2003 et 262 423 en 2013, suivi des hauts-plateaux avec 60 706 contre 134 960 en 2013, pour le sud et le grand sud 19 893 en 2003 avec 44 581 en 2013.

La figure qui suit permet de mieux distinguer la répartition des PME selon le découpage en régions du pays (voir page suivante) :

**Figure 13** : Répartition géographique des PME



**Source** : Établi à partir des données du MDIPI

Même si la concentration est ressentie au nord, cela dit, les régions du sud et du grand sud connaissent une sorte de densification du nombre de PME qui se créent. Surtout la région sud avec 36 131 entreprises privées créées, ce qui est assez positif si l'on prend en considération les reliefs de cette région.

Le classement de ces wilayas (Voir figure 12) nous permet de constater l'emplacement de Béjaïa au 4<sup>e</sup> rang, d'où notre choix d'étudier la PME sur ce territoire vu sa croissance et son importance dans le tissu économique local et national.

L'analyse de l'évolution de la PME algérienne nous permet de constater une croissance du parc des PME depuis 2001 à 2013 mais dont la densité de création ne répond pas aux objectifs fixés au préalable. Par ailleurs, la concentration des PME dans la catégorie des TPE et dans les secteurs du BTPH et des services. Enfin, la répartition de la grande majorité des entreprises sur la bande du littoral.

Après ce panorama sur l'évolution de la PME en Algérie, nous allons à présent nous focaliser dans ce qui suit sur la répartition de la PME dans la wilaya de Béjaïa.

## 2- La Population de la PME dans la wilaya de Béjaia

Dans cette partie et en préambule à notre investigation du terrain, en l'occurrence la wilaya de Béjaia. Nous allons nous consacrer à la présentation synthétique de la wilaya ainsi qu'aux statistiques relatives à la répartition de la PME.

### A- Présentation de la wilaya de Béjaia

Béjaia est une wilaya côtière du centre-est d'Algérie s'ouvrant sur la mer Méditerranée avec un littoral de plus de 100 Km. Elle possède des frontières avec cinq wilayas : Jijel à l'est, Sétif et Bordj-Bou-Argeridj au sud et enfin Tizi-Ouzou et Bouira à l'ouest<sup>75</sup>.

Insérée entre les grands massifs du Djurdjura, des Bibans et des Babors, Béjaia jouit d'une superficie de 332 348 Ha. Un paysage prédominé par un relief montagneux (65%) coupé par la vallée de la Soummam et les plaines situées près du littoral. Elle regroupe 19 Daïras et 52 Communes instituées par le découpage administratif de 1984<sup>76</sup>.

La population totale enregistrée en fin 2009 est de 924 280 habitants, soit une densité de 28 habitants/km<sup>2</sup>, dont plus de 34% vivent dans des zones urbaines. La population âgée de moins de 30 ans représente 519 660 personnes parmi lesquels 33% sont âgées de moins de 18 ans ce qui pourrait constituer une ressource humaine importante pour les années à venir<sup>77</sup>.

La population active enregistrée en 2009 est d'environ 351 180 personnes contre 347 700 personnes en 2008, soit 38% de la population totale. Le taux d'emploi est de 88% en prenant en compte la population occupée du secteur informel, pour le chômage le taux se situerait entre 12 et 14% et qui touche les personnes âgées de moins de 40 ans étant diplômées ou dans des zones rurales<sup>78</sup>.

Grâce à son emplacement stratégique, la wilaya de Béjaia est dotée d'infrastructures dont un réseau routier, réseau ferroviaire, portuaire et aéroportuaire qui renforcent sa position géographique et en devient la colonne vertébrale.

---

<sup>75</sup> Annuaire de l'ANDI, « Wilaya de Béjaia, Invest Algeria », édition 2013

<sup>76</sup> J. O. R. A, n°6, 07 Février 1984

<sup>77</sup> Guide économique de la wilaya de Béjaia, « Béjaia potentiel économique & opportunités d'investissement », Creative Conseil, Béjaia, Septembre 2010, p 15.

<sup>78</sup> Idem.

Elle est composée essentiellement de trois zones industrielles (Béjaia, Akbou et El Kseur) découpées à leurs tours pour constituer plus de 16 zones d'activités qui rassemblent un grand nombre d'entreprises et permettent à la ville des Hammadites d'être un pôle économique important.

### **B- Population de la PME de Béjaia**

Comme nous l'avons vu dans les statistiques précédentes (voir section 2), la wilaya de Béjaia fait partie des premières en matière de présence d'entreprises et de création de nouvelles entreprises.

Les PME occupent une place stratégique. En effet, le nombre de PME/PMI déclarées à Béjaia est de 18 970 PME au 31/12/2014, dont 18 929 sont des PME privées tandis que seulement 41 sont publiques. Ajoutant à cela le nombre de postes créés jusque-là dépassant les 55 000 emplois (55 615 postes)<sup>79</sup>. Notons que Béjaia fait partie d'une zone d'ancrage économique dynamique du pays.

Vue la croissance importante du secteur privé, nous allons en faire la répartition par secteurs d'activités et par nombre d'emplois occupés. Le tableau suivant regroupe l'ensemble de ces données :

---

<sup>79</sup> Données de la direction de la PME de la wilaya de Béjaia, 2015.

**Tableau 10:** Répartition des PME privé et des emplois par secteurs d'activités

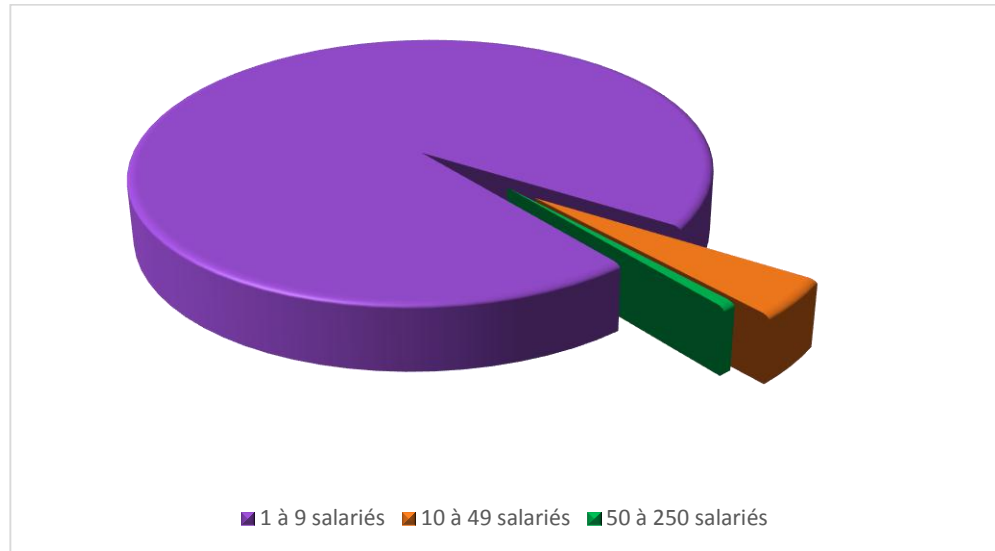
N°	Secteurs d'activités	Nombre d'entreprise	%	Emplois	%
01	Agriculture et pêche	407	2,15%	2 062	3,88%
02	Eaux et énergie	3	0,02%	22	0,04%
03	Hydrocarbures	0	0%	0	0%
04	Services et travaux publics pétroliers	0	0%	0	0%
05	Mines et carrières	29	0,15%	459	0,86%
06	I.S.M.M.E	404	2,13%	1 780	3,35%
07	Matériaux de construction, céramique	293	1,55%	1 603	3,02%
08	Bâtiments et travaux publics	4511	23,83%	15 057	28,33%
09	Chimie, caoutchoucs, plastique	129	0,68%	705	1,33%
10	Industries agroalimentaires	644	3,40%	3 066	5,77%
11	Industrie Textile, bonneterie, confection	199	1,05%	417	0,78%
12	Industries des cuirs et chaussures	5	0,03%	10	0,02%
13	Industrie du bois, liège, papier,	874	4,62%	1 888	3,55%
14	Industries diverses	33	0,17%	48	0,09%
15	Transport et communication	3576	18,89%	5 031	9,47%
16	Commerces	3686	19,47%	6 806	12,81%
17	Hôtellerie et restauration	828	4,37%	2 549	4,80%
18	Services fournis aux entreprises	1628	8,60%	7 216	13,58%
19	Service fournis aux ménages	1487	7,86%	2 910	5,47%
20	Établissements financiers	45	0,24%	382	0,72%
21	Affaires immobilières	96	0,51%	522	0,98%
22	Services pour collectivités	52	0,27%	618	1,16%
<b>T O T A L</b>		<b>18 929</b>	<b>100</b>	<b>53 151</b>	<b>100</b>

Source : Données de la direction de la PME de Béjaïa, 2015.

L'emploi généré par les PME privées est très important avec 53 151 postes, contre seulement 2 464 pour la PME publique. La majorité d'entre eux ont été créée au sein des secteurs ayant le plus grand taux d'entreprises avec notamment les BTPH (4 511 PME), les services (11 398), suivies par les industries (2 610 PME). Par ailleurs, les secteurs des eaux et énergies, des hydrocarbures ainsi que des services des travaux publics pétroliers (services liés aux industries) connaissent un taux très faible voir nul.

La répartition de ces différents secteurs par rapport aux différentes tailles des entreprises est comme suit<sup>80</sup> :

**Figure 14** : Mouvement des PME par tranche d'effectif



**Source** : Données de la direction de la PME de la wilaya de Béjaia, 2015

Le plus grand nombre de PME est de petites entreprises voire de très petites réparties selon les différents secteurs, avec plus de 95% de la totalité des PME recensées à cette date-là. Ces données viennent, alors, appuyer le critère de la PME algérienne composée d'une majorité de TPE.

La répartition de ces PME quel que soit leurs secteurs, tailles ou branches sont réparties sur les 52 communes qui composent la wilaya de Béjaia, cela dit cette répartition n'est pas équilibrée. Certaines régions ou zones d'activités connaissent des taux de concentration beaucoup plus élevés que d'autres.

Le nombre de PME qu'enregistrent ces communes recensé au 4<sup>ème</sup> trimestre de l'année 2014 est représenté dans le tableau suivant :

<sup>80</sup> La taille est prédéfinie par la CNAS selon l'effectif de la PME allant de 1 à 250 salariés.

Tableau 11 : Nomenclature des PME par commune

Secteur d'activité		Total PME	Secteur d'activité		Total PME
N°	Communes	2014	N°	Communes	2014
01	BÉJAIA	6246	27	TAZMALT	750
02	AMIZOUR	515	28	AIT REZZINE	180
03	FERAOUN	202	29	CHEMINI	181
04	TAOURIRT IGHIL	65	30	SOUK OUFELA	151
05	CHELLATA	68	31	TASKRIOUT	290
06	TAMOKRA	21	32	TIBANE	60
07	TIMZRIT	565	33	TALA HAMZA	233
08	SOUK EL TENINE	429	34	BARBACHA	183
09	M'CISSNA	95	35	BENI KSILA	92
10	TINBDAR	56	36	IFRI OUZLEGUEN	356
11	TICHY	363	37	BOUHAMZA	121
12	SEMAOUN	287	38	BENI MLIKECHE	38
13	KNDIRA	88	39	SIDI AICHE	523
14	TIFRA	80	40	EL KSEUR	732
15	IGHREM	127	41	MELBOU	184
16	AMALOU	161	42	AKFADOU	82
17	IGHIL ALI	83	43	EL FELAY	104
18	FENAIA ILMATEN	100	44	KHERRATA	548
19	TOUDJA	110	45	DRAA EL KAID	254
20	DARGUINA	212	46	TAMRIDJET	105
21	SIDI AYAD	58	47	AIT SMAIL	185
22	AOKAS	408	48	BOUKHLIFA	89
23	BENI DJELIL	176	49	TIZI NBERBER	92
24	ADEKAR	102	50	BENI MAUCHE	99
25	AKBOU	1736	51	OUEDGHIR	400
26	SEDDOUK	389	52	BOUDJELLIL	155
<b>TOTAL</b>		<b>18 929</b>			

Source : Établi à partir des données de la direction de la PME de la wilaya de Béjaia.

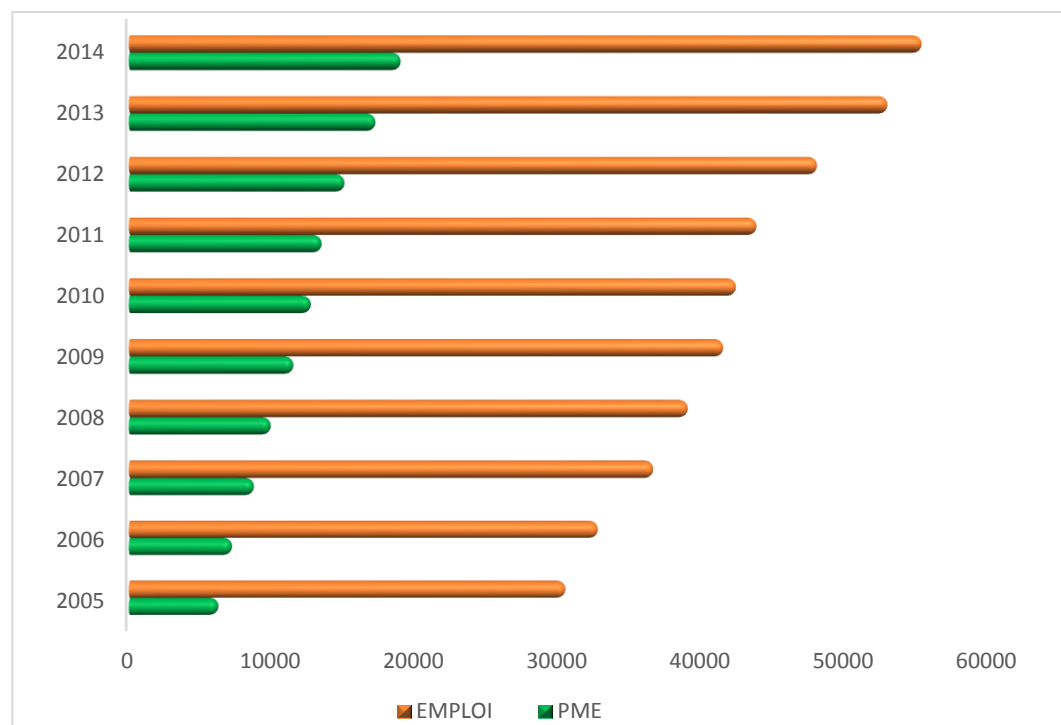
Les zones industrielles identifiées plus haut (Béjaia, El Kseur et Akbou) englobent à elles seules plus de 46% de la population totale des PME de la wilaya de étudiée. Les communes de Béjaia regorgent de PME implantées un peu partout



participant alors à dynamiser les régions dans lesquelles elles sont implantées comme elles jouent un rôle prépondérant dans l'absorption du chômage.

En effet, le constat sur la croissance du nombre de PME et l'emploi est positif pour la wilaya. Elle connaît, depuis 2005, une croissance active tant en création d'entreprises qu'en création de postes de travail. Pour mieux apprécier cette évolution le graphe ci-dessous indique la croissance des PME et de l'emploi :

**Figure 15 :** Evolution des PME et des Emplois dans la wilaya de Béjaïa



**Source :** Établi à partir des données de la direction de la PME de la wilaya de Béjaïa, 2015.

L'évolution en 10 années est considérable en termes d'entreprises créées, passant en 2005 de 6 188 PME à 18 970 soit une évolution de 33%. Pour l'emploi, le constat est le même une croissance considérable passant de 30 531 en 2005 postes à 55 615 en 2014 soit une augmentation de 55%.

Enfin, quelques derniers chiffres sur le mouvement des PME durant les deux derniers trimestres de l'année 2014, avec une création de 334 PME et la réactivation de 62 d'entre elles contre une radiation de 7 entreprises.

La population de PME de la wilaya de Béjaia connaît un réel essor qui est, en effet, la résultante d'un ensemble de facteurs<sup>81</sup> (ressources financières, expériences antérieures, disponibilité des infrastructures) permettant la création et la pérennité de ces entreprises.

Tout au long de cette section nous avons pu faire un constat sur la situation des PME en Algérie qui connaît une domination dans la plus part des secteurs économiques et une croissance démographique et territoriale.

La wilaya de Béjaia connaît un réel déclic concernant le secteur de la PME qui projette ainsi la région de la petite Kabylie vers un meilleur développement économique.

---

<sup>81</sup> NASROUN. N, BELATTAF. M, « Les déterminants de la création des PME : cas de la wilaya de Béjaia », Colloque national sur les stratégies d'organisation et d'accompagnement des PME en Algérie, Université de Ouargla, 18 et 19 avril 2012.

## CONCLUSION

En Algérie, le désengagement de l'État et la suppression du monopole étatique a eu pour conséquence la réhabilitation des petites et moyennes entreprises ce qui les placent comme moteur du développement économique algérien. C'est sur elles que repose dorénavant l'espoir de créer de l'emploi et de la richesse.

Les réformes amorcées en Algérie dans les années quatre-vingt-dix l'ont conduit à changer de politique économique qui sera désormais fondée sur les forces de l'économie de marché qui a pour grand objectif la privatisation de la majorité des entreprises voir de la totalité. Cette privatisation a eu lieu grâce au mécanisme de transformation des entreprises publique en PME<sup>82</sup>.

En dépit de tous les programmes et mesures, les PME éprouvent d'énormes difficultés à survivre<sup>83</sup>. En effet, en revenant sur le taux de mortalité qu'enregistre la PME algérienne (voir section 3), celui-ci ne cesse de croître tandis que le taux de création est en baisse. Cette croissance est due généralement à divers problèmes d'ordre juridiques, bureaucratiques, financiers ou organisationnels liés notamment aux compétences managériales<sup>84</sup>.

Dans le cadre de notre travail, nous étudierons l'organisation de la PME dans le contexte algérien ce qui nous permettra de déceler ces problèmes managériaux ou du moins contribuer à leur identification. Pour ce faire, nous allons analyser dans le chapitre qui suit l'organisation et la gestion des PME activant dans le secteur des boissons non alcoolisées de la wilaya de B2jaia.

---

<sup>82</sup> BOUYACOUB. A, Op Cit., p 114

<sup>83</sup> MERZOUK. F, Op Cit. p 1

<sup>84</sup> BENYAHIA-TAIBI. G, AMARI. S, « Les PME algériennes dans l'ère de la mondialisation : étude de cas des PME de la région oranaise », Cahiers du CREAD, n°90, 2009, pp 63-77.

La consommation moyenne de jus et des boissons gazeuses en Algérie est plus qu'impressionnante. Un rapport effectué par Euromonitor international concernant les modes de vie des consommateurs algériens en 2012, dépassait les 66 litres par habitant et par an. En ajoutant que l'algérien consomme 17 litres rien que pour le jus contre 8 litres pour le tunisien et 5 pour le marocain<sup>1</sup>.

Ces taux renforcent la position de la filière elle-même au sein de l'industrie agroalimentaire. L'apport des boissons dans les échanges commerciaux est très important, ce qui valorise leurs positions pour le commerce extérieur dans le cadre des programmes de l'ANDPME et de la PME II.

Un taux de 35% d'entreprises sous forme de TPE et des PE (répartition selon l'effectif) est enregistré en 2012 au niveau national et une implantation géographique à plus de 80% au nord du pays dont Béjaia, que nous retrouvons en troisième position après Alger et Oran<sup>2</sup>.

C'est dans la perspective de l'essor que connaît le secteur des BRSA, que nous souhaitons analyser le comportement organisationnel des PME de la wilaya de Béjaia. Pour ce faire, nous allons développer dans le chapitre qui suit un aperçu du secteur des boissons non alcoolisées puis un aperçu des méthodes d'enquête sur le terrain suivi par les résultats de notre enquête.

---

<sup>1</sup> BENARAB. N, « Filière de jus de fruit et boisson gazeuses, la petite bulle fragile », L'Eco, N° 92, 1-15 Juillet 2014, pp 35-39

<sup>2</sup> MIPMEPI, « synthèse de la filière des boissons en Algérie, 2012 », PMEII, Alger, Juin 2013

## **Section 01 : Présentation du secteur des boissons en Algérie**

Le choix de ce secteur est lié à sa dynamique dans l'économie algérienne<sup>3</sup>. Il connaît une place importante dans l'industrie agroalimentaire (IAA), de par la qualité et la diversité des produits offerts, et de par les quantités consommées, en effet, avec plus de 1,91 milliards de litres achetés en 2011 toutes boissons comprises.

Les derniers chiffres concernant la consommation des BRSA remontent à 2012, avec 54 litres/habitant : 13 litres/ habitant pour les jus et boissons fruitées, 50 litres/habitant pour les boissons gazeuses et enfin 33 litres/ habitant pour les eaux embouteillées<sup>4</sup>. Les statistiques prévoient pour l'année 2015 une demande globale de 319,55 millions de litres rien que pour les jus.

En Algérie, la filière des boissons (alcoolisées et non alcoolisées) inclue les boissons gazeuses, boissons plates, jus de fruits, bières et vins. Cela dit, dans le cadre de notre enquête, nous nous sommes focalisés sur les boissons rafraichissantes non alcoolisées (BRSA).

La nomenclature faite par la NAA (Nomenclature Algérienne des Activités) distingue entre quatre branches composées de sous branches qui constituent un total de onze sous branches que nous détaillerons ci-dessous<sup>5</sup>.

### **1- Les boissons Gazeuses**

Les boissons gazeuses sont généralement composées d'eau et de sucre. Ne contenant aucune substance d'alcool ou du moins lorsqu'elles sont au début du processus de fermentation les traces d'alcool sont inférieure à 0,5% d'alcool. Cette famille se compose de trois sortes de boissons :

#### **A- Les limonades**

Les limonades sont des boissons gazéifiées, sucrées limpides et incolores, auxquelles des matières aromatiques ou sapides provenant du citron en principale

---

<sup>3</sup> BOUDRA. A, « La filière des boissons en Algérie », Agroligne, N°76, Septembre-Octobre 2010, [www.agroligne.com](http://www.agroligne.com) (consulté le 20/05/2015)

<sup>4</sup> BENARAB. N, Op Cit., pp 35-39

<sup>5</sup> BOUADAM. A, « Industrie des boissons et des jus de fruits », 2007, pp 80- 82

composante ou d'autres hespéridés, acidulés au moyen d'acides citriques, tartriques ou lactiques.

### **B- Les Sodas**

Ce sont des boissons à l'extrait naturel de plantes ou de fruits, contenant du gaz carbonique, du sucre et des édulcorants ou du faux sucre. Il existe deux types de sodas :

- Les colas : ce sont des boissons composées de « cola » ainsi que d'acides ortho phosphorique et de caféine.
- Les tonics et bitters : sont caractérisés par la présence d'extraits amers ou quinine ou encore de sels. Ils peuvent être limpides ou troubles. La distinction entre ces deux sortes se fait selon leurs teneurs en quinine : avec un taux inférieur à 45mg/L pour les tonics et entre 45 et 85 mg/L pour les bitters.

### **C- Les boissons aux fruits gazeuses**

Appelées aussi boissons carbonatées. Ce type de dénomination est réservé aux boissons préparées à partir d'eau potable et de jus de fruits, concentrés ou de fruits ou alors un mix de ses composantes mais selon une proportion supérieure ou égale à 10% de jus de fruits et inférieur à 25% de ce dernier.

### **2- Les boissons plates**

Traditionnellement, ces boissons sont intégrées avec les jus de fruits, mais comme certaines d'entre elles ne respectent pas les caractéristiques des jus de fruits, cette catégorie se compose essentiellement des boissons aux fruits, des boissons aromatisées, des boissons énergétiques, des boissons à base de lait et enfin des sirops.

#### **A- Les boissons aux fruits**

Ces boissons sont préparées à partir d'eau potable et de jus de fruits, de concentrés de fruits, de fruits ou d'un mélange de ces composantes mais avec une proportion supérieure à 25% de jus.

### **B- Les boissons aromatisées**

Ce type de boissons ne comprend pas de jus de fruits. Elles sont essentiellement composées d'eau, de sucre, d'émulsion, d'arômes naturels ou artificiels, d'antioxydants, de conservateurs, de colorants, d'acides, d'épaississants, etc.

Cette catégorie connaît une grande confusion, de par ses compositions proches de ceux du soda mais sans les gaz ou alors avec les mélanges sirop et eau.

### **C- Les boissons énergétiques**

Ces boissons sont constituées avec les mêmes ingrédients de base que les autres boissons à savoir ; l'eau et le sucre avec la différence d'ajout de vitamines « C », « B1 » et « B2 », de caféines et d'acides aminés.

### **D- Les boissons à base de lait**

Ces boissons comme leur nom l'indique sont composées de lait (généralement écrémé) auquel y est ajouté du sucre, des stabilisants, d'aromatisants et des fruits.

### **E- Les sirops**

Ce type de boissons est essentiellement composé de produits concentrés et aromatisés obtenus par dissolution de matières sucrantes glucidiques dans de l'eau ou thé glacé.

## **3- Les jus de fruits**

### **A- Les pur jus de fruits**

Les purs jus sont obtenus soit à partir de fruits, grâce à des procédés mécaniques fermentescibles, possédant la couleur, l'arôme ainsi que le goût et les caractéristiques du ou des fruits dont il provient.

Comme ils peuvent être obtenus à partir des concentrés de jus, et ce en y incorporant à la fois la quantité d'eau extraite lors de sa concentration dans le but de préserver la qualité du jus et les arômes extraits, soit à partir des aromatiques récupérés lors de la concentration du jus, soit à partir des jus des mêmes fruits de la même sorte.

### **B- Les jus de fruits concentrés**

Ils sont obtenus à partir de fruits desquelles une quantité d'eau est extraite. Lorsque le produit est directement destiné à la grande consommation, la concentration est d'au moins 50%.

### **C- Les jus de fruits déshydraté**

Cette boissons est obtenus par élimination de la quasi-totalité de l'eau constituant le jus avec une restitution obligatoire des aromatiques.

### **D- Les nectars de fruits**

C'est un produit non fermenté mais fermentescible obtenu par addition d'eau et de sucres au jus de fruit concentré ou à la purée de fruit concentrée ou à un mélange de ces produits dont les teneurs doivent être de 25% à 50% minimum en jus et 4 à 9g/L en acidité.

## **4- Les eaux embouteillées**

Cette typologie de boissons concerne les eaux. On en distingue quatre types :

### **A- Eaux minérales naturelles**

Ce type d'eau est essentiellement composé de caractéristiques favorables à la santé. Elles sont constituées de minéraux qui garantissent la qualité de l'eau même dans le temps. Elles proviennent de nappe ou de gisement souterrain.

### **B- Eaux aromatisées**

Elles sont fabriquées à base d'arômes de fruits à base d'essence sans sucre qui sont additionnés aux eaux.

### **C- Eaux de source**

Ce type d'eaux est également de sources souterraines telles que les eaux naturelles. Cela dit, la différence qui existe entre les deux types de boissons revient à l'absence de propriétés physiologiques particulières.



#### **D- Eaux gazeuses**

Les eaux gazeuses sont des eaux carbonatées. Elles peuvent être des eaux minérales ou de sources. Ces gaz proviennent des failles profondes qui existent sur le tissu terrestre, celui-ci se dissout dans l'eau en remontant à la surface. Parfois, le gaz est extrait au moment de l'exploitation puis additionnée par la suite, ou bien introduit dans une eau plate (non carbonaté au départ).

Après ce bref aperçu des différentes boissons de ce secteur dans l'économie algérienne, nous allons à présent identifier notre échantillon et les résultats de notre enquête.

## **Section 02 : Déroulement de l'enquête et analyse des données**

L'objectif principal de notre étude est de connaître l'organisation des entreprises du secteur des BRSA de la wilaya de Béjaia, à travers leurs stratégies, leurs structures, leurs gestion au quotidien et l'influence de l'environnement sur ces dernières.

C'est pourquoi, dans cette section nous allons rapporter les résultats de notre enquête, en faisant un dépouillement des réponses obtenues et une analyse descriptive. Puis, nous ferons une analyse croisée pour identifier l'impact ou l'influence de certaines variables sur d'autres. Mais avant cela, nous allons tout d'abord expliquer et détailler le déroulement de l'enquête.

### **1- Méthodologie de l'enquête**

Pour l'enquête, nous avons choisis le secteur des BRSA, en sélectionnant les PME privées de la wilaya de Béjaia.

#### **A- L'échantillon**

Nous avons collecté l'ensemble des entreprises activant dans ce secteur selon la taille de l'effectif employé. C'est-à-dire toute entreprise productrice de boissons non alcoolisées employant moins de 250 salariés.

Nous avons pu dénombrer un total de 32 PME sur toute la wilaya. Pour des raisons diverses, nous n'avons pu contacter que certaines d'entre elles et nous n'avons pu collecter les informations que concernant 17 d'entre elles.

Sur les 15 entreprises restantes, 8 entreprises n'ont pas souhaité nous répondre, 05 sont en cessation ou en faillite, 01 en délocalisation de ses locaux, et 01 que nous n'avons pas pu atteindre par soucis de mobilité et de temps.

#### **B- Contenu et administration du questionnaire**

Dans cette partie nous nous intéressons, en premier lieu, au contenu du questionnaire en revenant sur les différents axes qui le composent. En second lieu, nous reviendrons sur les modes d'administration de ce dernier aux différentes entreprises de la région.

- **Contenu**

Pour collecter les informations nécessaires à l'atteinte de nos objectifs, nous avons mis au point un questionnaire composé d'une centaine de questions ouvertes et fermées, réparties sur sept axes<sup>6</sup>. Ces axes sont comme suit :

- **Le profil du dirigeant** : cet axe a pour objectif principal de fournir des informations relatives au profil du dirigeant, que nous avons jugé, précédemment, comme étant la pierre angulaire dans la gestion de la PME. En somme, cette partie englobe 10 questions (âge, niveau d'instruction, créateur d'entreprise, sa position hiérarchique, expérience, etc.).
- **Identification de l'entreprise** : cette partie a pour objectif l'identification des caractéristiques des entreprises, cela à travers 16 questions qui nous permettent de les géolocaliser, d'identifier leurs statuts juridiques et l'ensemble des points relatifs à leur identification.
- **Structure de l'entreprise** : a pour but d'identifier l'organisation interne de l'entreprise à travers la structure, les critères de choix organisationnels, les différentes fonctions et/ou services, les processus ou procédures de répartition des tâches, et enfin l'existence formelle de l'ensemble de ces points. Elle englobe de ce fait 11 questions.
- **Système de prise de décision** : composé de 16 questions, qui nous permettront de présenter les modes de prise de décisions, de mise en place des objectifs, des stratégies choisies et l'influence des parties prenantes sur la PDS.
- **Système de gestion** : composé aussi de 16 questions concernant la planification des tâches, leurs coordinations ainsi que les différents modes de gestion qu'utilise l'entreprise au quotidien pour assurer le fonctionnement de son activité.
- **Système d'animation de la ressource humaine** : a pour objectif l'identification des modes de recrutement, de rémunération, de formation et de motivation des salariés ainsi que des conditions de travail, tout cela à travers 11 questions.
- **Système d'information et de contrôle** : à travers 20 questions, cet axe nous permet de mesurer la circulation des informations et les problèmes liés, les technologies utilisées, la collecte d'information pour la PDS, et enfin la performance de l'entreprise à travers les informations disponibles dans l'environnement de la firme.

---

<sup>6</sup> Voir questionnaire en annexe.

- **Administration du questionnaire**

Il existe diverses méthodes d'administration d'un questionnaire : face à face, par voie postale, par téléphone ou via le web. Cela dit, pour notre cas nous avons opté pour un face à face, mais pour des raisons d'indisponibilité des dirigeants, nous avons déposé les questionnaires que nous avons récupérés par la suite.

Concernant la méthode du face à face, nous avons pu la réaliser avec seulement trois dirigeants, qui ont bien accepté de nous accorder de leurs précieux temps pour répondre à nos questions.

À présent, nous allons nous orienter vers une analyse descriptive de nos résultats (tri à plat) puis explicative (le tri croisé).

## **2- Analyse descriptive**

Dans la présente partie, nous allons procéder à la lecture (le tri à plat) des données recueillies. Pour ce faire, nous avons eu recours à l'utilisation du logiciel SPSS pour nous faciliter le dépouillement et l'analyse des données collectées.

La démarche que nous allons entreprendre pour expliquer les résultats de notre enquête est la reprise de l'ensemble des axes de notre questionnaire. Tel que le premier axe concerne le profil des dirigeants, le second l'identification des entreprises, le troisième, la structure de l'entreprise, le quatrième la prise de décisions dans la PME, en cinquième axe, le système de gestion suivi par le sixième, sur le système d'animation des ressources humaines et enfin, le système d'information et de contrôle comme septième axe.

### **A- Profil des dirigeants**

Pour présenter le profil du dirigeant, nous avons établi précédemment (voir chapitre II) un ensemble de caractéristiques qui permettent d'identifier le dirigeant d'une PME. Cela dit, vu la pluralité de ces critères, nous nous sommes servis de certains d'entre eux seulement, que nous avons jugé comme ayant une plus grande importance par rapport aux autres.

Pour ce faire, nous avons repris l'ensemble des questions de cet axe dans un seul et même tableau, ce qui nous permettra de mieux apprécier nos résultats et de faire une comparaison directement entre les différents dirigeants de notre échantillon. (Voir page suivante).



Le tableau n° 12 récapitule l'ensemble des données recueillies sur les dirigeants des PME de notre échantillon. De par les résultats collectés, l'ensemble des dirigeants sont des hommes, on constate alors l'absence totale du genre féminin dans la direction des PME productrices de BRSA de la wilaya de Béjaia.

Pour ce qui est de l'âge, la prédominance revient à la catégorie des 40-49 ans avec 35% suivie de celle de 30-39 ans avec 29%, ce qui fait que nous sommes en présence d'entrepreneurs plutôt adultes. En parallèle, un taux très faible pour la catégorie des jeunes entrepreneurs ayant entre 20-29 ans avec un taux de seulement 6%.

Le niveau d'instruction est de plus de 35% pour les universitaires. En parallèle pour ceux qui ont un niveau d'étude inférieur, 35% d'entre eux n'ont subi aucune formation en dehors du cursus scolaire. Par contre, 23% d'entre eux ont connu des formations professionnelles dans différents domaines : électricité, mécanique, comptabilité, etc. Ce qui nous permet de dire que la gestion au quotidien de l'entreprise a été acquise à travers l'expérience accumulée dans le temps.

Pour la situation des entreprises, plus de 53% des PME sont des fondateurs de leurs propres entreprises ou alors héritiers (41%). Dans notre cas, nous n'avons qu'un seul racheteur (Bougie Boisson). Ajouté à cela, la totalité des dirigeants sont propriétaires. De ce fait, nos données laissent apparaître deux types dominants d'entrepreneurs-dirigeants : le premier « créateur-dirigeant », le second « héritier-dirigeant » qui viennent s'aligner avec les typologies dressées par MADAOUÏ et GILLET<sup>7</sup>.

À partir de l'ensemble de ces données sur le profil du dirigeant, nous pouvons ajouter qu'à travers la classification de JULIEN et MARCHESNAY (voir le second chapitre) sur le portrait du dirigeant, que 65% (11 dirigeants) sont de type CAP c'est-à-dire qu'ils préfèrent assurer la croissance de leurs activités en premier lieu (logique entrepreneuriale) contrairement au 35% (6 dirigeants) restant qui préfèrent la pérennité de l'entreprise que sa croissance (logique patrimoniale).

### **B- L'identification des entreprises**

Concernant l'identification de l'entreprise, nous avons regroupé l'ensemble des résultats obtenus dans un seul et même tableau, pour faciliter leur lecture et leur analyse.

---

<sup>7</sup> Voir travaux d'Anne GILLET et Mohamed MADAOUÏ, 2002-2003.



Le tableau n°13 nous permet de constater directement les résultats. Pour ce qui est de la localisation géographique, les PME étudiées se situent majoritairement (8 PME) à Akbou et ces environs, une à Ouzellaguen et une autre à Tazmalt à proximité de la route nationale n°26 qui leur permet ainsi de se relier à d'autres régions et wilayas pour distribuer leurs produits, hormis celles se trouvant à Seddouk, à Semaoun et les 05 localisées à Béjaia centre et les communes avoisinantes (Toudja, Oued-Ghir, Tala-Hamza).

La date de création nous permet de constater que 10 entreprises, soit la majorité de notre échantillon, ont été créées après la promulgation de la loi de 2001 sur la promotion de la PME, ce qui a facilité la création de nombreuses PME. Pour ce qui est des plus anciennes la majorité d'entre elles ont connu un changement par rapport à leurs statuts juridiques.

La prédominance du statut « SARL » revient aux avantages qu'offre ce statut à ce type d'entreprises où le capital n'est pas forcément élevé et où les associés peuvent être associés dans d'autres entreprises. Dans le cas d'une faillite, les risques sont limités.

La situation de la quasi-totalité de ces entreprises est d'ordre familial avec plus de 82% de notre population totale.

Pour ce qui est du CA, du Bilan et des effectifs, ils nous permettent d'identifier la taille des entreprises selon la loi de 2001 en s'appuyant sur les articles 5, 6 et 7. Pour ce qui est du critère d'indépendance financière, nous avons choisi une population complètement indépendante d'autres entreprises ou organismes.

De ce fait, 47% d'entre elles sont des Moyennes entreprises, suivies par 35% étant des PE et cela en termes d'effectif, ce qui vient contredire ce que nous avons stipulé précédemment. Les PME algériennes sont généralement des TPE. Si l'on juge leur taille selon le CA annuel, 47% d'entre elles sont des PE avec notamment un CA ne dépassant pas les 200 millions de DA, suivies par 29% de ME avec un CA ne dépassant pas les 2 milliards de DA. Ce qui vient consolider la position des PME en termes d'effectif.

Pour ce qui est du critère du total du bilan, ce sont les PE qui sont majoritaires avec 35%, suivies équitablement par les PE et les TPE. Mais, dans ce cas, nous tenons à signaler qu'une entreprise n'a pas souhaité divulguer les informations concernant ses bilans et son CA.



En définitif, nous pouvons dire que la plupart de ces entreprises sont des PE et des ME si l'on prend comme référence le critère « effectif ».

Par rapport aux produits, celles-ci offrent des boissons diverses, mais le plus grand nombre revient aux sodas, limonades et boissons aromatisées. Ajoutant à cela, la part de marché jugée à 77% au niveau national, ce qui rend ce secteur très concurrentiel. Par ailleurs, pour faire face à cette concurrence 59% optent pour des relations avec d'autres entreprises avec sous format « Réseau » (41%).

Nous pouvons, cependant, juger les entreprises qui ont connu une modification de leurs tailles par rapport à leurs effectifs lors de la création et actuellement.

**Tableau 14 :** Classification des PME selon la Croissance des effectifs

Entreprises	Effectif départ	Type	Effectif actuel	Type	Degrés de croissance
<b>BOUGIE BOISSON</b>	Moins de 9	TPE	Moins de 9	TPE	<b>Faible</b>
<b>CORDIAL</b>	10-49	PE	10-49	PE	
<b>JUCTAR</b>	Moins de 9	TPE	Moins de 9	TPE	
<b>MAXI</b>	Moins de 9	TPE	Moins de 9	TPE	
<b>RODEO</b>	10-49	PE	10-49	PE	
<b>SODA FRESH</b>	10-49	PE	10-49	PE	
<b>VISA BOISSON</b>	10-49	PE	10-49	PE	
<b>CLEMENTINE</b>	Moins de 9	TPE	10-49	PE	<b>Moyenne</b>
<b>FRUCADE</b>	10-49	PE	50-249	ME	
<b>GAYA</b>	Moins de 9	TPE	10-49	PE	
<b>GOLDEN DRINK</b>	10-49	PE	50-249	ME	
<b>ITHRI</b>	10-49	PE	50-249	ME	
<b>GB</b>	Moins de 9	TPE	50-249	ME	<b>Forte</b>
<b>IFREN</b>	Moins de 9	TPE	50-249	ME	
<b>KHOUASQNIAA</b>	Moins de 9	TPE	50-249	ME	
<b>STAR</b>	Moins de 9	TPE	50-249	ME	
<b>TOUDJA</b>	Moins de 9	TPE	50-249	ME	

Source : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

D'après les résultats du tableau ci-avant, 42% des entreprises enregistrent un taux de croissance faible en terme d'effectif (TPE→TPE ; PE→PE). Quant à 29% d'entre elles, elles enregistrent une croissance assez moyenne (TPE→PE ; PE→ME), avec la même proportion. Le reste des entreprises enregistre une croissance très forte soit 29% (TPE→ME).

**C- La structure de l'entreprise**

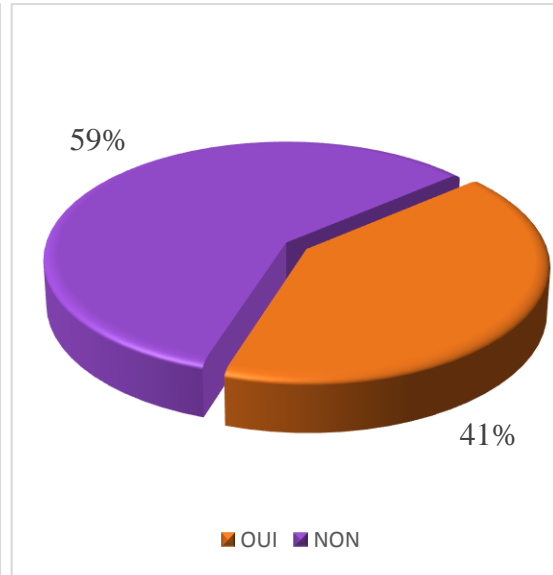
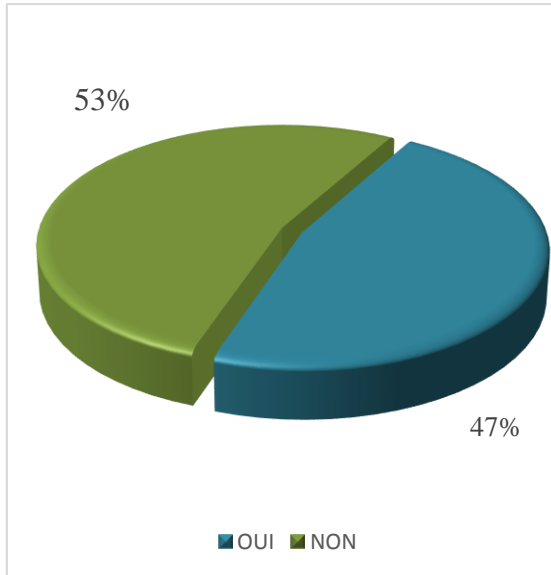
Cette partie concerne l'identification de la structure même de l'entreprise qui est régie par un organigramme, des fonctions et un ensemble de procédures et processus qui permettent à l'entreprise de répartir les tâches à réaliser entre les différents services et acteurs de la firme.

- **Existence d'un organigramme au sein de la PME et sa formalité**

Pour avoir une perception directe de cette existence pour notre population, les graphes ci-dessous nous permettent d'en faire l'appréciation :

**Figure 16 :** Existence d'un organigramme

**Figure 17 :** Existence formelle de l'organigramme



**Source :** Synthèse des résultats de l'enquête, 2015.

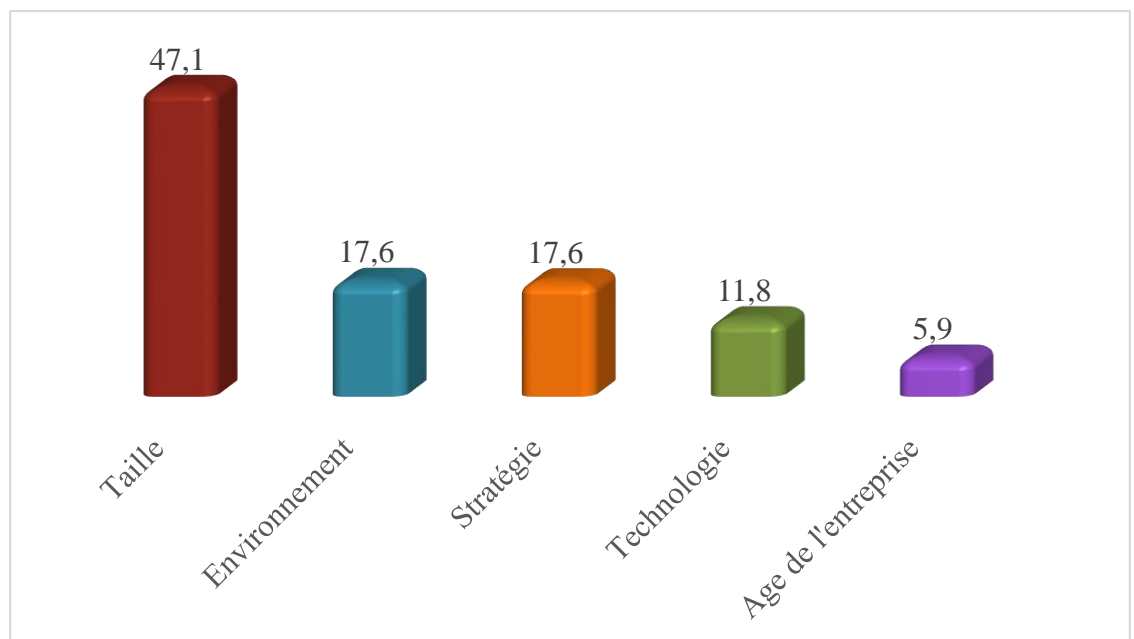
Les résultats nous permettent de dire que 53% des entreprises n'ont aucun organigramme soit 09 entreprises en tout. De ce fait, parmi les 47% restant et qui possèdent un organigramme seules 41% ont un organigramme sur un support écrit

(formel). Ces résultats viennent s'aligner sur les constatations que nous avons mentionnées précédemment sur l'aspect informel de l'organigramme des firmes algériennes.

- **Les critères de choix de la structure**

Dans cette partie, nous tentons de comprendre les choix de structures des dirigeants par rapport aux divers critères, à savoir : la taille, l'environnement, la stratégie, la technologie et l'âge de l'entreprise.

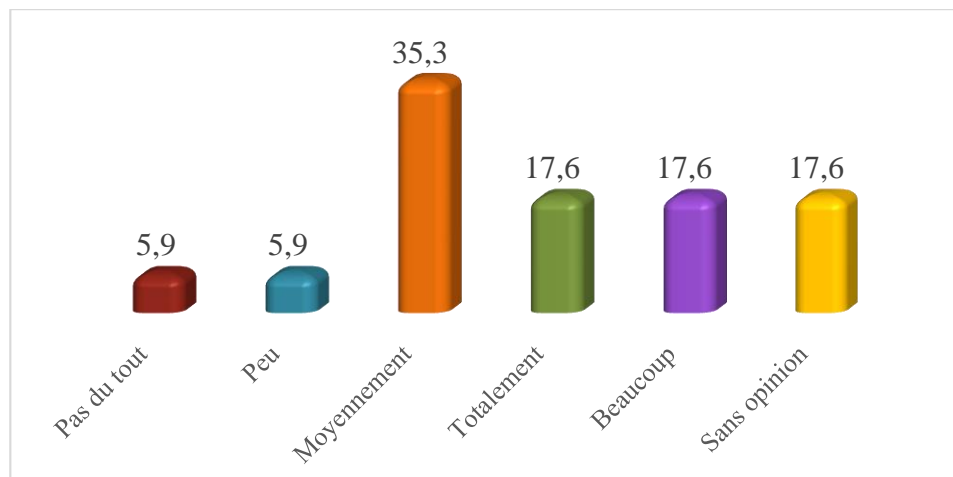
**Figure18** : Critères de choix de la structure organisationnel



**Source** : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

De notre échantillon 47% ont choisi leurs structures par rapport à la taille de leurs entreprises, les critères de stratégie et d'environnement sont équivalents avec 18% chacun, suivie par la technologie avec 12% et enfin l'âge qui a été choisi par une seule firme (KHOUASQNIAA).

**Figure 19** : Respect de la structure dans la gestion quotidienne



Source : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

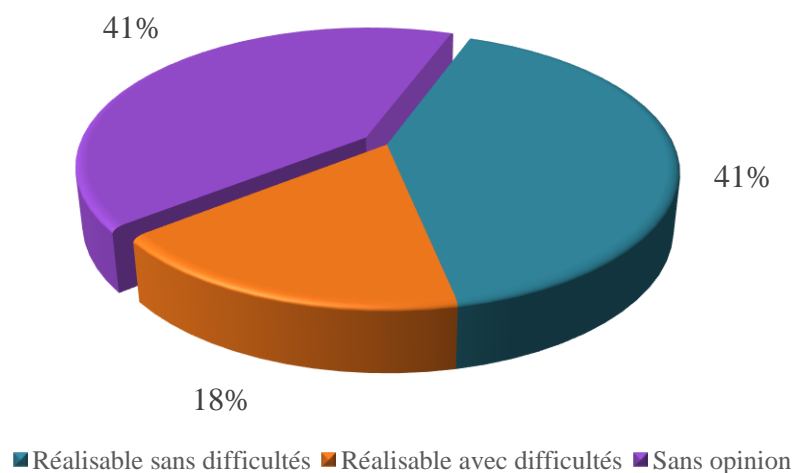
Après le choix du critère pour identifier leurs structures, nous avons demandé aux entreprises si la structure adoptée est respectée dans la réalité du quotidien. D'après les résultats obtenus, 35% respectent moyennement l'organisation de leurs structures contre 17% qui la respectent beaucoup voir totalement.

Nous pouvons dire de ce fait que par rapport à notre échantillon, les entreprises respectent le choix de leurs structures ou presque dans la réalité quotidienne.

- **Modification de la structure :**

La modification de la structure va nous permettre de juger le degré de flexibilité des PME de notre échantillon.

**Figure 20** : Modification de la structure de l'entreprise



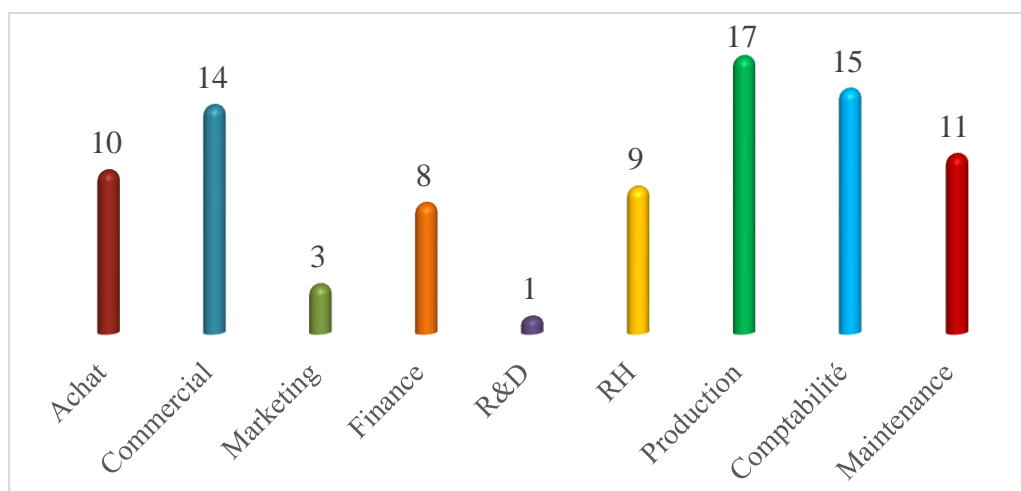
Source : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

Concernant la réponse à cette question, 41% n'ont pas souhaité nous répondre pour des raisons que nous ignorons. Cela-dit, pour les 59% restantes, 41% d'entre elles jugent le changement de structure comme étant réalisable sans difficultés pour l'entreprise, contre 18% pour qui, il est réalisable mais avec des difficultés. De là, nous pouvons conclure que ces PME sont flexibles et peuvent s'adapter aux changements qui traversent leur environnement interne ou externe.

- **Les fonctions de l'entreprise :**

Afin d'identifier le type de structure adopté par les PME de notre échantillon, nous leurs avons demandé d'identifier les différentes fonctions qui existent en leur sein. Le graphe qui suit nous permet de juger l'existence de ces fonctions.

**Figure 21** : Les fonctions des PME productrices de BRSA



**Source** : synthèse des résultats de l'enquête, 2015

La totalité des entreprises ont une fonction « production » qui leurs permet de fabriquer leurs produits et de les commercialiser. Les autres fonctions diffèrent d'une entreprise à une autre. 88% d'entre elles possèdent la fonction « comptabilité » et pour 82% la fonction « commerciale ». La fonction « maintenance » existe au sein de seulement 65% des firmes qui optent pour la réparation et la maintenance de leurs machines et outillages en s'appuyant sur leurs propres compétences. La fonction « achat » est retrouvée au sein de 59% des firmes seulement. Le reste est rattaché au service commercial ou production qui sont tout aussi chargés d'assurer l'achat des matières premières.

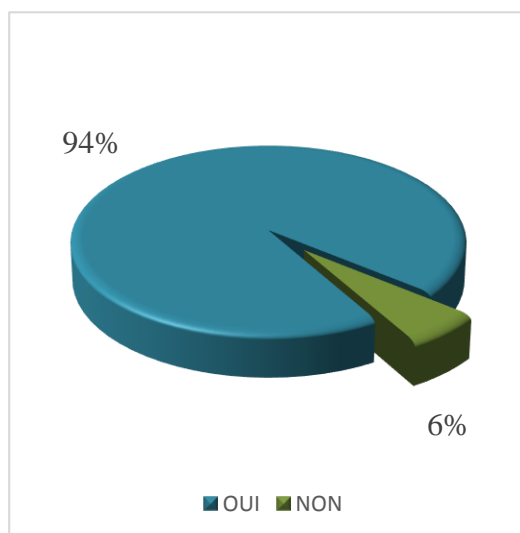
Pour la fonction «ressource humaine», seules 53% des entreprises ont un service pour gérer leurs salariés, les autres rattachent cette tâche soit au service comptabilité ou finance selon leur existence dans la firme. Les fonctions « finance » et « marketing », quant à elles, existent mais avec un taux assez faible, 47% et 18% respectivement. Nous expliquons cela par le fait que le service finance est souvent rattaché à la comptabilité et le marketing au commercial. Pour ce qui est de la fonction « R&D » nous avons retrouvé celle-ci au sein d'une seule entreprise « TOUDJA ».

En somme nous pouvons dire que ces PME possèdent les fonctions les plus essentielles voir de base pour le fonctionnement d'une firme. Ajoutant à cela, certaines firmes possèdent des laboratoires de contrôle qualité au sein de l'entreprise telle que la « SARL ITHRI ».

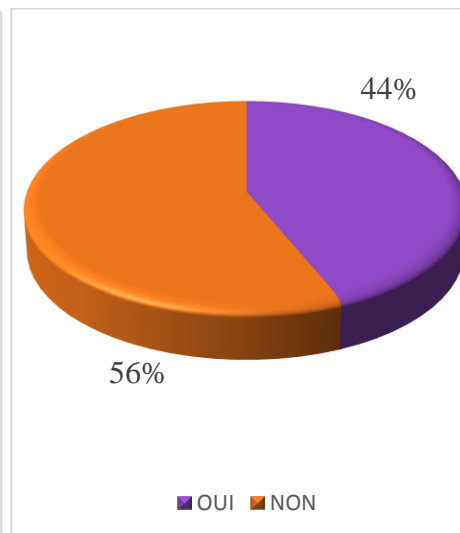
- **Processus et procédures de réalisation des tâches :**

Il s'agit pour la firme de mettre au point un manuel comportant un ensemble de procédures à suivre pour réaliser les tâches nécessaires à son fonctionnement.

**Figure 22 :** Existence des procédures



**Figure 23 :** Formalité des processus

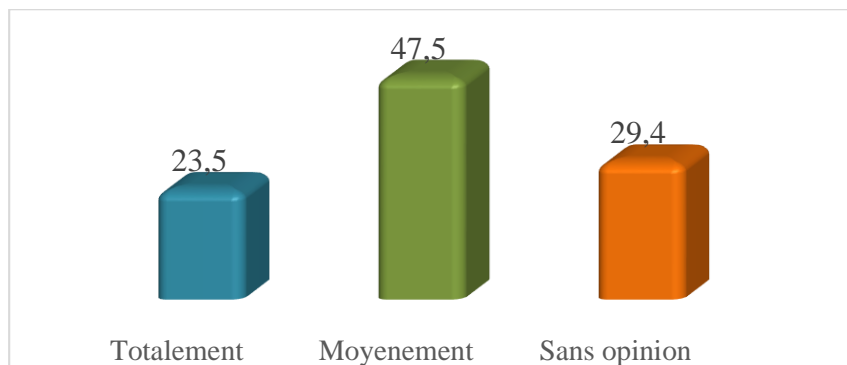


**Source :** Synthèse des résultats de l'enquête, 2015

Ces deux figures nous permettent de constater le degré d'existence des processus liés à la réalisation des tâches et leur existence formelle au sein de la firme. Ainsi, d'après le premier graphe, 94% des PME, soit la quasi-totalité de notre échantillon, suivent des procédures précises. Cela dit, sur l'ensemble de ces entreprises (les 16 ayant établi des procédures) seules 44% confirment avoir des manuels de procédures écrits sur un support,

pour le reste il s'agit d'engagements oraux seulement. Ce qui vient confirmer, une fois de plus, la prédominance de l'informel dans les PME, du moins celles de notre échantillon.

**Figure 24** : Respect des procédures dictées dans les manuels



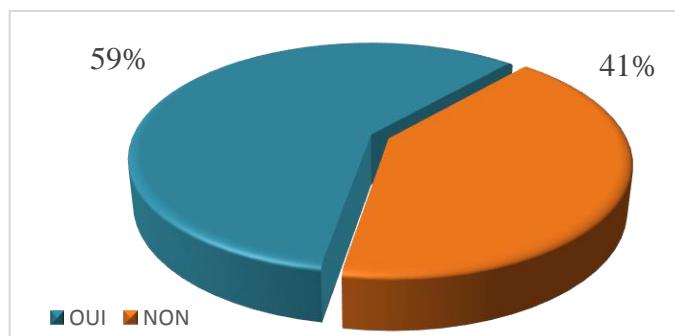
Source : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

Le respect des procédures est moyen avec un total de 48%. Mais vu le taux des non réponses (29%), nous ne pouvons juger si la totalité de l'échantillon respecte ou pas ce qui est inscrit. Néanmoins, nous pouvons dire que ces entreprises accordent une certaine importance à ce qui est censé être réalisé.

- **Communication des procédés aux employés**

Cette partie est consacrée à la communication des procédés dictés dans les manuels aux employés, ce qui nous permettra de déduire si oui ou non la population de notre secteur consacre du temps à communiquer ces processus à l'ensemble du personnel pour assurer la qualité du produit jusqu'à la fin de la chaîne de production.

**Figure 25** : Communication des procédures aux employés



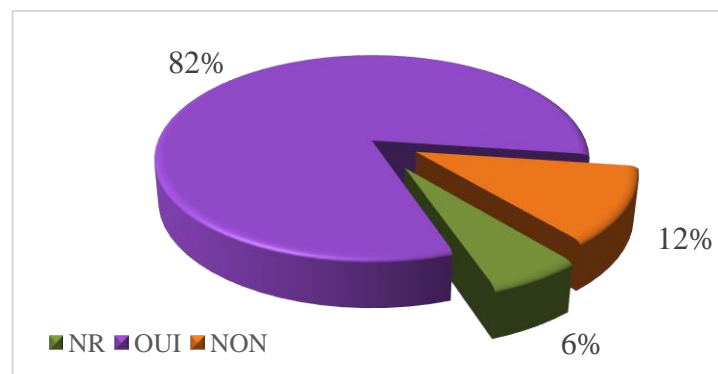
Source : Etabli à partir des données de l'enquête, 2015

Ainsi l'importance accordée à la diffusion des procédures établies dans les manuels est de 59%, c'est-à-dire plus de la moitié de notre échantillon. Nous pouvons alors dire que ces entreprises accordent une assez grande importance quant à la réalisation efficace de ce qui est dicté.

- **Amélioration des procédés**

En acceptant l'amélioration de ces produits, l'entreprise participe à l'ajustement de la qualité de ces produits et à l'amélioration de sa position concurrentielle et son image.

**Figure 26** : Amélioration des procédés existants au sien de l'entreprise



**Source** : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

Pour 82% de nos PME, l'amélioration est possible voir importante si l'on se fie à ce que certains dirigeants ont ajouté comme commentaire, exemple : *«bien sûr, il est très important d'améliorer la qualité des produits à travers le temps»*. De ce fait, en s'engageant dans l'amélioration de ses produits, ces entreprises s'engagent dans l'amélioration de leurs images vis-à-vis du personnel, des concurrents, des partenaires, et de toutes les parties prenantes.

#### **D- Système de prise de décision**

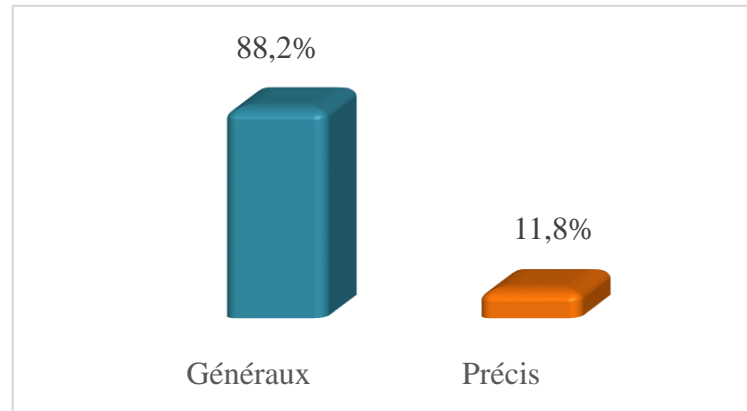
Dans cette section, nous verrons la prise de décision au sein des PME, pour évaluer le système de planification, d'atteinte des objectifs, les stratégies choisies, et l'influence de ce système par les parties prenantes. Enfin, nous allons confirmer ou infirmer ce que nous avons mentionné dans les chapitres précédents à propos de la position du dirigeant et sur sa position autant que décideur.



- **Fixation des objectifs**

Dans cette partie, nous détaillerons l'importance des objectifs au sein des entreprises approchées, leurs fixations et leurs existences formelles.

**Figure 27** : Typologie des objectifs fixés

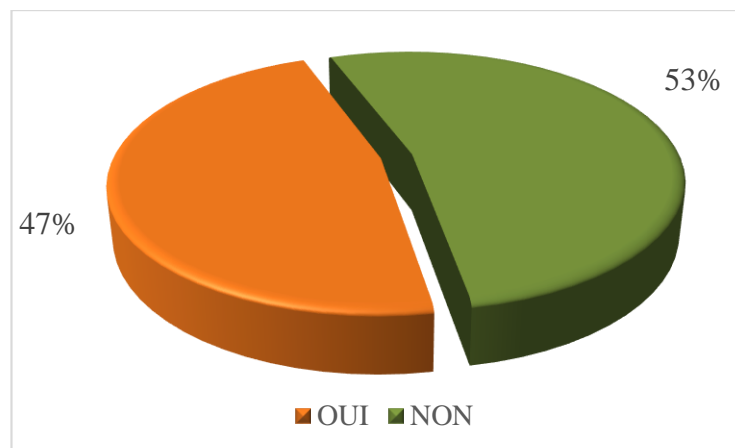


**Source** : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

Les objectifs fixés par la majorité des PME de notre échantillon sont de types généraux, vagues et non chiffrés. Les 11% restants optent pour des objectifs précis, chiffrés et bien déterminés. Cela dit, l'aspect temporel de ces objectifs est le même pour la totalité des entreprises, à savoir le long terme.

Le graphe qui suit nous permet de visualiser le degré de formalité des objectifs fixés par ces entreprises.

**Figure 28** : Formalité des objectifs fixés

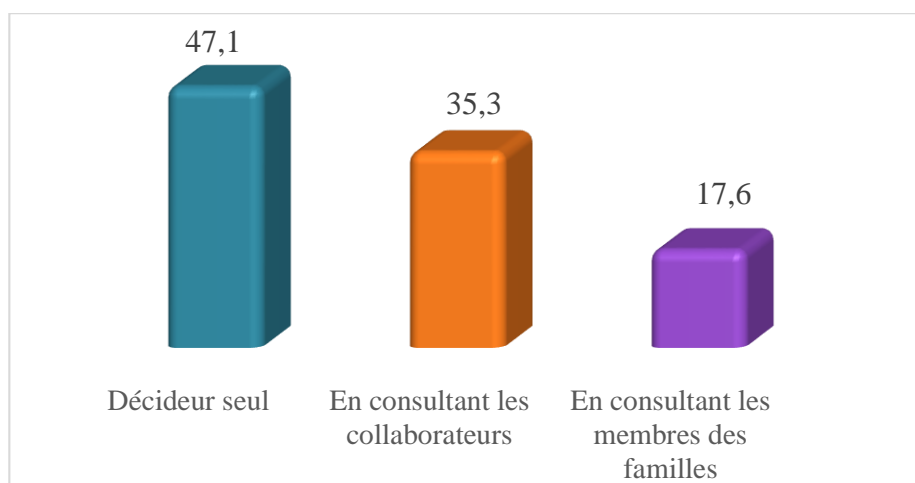


**Source** : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

Même si nous avons une équivalence quasi identique dans les réponses, la prédominance de la non formalité est plus soulignée. On en conclut que plus de 53% de nos entreprises mettent en œuvre des objectifs généraux, à long terme mais non écrit sur un support quelconque pour les rendre formels.

Par ailleurs, ces objectifs doivent être fixés par des acteurs au sein de la firme. Les acteurs qui participent le plus à la réalisation de ces objectifs sont résumés dans le graphe suivant.

**Figure 29** : Fixation des objectifs

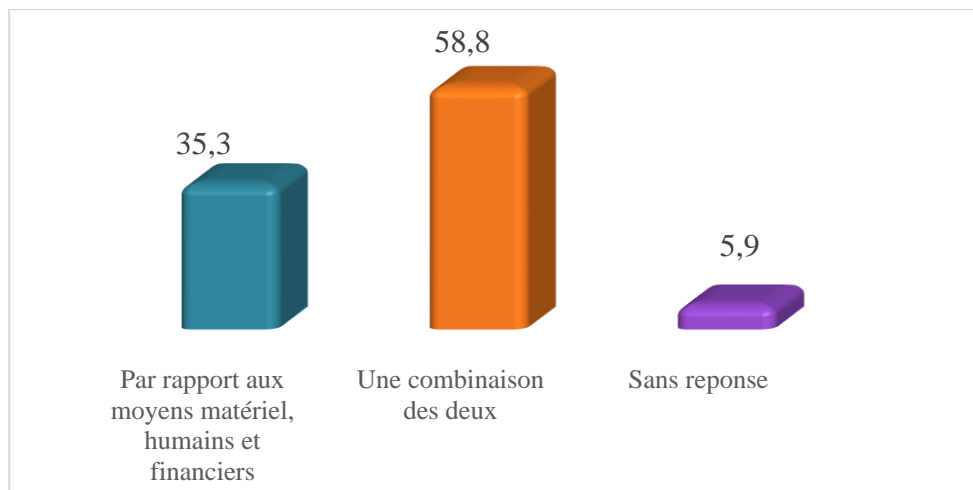


Source : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

On constate de ce graphe, que pour 47% des cas c'est le «gérant-propriétaire» qui fixe les objectifs à atteindre pour l'ensemble de la firme et que seulement 35% d'entre eux préfèrent consulter les différents collaborateurs. La petite part restante, à savoir les 18% préfèrent consulter les membres de leurs familles pour les fixer.

En dernier lieu, la fixation de ces objectifs doit reposer sur des critères définis par l'entreprise au préalable. Dans le cadre de notre étude, ces critères sont l'environnement, les moyens humains, financiers et matériels ou alors une combinaison des critères suscités.

**Figure 30** : Critères de fixation des objectifs à atteindre



Source : Etabli à partir résultats de l'enquête, 2015.

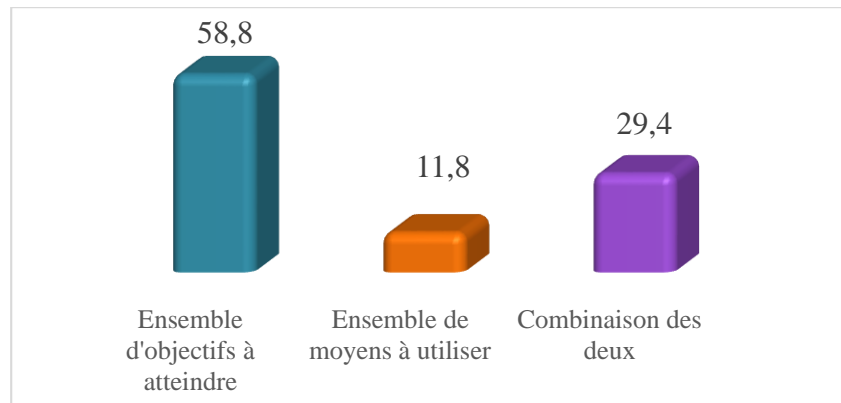
On constate de ce graphe que 59% des entreprises utilisent une combinaison des deux critères cités, avec 35% pour ceux qui établissent leurs objectifs par rapport à leurs moyens financiers, matériels et humains. Le critère environnement est inutilisé par les entreprises.

- **Stratégie de l'entreprise**

Dans ce point, nous allons identifier les types de stratégie utilisées en entreprise ainsi que ses priorités.

Avant d'identifier les typologies de stratégies à utiliser, nous avons demandé aux dirigeants de donner une signification de la stratégie d'entreprise et les priorités liées au choix de ces dernières afin de percevoir leur conception du terme « stratégie » et de nous aider, ainsi, dans l'interprétation des résultats de notre enquête. Les graphes ci-dessous nous permettront de mieux expliquer les résultats obtenus.

**Figure 31** : Signification de la stratégie d'entreprise

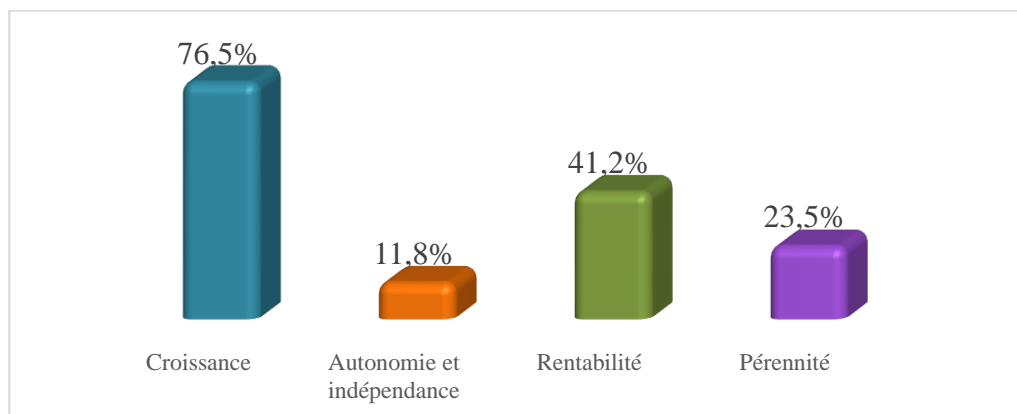


**Source** : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

Plus de 59% des dirigeants entendent par le concept « stratégie » un ensemble d'objectifs à atteindre. Pour ce qui est de l'ensemble de moyens à utiliser seuls 12% prennent comme choix cette explication du concept de stratégie.

Enfin, le reste identifie la stratégie comme une combinaison entre l'ensemble d'objectifs à atteindre et de moyens à utiliser.

**Figure 32** : Priorités de la stratégie d'entreprise



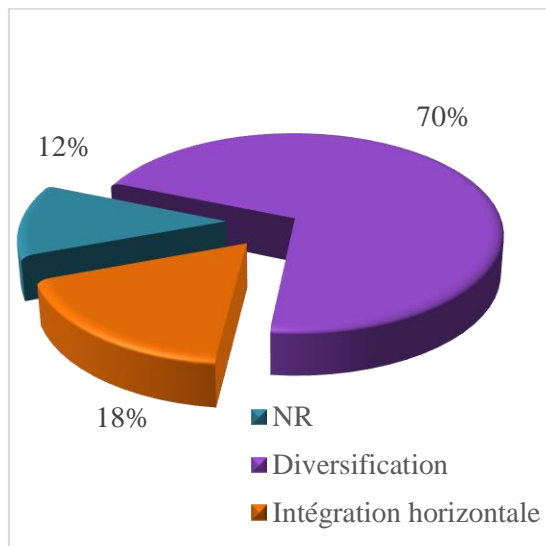
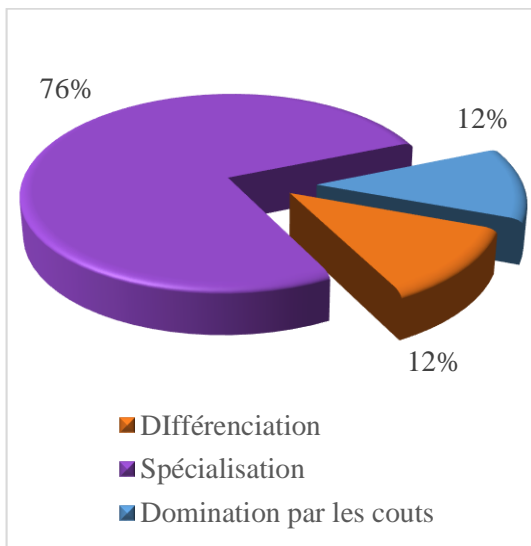
**Source** : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015.

D'après ces résultats, pour 13 dirigeants la priorité d'une stratégie est la croissance de l'entreprise. Cela dit, même si ce pourcentage est élevé néanmoins pour la plupart d'entre eux, il s'agit à la fois de croissance et de pérennité ou de croissance et de rentabilité, l'autonomie n'est confirmée que par deux entreprises.

À présent, nous allons identifier la stratégie d'entreprise et la stratégie de croissance la plus répandue au sein de notre population de PME. À partir des résultats obtenus, nous viendrons confirmer ou infirmer si nos résultats s'alignent avec ce que nous avons mentionné à travers l'aspect théorique de la PME.

**Figure 33** : Stratégie de l'entreprise

**Figure 34** : Stratégie de croissance



\*NR : Non réponse

Source : Synthèse des résultats de l'enquête, 2015

En premier lieu, pour la stratégie d'entreprise (figure 33) on voit que la stratégie de niche (spécialisation) est largement la plus utilisée au sein des PME de notre échantillon (78%). Avec, entre autre, une répartition égale pour les stratégies de différenciation et de domination par les coûts. Pour cette dernière, les entreprises préfèrent proposer des prix plus bas que ceux de la concurrence.

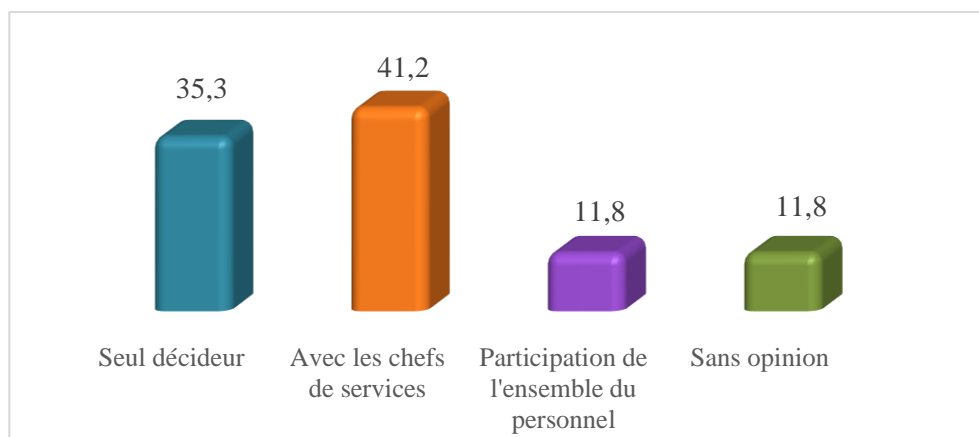
En second lieu (voir figure 34), la stratégie de croissance la plus utilisée est la diversification (70%). Notons bien que certaines des entreprises n'ont pas encore mis en œuvre ces stratégies, mais elles sont au stade de projet. La stratégie d'intégration horizontale est utilisée voir envisagée par 18% de l'échantillon qui veulent soit acquérir les entreprises concurrentes, soit élargir leurs gammes de produits en se basant sur leurs technologies de base.

En définitif, nous pouvons dire que les PME de notre échantillon viennent s'aligner sur le type de stratégie majoritairement utilisée par les PME tel que nous l'avons mentionné dans le second chapitre de ce travail.

- **Processus décisionnel**

Dans cette partie, nous analyserons la prise de décision au sein des PME, à travers l'analyse du processus décisionnel, de l'influence des parties prenantes sur les décisions et enfin, la prise en considération de l'environnement.

**Figure 35** : Le processus décisionnel au sein des entreprises



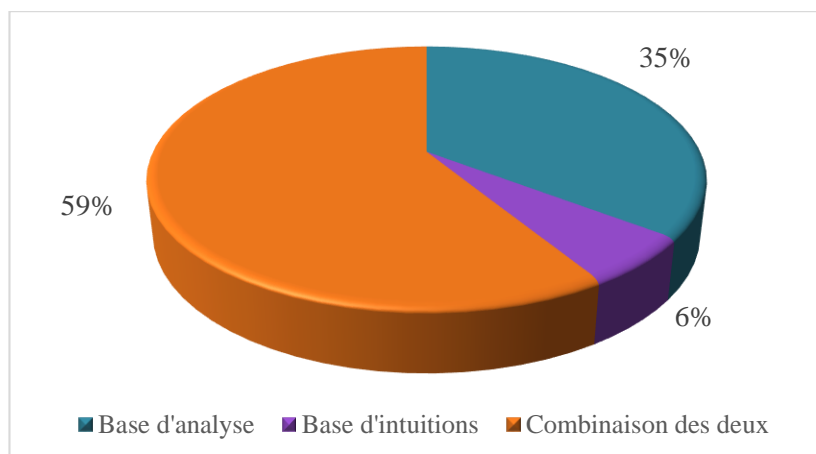
**Source** : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

Le processus le plus répandu au sein de ces entreprises est celui qui inclut la participation des chefs de services dans la prise de décisions stratégiques avec un taux de 41%, bien que le taux reste assez élevé pour ce qui est de la prise de décision par le gérant-propriétaire avec plus de 35%. Même si nous avons précisé précédemment que pour les objectifs, c'est le décideur seul qui les fixe, ce n'est pas forcément le cas pour la PDS. En effet, les dirigeants préfèrent prendre en considération l'avis de ses chefs de services pour les décisions importantes.

Pour la participation de l'ensemble des salariés aux décisions, nous retrouvons un total de deux entreprises qui permettent cela (ces entreprises sont CORDIAL et MAXI).

Maintenant que le processus a été identifié, nous allons déterminer comment ces décisions sont prises, c'est-à-dire sur quelle base.

**Figure 36** : La prise de décision stratégique

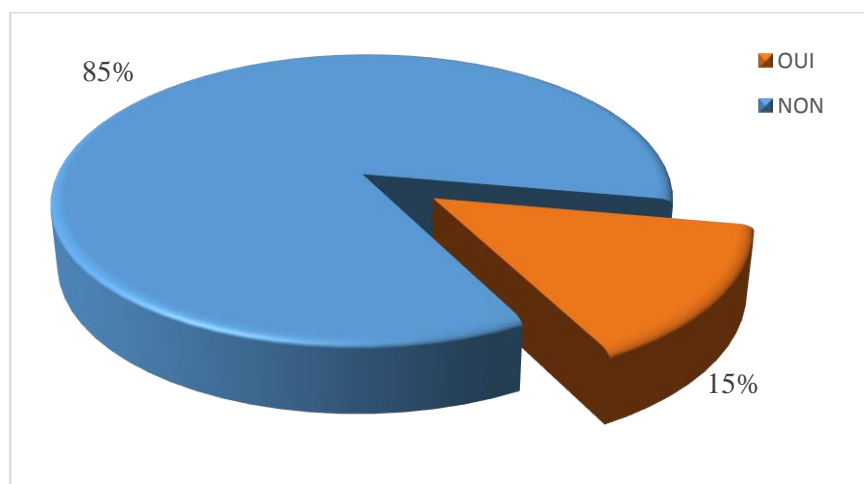


**Source** : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

Pour ce qui est de la prise de décisions, les entreprises préfèrent s'appuyer sur l'analyse (35%) ou sur l'intuition pour certaines (6%). Cela dit, pour plus de la moitié de ces entreprises (59%) la préférence s'appuie sur une combinaison de l'intuition et l'analyse pour une prise de décision plus optimale.

La figure suivante nous permet d'apprécier l'influence des parties prenantes sur les décisions de l'entreprise :

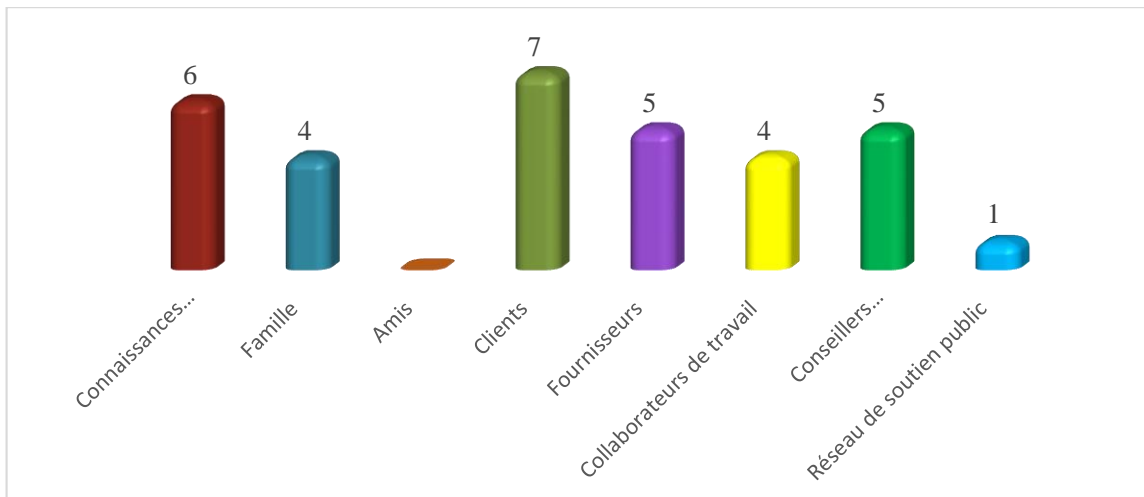
**Figure 37** : Influence des décisions par les parties prenantes



**Source** : Etabli à partir des données de l'enquête, 2015

L'influence des parties prenantes sur la PDS est très importante, plus de 85% sont influencés ou se laissent influencer par les parties prenantes.

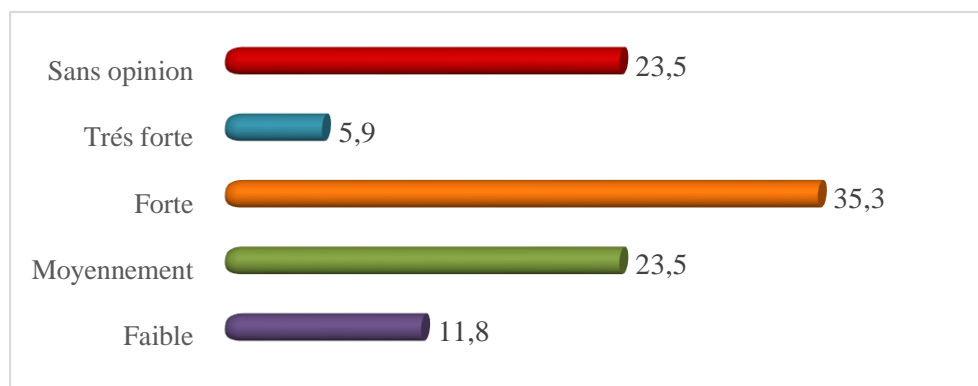
Figure 38 : Les parties prenantes qui influencent la PDS



Source : Etabli à partir résultats de l'enquête, 2015

De par les nombreux éléments influents sur l'entreprise, les plus importants sont, notamment, les clients, qui arrivent à influencer plus de 07 entreprises, suivis par les connaissances professionnelles, qui arrivent à influencer sur 06 entreprises, suivis par les conseillers professionnels et les fournisseurs avec une influence sur 05 entreprises chacun. Puis viennent les collaborateurs de travail et la famille qui influencent chacun sur 04 entreprises. Enfin, le réseau de soutien public qui arrive à avoir un impact que sur une entreprise. Les amis eux, ont une influence nulle sur la PDS de l'entreprise.

Figure 39 : Degrés d'influence des parties prenantes



Source : Synthèse des résultats de l'enquête, 2015

Le degré d'influence est jugé par les entreprises comme étant « Fort » pour plus de 36% des entreprises. Cela indique que l'influence de ces parties est assez importante.

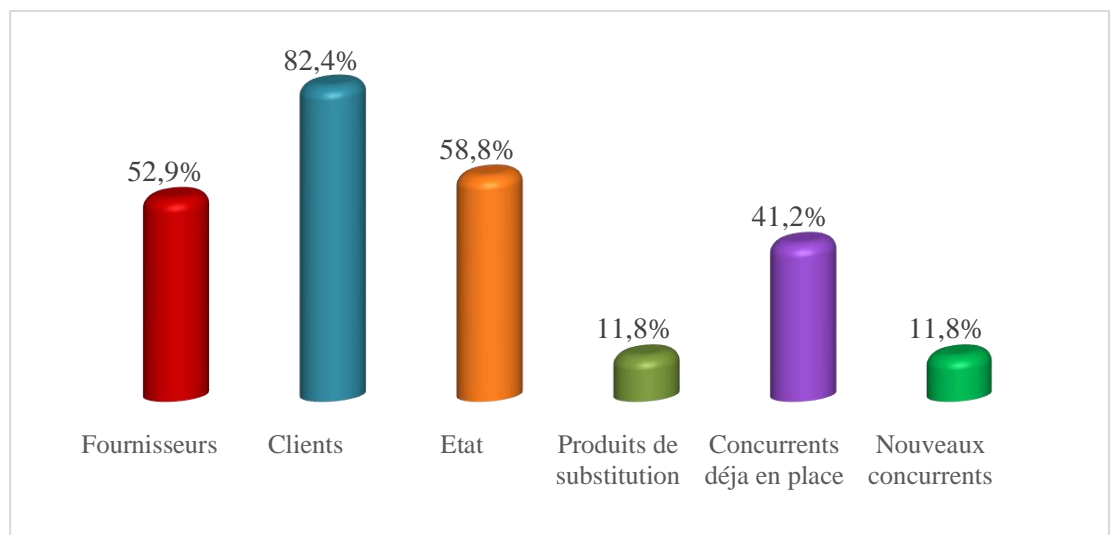


Finalement, nous pouvons dire que ces entreprises sont influencées par diverses parties, avec une légère importance aux acteurs les plus proches interagissant directement avec le milieu professionnel.

Après avoir vu l'influence de ces parties sur la firme, nous allons apprécier la prise en considération des éléments de l'environnement par l'entreprise elle-même.

Sachant que la totalité des 17 entreprises enquêtées confirment prendre, certains voir la totalité, de ces éléments en considération dans leurs décisions.

**Figure 40** : Prise en considération des éléments de l'environnement



**Source** : Synthèse des résultats de l'enquête, 2015

L'ensemble de ces éléments concerne les forces 5+1 de M. PORTER. Les forces prises en considération sont les clients (82%) suivis par l'Etat (58%) et les concurrents déjà en place (41%). On peut conclure que ces entreprises prennent ces éléments en considération du fait du marché algérien des BRSA qui est régi par certaines lois, une concurrence en place très forte (voir section 1) et enfin une clientèle qui permet à l'Algérie d'avoir un taux de consommation très fort en terme de boissons.

La prise en compte des éléments PESTEL nous laisse entrevoir un intérêt porté uniquement sur l'aspect politico-légal et économique pour l'ensemble des PME interrogées. Cet intérêt revient encore une fois de plus à la nature du marché local.

**E- Système de gestion**

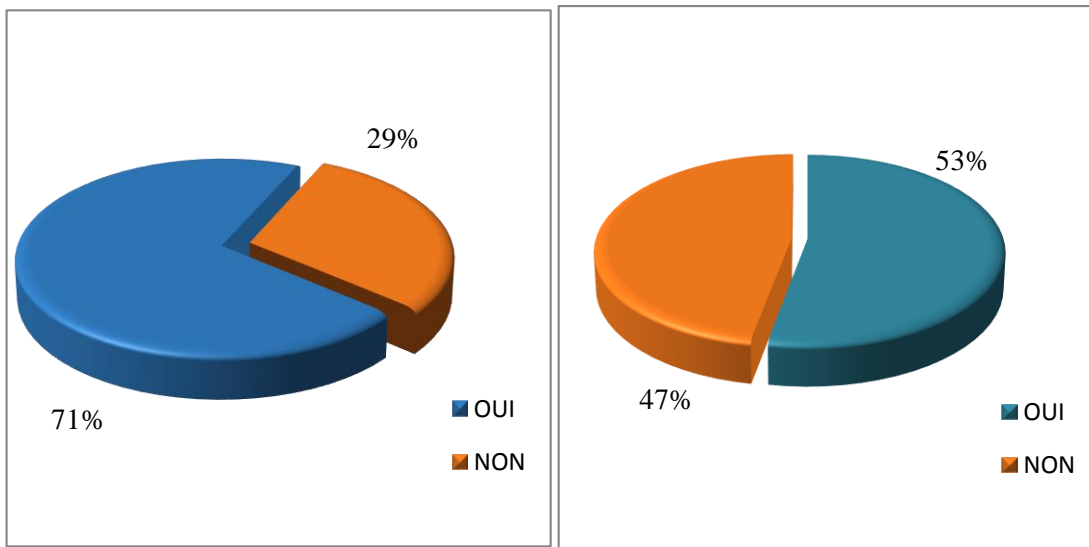
Cette partie prend en compte l'aspect planification, répartition des tâches, la coordination et les moyens de gestion utilisés au quotidien pour assurer l'activité de la firme.

- **Système de planification**

La planification au sein d'une entreprise est importante afin que celle-ci puisse guider la démarche quotidienne et future de son activité. Dans le cadre de notre étude nous avons demandé aux dirigeants si leurs PME reposent sur une planification et si c'est le cas, est ce que cette dernière est formelle ?

**Figure 41** : Existence d'une planification

**Figure 42** : Formalité de la planification



Source : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

L'existence de la planification au sein de ces PME est de 71%, parmi lesquelles 52% des entreprises ont une planification écrite. A partir de nos résultats, nous pouvons dire que les PME de cet échantillon reposent sur une planification formelle contrairement à ce que nous avons mentionné dans l'aspect théorique sur une absence de planification en PME.

- **La répartition des tâches**

A présent, nous allons apprécier la répartition des tâches au sein de ces dernières, leur formalisation, les critères de leur répartition ainsi que le contrôle de leur réalisation.

Figure 43 : La répartition des tâches

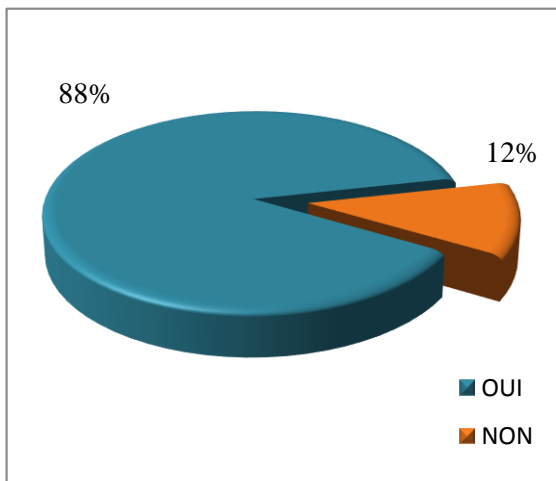
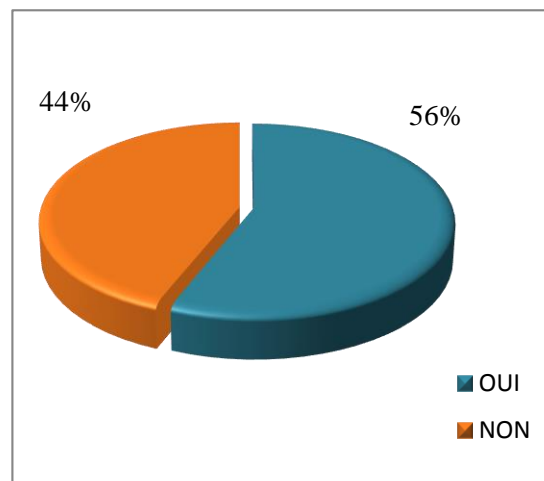


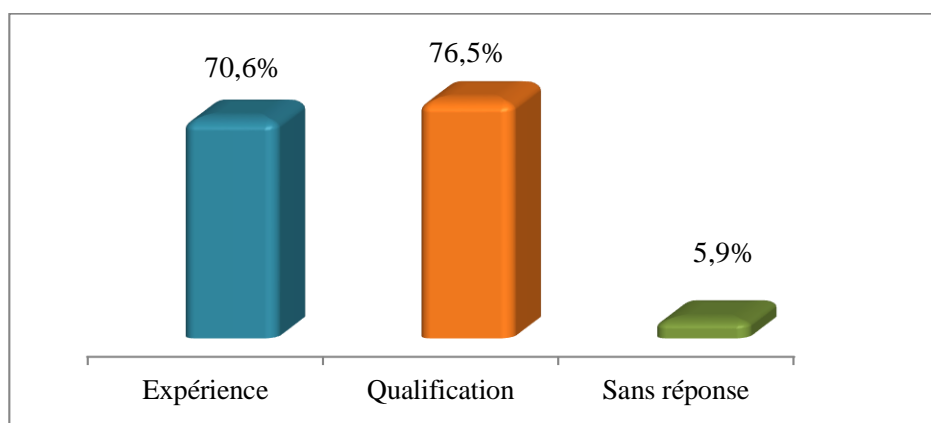
Figure 44 : Formalités de la répartition



Source : Synthèse des résultats de l'enquête, 2015

88% des PME, soit presque la totalité, répartissent les tâches à effectuer au sein de leurs entreprises. Avec une répartition formelle pour 52% de ces dernières, qui nous indique que les dirigeants de ces PME délèguent les tâches à accomplir aux autres au lieu de les faire eux même, même si pour la petite catégorie qui ne réparti pas ces tâches (12%) les dirigeants s'impliquent directement dans la production ou dans d'autres activités de la firme.

Figure 45 : Critères de répartition des tâches



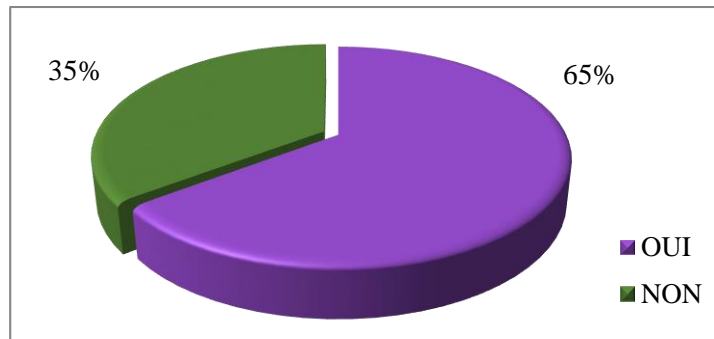
Source : Etabli à parti des résultats de l'enquête, 2015

Les taux de répartition des critères sont quasi identiques, de ce fait on ne peut identifier quel critère domine sur l'autre. On peut dire, alors, que l'ensemble des PME qui répartissent leurs tâches le font par rapport à la qualification et à l'expérience.

- **La coordination et l'atteinte des résultats**

Une entreprise pour bien fonctionner a recours à la coordination de ses activités pour faciliter la communication et la réalisation des tâches quotidiennes. Le graphe suivant exprime la part de coordination des tâches au sein des PME enquêtées :

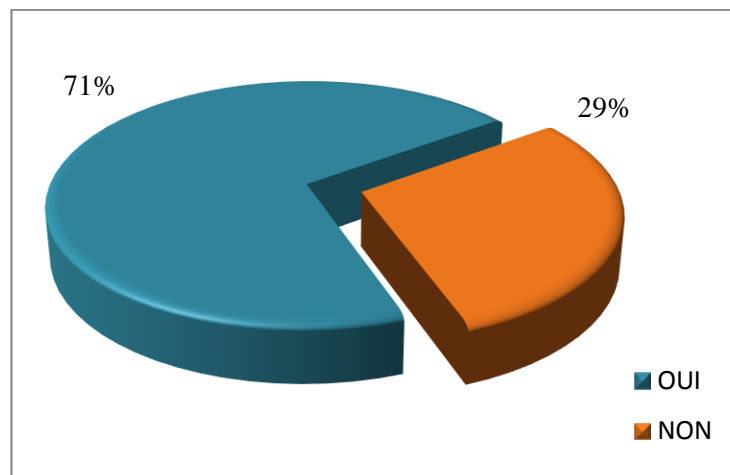
**Figure 46** : Coordination des tâches au sein des entreprises



**Source** : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

La coordination dans nos PME est de plus de 64% ce qui vient confirmer une fois de plus que les PME s'appuient sur une forte coordination entre les différents acteurs pour réaliser les différentes tâches qui leurs sont assignées.

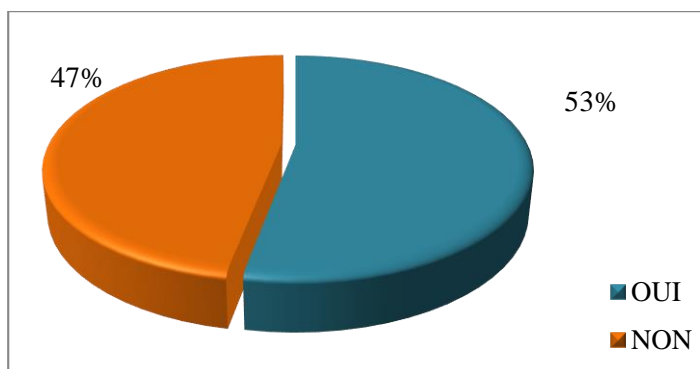
**Figure 47** : Possession d'un répertoire de normes



**Source** : Etabli à parti des résultats de l'enquête, 2015

71% de ses PME possèdent un répertoire de normes à suivre pour assurer la qualité de leurs produits. Par contre nous nous demandons si l'atteinte des résultats est plus importante que le maintien de ces normes.

**Figure 48** : Importance dans l'atteinte des résultats



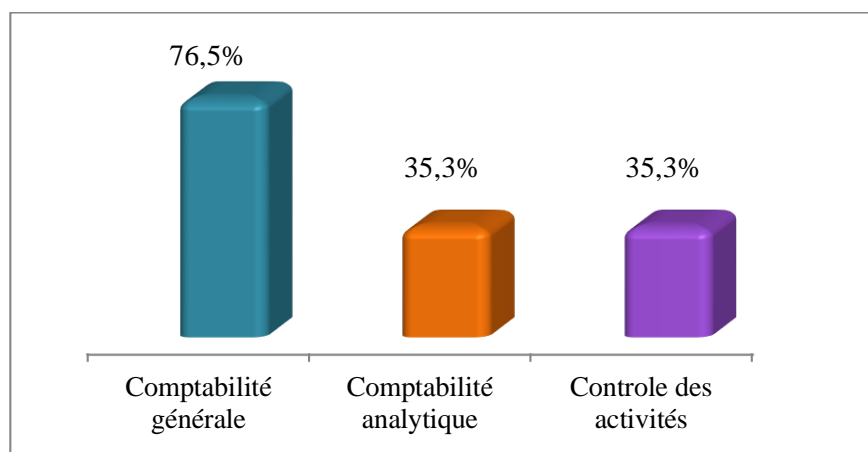
**Source** : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

Pour 53% des PME, atteindre les résultats est plus important que le suivi des consignes et instructions prédéfinies dans les manuels et normes de l'entreprise. Ce qui nous indique qu'une PME est plus orientée vers le résultat (bénéfice) que le respect des normes.

- **Outils de gestion**

Dans cette partie nous allons développer l'ensemble des outils retrouvés au sein des PME enquêtées pour assurer le suivi de l'activité au quotidien.

**Figure 49** : Outils de comptabilités utilisées

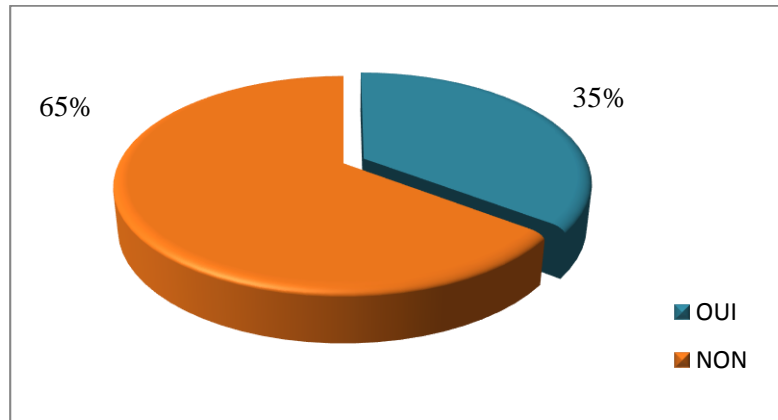


**Source** : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

On constate à partir du graphe ci-dessus que la comptabilité est la plus utilisée en PME avec 77% des entreprises qui y ont recours. Les deux autres types sont retrouvés à parts égales (12%). On peut dire, alors, que ces entreprises préfèrent utiliser une

comptabilité générale beaucoup plus facile à maîtriser et à utiliser. Ajoutant par ailleurs, que certaines entreprises ont recours à un cabinet comptable externe à l'entreprise pour effectuer leur comptabilité tel que la firme « JUCTAR ».

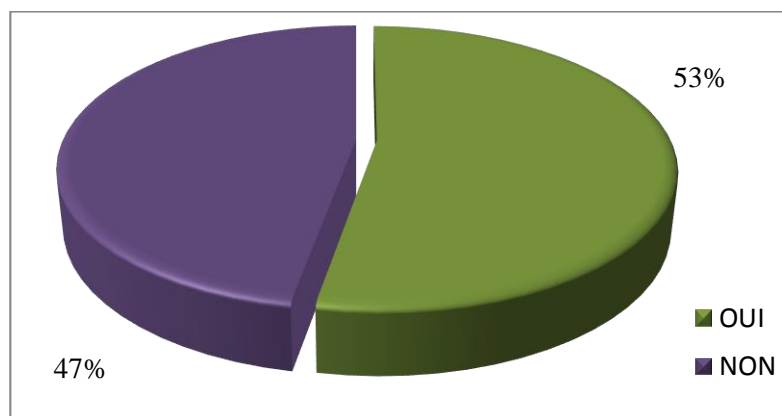
**Figure 50** : Utilisation du Tableau de bord de gestion



**Source** : Etabli à partir des données de l'enquête, 2015

Parmi les autres outils de gestion, l'utilisation du tableau de bord de gestion se fait par seulement six (06) entreprises, soit plus de 65% des entreprises n'y ont pas recours. Ce qui peut s'expliquer par la difficulté de la tenue de ce tableau qui demande un certain nombre d'indicateurs pour sa conception que ces PME n'ont pas forcément mis en œuvre vu la difficulté de leurs mises en place et de leur maîtrise.

**Figure 51** : le recours à des experts de gestion



**Source** : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

Plus de la moitié des entreprises (53%) confirment avoir recours à des experts pour assurer la gestion de leurs entreprises. Que ce soit en comptabilité, pour des études de marchés ou autres.

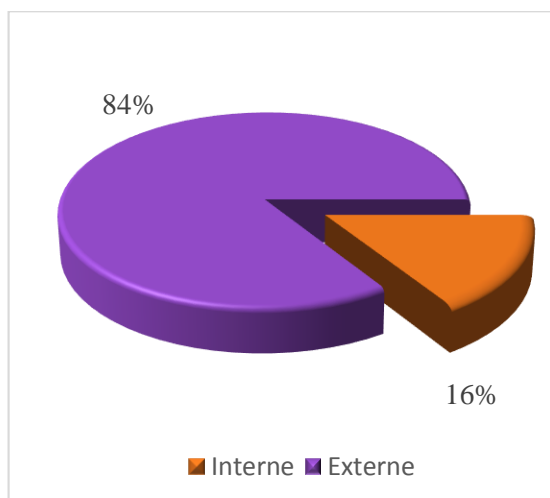
**F- Système d’animation des ressources humaines**

Dans cette partie nous développerons les différentes composantes qui permettent de gérer le personnel, passant par le recrutement, le paiement, la formation, la motivation et le suivi des carrières. Ajoutant à cela, la perception du climat social de l’entreprise et les conditions de travail.

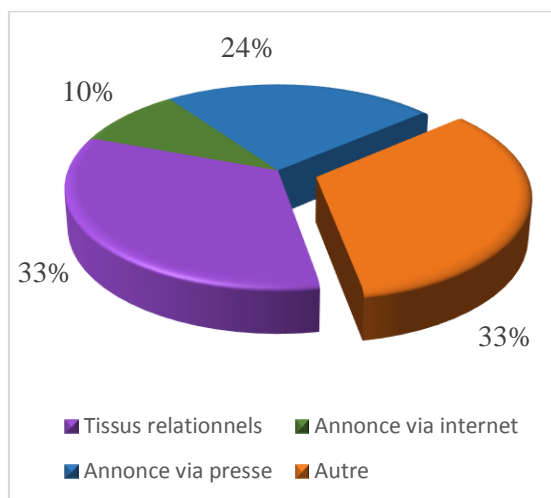
• **Le recrutement**

Afin de visualiser les typologies de recrutement les plus répandues en PME, et les critères les plus importants dans le choix de la recrue, les graphes ci-dessous nous aident à mieux comprendre leurs répartitions :

**Figure 52 : Le recrutement du personnel**



**Figure 53 : Les modes de recrutement**



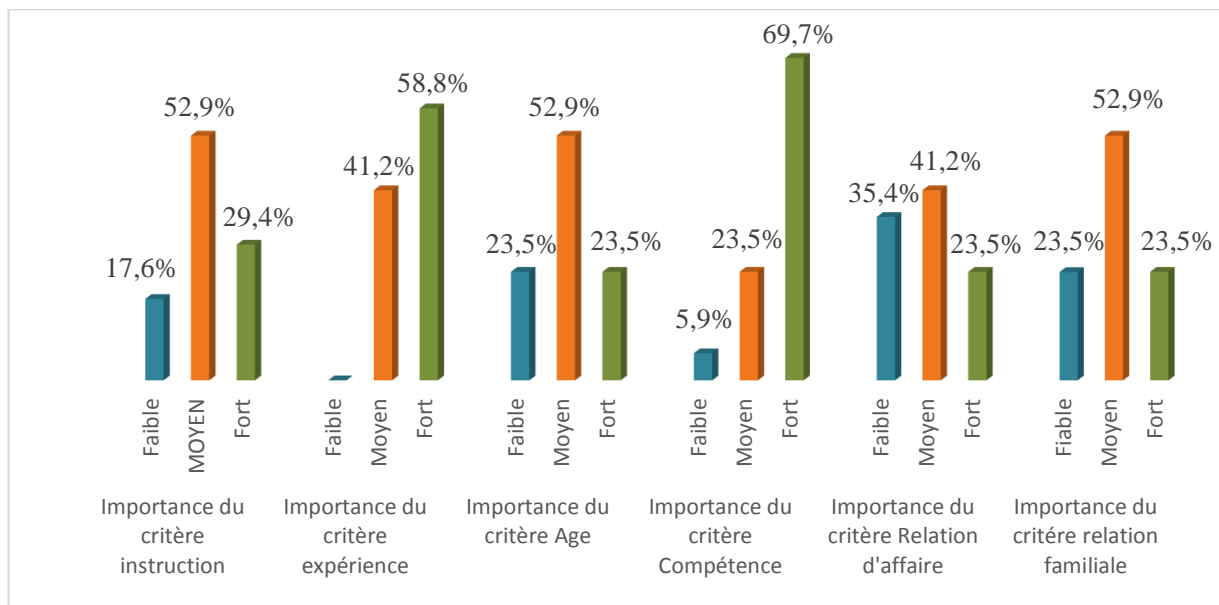
Source : Synthèse des résultats de l’enquête, 2015

Le premier graphe nous renseigne sur les moyens utilisés pour le recrutement. 94% ont recours à un recrutement externe, évitant ainsi le recours à la promotion du personnel déjà sur place, soit pour éviter tout conflit, soit par manque de qualification pour occuper le poste à pourvoir.

Dans le cadre du recrutement externe, la figure 52, nous permet d’apprécier les différents modes utilisés, ainsi 33% ont recours aux tissus relationnels, jugeant ainsi que les liens familiaux ou les personnes qui leur ont été conseillées par les collaborateurs de travail ou autres, sont plus digne de confiance que d’autres personnes externes. Les autres entreprises font recours à l’agence nationale de l’emploi (ANEM). Les autres moyens sont peu utilisés, 24% pour la presse locale et 10% pour les annonces via le net.

L'importance des critères lors du recrutement concernant les PME enquêtés sont comme suit :

Figure 54 : Degrés d'importance de ses critères lors du recrutement



Source : Synthèse des résultats de l'enquête, 2015

Importance du critère « Instruction » est majoritairement moyenne (53%), seuls 05 PME jugent l'instruction comme un critère très important pour le recrutement. Pour ce qui est de « l'expérience », c'est le critère prédominant pour 59% des PME soit 10 entreprises sur 17 exigent un minimum d'expérience pour être recruté. Plus de la moitié (52%) jugent que « l'âge » est moyennement important. Les « compétences » sont quasi importantes pour toutes les firmes avec 70 % qui les jugent fort contre 6% qui les jugent faibles. Le critère « relation d'affaire » est plutôt moyen avec 41% soit 07 entreprises seulement. Enfin, « les relations familiales » sont assez importantes avec plus de la moitié (53%) des entreprises qui le jugent comme étant moyen. Cela dit, la part des entreprises qui le considèrent comme étant un moyen très important est de 24%.

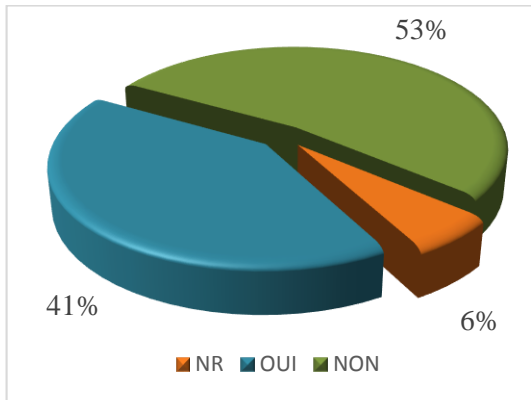
On peut conclure alors que la majorité des entreprises prennent en considération les compétences, l'expérience, l'instruction puis les relations familiales et les relations d'affaires suivies enfin par l'âge pour recruter.



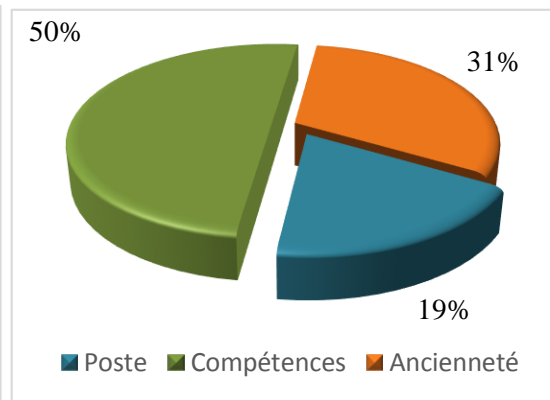
- **La rémunération**

Afin de juger la rémunération et ses critères, les figures en page n°159 nous permettent de mieux les appréhender.

**Figure 55** : Grille de rémunération



**Figure 56** : Critères de rémunération



Source : Synthèse des résultats de l'enquête, 2015.

La possession d'une grille de rémunération des salariés existe au sein de 41% des entreprises seulement, soit 07 entreprises paient leurs salariés selon une grille qui explique le total du salaire cumulé (voir figure 55).

Parmi les 07 entreprises possédant une grille, les critères choisis pour l'élaborer sont une combinaison de deux critères : compétences-ancienneté ; compétences- poste. Nous retrouvons le critère « compétences » pour la totalité des entreprises. Pour les autres critères, nous retrouvons 05 entreprises qui optent pour le paiement par « ancienneté » les deux restantes pour « le poste ». En définitif, les critères les plus choisis sont « compétences- ancienneté ».

• La formation :

Figure 57 : Formation des salariés

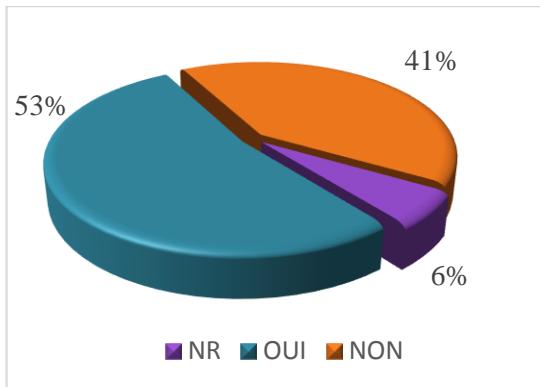
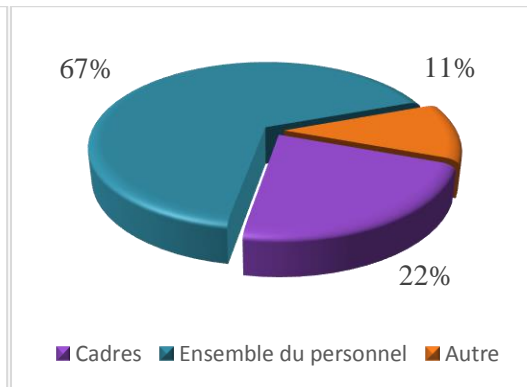


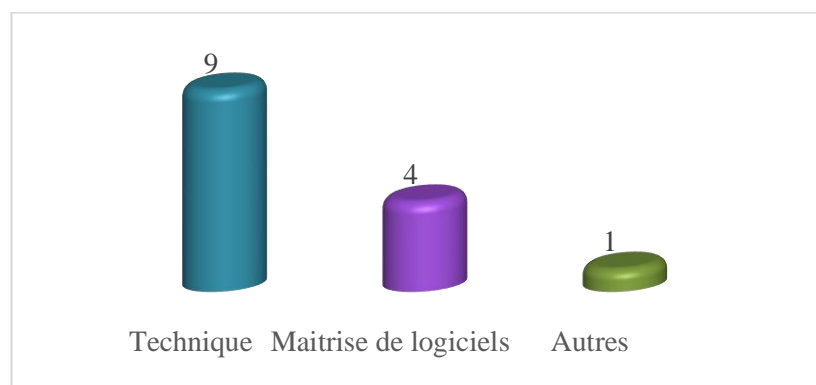
Figure 58 : catégorie bénéficiant des formations



Source : Synthèse des résultats de l'enquête, 2015

Nous avons dénombré 09 entreprises sur 17 qui offrent des formations à leurs salariés (voir figure 57). Parmi ces 09 entreprises (voir figure 58), nous avons 06 entreprises qui offrent des formations à l'ensemble de leur personnel, suivies par 02 entreprises qui ne les accordent qu'aux cadres. Enfin, pour la notion « autre », il s'agit de formations accordées seulement aux membres de la famille, tel est le cas de la firme « KHOUASQNIAA ».

Figure 59 : Types de formations accordés aux employés.



Source : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

L'ensemble des 09 entreprises accordent des formations techniques pour maîtriser les différentes machines entrant dans le processus de fabrication des différentes boissons. Ajouté à cela, 03 d'entre elles proposent aussi des formations pour la maîtrise de logiciels aidant dans la gestion quotidienne. Une entreprise, FRUICADE, accorde des

formations en SMQ (système de management qualité). Par ailleurs aucune, entreprise n'offre de formation linguistique, jugée non importante pour l'activité quotidienne.

- **Motivation**

L'ensemble des entreprises enquêtées jugent la rémunération comme le moyen le plus important pour motiver leurs employés. A l'exception de certaines entreprises qui ajoutent certains critères tel que la promotion pour « STAR et « ITHRI », la participation à la prise de décisions pour « CORDIAL » et « MAXI », et la considération pour ce qui est de « GAYA ».

- **Le suivi des carrières**

Nous avons recensé 07 entreprises qui accordent une importance au suivi des carrières de ses employés. Ces entreprises sont : FRUICADE, GOLDEN DRINK, GAYA, ITHRI, KHOUASQNIAA, RODEO et TOUDJA.

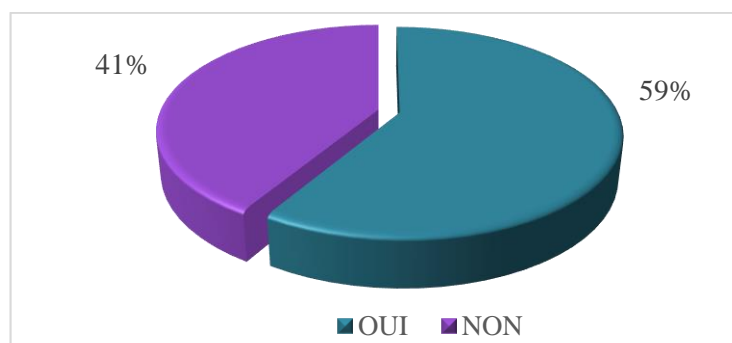
**G- Système d'information et de contrôle**

La totalité de notre échantillon juge la diffusion de l'information comme étant primordiale au bon fonctionnement d'une entreprise.

- **La circulation des informations :**

Pour juger la circulation des informations, les graphes suivants nous permettent de mieux les apprécier :

**Figure 60** : Problèmes dans la circulation des informations

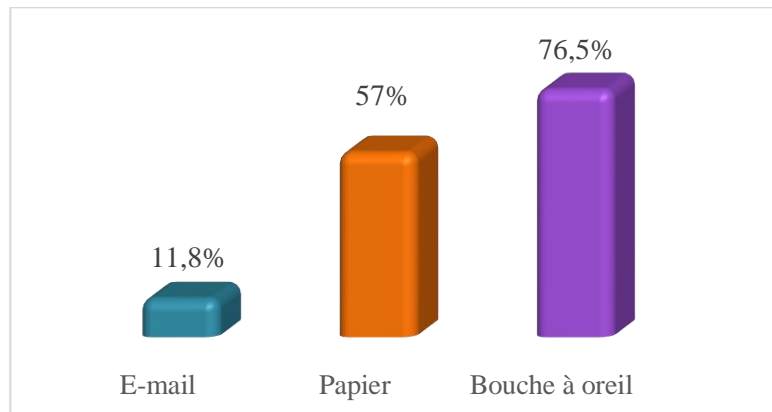


**Source** : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

59% des entreprises avouent rencontrer des problèmes liés à la circulation des informations (soit 10 entreprises du total). D'ailleurs, parmi ces 10 entreprises, 04 d'entre

elles jugent que ces problèmes arrivent fréquemment. Pour le reste, elles le jugent comme étant peu fréquent.

**Figure 61** : Les outils de communication interne



**Source** : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

L'outil le plus retrouvé est le « Bouche à oreille » avec plus de 13 entreprises qui l'utilisent fréquemment voir tous le temps.

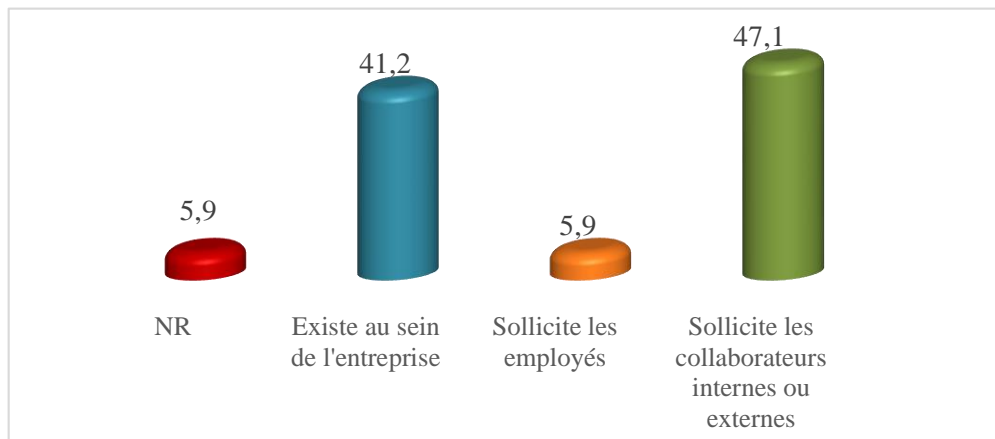
Avec, entre autre, 57% qui disent avoir recours également au « papier », et 12% au web via notamment les e-mails. Nous avons cumulé un total de seulement 05 entreprises qui possèdent des technologies de diffusion de l'information (intranet). Ces entreprises sont : CORDIAL, FRUCADE, ITHRI, STAR et TOUDJA. La possession de ces technologies est liée à la taille de ces entreprises qui sont des ME à l'exception de CORDIAL (PE).

Nous pouvons dès lors, dire que les informations sont informelles, qu'elles sont communiquées entre les différents acteurs directement en face à face sans avoir recours toujours au papier ou à d'autres supports. Ces résultats viennent directement s'aligner avec les critères de la PME que nous avons développés dans le second chapitre. A savoir que ces PME optent pour une communication directe sans avoir recours à un support formel.

- **Collecte et traitement des informations collectées :**

Dans cette partie, nous nous sommes intéressés aux informations impliquées directement dans la PDS.

**Figure 62** : Origine des informations utilisées pour la PDS

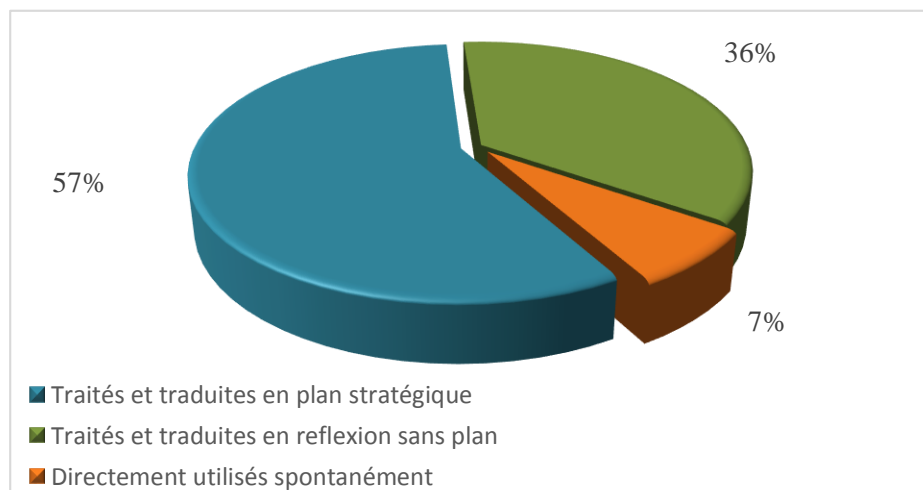


Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête, 2015.

Les informations qui sont utilisées pour prendre des décisions sont, pour la plupart des entreprises, (soit 08) collectées par des collaborateurs externes ou internes (fournisseurs, clients, chefs de services, etc.). Pour 07 autres, les informations existent déjà au sein de la firme sauf pour une seule entreprise qui s'appuie sur ses employés pour les collecter, c'est le cas de FRUICADE.

Afin d'estimer l'usage des données collectées pour la PDS, nous avons représenté les résultats dans le graphe suivant :

**Figure 63** : Usage des données collectées pour la PDS



Source : Etabli à partir des résultats de l'enquête, 2015

Les données collectées sont traitées avant d'être utilisées en PDS pour 57% des entreprises, soit 08 d'entre elles. Pour 05 entreprises, il s'agit de traiter et de traduire les informations en réflexion sans plan stratégique. Enfin, l'entreprise « MAXI » préfère

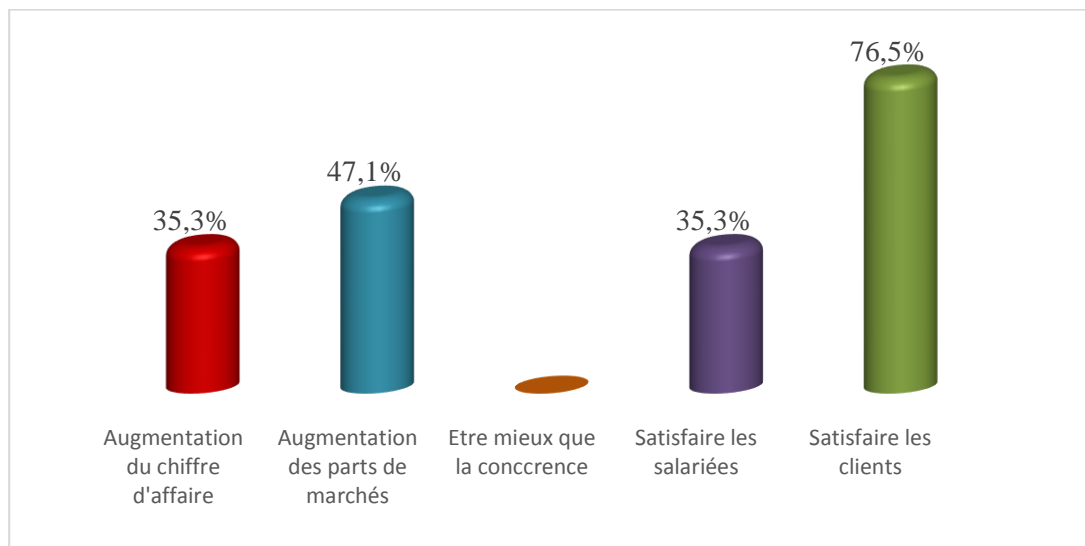
utiliser les informations collectées directement de manière spontanée. Notons aussi que 03 entreprises n'ont pas souhaité répondre à la présente question.

- **Perception de la performance globale de l'entreprise**

Grace aux informations que détiennent ces entreprises celles-ci peuvent avoir une vision de la performance globale de leurs firmes par rapport à la concurrence. Ainsi, nous avons pris en considération le jugement de cette dernière par les dirigeants par rapport aux concurrents selon trois critères, à savoir ; le CA, les bénéfices et les parts de marchés.

Mais avant cela nous avons voulu avoir un aperçu sur la notion de performance de la part de ces firmes. Les résultats sont les suivants.

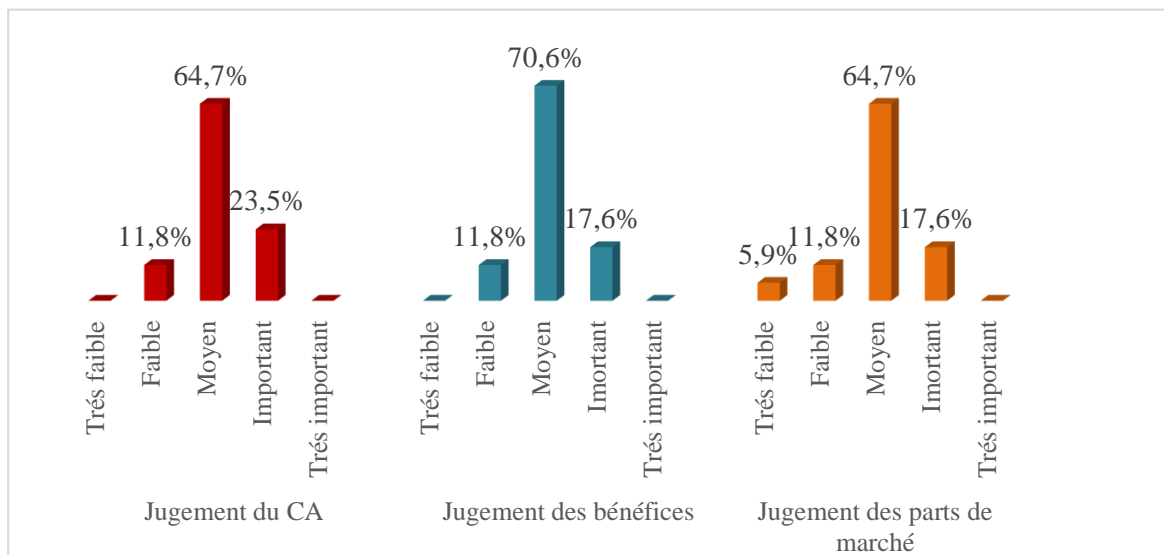
**Figure 64** : Concept de la performance par les dirigeants des PME



**Source** : Synthèse des résultats de l'enquête, 2015

Pour la plupart des firmes, soit 13 d'entre elles, trouvent que la satisfaction des clients est signe de performance. Suivie par l'augmentation des parts de marchés pour 08 entreprises, la satisfaction des salariées et l'augmentation du CA se partagent le même taux à savoir 12%. Enfin, le fait d'être meilleur que le concurrent n'est pas signe de performance du point de vue de ces firmes.

**Figure 65** : Perception du CA, des bénéfices et des parts de marché par rapport à la concurrence



**Source** : Synthèse des résultats de l'enquête, 2015.

Grâce au graphe n°64, nous pouvons dire que la perception du CA, des bénéfices ainsi que des parts de marchés est majoritairement jugés moyens. Cela est dû dans un premier temps à la difficulté d'avoir des informations bien claires des concurrents sur les trois paramètres cités, dans un second temps la pluralité des concurrents au niveau local et au niveau national qui laisse cette appréciation majoritairement moyenne.

Après cette description des résultats de notre enquête sur les 17 PME productrices de BRSA de la wilaya de Béjaia, nous allons à présent nous tourner vers l'analyse croisées (tri croisée) qui nous permettra de juger l'influence de certaine variable sur d'autre. Cela dit, ce tri ne concernera pas l'ensemble des données mais seulement celles que nous jugeons importantes pour notre étude.

### **3- Analyse croisée**

Ce type d'analyse permet de ressortir les rapports existant entre deux ou plusieurs variables (facteurs).

Grâce à cette technique, nous pourrons mettre en évidence l'ensemble des facteurs qui influenceront sur l'organisation et la gestion d'une pme. Pour ce faire, nous n'allons reprendre que les plus représentatifs et ceux que nous jugeons plus importants pour effectuer cette étude, cela étant dit, nous ferons des retours vers ce que nous avons développé dans les chapitres précédents pour appuyer nos résultats.

**A- Typologie des entreprises**

Afin de faire ressortir la nature ou le type d'entreprise le plus prédominant dans notre échantillon, nous avons croisé le type d'entreprise (familiale et non familiale) avec l'effectif des salariés pour préciser la taille.

**Tableau 15** : Répartition des effectifs par rapport au type d'entreprise

Type Effectif	Familiale		Non familiale	
	VAL	%	VAL	%
<b>Moins de 9</b>	1	33,8	2	66,7
<b>10-49</b>	5	83,3	1	16,7
<b>50-249</b>	8	100	0	0

Source : Réalisée à partir des données de l'enquête, 2015

Le tableau n° 16 indique que les TPE sont à majorité non familiale (66%), les PE à 83% de type familial et enfin la totalité des ME à caractère familial aussi.

Nous pouvons ainsi dire que la plus grande partie des PME de notre échantillon sont des PE et des ME à caractère familial, ce qui vient confirmer à moitié une des spécificités de la PME algérienne (voir chapitre 2) qui est à caractère familial même si pour l'autre moitié, il s'agirait plus des TPE mais dans notre cas ce sont les PE et les ME qui sont majoritaires.

Dans le tableau suivant (tableau 16), nous avons voulu connaître le type d'entreprises (SARL, EURL, SNC) de notre échantillon à partir de leurs dates de création.

**Tableau 16** : Répartition des statuts juridiques à travers le temps

Date Statut	Avant 1985		[1985-1995[		[1995-2005[		[2005-2015[	
	VAL	%	VAL	%	VAL	%	VAL	%
<b>SARL</b>	2	22,2	2	22,2	2	22,2	3	33,3
<b>SNC</b>	0	0	0	0	0	0	1	100
<b>EURL</b>	0	0	2	40	1	20	2	40
<b>EI</b>	0	0	0	0	0	0	2	100

Source : Etablis à partir des données de l'enquête, 2015

De ce tableau, on remarque que 14 entreprises sur 17 ont été créées depuis les années 90 et les années 2000. Avec 33,3% pour les SARL et 60% pour les EURL créées



dans les années 1990. Tandis que 44,4% des SARL, 40 % des EURL, ainsi que 2 entreprises individuelles et une SNC dans les années 2000. La différence entre le taux de création qui est de 9 PME dans les années 2000 et de 06 dans les années 90, soit presque le double, revient à la loi de 2001 ainsi qu'à l'ordonnance paru dans la même année qui est venue appuyer la création et l'orientation des PME de Béjaia. Nous ajoutons par ailleurs que l'entreprise « JUCTAR » a été créée grâce à l'ANSEJ.

**B- Profil du dirigeant**

Le tableau suivant nous permet d'étudier l'importance des critères « pérennité » et « croissance » par rapport à la typologie d'entrepreneurs ce qui nous permettra de dégager le profil (PIC ou CAP) le plus ressortissant de notre échantillon.

**Tableau 17** : Rapport du profil d'entrepreneur et le type de dirigeants

Profil Type de dirigeant	Pérennité		Croissance	
	VAL	%	VAL	%
Fondateur	3	33,3	6	66,7
Héritier	3	42,9	4	57,1
Racheteur	0	0	1	100

Source : Réalisé à partir des données de l'enquête, 2015

Les fondateurs et les héritiers sont ceux qui ont les taux les plus élevés et cela en terme de croissance. Ces taux sont de 66% et de 57% pour chacun d'eux. On estime, de ce fait, que pour notre échantillon, le critère « croissance » est le plus recherché par ces entreprises, et que ces résultats viennent directement s'aligner avec les profils établis par MARCHESNAY et JULIEN qui stipulent que les entrepreneurs cherchant la croissance sont le plus souvent des héritiers ou des fondateurs qui recherchent l'autonomie dans la gestion de leurs entreprises.

Pour expliquer, l'influence des éléments du profil du dirigeant sur la PDS, nous avons retenu les critères relatifs aux éléments historiques identifiés par PARADAS<sup>8</sup>. Cela dit, nous n'avons pas pu retenir l'ensemble des critères par manque d'information sur ces derniers. Ceux que nous retenons sont : l'âge, la formation et l'expérience dans la direction.

<sup>8</sup> Voir développement du chapitre II

Tableau 18 : Rapport du profil du dirigeant avec les modes de prise de décision

Profil dirigeant / PDS	Age										Formation						Expérience			
	20-29		30-39		40-49		50-59		60 et +		Universitaire		Professionnel		Aucune		[1-5]		5 ans et +	
	V	%	V	%	V	%	V	%	V	%	V	%	V	%	V	%	V	%	V	%
Base d'analyse	0	0	3	50	1	17	0	0	2	33	3	50	1	17	2	33	2	33	4	67
Base d'intuitions	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	1	100
Combinaison des deux	1	10	2	20	4	40	1	10	2	20	3	30	2	20	5	50	2	20	8	80

Source : Etablis à partir des données de l'enquête, 2015

Pour « l'âge du dirigeant », la majorité ont entre 40-49 ans. Parmi eux, 40% optent pour une PDS axée à la fois sur l'analyse et l'intuition. On retrouve une certaine majorité (3 dirigeants) ayant 30-39 ans qui préfèrent s'orienter uniquement vers l'analyse avant toute décision. Ainsi, par rapport à notre échantillon, l'âge n'a pas d'impact important sur la vision du dirigeant qui modifierait sa PDS vu qu'on retrouve un certain équilibre entre chaque catégorie.

Pour le critère « formation », on retrouve une égalité entre «les universitaires» et les «sans formations». Cela dit, pour les universitaires la répartition est de 50% entre la PDS axée sur l'analyse et celle axée sur une combinaison des deux modes. Pour ce qui est des «sans formations», 72% optent pour la combinaison des deux modes pour la PDS. Vue la répartition presque égale entre les différents niveaux de formation on ne peut confirmer si la formation influe sur la PDS.

Pour ce qui est de l'expérience, nous avons pris en considération l'expérience dans la direction de l'entreprise non pas l'expérience globale des dirigeants. 67% des dirigeants qui se basent sur une analyse ont plus de 5 ans d'expérience. Pour ceux qui optent pour une combinaison des deux, ce taux est de 80% pour le même degré d'expérience. De ce fait, on peut dire que l'expérience a un impact assez important sur la PDS. En définitif, on ne peut nier l'impact de ces éléments sur la PDS, même si pour notre échantillon ils ne sont pas très ressortissant.

**C- La prise de décision stratégique**

Pour représenter l'influence de la PDS, nous allons, par ailleurs, prendre en considération la taille des entreprises.

**Tableau 19** : Répartition du processus décisionnel par taille d'entreprise

Taille / Processus Décisionnel	TPE		PE		ME	
	VAL	%	VAL	%	VAL	%
Dirigeant seul	2	33,3	1	16,7	3	50
Avec les chefs de services	0	0	3	42,9	4	57,1
Participation de l'ensemble du personnel	1	50	1	50	0	0
Sans opinion	0	0	1	50	1	50

Source : Etablis à partir des données de l'enquête, 2015

La répartition par taille des entreprises nous permet de distinguer que sur les 3 TPE de notre échantillon, 67% d'entre elles ont pour seul décideur le dirigeant. Pour les PE le processus se fait en s'appuyant sur les chefs de services pour 50% d'entre elles, également pour les 50% des ME qui s'appuient sur l'aide des chefs de services pour prendre leurs décisions.

On peut ainsi dire que plus la taille de l'entreprise grandit plus le dirigeant délègue et inversement. C'est résultats viennent appuyer ce que nous avons vu dans le second chapitre sur l'influence de la taille de l'entreprise sur son fonctionnement interne.

Nous avons identifié précédemment que parmi les critères les plus influents sur le choix d'une stratégie, on retrouve les éléments de l'environnement<sup>9</sup>. Nous avons choisi de prendre en considération les forces de l'environnement selon M.PORTER.

<sup>9</sup> Voir GUGUEN, chapitre II

**Tableau 20** : Impact de l'environnement sur les choix de la stratégie

Environnement Stratégie	Fournisseurs		Clients		Etat		Produits de substitution		Concurrents déjà en place		Nouveaux concurrents	
	V	%	V	%	V	%	V	%	V	%	V	%
<b>Différenciation</b>	1	50	2	100	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Spécialisation</b>	7	53,8	12	92,3	9	69,2	1	7,7	7	53,8	2	15,4
<b>Domination par les coûts</b>	2	100	1	50	2	100	1	50	1	50	0	0

Source : Etablis à partir des données de l'enquête, 2015

La lecture de ce tableau laisse apparaître 10 entreprises affectées par les fournisseurs, 15 par les clients, soit presque la totalité des PME et 11 entreprises disent être influencées par les pouvoirs de l'Etat. Ces trois éléments sont ceux qui influencent le plus nos entreprises dans le choix d'une stratégie.

Les chiffres de l'influence des fournisseurs, des clients, de l'Etat et des concurrents déjà en place avec un impact de 54%, 92%, 69% et 54% en ordre, expliquent le choix stratégique de la niche vu la relation de proximité avec l'environnement, qu'à la PME algérienne avec son environnement.

En définitif, les fournisseurs, clients, l'Etat et les concurrents déjà sur place sont les plus influant quant au choix de la stratégie, qui dans notre cas est la spécialisation.

Les tableaux précédents nous ont permis de faire ressortir les rapports existants entre les variables que nous avons jugées importantes dans le management d'une PME. Cela dit, et pour identifier les facteurs les plus influents nous allons continuer notre analyse à travers l'étude de la corrélation qui existe entre les différentes variables qui nous permettrons à un certain degré de dégager un ou plusieurs facteurs que nous identifierons à la fin de la prochaine section.

### **Section 03 : Analyse des correspondances multiples**

Afin d'affiner nos résultats et d'apporter des précisions quant aux facteurs qui influencent directement la structuration et l'organisation d'une PME, nous avons choisi cette méthode d'analyse par rapport à nos données qui sont de nature qualitative nominale et ordinale.

#### **1- Aperçu sur l'ACM**

L'ACM permet d'analyser les interrelations entre les différentes variables et de mettre en évidence les combinaisons plus ou moins systématiques entre les variables.

Nous allons, dans ce qui suit, présenter brièvement cette analyse et son déroulement.

#### **A- Présentation de l'ACM**

L'analyse de correspondances multiples est une analyse factorielle prenant en considération plusieurs variables qualitatives et en étudie les liens<sup>10</sup>.

Le passage de données aux facteurs (composantes) passe par le regroupement d'un ensemble de variables selon leurs degrés de corrélations, on parle de degrés de « correspondance ».

En somme, l'ACM quantifie les données (catégorielles) nominales (et ordinales pour notre cas) en attribuant des valeurs numériques aux observations et aux catégories, afin que ceux faisant partie de la même catégorie puissent être proches les uns des autres et les autres éloignés.<sup>11</sup>

Et c'est grâce aux représentations graphiques que ces relations peuvent être lisibles et facilement appréciées en constatant le regroupement des différentes variables en catégories.

#### **B- ACM, mode d'emploi**

Pour commencer le travail avec une ACM, il faut d'abord délimiter le taux d'inertie qui n'est rien d'autre que le cumul des valeurs propres. Ce pourcentage est aussi

---

<sup>10</sup> AIT HABOUCHE. M. O, « Statistique et mathématique en économie et en gestion, rappel de cours et exercices sur données réelles », LARAFIT, DAR EL ADIB, Université d'Oran, 2013.

<sup>11</sup> Guide pratique d'IBM SPSS catégories 22

appelé « informations » ou « variance ». Ce pourcentage est majoritairement de 80% à 90%.

Toutes les informations précédentes sont regroupées dans le premier tableau de l'analyse « récapitulatif des modèles ».

Après avoir délimité le pourcentage qui permet d'expliquer l'analyse, il faut faire une lecture du diagramme « des points de modalité ». Il permet de mesurer la tendance de réponse pour chaque variable et cela en vérifiant leur regroupement sur le graph.

La troisième étape est la lecture du second tableau « Corrélation des variables transformées ». Comme son nom l'indique, il permet de ressortir le degré de corrélation existant entre deux variables. Plus ce degré est élevé plus la corrélation est forte.

La quatrième étape consiste en la lecture du second graph intitulé « Points des objets étiquetés par nombre d'observations ». L'objectif de ce graph est d'apprécier la tendance de réponses des différentes observations étudiées. Dans ce cas-là, deux cas peuvent exister :

- Soit toutes les observations sont corrélées et regroupées ensemble ;
- Soit quelques-unes sont corrélées et d'autres pas.

Selon le deuxième cas, il existe aussi deux situations :

- Détection d'erreurs lors de la saisie, il faut alors revoir la base de données des observations isolées.
- Les observations présentent des modalités de réponses uniques qui diffèrent des autres observations.

Le troisième tableau, « mesure des discriminations », permet de vérifier la corrélation entre les variables sélectionnées et les dimensions dégagées par l'analyse. Ce sont ces dimensions qui permettront par la suite de dénombrer le nombre de facteurs extraits de cette étude.

La dernière étape, qui n'est autre que le graph « mesure des discriminations », facilite la lecture du tableau précédent en mesurant la corrélation entre les variables étudiées.

Après ce bref aperçu sur l'ACM, nous allons à présent passer à l'analyse de nos variables selon cette méthode pour dégager un ensemble de facteurs qui nous permettra d'expliquer et de répondre à notre problématique de départ.

## **2- Analyse des données**

Dans ce qui suit nous allons présenter notre analyse. Pour ce faire, nous allons nous appuyer uniquement sur la lecture des différents tableaux. La lecture des graphes nous est impossible vu le nombre important de variables de notre étude.

Par ailleurs, nous avons jugé certaines variables moins importantes que d'autres, c'est pourquoi nous avons sélectionné certaines d'entre elles que nous avons estimées importantes pour expliquer notre analyse. En plus des variables que nous avons choisi, certaines ont été éliminées par le logiciel jugées non représentatives car elles comprenaient une variance nulle.

Au final, nous avons obtenu des résultats pour 21 variables, que nous allons tenter d'analyser et d'expliquer dans cette partie. Après cette analyse, nous tenterons d'interpréter les résultats grâce à des combinaisons linéaires (fonctions).

Pour rappel, nous avons obtenu l'ensemble des résultats au moyen du logiciel SPSS.

**A- Récapitulatif des modèles**

Pour effectuer cette analyse, nous avons sélectionnés 21 variables. Les résultats du premier tableau sont comme suit (voir page suivante).

**Tableau 21** : Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	% Variance
1	,839	4,967	23,654
2	,760	3,627	17,270
3	,669	2,758	13,134
4	,542	2,064	9,828
5	,454	1,761	8,384
6	,388	1,586	7,553
<b>Total</b>	,987 <sup>a</sup>	16,763	79,823

Le total de la valeur d'Alpha Cronbach moyenne est basé sur la valeur propre moyenne.

Source : Résultats du logiciel SPSS 20, 2015

Suivant les résultats de ce tableau, nous avons obtenu six (06) dimensions (facteurs) qui expliquent nos variables avec une inertie totale (% variance) de 79,82% soit presque 80% que nous jugeons assez satisfaisant pour notre analyse.

Par ailleurs, les différentes dimensions possèdent une valeur propre supérieure à « 01 » ce qui nous a permis de sélectionner les six dimensions.

En somme, nos six facteurs restituent 80% de l'ensemble des informations portées par les variables introduites.

**B- Matrice de corrélation**

Elle nous donne une idée sur la force et l'intensité des relations qui existent entre les différentes variables. Elle fonctionne par détermination de la corrélation qui existe entre deux variables.

Dans notre cas, nous avons sélectionné les corrélations allant jusqu'à 50%. Les résultats sont représentés dans le tableau n°22 (voir page suivante).





De ces résultats, nous constatons de nombreuses corrélations plus ou moins fortes (intensités variantes) entre les différentes variables. Afin de délimiter les différents taux, nous avons opté pour une lecture linéaire des variables.

Ainsi pour la première variable « Age », elle est corrélée avec « le temps de direction » et avec « la stratégie de l'entreprise » avec 54% et 69% chacune.

« La formation » est corrélée à 50% avec « le temps de direction » et 54% avec « la formalité de l'organigramme ». Par ailleurs, « l'existence d'un organigramme » est corrélée fortement à plus de 88% avec « la formalité de l'organigramme ».

La variable « fonction régit par un processus » est corrélée à 68% avec « la répartition des tâches ».

« La formalité des processus », quant à elle, est liée à 58% avec « les modes de PDS », 54% avec « la planification » et enfin 55% avec « la formalité de la planification ».

« Le Mode de prise de décisions (PDS) » est corrélé avec « les NTIC » à 63%. Nous avons par la suite « l'influence de l'Etat » qui est liée à plus de 53% avec « la stratégie de l'entreprise ». Suivie par « la répartition des tâches » qui est corrélée avec « la planification » à un taux de 56% et de 69% avec la « formalité de la planification ».

Enfin, « la formalité de la planification » est corrélée à 64% avec « la formalité de la répartition des tâches » et à 55% avec les « NTIC ».

### **C- Matrice de discrimination**

Cette matrice nous donne une vision sur la part d'explication de chaque variable pour chaque facteur (dimension). Afin d'identifier les variables les plus importantes, on prélève les variables dont le coefficient tend vers « 01 » qu'il soit positif ou négatif pour chaque axe, c'est ensuite l'ensemble des variables pour chaque axe qui déterminera la nature du facteur.

Pour les besoins de notre étude, nous avons pris soin de modifier les noms des dimensions pour éviter toute confusion lors de leurs interprétations. Les résultats sont comme suit (voir tableau page suivante) :

Tableau 23 : Mesures des discriminations

	Dimensions					
	A	B	C	D	E	F
Age	-,315	<b>,904</b>	-,020	-,065	-,116	,024
Formation du dirigeant	<b>,520</b>	,392	<b>-,512</b>	-,152	,145	-,123
Type de dirigeant	,211	<b>-,917</b>	,118	-,043	-,066	-,024
Temps de direction	,148	<b>,627</b>	-,334	-,162	<b>-,514</b>	,040
Situation de l'entreprise	,221	,230	-,031	<b>,489</b>	-,197	-,048
Existence organigramme	,487	,366	-,112	,330	<b>,584</b>	,000
Formalité organigramme	<b>,560</b>	,424	-,173	,144	,543	-,122
fonctions avec processus	,523	,061	-,237	-,037	-,042	<b>,634</b>
Formalité des processus	<b>,661</b>	,033	,065	-,281	-,373	,055
Stratégie de l'entreprise	-,169	<b>,692</b>	,488	-,073	-,146	,184
Le processus de décision	<b>-,543</b>	-,240	,438	,463	,046	,278
mode de prise de décision	,562	,039	,505	<b>-,593</b>	-,098	,030
Influence de l'Etat	-,037	,529	<b>,621</b>	-,159	-,069	-,298
Influence des produits de substitution	-,247	,087	<b>,492</b>	-,398	,402	,442
Influence des concurrents déjà en place	,005	,260	,441	<b>,608</b>	-,179	-,452
influence des nouveaux concurrents	-,547	-,041	-,249	,101	<b>-,548</b>	,153
Planification	<b>,774</b>	-,185	,133	,371	-,182	,164
Formalité de la planification	<b>,799</b>	-,164	,177	,183	-,220	-,200
Répartition des tâches	,546	,181	-,061	,381	-,137	<b>,587</b>
Formalité de la répartition	<b>,666</b>	-,246	-,056	-,321	-,093	-,317
NTIC	,491	-,034	<b>,801</b>	,083	,016	,109

Source : Résultat du logiciel SPSS 20, 2015

• **Axe « A » :**

L'ensemble des variables (sélectionnées en rouge) est fortement corrélé avec ce premier facteur. Les variables corrélées positivement sont : la formation du dirigeant, la formalité de l'organigramme, la formalité des processus, la planification, la formalité de la planification et la formalité de la répartition des tâches.

Ajoutons à cela, une assez forte corrélation mais cette fois-ci négative pour le processus de décision. C'est-à-dire que ces dernières évoluent dans un sens contraire par rapport aux précédentes.

- **Axe « B » :**

Pour ce second axe, les variables (sélectionnées en vert) positives relevées sont : l'âge, le temps de direction et la stratégie d'entreprise. Pour le type de dirigeant (propriétaire ou non), cette variable évolue dans le sens inverse par rapport aux autres.

- **Axe « C » :**

Les variables qui permettent d'expliquer ce facteur sont (sélectionnées en bleu): l'influence de l'Etat, l'influence des produits de substitution et les NTIC (englobent le système d'information, les modes de communication interne et la collecte des informations de l'environnement interne et externe). Nous remarquons que l'ensemble de ces variables sont corrélées positivement. Viens s'ajouter la variable liée à la formation du dirigeant qui est corrélée négativement (évolue dans le sens inverse des autres variables)

- **Axe « D » :**

Pour cet axe, les variables (sélectionnées en orange) sont : la situation de l'entreprise (familiale ou non) et l'influence des concurrents déjà en place. Pour la troisième variable : le mode de prise de décision (analyse ou intuition), celle-ci est corrélée négativement.

- **Axe « E » :**

Les variables (sélectionnées en violet) qui expliquent cet axe sont : l'existence d'un organigramme pour la corrélation positive et l'influence des nouveaux concurrents ainsi que le temps de direction pour ce qui est de la corrélation négative (variables divergentes).

- **Axe « F » :**

Enfin, pour ce dernier axe, les variables qui présentent une forte corrélation positive à ce dernier sont représentées dans le tableau précédent en couleur jaune. Ces variables sont : fonction régie par des processus et la répartition des tâches au sein de l'entreprise.

Maintenant que nous avons repéré l'ensemble des variables et leurs corrélations, nous avons pu dégager un total de six facteurs que nous allons tenter d'interpréter pour nous aider à apporter une réponse à notre travail.

### **3- Interprétation des résultats**

L'interprétation des résultats est l'étape la plus cruciale pour un travail de recherche. C'est à partir de celle-ci que l'on peut répondre au problème posé au départ.

Afin de nous faciliter cette démarche, nous allons identifier, en premier lieu, les différentes équations liées aux différents axes cités plus haut. Puis, nous identifierons les différents facteurs (dimensions) pour enfin apporter une réponse à notre travail.

#### **A- Combinaisons linéaires**

À partir des résultats précédents, nous avons conclu les combinaisons linéaires suivantes correspondant à chacun des facteurs décrits plus haut. Le recours aux variables « X n » nous facilite la lecture des équations :

$$A = 0,520 X_1 + 0,560 X_2 + 0,661 X_3 - 0,543 X_4 + 0,774 X_5 + 0,799 X_6 + 0,666 X_7$$

Tel que :

$X_1$  = Formation du dirigeant

$X_2$  = Formalité de l'organigramme

$X_3$  = Formalité des processus

$X_4$  = Processus de décision

$X_5$  = Planification

$X_6$  = Formalité de la planification

$X_7$  = Formalité de la répartition des tâches

$$B = 0,904 X_8 - 0,917 X_9 + 0,627 X_{10} + 0,692 X_{11}$$

Tel que :

$X_8$  = Age

$X_9$  = Type de dirigeant

$X_{10}$  = Temps de direction

$X_{11}$  = Stratégie de l'entreprise

$$C = 0,621 X_{12} - 0,512 X_1 + 0,492 X_{13} + 0,801 X_{14}$$

Tel que :

$X_1$  = Formation du dirigeant

$X_{12}$  = Influence de l'Etat

$X_{13}$  = Influence des produits de substitution     $X_{14}$  = NTIC

$$D = 0,489 X_{15} - 0,593 X_{16} + 0,608 X_{17}$$

Tel que :

$X_{15}$  = Situation de l'entreprise

$X_{16}$  = Mode de prise de décisions

$X_{17}$  = Influence des concurrents déjà en place

$$E = - 0,514 X_{10} + 0,584 X_{18} - 0,548 X_{19}$$

Tel que :

$X_{10}$  = Temps de direction

$X_{18}$  = Existence d'un organigramme

$X_{19}$  = Influence des nouveaux concurrents

$$F = 0,634 X_{20} + 0,587 X_{21}$$

Tel que :

$X_{20}$  = Fonctions avec processus

$X_{21}$  = Répartition des tâches

L'ensemble de ces équations vont nous permettre, à présent, d'identifier chacune des dimensions (facteurs) qui influent directement sur les PME enquêtées.

### **B- Identification des facteurs**

Nous allons, à présent, tenter d'expliquer chacune des combinaisons linéaires et identifier le facteur qu'elles expliquent. « *Comme le test d'une bonne analyse factorielle réside dans la signification des résultats*<sup>12</sup> ».

---

<sup>12</sup> DURAND Clair, « L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité, notes de cours et exemples », Université de Montréal, 13 Juillet 2003, p8

Nous allons procéder au décodage de la signification conceptuelle de chaque facteur et les nommer.

Pour ce faire, nous allons suivre le même cheminement précédent pour éviter toute confusion dans l'interprétation.

En premier lieu, l'axe « **A** » qui est expliqué par 07 variables dont l'apport en information est de 23,65%, nous pouvons, de ce fait, appeler ce premier facteur : **Aspect formel**.

Pour cet aspect, on peut dire que les niveaux de formalités diffèrent selon la formation du dirigeant, la PDS et la planification.

Pour le second axe, « **B** », l'ensemble des variables (04) permettent d'expliquer ce facteur à 17,27%. Nous le nommerons : **Profil du dirigeant**.

La variation du profil du dirigeant influe sur le type de stratégie choisie par l'entreprise.

Les quatre variables expliquant l'axe « **C** », ont un apport en information de 13,13%. Ce qui nous permet de dire que ce facteur concerne : l'**Information**.

Cela dit, la variable liée à la formation du dirigeant influence elle aussi l'usage des différentes informations collectées. Comme nous l'avons vu dans les résultats précédents, les dirigeants ayant eu une formation avant d'accéder au poste de dirigeant sont plus attentifs aux informations qui traversent l'entreprise ou qu'elle acquière de son environnement.

Concernant le quatrième axe « **D** », les variables sont au nombre de trois. Pour identifier ce facteur, nous allons tenter d'expliquer la relation existant entre les trois variables qui n'est pas évidente à première vue.

Nous allons commencer par le mode de prise de décision, qui évolue à l'inverse des deux autres variables. Mais si l'on prend en considération ces composantes (prise de décision via une analyse ou sur la base d'intuition), cela les relie directement à l'influence des concurrents en place, dont l'influence varie et incite l'entreprise à réagir parfois directement (intuition). Dans d'autres cas, celles-ci préfèrent prendre plus de temps pour réagir (analyse). Cela dit, et c'est là que la dernière variable vient compléter

l'explication des deux dernières, le choix du mode de prise de décisions dépend de la nature de l'entreprise (familiale ou pas), qui préfère, dans ce cas, selon sa nature, de réagir directement ou pas.

Pour notre échantillon et concernant la dernière variable, nous n'avons pas remarqué de grande différence entre les entreprises familiales et non familiales. De ce fait, nous allons l'exclure de l'explication.

En définitif, avec un apport en information de 9,82% seulement, nous pouvons dire que l'axe « **D** » est un facteur qui concerne : **le mode de prise de décision.**

Concernant cette cinquième dimension, les trois variables qui expriment une forte corrélation pour l'axe « **E** » ne permettent pas de l'expliquer, vu leurs taux quasi identiques, même si elles sont divergentes. Pour ce faire, nous avons opté pour le choix de la variable « existence d'un organigramme », pour son taux de corrélation plus élevé, et pour son lien indirect avec les deux autres variables.

En effet, nous avons constaté, précédemment, que le temps de direction influe sur l'organisation interne de la firme. Plus le temps passe, plus le dirigeant cherche à structurer son entreprise et veille au respect des répartitions indiquées au préalable.

Nous pouvons y ajouter l'influence des nouveaux concurrents qui pourrait inciter le dirigeant à prendre plus d'initiatives dans la structuration interne. Nous n'avons pas forcément remarqué cela pour les PME de notre échantillon.

Ainsi, avec un apport en information de 8,38%, le facteur « **E** » concerne : **l'organisation interne**, qui renvoi directement à l'organigramme et au découpage de l'entreprise.

Enfin, le dernier axe « **F** », est expliqué à 7,55% par deux variables, qui nous permettent d'identifier ce facteur comme étant lié à la **structure interne de l'entreprise.**

Elle renvoi directement aux variables liées à savoir, les fonctions suivant un processus et la répartition des tâches au sein même de l'entreprise entre les différentes fonctions et entre les employés.



Pour conclure cette section, nous allons rappeler l'ensemble des résultats de notre étude qui nous a permis d'arriver à identifier les différents facteurs qui influencent directement sur notre échantillon.

Nous avons déterminé six facteurs : l'aspect formel, le profil du dirigeant, l'information, le mode de prise de décision, l'organisation et enfin, la structure interne, qui sont les plus important du moins pour notre échantillon.

## **CONCLUSION**

Le présent chapitre a été accordé à la partie pratique de notre étude. À travers les trois sections précédentes, nous avons pu revoir en premier lieu, le secteur des BRSA et sa répartition selon la loi algérienne. Cette distinction entre les produits du secteur a laissé apparaître quatre types de répartition : les boissons gazeuses, les boissons plates, les jus de fruits et les eaux embouteillées.

Dans la seconde, nous avons présenté notre échantillon ainsi que le déroulement de notre enquête le tout dans un premier point. Le second point portait sur le dépouillement de notre questionnaire en dégagant les particularités et les caractéristiques de notre échantillon et la de la méthode d'enquête. Quant au troisième et dernier point, il portait sur le tri croisé qui nous a permis de faire ressortir l'influence de certaines variables sur d'autres et d'en déduire leur importance sur l'organisation d'une pme.

La troisième section quant à elle traitait de l'analyse ACM et l'interprétation des résultats de l'analyse. Après avoir expliqué brièvement l'analyse ACM que nous avons choisis d'effectuer par rapport à la nature de nos données qualitatives, nous avons entamé une analyse via le logiciel SPSS pour nous aider à mettre en surbrillance les variables influant le plus sur notre travail. Ainsi, nous avons pu dégager, à partir des variables sélectionnées (21), un ensemble de six facteurs (06) qui nous ont aidé à identifier les facteurs les plus influant ou du moins ceux qui participent à l'organisation et à la gestion des PME.

Au terme de ce travail, il apparaît nécessaire de rappeler que la finalité de ce mémoire est de mettre en évidence l'organisation et la structuration des PME algériennes et plus spécifiquement les PME activant dans le secteur des BRSA.

Après un aperçu de la revue de littérature sur le sujet, nous avons décelé plusieurs caractéristiques de la PME qui la différencie de la GE. Cela dit, ces caractéristiques concernaient les PME de manière générales, mais qu'en est-il des PME algériennes ?

Pour apporter une réponse à cette question ainsi qu'aux questions posées au départ, nous allons reprendre l'ensemble des sous questions développées au début de ce travail.

La première évoquait les modes d'organisation des PME et leurs formalités. Au fil de nos résultats, nous avons soulevé que quelques PME seulement de notre échantillon sont régies par un organigramme, et parmi elles, seules quelques-unes en possèdent un, de manière formelle et dont l'application est respectée au quotidien, selon la répartition des procédures et des tâches entre les différents acteurs et fonctions.

Pour les modes d'organisation, la plupart des entreprises que nous avons interrogé optent pour une structuration fonctionnelle très centralisée voir entrepreneuriale. La délégation des responsabilités aux niveaux inférieurs est très faible voire inexistante pour certaines. Une culture d'information est absente ou alors très peu utilisée, les PME n'ont pas recours aux systèmes informatisés.

On constate ainsi, une forte position du dirigeant-décideur qui préfère avoir tous sous contrôle. Néanmoins pour ceux qui délèguent, la décision finale revient toujours au dirigeant qui doit donner son approbation pour tout mouvement au sein de l'organisation.

La seconde question secondaire s'intéressait à l'adaptation des stratégies aux structures des PME. Cette question est légèrement reliée à la précédente. Nous avons pu confirmer que la quasi-totalité des PME optent pour une stratégie de spécialisation (niche), ce qui correspond avec ce que nous avons souligné précédemment sur l'adaptation de la stratégie de spécialisation aux PME. Cela implique que ces dernières sont particulièrement liées aux types de structures, à la taille des PME, aux marchés, aux clients et aux produits (dans notre cas il s'agit du secteur des boissons).

La troisième question s'articule autour de l'animation de la ressource humaine en PME. À travers les différents résultats que nous avons conclu, le recrutement au sein de nos entreprises s'effectue via des agences externes (ANEM) ou via le tissu relationnel (amis, famille, collègues,...), jugeant, par ailleurs, que l'expérience et les compétences comme étant les plus importants pour recruter.

Concernant la rémunération, seules quelques entreprises possèdent une grille de rémunération axée sur les compétences et l'ancienneté. Pour les autres le salaire est déterminé par le dirigeant directement. Pour la formation, peu nombreuses sont les entreprises qui y accordent une importance, car en PME les coûts de formation sont beaucoup trop élevés par rapport aux bénéfices.

Quant à la motivation et à la gestion des carrières, les PME ont une vision très passive sur ces modes. De ce fait à l'exception de certaines entreprises enquêtées qui présentent un intérêt pour la carrière de leurs employés, les autres n'en voient pas l'intérêt.

Enfin, la dernière question portait sur l'influence de l'environnement interne et externe sur la gestion globale de l'entreprise. L'impact de l'environnement sur l'entreprise est très important. En externe, c'est l'environnement légal ou les forces étatiques qui influent sur la totalité des PME enquêtées à travers les lois liées à l'imposition, ou alors celles liées au secteur à travers le respect de certaines normes de production et de commercialisation des produits. Vient s'ajouter à ces derniers, l'aspect économique qui est directement lié aux mouvements des concurrents, des clients et des fournisseurs qui influent fortement sur les stratégies et les décisions prises. Quant aux autres facteurs environnementaux et écologiques, leur impact est faible.

Pour ce qui est de l'environnement interne, ces PME jugent leurs environnements comme très bon, utilisant le terme « famille », faisant allusion à une représentation de l'environnement familial où l'entente et les conditions de travail sont adéquates et propices à l'accomplissement des tâches au quotidien. Ajoutant à cela l'influence des membres de la famille et des collaborateurs de travail, jugée très forte en PME, certaines décisions sont directement affectées par ces derniers.

La réponse à l'ensemble de ces interrogations nous a permis de classer les entreprises enquêtées en trois catégories de PME, selon la classification de l'EDPME<sup>1</sup>.

Pour la première classification, nous comptabilisons six entreprises (BOUGIE BOISSON, CLEMENTINE, JUCTAR, KHOUASQNIAA, MAXI, SODA FRESH) qui ont un système de management qui se rapproche des PME en «situation de passivité ou de survie ». La seconde catégorie regroupe dix entreprises (CORDIAL, GAYA, GB, GOLDEN DRINK, IFREN, ITHRI, RODEO, STAR, TOUDJA, VISA BOISSON) ayant un style de management qui s'apparente aux PME en « situation de croissance », ces entreprises ont plus ou moins une organisation formalisée avec une division du travail et une coordination des tâches. Enfin la troisième et dernière catégorie regroupe une seule et unique entreprise (FRUICADE) qui présente un système de management qui s'apparente aux PME en « situation de compétitivité ».

Cette classification nous permet de dire que pour le secteur des BRSA de la wilaya de Béjaïa les PME sont en situation de croissance. Ces PME ont conscience des enjeux de leurs environnements et de l'importance d'une bonne organisation et coordination interne pour survivre dans un secteur à forte concurrence tel que le marché des boissons.

Après les différents constats précédents, nous allons à présent analyser la concordance des hypothèses qui ont structuré ce travail avec les résultats obtenus.

À travers les différents facteurs dégagés des résultats de notre recherche, qui, rappelons-le, ont intégré six facteurs : l'aspect formel, le profil du dirigeant, l'information, le mode de prise de décision, l'organisation et la structure interne. À partir de ces facteurs, nous pouvons dire que les PME ne copient pas les grandes entreprises, même si l'on retrouve les mêmes fonctions ou les mêmes services. Cela dit, la structuration, la répartition des tâches, les modes de coordination et de réactions ne sont pas les mêmes.

En PME, la quasi-totalité des règles et des procédures sont réalisées informellement et les informations ne sont pas reliées à un système informatisé. En outre, nous ajoutons le rôle majeur du propriétaire-dirigeant et de sa vision concernant les choix

---

<sup>1</sup> Rapport final « Euro Développement PME », Ministère de la PME et de l'Artisanat, Décembre 2007.

et la prise de décisions au quotidien. Son profil personnel, son environnement familial ou professionnel influent plus ou moins sur la gestion quotidienne de la firme.

Ainsi, nous pouvons dire que nos deux hypothèses sont confirmées et nous permet ainsi de dire que les PME productrices de boissons non alcoolisées de la wilaya de Béjaia ont une organisation interne spécifique.

Par conséquent, nous pouvons dire que nos résultats viennent plus ou moins s'aligner avec le profil qui a été établi par JULIEN et MARCHESNAY. Cela dit, nous reprendrons seulement l'aspect intuitif et la projection temporelle des décisions qui est basée sur une combinaison entre l'intuition et l'analyse des informations collectées avant toute décision, et sur une projection à long terme pour ce qui est de notre échantillon.

À l'instar de tout projet de recherche, notre travail lui aussi comporte un certain nombre de limites que nous listerons ci-dessous :

- Le manque de travaux de recherche sur les PME algériennes, les quelques travaux existants sont faits uniquement sur les TPE voir les PE sans prise en considération des ME.
- Les difficultés rencontrées sur le terrain liées au manque de temps pour l'atteinte de toutes les entreprises dans un premier temps. Dans un second temps, la réticence des entreprises à répondre à nos questionnaires ou à nous répondre directement via un entretien, jugeant leurs informations comme privées.
- La taille de l'échantillon jugé petit et donc non représentatif pour rapporter ces résultats à l'ensemble des PME de la wilaya activant dans ce secteur.

Par ailleurs, nous avons quelques recommandations pour les entreprises que nous avons enquêté :

- Pour améliorer leurs performances et leurs positions concurrentielles, les entreprises devraient envisager de mettre en œuvre une organisation interne, structurée et formalisée basée sur des règles et des normes que l'ensemble du personnel devrait suivre.
- Prendre conscience de l'importance de l'ensemble des éléments de l'environnement interne et externe avant toute décision.
- Mettre en place des plans et des objectifs et assurer leur atteinte, en mettant en œuvre les moyens humains, matériels et financiers nécessaires.

Tableau 12 : Profil des dirigeants des PME

Entreprise	Genre	Age	Niveau d'instruction	Situation	Type de direction	Années d'expérience	Portrait du dirigeant	Type de planification
<b>BOUGIE BOISSON</b>	Homme	[30-39[	Lycéen	Racheteur	Dirigeant-propriétaire	Plus de 5 ans	CAP	Réalise au jour le jour
<b>CLEMENTINE</b>	Homme	[40-49[	Secondaire	Fondateur	Dirigeant-propriétaire	Plus de 5 ans	CAP	Réalise au jour le jour
<b>CORDIAL</b>	Homme	60 ans et +	Non réponse	Fondateur	Dirigeant-propriétaire	Plus de 5 ans	PIC	Planifie les tâches
<b>FRUCADE</b>	Homme	60 ans et +	Universitaire	Héritier	Dirigeant-propriétaire	Plus de 5 ans	CAP	Planifie les tâches
<b>GAYA</b>	Homme	[40-49[	Universitaire	Fondateur	Dirigeant-propriétaire	Entre 1 et 5 ans	CAP	Planifie les tâches
<b>GB</b>	Homme	[40-49[	Universitaire	Héritier	Dirigeant-propriétaire	Plus de 5 ans	PIC	Planifie les tâches
<b>GOLDEN DRINK</b>	Homme	[30-39[	Secondaire	Fondateur	Dirigeant-propriétaire	Plus de 5 ans	CAP	Planifie les tâches
<b>IFREN</b>	Homme	[20-29[	Universitaire	Héritier	Dirigeant-propriétaire	Entre 1 et 5 ans	CAP	Planifie les tâches
<b>ITHRI</b>	Homme	[40-49[	Lycéen	Héritier	Dirigeant-propriétaire	Plus de 5 ans	PIC	Planifie les tâches
<b>JUCTAR</b>	Homme	[30-39[	Lycéen	Fondateur	Dirigeant-propriétaire	Plus de 5 ans	CAP	Réalise au jour le jour
<b>KHOUASQNIAA</b>	Homme	[30-39[	Non réponse	Héritier	Dirigeant-propriétaire	Entre 1 et 5 ans	CAP	Planifie les tâches
<b>MAXI</b>	Homme	[40-49[	Lycéen	Fondateur	Dirigeant-propriétaire	Plus de 5 ans	PIC	Réalise au jour le jour
<b>RODEO</b>	Homme	[50-59[	Secondaire	Héritier	Dirigeant-propriétaire	Plus de 5 ans	CAP	Planifie les tâches
<b>SODA FRESH</b>	Homme	[40-49[	Secondaire	Fondateur	Dirigeant-propriétaire	Plus de 5 ans	CAP	Planifie les tâches
<b>STAR</b>	Homme	60 ans et +	Primaire	Fondateur	Dirigeant-propriétaire	Plus de 5 ans	PIC	Planifie les tâches
<b>TOUDJA</b>	Homme	[30-39[	Universitaire	Héritier	Dirigeant-propriétaire	Entre 1 et 5 ans	PIC	Planifie les tâches
<b>VISA BOISSON</b>	Homme	60 ans et +	Universitaire	Fondateur	Dirigeant-propriétaire	Plus de 5 ans	CAP	Planifie les tâches

Source : Synthèse de des résultats de l'enquête, 2015



Tableau 13 : Identification des entreprises étudiées

Entreprise	Localisation	Date de création	Statut juridique	Situation de l'entreprise	CA fin 2014	Bilan fin 2014	Effectif actuel	Produits	Marché	Relation avec les entreprises
<b>BOUGIE BOISSON</b>	Vlge M <sup>c</sup> Cissna, Cne Seddouk	1997	EURL	Non-familiale	Moins 20 MDA	Moins 10 MDA	Moins de 9	Boisson aromatisées	Régional	Pas de relation
<b>CLEMNETINE</b>	Vlge Arafou, Akbou	2006	EI	Familiale	Moins 200 MDA	Moins 100 MDA	10-49	Boissons aux fruits	Régional	Réseaux
<b>CORDIAL</b>	IGHRAM, Akbou	2002	EURL	Non-familiale	Non réponse	Non réponse	10-49	Eaux de source	National	Partenariat
<b>FRUCADE</b>	Vlge Tizi-Senhadjia, Cne Semaoun	1981	SARL	Familiale	Moins 2 MSDA	Moins 500 MDA	50-249	Limonades, sodas, Boissons aromatisées, énergétiques et à base de lait, sirop, Jus de fruit concentrés et nectar	National	Partenariat
<b>GAYA</b>	Fbg de la gare, Akbou	2012	SARL	Familiale	Moins 200 MDA	Moins 100 MDA	10-49	Limonades, Boissons énergétiques	National	Réseaux
<b>GB</b>	ZI 4 chemins, Bejaia	1936	SARL	Familiale	Moins 200 MDA	Moins 10 MDA	50-249	Limonades	National	Pas de relation
<b>GOLDEN DRINK</b>	ZAC Taharacht, Akbou	2005	SNC	Familiale	Moins 2 MSDA	Moins 500 MDA	50-249	Limonades, sodas, jus de fruit concentrés, eaux de source	National	Pas de relation
<b>IFREN</b>	RN°26, Bouzeroual, Akbou	2007	SARL	Familiale	Moins 2 MSDA	Moins 500 MDA	50-249	Eaux de source	National	Pas de relation
<b>ITHRI</b>	Nouveau marché, Arafou, Akbou	1991	SARL	Familiale	Moins 200 MDA	Moins 100 MDA	50-249	Sodas, Boissons aux fruits, Eaux de source	National	Réseaux
<b>JUCTAR</b>	Vlge Ireyahen, Cne Tala-Hamza	2006	EI	Familiale	Moins 20 MDA	Moins 10 MDA	Moins de 9	Sodas, Boissons aux fruits et aromatisées.	National	Pas de relation
<b>KHOUASQNIAA</b>	Vlge Colonel Amirouche, Akbou	2008	EURL	Familiale	Moins 2 MSDA	Moins 500MDA	50-249	Eaux de source	National	Pas de relation
<b>MAXI</b>	Vlge Ireyahen, Cne Tala-Hamza	2007	EURL	Non- familiale	Moins 20 MDA	Moins 10 MDA	Moins de 9	Sodas, Boissons aromatisées et sirop	Régional	Partenariat
<b>RODEO</b>	Vlge Arafou, Akbou	2005	SARL	Familiale	Moins 200 MDA	Moins 100 MDA	10-49	Soda, boissons énergétiques et à base de lait, Nectar	National	Partenariat
<b>SODA FRESH</b>	RN°12 Vlge Melala, Cne Oued-Ghir	1988	SARL	Familiale	Moins 200 MDA	Moins 100 MDA	10-49	Limonades, sodas, boissons aromatisées et énergétiques, eaux gazeuses	Régional	Réseaux
<b>STAR</b>	Ighzar Amokrane, Cne Ouzellaguen	1990	EURL	Familiale	Moins 2 MSDA	Moins 500 MDA	50-249	Soda, Boissons aromatisées, énergétique et à base de lait, jus de fruit concentrés et nectar, eaux de source.	National	Pas de relation
<b>TOUDJA</b>	Cne Toudja, Bejaia	1995	SARL	Familiale	Moins 20 MDA	Moins 100 MDA	50-249	Jus de fruit concentrés, Eaux minérales naturelles	National	Réseaux
<b>VISA BOISSON</b>	Hirouche, Tazmalt	2008	SARL	Familiale	Moins 20 MDA	Moins 10 MDA	10-49	Sodas, Boissons aux fruits	National	Réseaux

\*MDA : Millions de dinars algérien / MSDA : Milliards de dinars algérien

Source : Synthèse des résultats de l'enquête, 2015

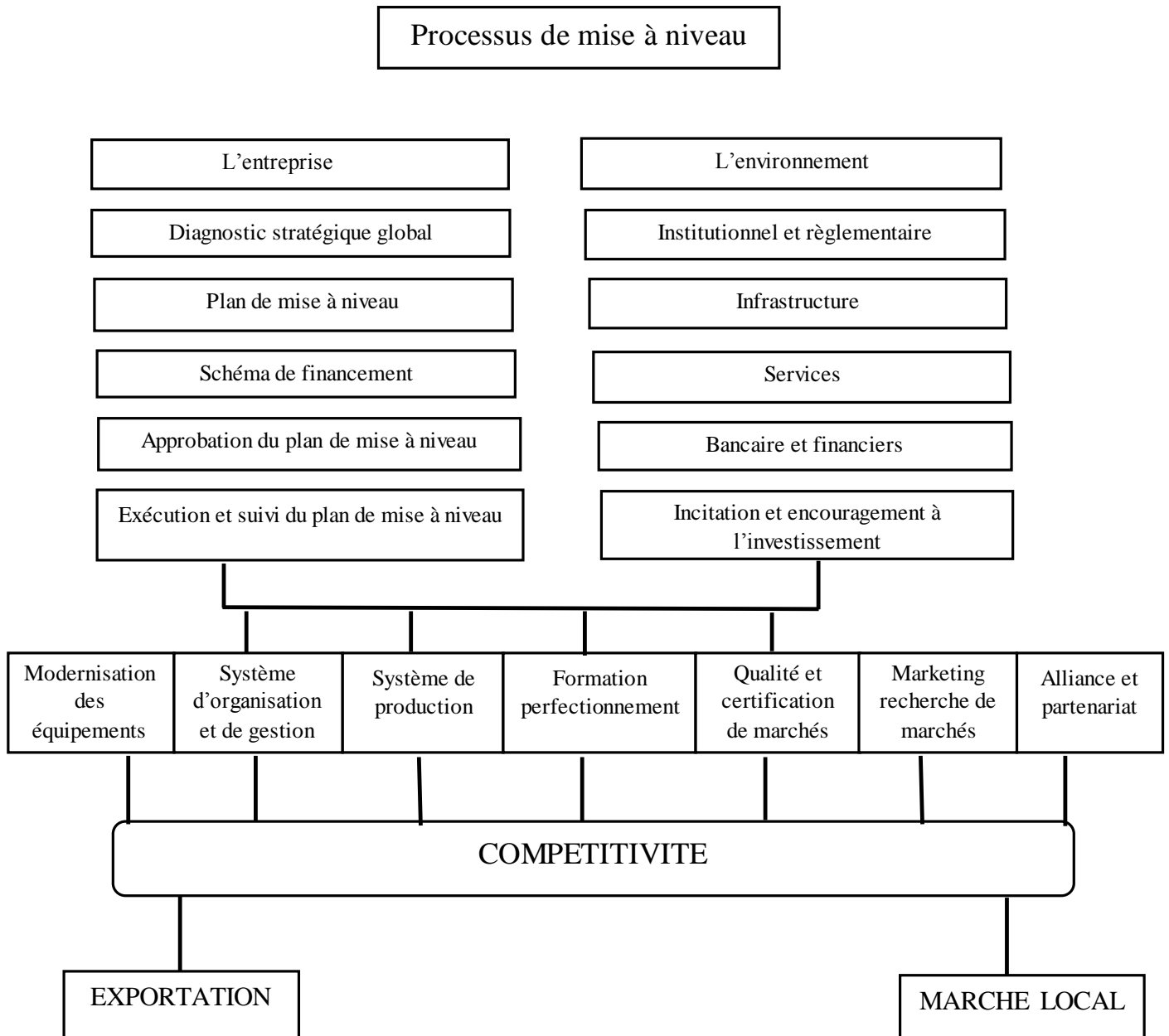


Tableau 22 : Matrice de corrélation des variables transformées

	Age	Formation	Type dirigeant	Temps de direction	Situation etps	Existence organigramme	Formalité organigramme	Fonction avec processus	Formalité des processus	Stratégie de l'entreprise	Le processus de décision	Mode de PDS	Influence de l'Etat	Influence des Produits de substitution	Influence des concurrents déjà en place	Influence des nouveaux concurrents	Planification	Formalité de la planification	Répartition des tâches	Formalité de la répartition	NTIC
<b>Age</b>	1,00	,187	-,950	,540	,106	,036	,103	-,057	-,161	,690	-,097	-,125	,439	,131	,201	,167	-,456	-,312	,024	-,360	-,177
<b>Formation</b>	,187	1,00	-,263	,502	,289	,400	,545	,291	,209	-,091	-,587	,195	-,114	-,276	-,260	-,385	,255	,193	,129	,250	-,138
<b>Type dirigeant</b>	-,950	,263	1,00	-,451	-,116	-,265	-,299	-,063	,209	-,614	,185	,205	-,339	-,091	-,236	-,091	,387	,265	-,091	,299	,192
<b>Temps de direction</b>	,540	,502	-,451	1,00	,257	,033	,099	,139	,381	,281	-,410	,131	,171	-,228	-,033	,203	,054	-,033	,203	-,099	-,222
<b>Situation etps</b>	,106	,289	-,116	,257	1,00	,127	,074	-,116	,074	,066	,019	-,141	,019	-,169	,182	-,169	,378	,182	,310	-,074	,129
<b>Existence organigramme</b>	,036	,400	-,265	,033	,127	1,00	,887	,236	,169	,008	-,203	-,026	,044	-,022	,181	-,387	,350	,181	,344	,070	,131
<b>Formalité organigramme</b>	,103	,545	-,299	,099	,074	,887	1,00	,209	,271	,026	-,368	,072	,132	-,065	,070	-,436	,278	,310	,306	,214	,050
<b>Fonction avec processus</b>	-,057	,291	-,063	,139	-,116	,236	,209	1,00	,209	,036	-,339	,205	-,339	-,091	-,236	-,091	,387	,265	,685	,299	,192
<b>Formalité des processus</b>	-,161	,209	,209	,381	,074	,169	,271	,209	1,00	,026	-,368	,578	,132	-,065	-,169	-,065	,540	,549	,306	,457	,225
<b>Stratégie de l'entreprise</b>	,690	-,092	-,614	,281	,066	,008	,026	,036	,026	1,00	,215	,206	,534	,305	,298	,052	-,243	-,172	,052	-,191	,327
<b>Le processus de décision</b>	-,097	-,587	,185	-,410	,019	-,203	-,368	-,339	-,368	,215	1,00	-,346	-,030	,270	,203	,270	-,064	-,290	-,112	-,633	,146
<b>Mode de PDS</b>	-,125	,195	,205	,131	-,141	-,026	,072	,205	,578	,206	-,346	1,00	,435	,300	-,123	-,473	,367	,376	,069	,434	,628
<b>Influence de l'Etat</b>	,439	-,114	-,339	,171	,019	,044	,132	-,339	,132	,534	-,030	,436	1,00	,270	,450	-,112	-,064	-,044	-,112	-,132	,316
<b>Influence des Produits de substitution</b>	,131	-,276	-,091	-,228	-,169	-,022	-,065	-,091	-,065	,305	,270	,300	,270	1,00	-,344	-,133	-,236	-,344	-,133	-,306	,280
<b>Influence des concurrents déjà en place</b>	,201	-,260	,236	-,033	,182	,181	,070	-,236	-,169	,298	,203	-,123	,450	-,344	1,00	,022	,167	,292	,022	-,070	,377
<b>Influence des nouveaux concurrents</b>	,167	-,385	-,091	,203	-,169	-,387	-,436	-,091	-,065	,052	,270	-,473	-,112	-,133	,022	1,00	-,236	-,344	-,133	-,306	-,508
<b>Planification</b>	-,456	,256	,387	,054	,378	,350	,278	,387	,540	-,243	-,064	,367	-,064	-,236	,167	-,236	1,00	,685	,566	,247	,494
<b>Formalité de la planification</b>	-,312	,193	,265	-,033	,182	,181	,310	,265	,549	-,172	-,290	,376	-,044	-,344	,292	-,344	,685	1,00	,387	,648	,550
<b>Répartition des tâches</b>	,024	,129	-,091	,203	,310	,344	,306	,685	,306	,052	-,112	,069	-,112	-,133	,022	-,133	,566	,387	1,00	,065	,280
<b>Formalité de la répartition</b>	-,360	,250	,299	-,099	-,074	,070	,214	,299	,457	-,191	-,633	,234	-,132	-,306	-,070	-,306	,247	,648	,065	1,00	,291
<b>NTIC</b>	-,177	-,138	,192	-,222	,192	,131	,050	,192	,225	,327	,146	,628	,316	,280	,377	-,508	,494	,550	,280	,291	1,00

Source : Résultats du logiciel SPSS 20, 2015

**Annexe 01 : Processus et actions de mise à niveau**



**Source :** Direction de la mise à niveau des entreprises Alger 2002

## Ouvrages

- 01- ABDOU, BOUYACOUB, LALLEMENT, MADAOUÏ, « Entrepreneurs et PME : approche algéro-française », Cahiers du Griot, L'Harmattan, 2004,
- 02- ABDOU, BOUYACOUB, LALLEMENT, MADAOUÏ, « De la gouvernance des PME-PMI : regards croisée France-Algérie », Cahiers du Griot, L'Harmattan, Paris, 2006.
- 03- AFPLANE, « Management stratégique des PME/PMI, guide méthodologique », Economica, Ministère de l'industrie et du commerce extérieur, France, 1991.
- 04- AIT HABOUCHE. M. O, « Statistique et mathématique en économie et en gestion, rappel de cours et exercices sur données réelles », LARAFIT, DAR EL ADIB, Université d'Oran, 2013.
- 05- ALLALI Brahim, « Vision du dirigeant et internationalisation des PME », Publibook, Paris, 2005.
- 06- ANSOFF Igor, « planification stratégique en management », 1999.
- 07- ATAMER. T, CALORI. R, « Diagnostic et décisions stratégiques, 2<sup>e</sup> éditions », Dunod, Paris, 2003.
- 08- CADIN. L, GUERIN. F, PIGEYRE. F, « Gestion des ressources humaines, 3<sup>e</sup> édition », Dunod, Paris, 2007.
- 09- CATRY. B, BUFF. A, « Le gouvernement de l'entreprise familiale », Publi-Union, 1996.
- 10- CHEVALIER. A, COIFFARD. M, GUILLAUME. W, « Gestion RH des PME/PMI, guide pratique du dirigeant », Liaisons, Paris, 2004.
- 11- COLLE François, « Le guide stratégique du responsable d'entreprise », Maxima, Boulogne, 1993.
- 12- DERRAY. A, LUSSEALT. A, « Les structures d'entreprise », Ellipses, Paris, 2006.
- 13- DENIEUIL Pierre-Noel, MADAOUÏ Mohamed, « Entrepreneurs maghrébins, terrains en développement », Karthala et IRMC, 2011.
- 14- DRUCKER. P, « La nouvelle pratique de la direction des entreprises », d'Organisation, Paris, 1975.
- 15- DURAND Clair, « L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité, notes de cours et exemples », Université de Montréal, 13 Juillet 2003.

- 16- FAYOLLE. A, « L'entrepreneuriat : apprendre à entreprendre », Dunod, Paris, 2004.
- 17- FONGANG David, «La PME en Afrique essai d'une définition commune », Harmattan, Paris, 2014.
- 18- FREEMAN. R, « Strategic management: a stakeholder approach », Pitman, Boston, 1984.
- 19- GERVAIS Michel, « Stratégie d'entreprise, 4e édition », Economica, Paris, 1995.
- 20- Groupe collectif HEC, « Strategor : politiques générales de l'entreprise, 4 édition », Dunod, Paris, 2004.
- 21- GUERRAOUI. D, RICHET. X, « Economies émergentes, politiques de promotion de la PME : expériences comparés », L'Harmattan, 2001.
- 22- HATCH. M-J, CUNLIFFE. A-L, « Théorie des organisations, de l'intérêt de perspectives multiples, 2e édition », De Boeck, Bruxelles, 2009.
- 23- JOHNSON. G, SCHOLLES. K, WHITTINGTON. R, FRERY. F, « Stratégique, 7e édition », Pearson Education, 2005.
- 24- JOYAL. A, SADEG. M, TORRES. O, « La PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères », L'Harmattan, 2010.
- 25- JULIEN. P.A, MOREL. B, « La belle entreprise », Boréal, Montréal, 1986.
- 26- JULIEN. P.A, MARCHESNAY. M, « *La petite entreprise* », Vuibert, Paris, 1987.
- 27- JULIEN. P.A, MARCHESNAY. M, « La petite entreprise : principes d'économie et de gestion », Vuibert, Paris, 1988.
- 28- JULIEN. P.A, «Les PME : bilan et perspectives », Economica, Paris, 1994.
- 29- KALIKA. M, « Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances », Economica, Paris, 1988.
- 30- KALIKA. M, HELFER. J-P, ORSONI. J, « Management : stratégie et organisation », Vuibert, Paris, 1990.
- 31- KALIKA. M, HELFER. J-P, ORSONI. J, «Management, stratégie et organisation, 8e édition », Vuibert, Paris, 2010.
- 32- KOTLER. P, DUBOIS. B, « Marketing management, 12<sup>e</sup> édition », Pearson Education, Paris, 2006.
- 33- LEVRATTO Nadine, « Les PME : définition, rôle économique et politiques publiques », De Boeck, Bruxelles, 2009.

- 34- LIVIAN Yves-Frédéric, « Organisation, Théories et pratiques, 3e édition », Dunod, Paris, 2005.
- 35- LOBSTEIN Jacques, «Organiser, commander, structurer : les trois impératifs du gouvernement de l'entreprise », d'Organisation, France, 19630
- 36- MAHE de BOISLANDELLE. H, « Gestion des ressources humaines dans les PME », Economica, Paris, 1998.
- 37- MARCHESNAY. M, « Mangement stratégiques », Les Editions de L'ADREG, Septembre 2004.
- 38- MARCHESNAY. M, MESSEGHEM. K, « Cas de stratégie de PME et d'entreprenariat », EMS, Paris, 2011.
- 39- MEIER. O, « Dico du manager », Dunod, Paris.
- 40- MERCIER. S, « l'Ethique dans les entreprises, 2<sup>e</sup> édition », Repères, n°263, La Découverte, 2004.
- 41- MEUNIER Alain, « PME : les stratégies du succès, guide d'analyse stratégique », Dunod, Paris, 2007.
- 42- MIGNON. S, « Stratégie de pérennité des entreprises », Vuibert, Paris, 2001.
- 43- MINTZBERG. H, « Structures et dynamique des organisations », d'Organisation, Paris, 1982.
- 44- MINTZBERG. H, Le management- voyage au centre des organisations », d'Organisation, Paris, 1990.
- 45- MINTZBERG. H, « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Dunod, Paris, 1994.
- 46- MINTZBERG. H, «Structure et dynamique des organisations, 2e édition», d'Organisation, Paris, 2005.
- 47- PASTRE Olivier, « Economie d'entreprise », Economica, Paris, 2012.
- 48- PERETTI. J-P, « Gestion des ressources humaines, 15e édition », Vuibert, Paris, 2008.
- 49- PORTER. M.F, « Choix stratégiques et concurrence », Economica, Paris, 1982.
- 50- PORTER. M.F, « l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Dunod, Paris, 1999.
- 51- RICKET. X, « Economie d'entreprise » Hachette, Paris, 2001.
- 52- SALLES Marys, « Stratégies des PME et intelligence économique, une méthode d'analyse du besoin, 2<sup>e</sup> édition », Economica, Paris, 2006.

- 53- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, « Gestion des ressources humaines, 2<sup>e</sup> éditions », De Boeck, Bruxelles, Belgique.
- 54- SIMON Herbert, « Le nouveau management », Economica, Paris, 1980.
- 55- SIMON Herbert, « administration et processus de décision », Economica, Paris, 1983.
- 56- TABATONI. P, JARNIOU. P, « Les systèmes de gestion, politique et structure», PUF, Paris, 1975.
- 57- TESSIER. R, TELLIER. Y, « Théories de l'organisation : personnes, groupes, systèmes et environnement », Presse de l'université du Québec, Canada, 1991.
- 58- TORRES Olivier, « PME : de nouvelles approches », Economica, Paris, 1998.
- 59- WTTTERWULGHE Robert, « La pme : une entreprise humaine », De Boeck, Paris, 1998.

### Articles

- 55- AMBA-RAO. C, PENDSE. D, « Human resource compensation and maintenance practices », American Journal of Small Business, 1985.
- 56- ARABI Mohamed, « Profils des propriétaires dirigeants et pratiques de GRH dans les PME algériennes. Cas des PME du secteur des IAA de Bejaia », Recherche économiques et managériale, n° 14, Université Mohamed Khider, Biskra, Décembre 2013.
- 57- BENARAB. N, « Filière de jus de fruit et boisson gazeuses, la petit bulle fragile», L'Eco, N° 92, 1-15 Juillet 2014.
- 58- BENYAHIA-TAIBI. G, AMARI. S, « Les PME algériennes dans l'ère de la mondialisation : étude de cas des PME de la région oranaise », Cahiers du CREAD, n°90, 2009.
- 59- BERRAZZOUK Adil, « Structure du rapport d'analyses quantitative », Curious Market research, 2014
- 60- BERNARD Chantal, « Nouvelles logiques marchandes au Maghreb », CNRS, Paris, 1991
- 61- BERNARD. O, JOUGLEUX. M, « la réflexion stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise, incidence sur le contrôle de gestion », Actes de l'AIMS, Nantes, 2011.
- 62- BOUADAM Kamel, « Stratégie des PME avec étude du cas algérien », Revue des sciences économique et de gestion, n°2, 2003.

- 63- BOUADAM. A, « Industrie des boissons et des jus de fruits », 2007
- 64- BOUDRA. A, « La filière des boissons en Algérie », Agroligne, N°76, Septembre-  
Octobre 2010, www.agroligne.com
- 65- BOUYCOUB Ahmed, « L'entreprise publique et l'économie de marché », Cahiers  
du CREAD, n°39, 1<sup>er</sup> trimestre, 1997
- 66- BOUYACOUB Ahmed, « Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de  
transition : la dimension transnationale », Cahiers du CREAD n°40, 2<sup>e</sup> trimestre,  
1997.
- 67- BRACKER. J. S, PEARSON. J.N, « Planning and Financial performance of Small  
mature firms », Strategic Management Journal, n°7, 1986.
- 68- CHELIL. A, AYAD. S. M, « PME en Algérie : réalités et perspectives », Revue  
Economie et Management, N° 09, Tlemcen, Octobre 2009
- 69- CNES, «Pour une politique de développement de la PME en Algérie », Alger,  
Avril 2002.
- 70- Confédération générales des petites et moyennes entreprises (CGPME),  
« définition permanente », service de documentation, 1983.
- 71- CREPLET. F, MEHMANPAZIR. B, « Une analyse cognitive du concept de vision  
entrepreneuriale », Working Paper, Université Louis Pasteur et Robert Schuman,  
Strasbourg, 2000.
- 72- D'AMBOISE. G, « Empirical research on SME's: the past ten years in Canada »,  
Journal of Small Business & Entrepreneurship, Vol 10, n°2, 1993.
- 73- DEAN. T-J, BROWN. R-L, BAMFORD. C-E, « Differences in large and small  
firm responses to environmental context: strategic implications from a  
comparative analysis of business formations », Strategic Management Journal,  
n°19, 1998.
- 74- DESHPANDE. S. P, GOLHAR. D.Y, « HM practices in large and small  
manufacturing firms : a comparative study », Journal of Small Business  
Management, Avril 1994
- 75- DIEMER Arnaud, « Economie d'entreprise », IUFM D'Auvergne.
- 76- DUCHENEAUT. B, « Le profil du dirigeant de moyenne entreprise », Revue  
Française de Gestion, n°116, Novembre-Décembre 1997
- 77- FABER Pascale, « La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour  
soi-même et l'organisation », IAE de Lille.

- 78- FILION Louis Jacques, « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », La revue internationale PME Vol 10 n°2, Janvier 1997.
- 79- FONGANG David, « La PME africaine face à la mondialisation », Presses Universitaire d'Afrique, Yaoundé, 2001.
- 80- GARAND. D.J, FABI. B, « La conservation des RH en PME », RIPME, vol 7, n°1, 1994.
- 81- GERVAIS. M, « Pour une théorie de l'organisation-PE », Revue française de gestion, n°15, 1978.
- 82- GHARBI Samia, « Les PME/PMI en Algérie : état de lieux », Cahier du laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation, N°238, Université du littoral Côte d'Opale, Mars 2011
- 83- GIBB DYER. W, « Integrating professional management into a family owned business », Family Business Review, n°11, 1989.
- 84- GILLET. A, « Les entrepreneurs algériens de petites entreprises : un groupe hétérogène entre logique domestique et logique économique capitaliste », Document de travail, n°16, Griot- CNAM, 2003.
- 85- GOY. H, PATUREL. R, « Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI », Revue Française de Gestion, Lavoisier, Vol 30, n°150, 2004.
- 86- GUEGUEN Gaël, « PME et stratégie : quelles spécificités ? », Economie et Management, n°13, Avril 2009
- 87- GUILLAUME Sylvie, « Léon Gingembre défenseur des PME », Vingtième Siècle. Revue d'histoire n°15, 1987
- 88- HAMDAOUI. T, « Accord d'association Euro-méditerranéen : quel impact sur la PME/PMI », Revue économie et management, Université de Tlemcen, N° 24, Mars 2005
- 89- HANDLER.W .C, « Methodological issues and considerations in studying family businesses », Family Business Review, Vol 1, n°2, 1989.
- 90- HICHEM. A, « Programme MEDA II, l'UE consacre 45 millions d'euros pour les PME algériennes », 1 Octobre 2009, in : [www.algerie-focus.com](http://www.algerie-focus.com)
- 91- HOSDEY. A, ROGISTER. J, « Formation en entreprise, les clés de la réussite », Edi pro, Liège, Belgique, 2009
- 92- HUMPHREY. J, SCHMITZ. H, « How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? », University of Sussex, Brighton, UK, 2002



- 93- IBRAHIM. A. B, «Strategy formulation in Small business: a conceptual Framework », 1992.
- 94- JULIEN. P. A, « Entreprenariat régional et économie de la connaissance », Presse de l'université du Québec, Canada, 2005.
- 95- KACI. M, ABTROUN. A, « Synthèse de la Filière des boissons en Algérie 2012», PME II, Alger, 2013
- 96- KADRI. A & MADAOUI. H, « Les obstacles au développement des ressources humaine dans les PME-PMI », 2003.
- 97- KORICHI. Y, GABOUSSA. A, SI LEKHAL. K « Les PME en Algérie : état des lieux, contraintes et perspectives », Revue « Algerian business performance », N° 4, 2013
- 98- LAMIRI.A, « La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes », Revue des sciences commerciales et de gestion, N°02, ESC Alger
- 99- LAROUSSE Ben Abdallah, « L'adoption des nouvelles structures organisationnelles par les dirigeants des PE: un comportement planifié », CSSP, Université de Tunis, Tunisie.
- 100-LAUFER. J, « Comment on devient entrepreneur ? », Revue française de gestion, n°2, novembre 1975.
- 101-LECLER Yvelines, « les petites et moyennes entreprises japonaises et la régulation de l'activité des grandes entreprises », Revue d'économie industrielle n°17, 1981.
- 102-Les livres blancs de la gestion des ressources humaines, « La gestion des ressources humaine pour les PME », ADP. In: <http://www.fr.adp.com/assets/vfs/Family-25/docs/La-gestion-des-ressources-humaines-pour-les-PME.pdf>
- 103-LOBONTIU Gabriela, « Strategies and strategic management in small business», Working Paper, n°15, Denmark, June 2002.
- 104-MADAOUI MOHAMED, « Travail et organisation du travail dans les PME algériennes, une approche socioanthropologique », Journal des anthropologues, n° 116-117, 2009. In : <http://jda.revues.org/3872>
- 105-MAHE de BOISLANDELLE et al, « la pratique de gestion du personnel dans les PME », Rapport de recherche CEGERH/ FNEGE/ IUT-Montpellier, 1985
- 106-MAHE DE BOISLANDELLE. H, « GRH en PME, universalité et contingences: essai de théorisation », revue internationale PME, vol 11, n°2-3, 1998

- 107-MARCHESNAY. M, « La PME : une gestion spécifique ? », *Economie rurale* n° 206, Novembre- Décembre 1991.
- 108-MARCHESAY. M, « Hypermodernité, hypofirme et singularité », *Management et avenir*, n°2, Octobre 2004.
- 109-MEALIA. L.W, LEE. D, « Contemporary personnel practices in Canadian firms. An empirical evaluation », *Revue relations industrielles*, vol 35, n°3, 1980
- 110-MEGHERBI, ARABI, KHELFAOUI, « L'innovation dans les PME en Algérie (Région de Bejaia) », *Estime*, Septembre 2005
- 111-MERZOUK Farida, « PME et compétitivité en Algérie », *Revue économie et management*, « Les PME maghrébines facteurs d'intégration régional », Université de Tlemcen, n°09, Octobre 2010.
- 112-MESSEGHEM. K, VARRAUT. N, « Stratégie d'une démarche qualité en PME », *Revue international PME*, vol 11, n° 1, 1998
- 113-MEZZIOUANE Abdellah, « La dimension RH au cœur de la stratégie des PME », in : « Qualitique », *La revue des managers et des organisations responsables*, n°253, Juin 2014
- 114-MORENO Maxime, «Gestion des ressources humaines-GRH, unité d'enseignement », IAE- UT1, Janvier 2008
- 115-MOUMOU BELLAHCENE. O « Les déterminants et les obstacles à l'internationalisation des PME familiales algériennes », Journées d'études «Les exportations hors hydrocarbures en Algérie : quelles contraintes et qu'elle stratégies pour leur développement ? », Université Bejaia, 24-25 Juin 2013.
- 116-MOURAD, « Le bilan de la mise à niveau des PME en Algérie jugé décevant », *Info Soir*, Mardi 19 octobre 2010, in : [www.algerie-dz.com](http://www.algerie-dz.com)
- 117-NEISWANDER. K et al, « Embauche et gestion des premiers emplois d'une petite entreprise », *RIPME*, vol 3, n° 1, 1990
- 118-ONUUDI, « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », Vienne, 2002
- 119-PARADAS Agnès, « Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME », *La Revue des sciences de gestion*, n° 226-7742, 2007. In : <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-147.htm>
- 120-REDACTION NATIONAL, « Le FGAR a accordé 32 milliards de dinars de garanties financières aux PME », *Journal Liberté*, 08 Décembre 2014

- 121-RICE G.H Jr, « Strategy decision making in small business », *Journal of Management*, Vol 9, n°1 autumn, 1983.
- 122-ROBINSON. R, PEARCE. J, « Research thrust in small firm strategic planning », *Academy of Management Review*, n°4, 1984.
- 123-SUAREZ. T, GAMBOA. S, LOPEZ. L, « Stratégie, structure et culture des PME mexicaines », Université Autonoma de Yucatán, Mexique, 1996
- 124-TABET. W, CHARIF. M, « PME en Algérie, quelles options stratégiques face à la concurrence internationale », *Revue de l'Economie et de Management*, n° 09, Université de Tlemcen, Octobre 2009.
- 125-TALEB Yazid, « La mise à niveau des PME algériennes par les chiffres : du saupoudrage pour un bilan », *Maghreb Emergent*, 18 Juin 2012, in : [www.algeria-watch.org](http://www.algeria-watch.org)
- 126-THEVENOT Laurent, « Les différentes natures de l'innovation, une approche de la dynamique des organisations », Presses du CNRS, Paris, 1992
- 127-TORRES. O, « 25 ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants », Université Paul Valéry de Montpellier, 1998.
- 128-TORRES. O, « pour une approche contingente de la spécificité de la PME », Université Paul Valéry de Montpellier III,
- 129-TORRES.O, GUEGUEN. G, « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME », *Revue international des PME*, Vol 21, n°1, 2008.

### **Colloques et communication**

- 130-ASSALA Khalil, « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », 8e CIFPME, HEG Fribourg, Suisse, Octobre 2006.
- 131-ASSALA, TOUNES, « Influence culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens », 5e congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada, Octobre 2007
- 132-BACHELET. C, FAVRE. J, « Coexistence et cohérence des représentations du dirigeant de PME : application à la communication interne », 4e congrès international francophone sur la PME, Nancy-Metz, 22-23-24 octobre 1998.
- 133-BALLEREAU Valérie, O. TORRES (sous la direction), « L'influence proxémique des parties prenantes en PME : une validation empirique », 8<sup>e</sup> Congrès de

- l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Fribourg, Suisse, 22-25 Octobre 2013.
- 134-BARZI. R, « Style des dirigeants et stratégies compétitives : le cas de l'industrie de l'habillement », 6e congrès de l'institut Franco-Brésilien de l'administration des entreprises, France, 2011.
- 135-BERNARDES. M.E.B, SERGI. V, « La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement », 8e CIFPME, HEG Fribourg, Suisse, OCTOBRE 2006.
- 136-BODEAU. V, « Le cadre de référence du dirigeant. Une clef pour la compréhension des stratégies de PME », Actes de la 39<sup>e</sup> conférence mondiale de l'ICSB, Strasbourg, Juin 1994.
- 137-BOUTALED. K, « La problématique de la création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie », communication au colloque International sur la création d'entreprises et territoires, Tamanrasset, 03 et 04 décembre 2006
- 138-Communication du directeur général de la CGCI/PME, « Colloque sur le financement des PME dans les pays du Maghreb », 2009
- 139-DAOUS. S, « Les nouvelles Stratégies d'intervention vis-à-vis de la PME au Maghreb : cas de l'Algérie », Colloque internationale «La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11<sup>e</sup> journées scientifiques du réseau entrepreneuriat INRPME-AUF-AIREPME, 27-29 Mai 2009
- 140-DAVAL. H, DESCHAMPS. B, GEINDRE. S, « Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs », Actes du premier congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, Pôle universitaire Européen, Lille Nord – Pas de Calais, Novembre 1999
- 141-GUEGUEN. G, « TPE et contrainte de l'environnement », 7e CIFPME, Montpellier, 2004.
- 142-KAMMOUN. M, GHERIB. J. B, « l'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME », Acte de la 17<sup>ème</sup> conférence internationale de l'AIMS, Nice, MAI 2008.
- 143-KERZABI. A, LACHACHI. W. T, «L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme », In : « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11e journées scientifiques du réseau

- entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, Trois- Rivière, Canada, 27-29 Mai 2009.
- 144-MAHE de BOISLANDELLE. H, « Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME », IAE de Montpellier UM2, CREGO-GRH, Acte des CIFPME, Trois-Rivières, 1996.
- 145-NASROUN. N, BELATTAF. M, « Les déterminants de la création des PME : cas de la wilaya de Bejaia », Colloque national sur les stratégies d'organisation et d'accompagnement des PME en Algérie, Université de Ouargla, 18 et 19 avril 2012
- 146-NEDJADI, KHEBBACHE, BELLATAF, « L'impact de l'entrepreneuriat sur le développement territorial et régional : cas d'El Kseur », Entrepreneuriat et innovation dans les pays en voie de développement, 2005
- 147-PARADAS Agnès, « Typologies du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans la PME », 3e congrès de la CIFPME, Trois-Rivières, Québec, 1996.
- 148-SANCHEZ TREJO. V. G, BRIONES RODRIGUEZ. B. M, « Processus de décision stratégique dans les PME et l'impact dans sa performance globale », 9e CIFPME, Louvain-la-Neuve, 2008.
- 149-TABET-AOUL. W, BENDIABDELLAH. A « Quelle GRH dans la TPE algérienne ? », Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés, Montpellier, France, 1<sup>er</sup> avril 2010
- 150-TCHAM. F, TCHAM. K, « Le programmes de mise à niveau des entreprises algériennes dans le cadre de l'accord d'association euro-méditerranéen (résultats et perspectives) », Colloque national : « Les effets et conséquences d'accord de partenariat sur l'économie algérienne et le système des PME », Université Ferhat Abbas, Sétif, 12-13 Novembre 2006
- 151-TORRES. O, « Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique », CIFEPME
- 152-TORRES.O, « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion de la PME », 5<sup>e</sup> CIFPME, Lille, 25- 27 Octobre 2000.
- 153-TORRES. O, « Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation », Projet de communication

à la 5<sup>e</sup> conférence de l'association internationale en management stratégique, Paris, 5-7 Juin 2002.

154-VARRAUT. N, « démarche stratégique du dirigeant-proprétaire de pme », 4<sup>e</sup> congrès internationale de pme, Nancy Metz, octobre 1998

155-ZIAR. M Nabil, « le développement de la PME en Algérie », colloque national sur la PME et son rôle dans l'économie, Laghouat, avril 2002

### **Thèses**

156-ARABI Mohamed, «Les pratique de gestion des ressources humaines dans les PME : fondement théorique et aspects pratiques. Cas des PME des IAA dans la wilaya de Bejaia », Thèse de doctorat, Université de Bejaia, Algérie, 2014.

157-CASTRO J-L, « Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management », Doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise, Université Paris Dauphine, 2002.

158-DATASSOUAID. A, « PME et création d'emploi en Algérie : quelles réalités? », Thèse de doctorat, Université Sidi Bel Abbes, Algérie.

159-FABER Pascale, « La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation », Thèse de doctorat, IAE de Lille, France.

160-GENDRE-AEGERTER Delphine, « La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive », Thèse de doctorat, Université de Fribourg, Suisse, 2008.

161-GUEGUEN. G, « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet », Thèse de doctorat, Université de Montpellier I, 2001.

162-PARADAS. A, « Evaluation des résultats de la formation professionnelle : travail sur les PME », Mémoire de DEA Sciences de Gestion, Université de Montpellier I et II, 1989.

### **Autres documents**

163-Annuaire de l'ANDI, « Wilaya de Bejaia, Invest Algeria », édition 2013

164-Article 03 du décret exécutif n°02-0373 du 11 Novembre 2002, portant sur la création et fixant les statuts du FGAR

165-Article 4 de la loi du 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la PME.

- 166-Article 5 de la loi du 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la PME.
- 167-Article 6 de la loi du 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la PME.
- 168-Bulletin n°23 du 1<sup>er</sup> semestre 2013
- 169-Communauté Européenne, « La nouvelle définition des PME, guide de l'utilisateur et modèle de déclaration », 2006, p14
- 170-Guide économique de la wilaya de Bejaia, « Bejaia potentiel économique & opportunités d'investissement », Creative Conseil, Bejaia, Septembre 2010
- 171-Guide pratique d'IBM SPSS catégories 22
- 172-Journal Officiel des Communautés Européennes (JOCE), « Recommandation n° 2003/361/EC du 6 mai 2003 de la Commission Européenne », n° L.124 du 20 mai 2003.
- 173-J.O.R.A, « Loi n°63-277 du 26 Juillet 1963 portant code des investissements », 2 Aout 1963
- 174-J. O. R. A, « Ordonnance n°66-284 du 15 septembre 1966 portant code des investissements », 5<sup>e</sup> année N° 80, Samedi 17 septembre 1966
- 175-J. O. R. A, « Loi N° 82-11 du 21 Aout 1982 relative à l'investissement économique privé national », 24 Aout 1982
- 176-J. O. R. A, « Loi n° 88-25 du 12 Juillet 1988 relative à l'orientation des investissements économiques privés nationaux », 13 Juillet 1988
- 177-J. O. R. A, « Loi n°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit », N°16, 18 avril 1990
- 178-J. O. R. A, « Décret législatif n° 93-12 du 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement », N° 64, 10 octobre 1993
- 179-J. O. R. A, « Ordonnance n°01-03 du 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement », N° 47, 22 Aout 2001
- 180-J. O. R. A, « Loi n° 01-18 du 12 Décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise », N° 77, 15 Décembre 2001
- 181-J. O. R. A, « Décret exécutif N°03-80 du 25 Février 2003 portant organisation et fonctionnement du conseil national pour la promotion des PME », N° 13, 26 Février 2003

- 182-J. O. R. A, « Décret exécutif N° 03-188 du 22 Avril 2003 portant composition, organisation et fonctionnement du conseil national chargé de la promotion de la sous-traitance », N° 29, 23 Avril 2003.
- 183-J. O. R. A, « Décret exécutif n°05-165 du 03 Mai 2005 portant création, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de développement de la PME », N° 32, 04 Mai 2005
- 184-J. O. R. A, « Ordonnance n° 06-08 du 15 Juillet 2006 modifiant et complétant l'ordonnance n° 01-03 du 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement. », N° 47, 19 Juillet 2006
- 185-MDIPIPME, « Bulletin d'information statistique de la PME, Données du 1<sup>er</sup> semestre 2013 », n° 23, Novembre 2013
- 186-MDIPIPME, « Bulletin de veille PME », n°43, 15 Décembre 2013
- 187-MIPMEPI, « Mise à niveau PME, création d'entreprise, Bulletin de veille », n°1, 25/02/2012
- 188-MIPMEPI, « Bulletin d'information statistique de la PME », n°21, Octobre 2012
- 189-ONS, emploi et chômage au 4ème trimestre 2013, janvier 2014
- 190-Rapport final « Euro Développement PME », Ministère de la PME et de l'Artisanat, Décembre 2007.

### Site web

- [www.sba.gov](http://www.sba.gov)
- [www.andpme.org.dz](http://www.andpme.org.dz)
- [www.cgpme.fr](http://www.cgpme.fr)
- [www.ons.dz](http://www.ons.dz)
- [www.mipmepi.gov.dz](http://www.mipmepi.gov.dz)
- [www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)



## Liste des abréviations

**ACM** : Analyse en Composantes Multiples.

**ANDI** : Agence Nationale de Développement des Investissements

**ANSEJ** : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeune

**ANDPME** : Agence National de Développement de la PME.

**APSI** : Agence pour la Promotion et le Soutien de l'Investissement.

**BRSA** : Boissons Rafraichissantes Sans Alcool.

**BTPH** : Bâtiments et Travaux Publics et Hydrauliques.

**CGCI-PME** : Caisse des Garanties des Crédits de l'Investissement aux PME.

**CGPME** : Confédération Générale de la Petite et Moyenne Entreprise

**CNAS** : Caisse National des Assurances Sociales

**CNCI** : Comité National de la Compétitivité Industrielle.

**CNI** : Commission National des Investissements.

**EDPME** : Euro Développement PME.

**EI** : Entreprise Individuelle

**FGAR** : Fond de Garantie de crédits aux PME

**GUD** : Guichet Unique Décentralisé.

**GE** : Grande entreprise

**GRH** : Gestion des ressources humaines.

**IAA** : Industries Agroalimentaires

**MAN** : Mise à Niveau.

**MIR** : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration.

**MPMEA** : Ministère de la PME et de l'Artisanat.

**NAA** : Nomenclature Algérienne des Activités

**ONS** : Office National des Statistiques

**ONUDI** : Organisation des Nations Unis pour le Développement Industriel.

**J.O.R.A** : Journal Officiel de la République Algérienne.

**PE** : Petite Entreprise

**PESTEL** : Politique, Economique Socio-culturel, Technologique, Ecologique et Légal.

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**PMI** : Petite et Moyenne Industries

**SARL** : Société A Responsabilité Limitée

**SPA** : Société Par Action

**SBA** : Small Business Administration

**SNC** : Société aux Noms Collectifs

**TPE** : Très Petite Entreprise

## Liste des tableaux

<b>Tableau 01</b> : Les critères de la Small Business Administration.....	17
<b>Tableau 02</b> : Les critères de la commission européenne du 06 mai 2003.....	18
<b>Tableau 03</b> : Ce qui structure une organisation.....	62
<b>Tableau 04</b> : La PME comme mix de proximité.....	75
<b>Tableau 05</b> : Evolution du secteur industriel de 1969 à 1980.....	92
<b>Tableau 06</b> : Evolution de la PME 2001-2003.....	109
<b>Tableau 07</b> : Répartition des PME privés selon l'effectif.....	111
<b>Tableau 08</b> : Mortalité des PME privés.....	111
<b>Tableau 09</b> : Classement des 12 premières wilayas par nombre de PME.....	112
<b>Tableau 10</b> : Répartition des PME privés et des emplois par secteur d'activité.....	117
<b>Tableau 11</b> : Nomenclature des PME par commune.....	119
<b>Tableau 12</b> : Profil des dirigeants des PME.....	133
<b>Tableau 13</b> : Identification des entreprises étudiées.....	135
<b>Tableau 14</b> : Classification des PME selon la croissance des effectifs.....	137
<b>Tableau 15</b> : Répartition des effectifs par rapport au type d'entreprise.....	168
<b>Tableau 16</b> : Répartition des statuts juridique à travers le temps.....	168
<b>Tableau 17</b> : Rapport du profil d'entrepreneur et le type de dirigeant.....	169
<b>Tableau 18</b> : Rapport du profil du dirigeant avec les modes de prise de décision.....	170
<b>Tableau 19</b> : Répartition du processus décisionnel par taille d'entreprise.....	171
<b>Tableau 20</b> : Impact de l'environnement sur le choix de la stratégie.....	172
<b>Tableau 21</b> : Récapitulatif des modèles .....	176
<b>Tableau 22</b> : Matrice de corrélation des variables transformées.....	174
<b>Tableau 23</b> : Mesure des discriminations .....	179

## Liste des figures

<b>Figure 01</b> : Le courant de la spécificité.....	25
<b>Figure 02</b> : Le courant de la diversité.....	28
<b>Figure 03</b> : Les perspectives de recherche en PME.....	29
<b>Figure 04</b> : Le courant de la synthèse.....	31
<b>Figure 05</b> : Le courant de la dénaturation.....	32
<b>Figure 06</b> : Les facteurs spécifiques de la stratégie en PME.....	53
<b>Figure 07</b> : La structure fonctionnelle.....	69
<b>Figure 08</b> : La structure entrepreneuriale.....	71
<b>Figure 09</b> : Objectifs du programme de mise à niveau.....	104
<b>Figure 10</b> : Répartition des dossiers par secteurs d'activités.....	107
<b>Figure 11</b> : Evolution de la PME privé.....	110
<b>Figure 12</b> : Classement des douze premières PME.....	113
<b>Figure 13</b> : Répartition géographique des PME.....	114
<b>Figure 14</b> : Mouvement des PME par tranche d'effectif.....	118
<b>Figure 15</b> : Evolution des PME et des emplois dans la wilaya de Bejaia.....	120
<b>Figure 16</b> : Existence d'un organigramme au sein de l'entreprise.....	138
<b>Figure 17</b> : Existence formelle de l'organigramme.....	138
<b>Figure 18</b> : Critères de choix de la structure organisationnelle.....	139
<b>Figure 19</b> : Respect de la structure dans la gestion quotidienne.....	140
<b>Figure 20</b> : Modification de la structure de l'entreprise.....	140
<b>Figure 21</b> : Les fonctions des PME productrices de BRSA.....	141
<b>Figure 22</b> : Existence de procédures.....	142
<b>Figure 23</b> : Formalité des processus.....	142
<b>Figure 24</b> : Respect des procédures dictées dans les manuels.....	143
<b>Figure 25</b> : Communication des procédures aux employés.....	143
<b>Figure 26</b> : Amélioration des procédures existantes au sein de l'entreprise.....	144
<b>Figure 27</b> : Typologie des objectifs fixés.....	145
<b>Figure 28</b> : Formalité des objectifs fixés.....	145
<b>Figure 29</b> : Fixation des objectifs.....	146
<b>Figure 30</b> : Critères de fixation des objectifs à atteindre.....	147
<b>Figure 31</b> : Signification de la stratégie d'entreprise.....	148
<b>Figure 32</b> : Priorités de la stratégie d'entreprise.....	148
<b>Figure 33</b> : Stratégie de l'entreprise.....	149
<b>Figure 34</b> : Stratégie de croissance.....	149
<b>Figure 35</b> : Le processus décisionnel au sein des entreprises.....	150
<b>Figure 36</b> : La prise de décision stratégique.....	151
<b>Figure 37</b> : Influences des décisions par les parties prenantes.....	151
<b>Figure 38</b> : Les parties prenantes qui influencent la PDS.....	152
<b>Figure 39</b> : Degrés d'influence des parties prenantes.....	152
<b>Figure 40</b> : Prise en considération des éléments de l'environnement.....	153
<b>Figure 41</b> : Existence d'une planification.....	154
<b>Figure 42</b> : Formalité de la planification.....	154

<b>Figure 43</b> : La répartition des tâches.....	155
<b>Figure 44</b> : Formalités de la répartition.....	155
<b>Figure 45</b> : Critères de répartition des tâches.....	155
<b>Figure 46</b> : Coordination des tâches au sein des entreprises.....	156
<b>Figure 47</b> : Possession d'un répertoire de normes.....	156
<b>Figure 48</b> : Importance dans l'atteinte des résultats.....	157
<b>Figure 49</b> : Outils de comptabilités utilisées.....	157
<b>Figure 50</b> : Utilisation du tableau de bord de gestion.....	158
<b>Figure 51</b> : Le recours à des experts de gestion.....	158
<b>Figure 52</b> : Le recrutement du personnel.....	159
<b>Figure 53</b> : Les modes de recrutement.....	159
<b>Figure 54</b> : Degrés d'importance de ses critères lors du recrutement.....	160
<b>Figure 55</b> : Grille de rémunération.....	161
<b>Figure 56</b> : Critères de rémunération.....	161
<b>Figure 57</b> : Formation des salariés.....	162
<b>Figure 58</b> : Catégorie bénéficiant des formations.....	162
<b>Figure 59</b> : Types de formations accordées aux employés.....	162
<b>Figure 60</b> : Problèmes dans la circulation des informations.....	163
<b>Figure 61</b> : Les outils de communication interne.....	164
<b>Figure 62</b> : Origine des informations utilisées pour la PDS.....	165
<b>Figure 63</b> : Usage des données collectées pour la PDS.....	165
<b>Figure 64</b> : Concept de la performance par les dirigeants des PME.....	166
<b>Figure 65</b> : Perception du CA, des bénéfices et des parts de marché par rapport à la concurrence.....	167

---

# Questionnaire

Dans le cadre de nos travaux de recherche en fin de cycle portant sur « La gestion et l'organisation des PME » nous adressons ce questionnaire aux dirigeants d'entreprises activant dans le secteur des boissons non alcoolisées de la wilaya de Bejaia.

Merci de bien vouloir accorder quelque minute de votre précieux temps pour répondre aux questions suivantes :

Note: Si vous souhaitez avoir les résultats de cette enquête veuillez indiquer ci-dessous votre adresse e-mail :

.....

---

## I- Le profil du dirigeant

1- Quel est votre genre ?

- Homme                       Femme

2- Quel âge avez-vous ?

- [20 - 29]                       [30 - 39]                       [40 - 49]  
 [50 - 59]                       Plus de 60

3- Quel est votre niveau d'étude ?

- Primaire                       Lycéen                       Autre, précisez :.....  
 Secondaire                       Universitaire

4- Quelle formation avez-vous suivie ?

- Formation universitaire       Formation professionnelle       Aucune formation

5- Quel diplôme avez-vous obtenu ?

.....

6- Vous-êtes :

- Le fondateur de l'entreprise  
 L'héritier de l'entreprise  
 Le racheteur de l'entreprise

7- Vous-êtes :

- Le dirigeant propriétaire                       Le dirigeant non-propretaire

8- Vous-êtes dirigeant depuis combien de temps ?

- Moins d'un an                       Entre 1- 5 ans                       Plus de 5 ans

9- Parmi ces éléments quel est le plus important pour vous ?

- Pérennité de l'entreprise                       Indépendance dans la gestion  
 Croissance de l'activité                       Autres, précisez .....

10- Vous êtes un dirigeant qui :

- Planifie les tâches à accomplir                       Réalise les tâches au jour le jour

## II- Identification de l'entreprise

11- Quel est la raison social de votre entreprise ?

.....

12- Quel est sa localisation ?

.....

13- Quel est la date de sa création ?

.....

14- Quel est le statut juridique de votre entreprise ?

SARL

SNC

EURL

Autre, précisez .....

15- Votre entreprise est :

Familiale

Non-familiale

16- Quel est votre chiffre d'affaire annuel ?

Moins de 20 millions de DA

Moins de 200 millions de DA

Moins de 2 milliards de DA

17- Quel est votre total du bilan annuel ?

Moins de 10 millions de DA

Moins de 100 millions de DA

Moins de 500 millions de DA

18- Quels types de boissons produisez-vous ?

Boisson Gazeuses :

Limonades

Sodas

Boissons aux fruits gazeuses

Boissons plates :

Boissons aux fruits

Boissons aromatisées

Sirop

Boissons énergétiques

Boissons à base de lait



Jus de fruits :

- Pur jus de fruits                       Jus de fruits déshydraté  
 Jus de fruits concentrés               Nectar

Eaux embouteillés :

- Eaux minérales naturelles               Eaux gazeuse  
 Eaux de source                               Eaux aromatisées

Et autres, précisez .....

19- Quel est l'effectif salarié de votre entreprise lors de sa création ?

- Moins de 9 salariés                       Entre 10 et 49 salariés  
 Entre 50 et 249 salariés                   Plus de 250 salariés

20- Quel est l'effectif salarié de votre entreprise actuellement ?

- Moins de 9 salariés                       Entre 10 et 49 salariés  
 Entre 50 et 249 salariés                   Plus de 250 salariés

21- Votre entreprise évolue dans un marché :

- Régional               National               International

22- Votre secteur est-il concurrentiel ?

- Oui               Non

23- Vos concurrents sont :

- Direct               De substitution

24- Comment jugez-vous le degré de concurrence dans votre secteur ?

- Faible               Moyen               Fort

25- Avez-vous des relations avec d'autres entreprises ?

- Oui               Non

26- Si oui, lesquelles ?

- Partenariat               Alliance               Réseaux

### III- Structure de l'entreprise

27- Votre entreprise est-elle régit par un organigramme ?

- Oui                       Non

28- Cet organigramme existe-t-il de manière formelle ?

- Oui                       Non

29- Sur quels critères avez-vous choisi votre structure ?

- La taille de l'entreprise     L'environnement             La stratégie  
 La technologie                 L'âge de l'entreprise     Autre, précisez .....

30- La structure définie par la direction est-elle respecté dans la pratique ?

- Pas du tout                       Moyennement                 Totalement  
 Peu                                   Beaucoup                       Sans opinion

31- Une modification de votre structure est actuellement :

- Impossible à réaliser     Réalisable avec des difficultés     Sans opinion  
 Difficile à réaliser         Réalisable sans difficultés

32- Quelles sont les différentes fonctions de votre entreprise ?

- Fonction achat                 Fonction commercial             Fonction marketing  
 Fonction production         Fonction maintenance         Fonction finance  
 Fonction comptabilité     Fonction ressource humaine     Fonction R&D

33- Ces fonctions comprennent elles un processus ou des procédures précises ?

- Oui                       Non

34- Ces processus sont-ils régis de manière formelle (existent-ils sur un support)?

- Oui                       Non

35- Ces processus sont-ils communiqués à l'ensemble du personnel ?

- Oui                       Non

36- Les instructions dictées dans les manuels sont-elles respectées pas les employés ?

- Pas du tout             Moyennement             Totalement             Sans opinion

37- Permettez-vous une amélioration des procédés après leurs mises en place ?

- Oui                       Non



46- Quel est le processus décisionnel au sein de votre entreprise ?

- Vous êtes seul décideur
- Avec la participation des chefs de services
- Chaque chef de service décide pour la gestion de son service
- Vous faites participer l'ensemble du personnel
- Sans opinion

47- Comment les décisions stratégiques sont-elles prises ?

- Sur la base d'une analyse
- Sur la base d'analyse et d'intuition
- Sur la base d'intuitions
- Autre, précisez .....

48- Vos décisions sont-elles influencées par des parties prenantes ?

- Oui
- Non

49- Si oui, quels sont ces parties ?

- Famille
- Connaissances professionnels
- Collaborateurs de travail
- Amis
- Conseillers professionnels
- Fournisseurs
- Clients
- Réseaux de soutiens publics
- Autres, précisez .....

50- Comment jugez-vous l'influence de ces parties sur vos décisions ?

- Très faible
- Moyenne
- Très forte
- Faible
- Forte
- Sans opinion

51- Prenez-vous en considération les éléments de l'environnement dans vos décisions ?

- Oui
- Non

52- Si oui, quels sont ces éléments ?

- Fournisseurs
- Produits de substitution
- Concurrents déjà en place
- Clients
- Nouveaux concurrents
- L'Etat

53- Comment ces éléments influencent votre entreprise ?

- La politique : .....
- Le socio-culturel : .....
- L'écologie : .....
- L'économie : .....
- La technologie : .....
- Le légal : .....

## V- Système de gestion

54- Votre entreprise repose t'elle sur une planification ?

- Oui                       Non

55- Cette planification est-elle formelle ?

- Oui                       Non

56- Existe-t-il une répartition des tâches dans votre entreprise ?

- Oui                       Non

57- Si oui, quels sont les critères de répartition ?

- Expérience                       Qualification                       Aucun critère

58- La répartition des tâches existe elle de manière formelle ?

- Oui                       Non

59- Si oui, ces supports précisent ils les tâches et responsabilités de chacun des employés ?

- Oui                       Non

60- Ces tâches sont-elles supervisées par un responsable chargé de contrôler leurs réalisations ?

- Oui                       Non

61- Selon vous l'atteinte des résultats est plus importante que le suivi des instructions ?

- Oui                       Non

62- Dans votre entreprise permettez-vous une coordination du travail entre les différents employés ?

- Oui                       Non

63- L'entreprise possède-t-elle un tableau de bord de gestion ?

- Oui                       Non

64- Parmi ces outils, quels sont ceux dont vous disposez ?

- Système de comptabilité général  
 Système de comptabilité Analytique  
 Système de contrôle des activités

65- Faites vous un suivi des commandes et des livraisons des produits ?

- Oui  Non

66- Possédez-vous un répertoire de normes à suivre pour assurer la qualité de vos produits ?

- Oui  Non

67- Faites vous des études de marchés ?

- Oui  Non

68- Faites-vous des prévisions ?

- Oui  Non

69- Avez-vous recours à des experts dans la gestion de votre entreprise ?

- Oui  Non

## VI- Système d'animation ressource humaine

70- Par quels moyens procédez au recrutement pour votre entreprise?

- Externe :  Interne (promotion)
- Tissus relationnel
  - Annonce sur internet
  - Annonce via presse locale
  - Autre, précisez .....

71- Lors de vos recrutements quelles importances donnez-vous à ces critères ?

- |                        |                                 |                                |                               |
|------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| A- Instruction         | <input type="checkbox"/> Faible | <input type="checkbox"/> Moyen | <input type="checkbox"/> Fort |
| B- Expérience          | <input type="checkbox"/> Faible | <input type="checkbox"/> Moyen | <input type="checkbox"/> Fort |
| C- Âge                 | <input type="checkbox"/> Faible | <input type="checkbox"/> Moyen | <input type="checkbox"/> Fort |
| D- Compétences         | <input type="checkbox"/> Faible | <input type="checkbox"/> Moyen | <input type="checkbox"/> Fort |
| E- Relation d'affaire  | <input type="checkbox"/> Faible | <input type="checkbox"/> Moyen | <input type="checkbox"/> Fort |
| F- Relation de famille | <input type="checkbox"/> Faible | <input type="checkbox"/> Moyen | <input type="checkbox"/> Fort |

72- Comment jugez-vous les conditions de travail de vos employés ?

- |   |                                   |                                       |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très mauvaises | <input type="checkbox"/> Moyennes | <input type="checkbox"/> Très bonnes  |
| <input type="checkbox"/> Mauvaises      | <input type="checkbox"/> Bonnes   | <input type="checkbox"/> Sans opinion |

73- Avez-vous une grille de rémunération ?

- Oui  Non

74- Si oui, quels sont les critères de celle-ci ?

- Poste  Compétences  
 Ancienneté  Autre, précisez.....

75- Formez-vous vos employés ?

- Oui  Non

76- Qui bénéficie de ces formations ?

- Les cadres  L'ensemble du personnel  
 Les ouvriers  Autre, précisez .....

77- Quels sont les types de formations dont bénéficie l'entreprise ?

- Technique  Linguistique  
 Maîtrise de logiciels  Autre, précisez.....

78- Selon vous quels sont les moyens de motivations ?

- Rémunération  Participation aux prises de décisions  
 Considération  Promotion  
 Autre, précisez .....

79- Quel est la durée de vie moyenne d'un employé au sein de votre entreprise ?

.....

80- Faites vous un suivie des carrières de vos employés ?

- Oui  Non

## VII- Système d'information et de contrôle

81- Selon vous la diffusion de l'information est primordiale pour le bon fonctionnement de l'entreprise ?

- Oui  Non

82- Comment considérez-vous la circulation des informations dans votre entreprise ?

- Très mauvaise  Moyenne  Très bonne  
 Mauvaise  Bonne  Sans opinion

83- Rencontrez-vous des problèmes liés à la circulation des informations ?

- Oui       Non

84- Si oui, à quel fréquence les jugez-vous ?

- Peu fréquent       Fréquent       Très fréquent

85- Quels outils utilisez-vous pour la communication interne (entre les services) ?

- E-mail       Bouche à oreille       Papier

86- Pour la gestion de l'entreprise, collectez-vous des informations ?

- Oui       Non

87- Les informations que vous collectez pour la gestion de votre entreprise sont :

- De source interne       De source interne et externe  
 De source externe       Sans opinion

88- Pour la prise de décision stratégique, les informations utilisées :

- Existe au sein de l'entreprise  
 Sollicitez la contribution des employés pour en collecter  
 Sollicitez des collaborateurs ou des personnes externes pour en collecter  
 Autre, précisez.....

89- Les informations collectées pour la prise de décision stratégique sont :

- Traitées et traduites en un plan stratégique à suivre pour la prise de décision  
 Traitées et traduites en réflexion sans aucun plan pour la prise de décision  
 Directement utilisées de manière spontanée

90- Comment obtenez-vous des informations sur votre environnement ?

- Des entreprises locales       Des fournisseurs       Des clients  
 Des collègues       Des employés       Des médias

91- Votre entreprise dispose-t-elle de technologies de diffusion de l'information ?

- Oui       Non

92- Pour vous la performance, c'est :

- Augmentation du chiffre d'affaire       Augmentation des parts de marché  
 Etre mieux que la concurrence       La satisfaction de vos salariés  
 La satisfaction de vos clients       Autre, Précisez .....



93- Que pensez-vous de la performance globale de votre entreprise ?

- Pas du tout satisfait       Satisfait       Sans opinion  
 Un peu satisfait       Très satisfait

94- A quelle fréquence jugez-vous que vos objectifs sont atteints ?

- Jamais       Fréquemment       Sans opinion  
 Rarement       Très fréquemment

95- Afin d'estimer la performance de votre entreprise, veuillez indiquer comment évoluent ces indicateurs au cours des trois derniers exercices :

- a- Le volume des ventes       Faible    Moyen    Fort  
b- Le bénéfice annuel       Faible    Moyen    Fort  
c- Part de marché       Faible    Moyen    Fort  
d- Croissance du capital       Faible    Moyen    Fort  
e- Croissance de l'entreprise       Faible    Moyen    Fort  
f- Croissance de l'effectif       Faible    Moyen    Fort

96- Comment jugez-vous le climat social de l'entreprise ?

- Très mauvais       Moyen       Très bon  
 Mauvais       Bon       Sans opinion

97- Comment Percevez-vous la satisfaction des salariées ?

- Très mauvais       Moyen       Très bon  
 Mauvais       Bon       Sans opinion

98- Par rapport à vos concurrents, comment jugez-vous votre chiffre d'affaire ?

- Très faible       Moyen       Très important  
 Faible       Important       Sans opinion

99- Par rapport à vos concurrents, comment jugez-vous vos bénéfices ?

- Très faible       Moyen       Très important  
 Faible       Important       Sans opinion

100- Par rapport à vos concurrents, comment jugez-vous vos parts de marché ?

- Très faible       Moyen       Très important  
 Faible       Important       Sans opinion

# TABLE DES MATIERES

Remerciements	
Dédicace	
Sommaire	
Liste des abréviations.....	I
Liste des tableaux.....	III
Liste des figures.....	IV
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>02</b>
<b>Chapitre I : La petite et moyenne entreprise.....</b>	<b>07</b>
Introduction.....	08
<b>Section 01 : La PME fondamentaux de quelques concepts.....</b>	<b>09</b>
1- Définition de la PME.....	09
A- Définition selon les pays.....	10
B- Définition selon les auteurs.....	12
2- Approche quantitative de la PME.....	15
A- Effectif employés.....	16
B- Le chiffre d'affaire.....	17
3- Approche qualitative de la PME.....	19
A- L'aspect humain.....	19
B- Le rapport de BOLTON.....	20
C- Les approches multicritères.....	20
<b>Section 02 : Le courant de la spécificité et de la diversité de la PME.....</b>	<b>24</b>
1- Le courant de la spécificité.....	24
2- Le courant de la diversité.....	27
<b>Section 03 : Le courant de la synthèse et le courant de la dénaturation de la PME...</b>	<b>29</b>
1- Le courant de la synthèse.....	30
2- Le courant de la dénaturation.....	31
Conclusion.....	33
<b>Chapitre II : Organisation et gestion de la PME.....</b>	<b>35</b>
Introduction.....	36
<b>Section 01 : Stratégie et prise de décision au sens des PME.....</b>	<b>37</b>
1- Le dirigeant de la PME.....	37
A- Qu'est-ce qu'un dirigeant de PME ?.....	38
B- Le profil du dirigeant.....	39
2- La prise de décision stratégique dans la PME.....	43
A- La décision.....	44
B- Processus décisionnel.....	45
3- Stratégie de la PME.....	50
A- Notion de stratégie.....	50
B- La stratégie en PME : quelles spécificités ?.....	51
C- La mise en œuvre d'une stratégie de niche au sein d'une PME.....	57

<b>Section 02 : Organisation et structure de la PME</b> .....	59
1- Définition de quelques notions de base.....	60
A- L'organisation.....	60
B- La structure.....	61
C- Mode de coordination.....	63
2- Organisation et structure : cas des PME.....	63
A- Les caractéristiques de la PME.....	64
B- La structure de la PME.....	68
3- La proximité dans la gestion des PME.....	72
A- Typologies des proximités.....	72
B- Le rôle de la proximité dans la gestion de la PME.....	73
<b>Section 03 : Animation de la ressource humaine en PME</b> .....	77
1- L'homme, une ressource indispensable.....	77
A- Qu'est-ce que la GRH ?.....	77
B- Les différentes activités de la ressource humaine.....	78
2- La ressource humaine en PME.....	80
A- Le recrutement.....	80
B- La rémunération.....	81
C- La formation.....	82
D- La gestion des carrières.....	83
Conclusion.....	86
<b>Chapitre III : La PME en Algérie</b> .....	88
Introduction.....	89
<b>Section 01 : Genèse de la PME en Algérie</b> .....	90
1- La période 1962- 1982.....	90
2- La période 1982- 1988.....	92
3- De 1989 à aujourd'hui.....	93
<b>Section 02 : Les facteurs de croissance de la PME algérienne</b> .....	95
1- Les institutions spécifiques pour la promotion de la PME algérienne.....	96
A- Le fond de garantie des crédits .....	96
B- Les pépinières d'entreprises.....	97
C- Les centres de facilitation.....	98
D- Le conseil national consultatif pour la promotion de la PME.....	98
E- Conseil national chargé de la sous-traitance.....	99
F- La caisse de garantie des crédits d'investissements .....	99
G- Agence national pour le développement de la PME.....	100
2- Les organismes de soutiens et d'accompagnement de la PME algérienne.....	100
A- Agence national de développement des investissements .....	101
B- Agence nationale de soutien à l'emploi de jeune.....	101
C- Caisse national d'assurance chômage .....	102
D- Agence nationale de gestion des microcrédits .....	102
3- La mise à niveau de la PME algérienne.....	103
A- Définition de la MAN.....	103
B- Typologie de la MAN.....	105

C- Evaluation de la MAN de la PME algérienne.....	106
<b>Section 03 : Evolution de la PME en Algérie.....</b>	<b>108</b>
1- La population de la PME en Algérie.....	108
A- Création des PME.....	108
B- Mortalité des PME.....	111
C- Répartition géographique des PME.....	112
2- La population de la PME dans la wilaya de Bejaia.....	115
A- Présentation de la wilaya de Bejaia.....	115
B- Population de la PME de Bejaia.....	116
Conclusion.....	122
<b>Chapitre IV : Organisation et gestion des PME cas des BRSA de la wilaya de Bejaia..</b>	<b>123</b>
Introduction.....	124
<b>Section 01 : Présentation du secteur des Boissons en Algérie.....</b>	<b>125</b>
1- Les boissons gazeuses.....	125
A- Les limonades.....	125
B- Les sodas.....	126
C- Les boissons aux fruits gazeuses.....	126
2- Les boissons plates.....	126
A- Les boissons aux fruits .....	126
B- Les boissons aromatisées .....	127
C- Les boissons énergétiques .....	127
D- Les boissons à base de lait.....	127
E- Les sirops.....	127
3- Les jus de fruits.....	127
A- Les purs jus de fruits.....	127
B- Les jus de fruits concentrés.....	128
C- Les jus de fruits déshydraté.....	128
D- Les nectars de fruits.....	128
4- Les eaux embouteillées .....	128
A- Eaux minérales naturelles.....	128
B- Eaux de source .....	128
C- Eaux gazeuses.....	129
<b>Section 02 : Déroulement de l'enquête et analyse des données.....</b>	<b>130</b>
1- Méthodologie de l'enquête.....	130
A- L'échantillon .....	130
B- Contenu et administration du questionnaire.....	130
2- Analyse descriptive.....	132
A- Profil des dirigeants .....	132
B- L'identification des entreprises .....	134
C- La structure de l'entreprise.....	138
D- Système de prise de décision.....	144
E- Système de gestion.....	154
F- Système d'animation des ressources humaines.....	159
G- Système d'information et de contrôle .....	163

3- Analyse croisée.....	167
A- Typologies des entreprises .....	168
B- Profil du dirigeant.....	169
C- La prise de décision stratégique .....	171
<b>Section 03 : Analyse des correspondances multiples.....</b>	<b>173</b>
1- Aperçu sur l'ACM.....	173
A- Présentation de l'ACM.....	173
B- ACM, mode d'emploi.....	173
2- Analyse de données.....	175
A- Récapitulatif des modèles.....	176
B- Matrice de corrélation.....	176
C- Matrice de discrimination .....	178
3- Interprétation des résultats.....	181
A- Combinaisons linéaires .....	181
B- Identification des facteurs .....	182
Conclusion.....	182
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>186</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>191</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>206</b>

## Résumé

La PME a été depuis longtemps l'une des forces majeures de l'économie nationale, elle a connu différentes réformes et programmes d'appuis qui lui ont permis d'être au centre de l'arène économique. C'est dans la perspective de ces différents développements, que nous avons voulu comprendre à travers ce travail comment ces entreprises sont-elles régies et comment fonctionnent-elles au quotidien, en d'autres termes nous avons voulu étudier l'organisation et la gestion de la PME algérienne.

Pour cela nous avons menées une enquête auprès de 17 PME activant dans le secteur des BRSA de la wilaya de Bejaia, afin de comprendre comment ces PME se structurent, répartissent les différentes tâches, prennent les décisions et réagissent aux variations de leurs environnement.

**Mots clés :** PME, Organisation, Gestion, Stratégie.

---

## Abstract

The SME have been for many years the most powerful of the national economy, having known different reforms and programs which allowed her to be at the center of the economic arena. It is in its developments' perspective that we wanted to know through this project how this companies are governed and how they work on a daily basis, in other words we wanted to study the management and the organization of the Algerian SME.

For this, we conduct an investigation on 17 SME that act in the sector of the soft drinks (BRSA) of Bejaia city, in order to understand how this companies form themselves, distribute the tasks, make decisions and react to the environment variations.

**Key words:** SME, Organization, Management, Strategy


---

## المخلص

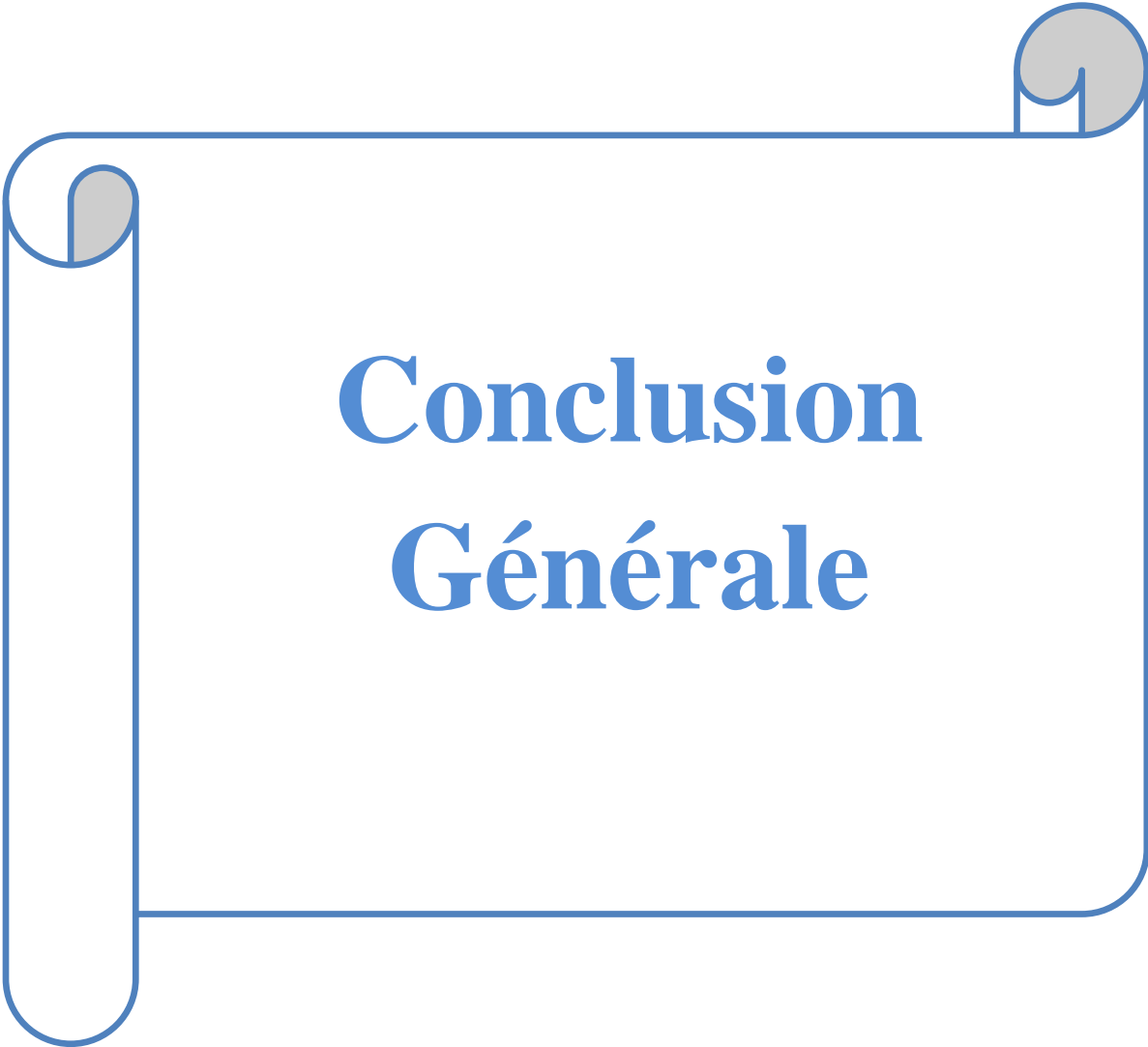
منذ فترة طويلة كونت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة القوى الاكثر تأثيرا في اقتصاد السوق، حيث عرفت اصلاحات وبرامج الدعم مختلفة. في اطار هذه التطورات المختلفة، أردنا ان نبين خلال هاذ المشروع كيف تتحكم هذه الشركات وكيف تنتظم يوميا. وبعبارة اخرى أردنا دراسة كيفية تنظيم وادارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

للتحقيق هاذ المشروع، تمت قيادة داسة استقصائية على 17 مؤسسة تنشط في قطاع المشروبات الغير الكحولية للولاية بجاية، حتى نفهم كيف تنهيكل هذه المؤسسات، كيف يتم توزيع المواقع، كيف تتأخذ القرارات وكيف تتباين ردود فعل البيئة المحيطة بها.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التنظيم، الادارة، الاستراتيجيات



**Chapitre I :**  
**La petite et**  
**moyenne**  
**entreprise**



# **Conclusion Générale**





**Bibliographie**



**Chapitre II :  
Organisation et  
gestion des PME**



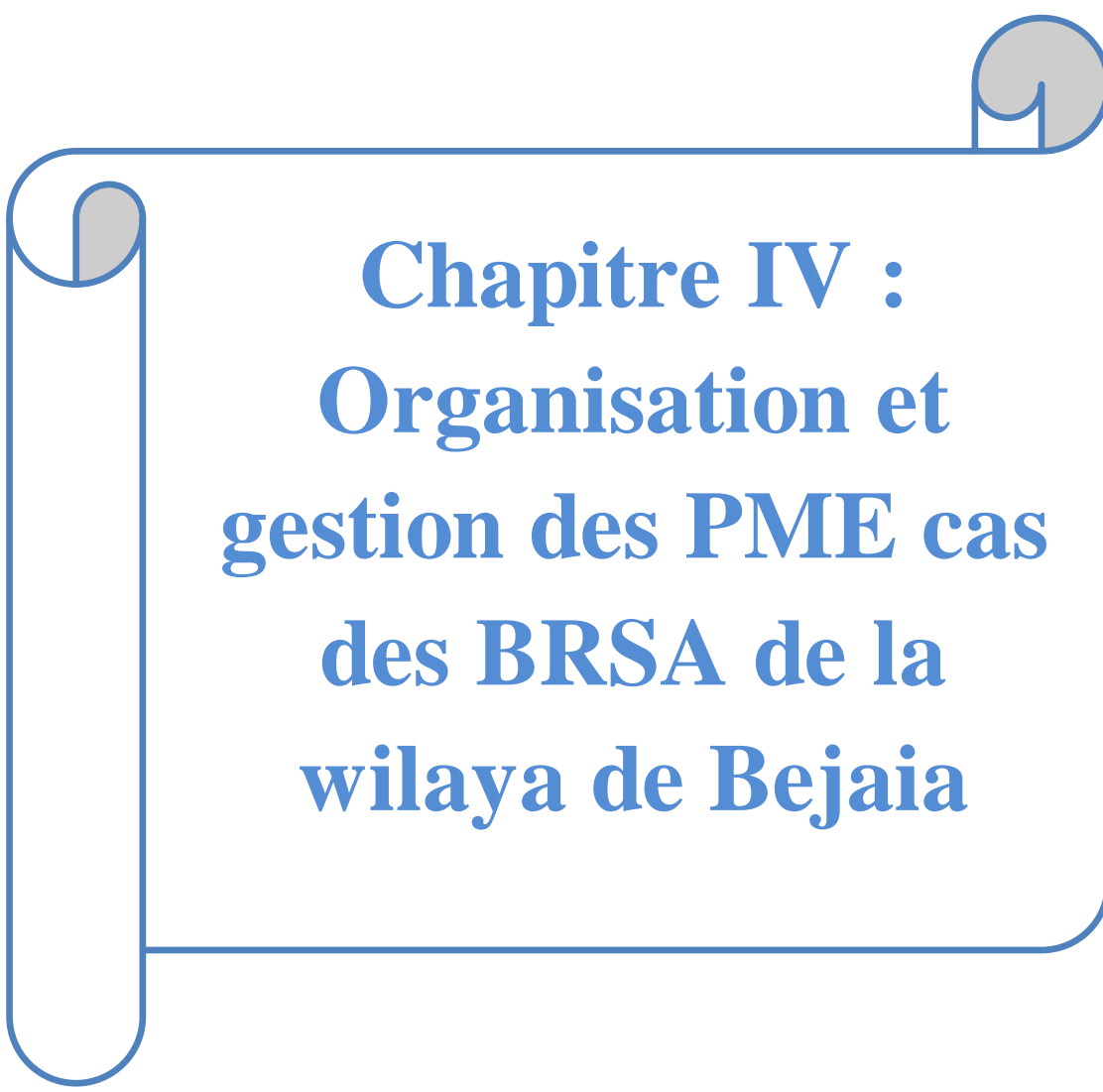
# **Introduction Générale**



**Annexe**



**Chapitre III :**  
**La PME en**  
**Algérie**



**Chapitre IV :  
Organisation et  
gestion des PME cas  
des BRSA de la  
wilaya de Bejaia**



# **Table des matières**