

**Université d'Oran**

Faculté des Sciences Économiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales

---

**MÉMOIRE DE MAGISTER ÈS-SCIENCES COMMERCIALES**  
**OPTION : Finance et Économie internationale**

**Thème :**

**Pratiques bancaires**  
**des banques étrangères**  
**envers les PME algériennes**

Cas  
de la Société Générale Algérie

Présenté et soutenu publiquement par:

**Mohammed TAHRAOUI**

Sous la Direction de:

**Ahmed BOUYACOUB**  
*Professeur à l'université d'Oran*

**Jury: Soutenu le 27 Février 2008**

**Président : A.MIRAOUI, Professeur, Université d'Oran**

**Membre : A.TOUBACHE, Maître de conférences, Université d'Oran**

**Membre : M.KENNICHE, Maître de conférences, Université d'Oran**

## REMERCIEMENTS

---

*Aucun travail ne s'accomplit dans la solitude.*

*Pour ce travail de mémoire de magister, je voudrais remercier en premier lieu mon directeur de recherche, Ahmed BOUYACOUB, pour ses précieux conseils ainsi que ses orientations.*

*Je voudrais remercier en deuxième lieu, Nabil BELOUTI, pour ses aides remarquables relatives à l'exploitation du logiciel SPAD, ce qui m'a permis de mener à bien mon enquête de recherche.*

*Plus précisément, je voudrais aussi remercier Fouzia BABAHMED, qui a acceptée de relire mon travail, pour corriger les fautes de syntaxe, d'orthographe, ou de frappe...*

*Je remercie aussi tous les documentalistes de la C.D.E.S, qui m'ont beaucoup aidé à rassembler la documentation nécessaire.*

*À MES PARENTS,  
À MA FEMME ET MES DEUX FILLES.*

# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>09</b>
<b>CHAPITRE I L'ENTREPRISE BANCAIRE ET LE SYSTÈME BANCAIRE ALGÉRIEN.....</b>	<b>14</b>
<b>SECTION I RAPPEL HISTORIQUE DU SYSTÈME BANCAIRE ALGÉRIEN.....</b>	<b>16</b>
<b>I.1 Le système bancaire algérien durant la période de gestion administrative de l'économie.....</b>	<b>16</b>
I.1.1 De l'indépendance à 1966.....	16
I.1.2 Période allant de 1966 à 1970.....	17
I.1.3 Période allant de 1970 à 1978.....	17
I.1.4 Période allant de 1978 à 1982.....	18
I.1.5 Période allant de 1982 à 1986.....	18
I.1.6 Période allant de 1986 à 1990.....	18
<b>I.2 La réforme du système bancaire algérien et la transition vers l'économie de marché.....</b>	<b>19</b>
I.2.1 Présentation des objectifs de la réforme monétaire et bancaire.....	19
I.2.1.1 Les ruptures.....	19
I.2.1.2 Les réhabilitations.....	20
I.2.1.3 Les innovations.....	20
I.2.2 La régulation monétaire.....	20
I.2.2.1 Un conseil de la monnaie et du crédit.....	21
I.2.2.2 Une commission bancaire.....	21
I.2.2.3 Une centrale des risques bancaires.....	21
I.2.3 Les aménagements apportés en 2001 à la loi relative à la monnaie et au crédit.....	21
I.2.4 Adoption de l'Ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et le crédit (O.M.C).....	22
<b>SECTION II STRUCTURES DE L'ENTREPRISE BANCAIRE.....</b>	<b>24</b>
<b>II.1 L'entreprise bancaire.....</b>	<b>24</b>
II.1.1 L'approche théorique: La fonction d'intermédiation financière de la banque.....	24
II.1.1.1 Les coûts de transaction.....	25
II.1.1.2 Les coûts d'information.....	25
II.1.1.3 L'assurance de liquidité.....	26



II.1.2 L'approche institutionnelle.....	26
II.1.2.1 Le cadre réglementaire de l'activité bancaire.....	26
II.1.2.2 La classification des banques.....	27
II.1.3 L'approche professionnelle.....	28
II.1.3.1 Les critères de définition des métiers de la banque.....	28
II.1.3.2 Typologie des métiers de la banque.....	28
<b>II.2 L'organisation du secteur bancaire algérien.....</b>	<b>29</b>
II.2.1 Les autorités monétaires.....	30
II.2.1.1 Le Ministère chargé des Finances.....	30
II.2.1.2 La Banque d'Algérie.....	30
II.2.2 Les organes de direction et de contrôle.....	30
II.2.2.1 L'organe de représentation ; l'Association des Banques et Établissements Financiers (A.B.E.F).....	30
II.2.2.2 L'organe de réglementation et d'agrément ; le Conseil de la Monnaie et du Crédit (C.M.C).....	31
II.2.2.3 L'organe de contrôle (la Commission Bancaire).....	32
<b>II.3 Réglementation bancaire.....</b>	<b>33</b>
II.3.1 Les conditions d'exercice de l'activité bancaire.....	33
II.3.1.1 L'accès à la profession bancaire.....	33
II.3.1.2 Les dirigeants.....	34
II.3.1.3 Capital minimum libéré.....	34
II.3.2 Les opérations de banque.....	34
II.3.2.1 Les opérations connexes.....	34
II.3.2.2 Les prises de participations.....	35
II.3.3 Les obligations comptables.....	35
II.3.3.1 Les principes comptables.....	35
II.3.3.2 Les règles d'évaluation et de comptabilisation.....	35
II.3.3.3 Les comptes individuels annuels.....	36
II.3.4 Le respect des normes de gestion.....	36
II.3.4.1 La liquidité.....	36
II.3.4.2 La solvabilité.....	37
II.3.4.3 Le système de réserve obligatoire.....	38
II.3.4.4 Le système de garantie des dépôts bancaires.....	38
II.3.4.5 Le dispositif de contrôle interne.....	38

<b>SECTION III CRÉDIT BANCAIRE ET MODES DE FINANCEMENT</b> .....	<b>40</b>
<b>III.1 Présentation générale des crédits</b> .....	<b>40</b>
III.1.1 Définition du crédit.....	40
III.1.2 Le rôle du crédit.....	40
III.1.3 Critères de classement des crédits.....	41
III.1.3.1 Nature de la clientèle.....	41
III.1.3.2 La fonction du crédit.....	42
III.1.3.3 Les catégories socio-professionnelles.....	42
III.1.3.4 La technique utilisée.....	42
III.1.3.5 La durée du besoin financé.....	43
III.1.3.6 Les possibilités de mobilisation offertes à la banque.....	43
III.1.3.7 Le risque des crédits.....	43
III.1.3.8 Le taux des crédits.....	44
III.1.4 Le classement officiel des crédits en Algérie.....	44
III.1.4.1 La clientèle.....	44
III.1.4.2 Les types de financement.....	44
III.1.4.3 Les formes de crédits.....	45
III.1.4.4 La nomenclature comptable détaillée des crédits à la clientèle.....	45
III.1.4.5 Quelques réflexions sur les critères utilisés.....	45
<b>III.2 Les formes de crédits</b> .....	<b>46</b>
III.2.1 Les crédits ponctuels.....	46
III.2.1.1 Principe.....	46
III.2.1.2 Les types de crédits.....	46
III.2.2 Les lignes de crédits classiques.....	47
III.2.2.1 Principes.....	47
III.2.2.2 Les types de crédits.....	47
III.2.3 Les crédits globaux.....	47
III.2.3.1 Principes.....	47
III.2.3.2 Les différents crédits.....	48
III.2.3.3 Limites des crédits globaux.....	49
III.2.4 Les crédits financiers.....	50
III.2.4.1 Caractéristiques des crédits financiers.....	50
III.2.4.2 Types de crédits financiers.....	50
III.2.5 Les crédits automatisés.....	51

<b>III.3 Le financement du commerce extérieur</b> .....	<b>51</b>
III.3.1 Le financement des importations.....	52
III.3.1.1 Les facteurs déterminants du mode de paiement.....	52
III.3.1.2 Les principaux risques du commerce international.....	53
III.3.1.3 Les modes de paiement usités dans la pratique des règlements internationaux.....	54
III.3.2 Le financement des exportations.....	56
III.3.2.1 Le crédit acheteur.....	56
III.3.2.2 Le crédit fournisseur.....	56
<b>CHAPITRE II LA GESTION BANCAIRE</b> .....	<b>58</b>
<b>SECTION I LES CRITÈRES DE GESTION DANS LA BANQUE</b> .....	<b>60</b>
<b>I.1 La rentabilité</b> .....	<b>60</b>
I.1.1 La formation du résultat.....	60
I.1.1.1 Le produit net bancaire (P.N.B).....	60
I.1.1.2 Le résultat brut d'exploitation.....	61
I.1.1.3 Le résultat d'exploitation.....	62
I.1.2 Les facteurs de la rentabilité.....	63
I.1.2.1 L'effet prix.....	63
I.1.2.2 L'effet encours.....	65
I.1.2.3 L'effet ciseau.....	65
I.1.2.4 L'effet risque.....	66
<b>I.2 Le risque de crédit</b> .....	<b>66</b>
I.2.1 Le risque de contrepartie.....	67
I.2.1.1 Le risque de crédit.....	67
I.2.1.2 Le risque sur les marchés.....	68
I.2.2 Le risque de liquidité.....	68
I.2.2.1 Le risque de liquidité immédiate.....	68
I.2.2.2 Le risque de transformation.....	69
I.2.3 Le risque des taux.....	69
I.2.3.1 Le risque de taux d'intérêt.....	69
I.2.3.2 Le risque de change.....	69
I.2.4 Le risque d'insolvabilité.....	69

<b>SECTION II LA MAÎTRISE DU RISQUE DE CRÉDIT</b> .....	<b>71</b>
<b>II.1 La gestion du risque de crédit</b> .....	<b>71</b>
II.1.1 L'évaluation du risque de crédit.....	72
II.1.1.1 L'analyse de l'emprunteur.....	72
II.1.1.2 L'analyse du projet.....	73
II.1.1.3 Le choix des garanties du crédit.....	73
II.1.2 La décision d'octroi du crédit.....	74
II.1.3 Mise en place, suivi et contentieux des concours bancaires.....	75
<b>II.2 Les outils de gestion préventive du risque de crédit</b> .....	<b>76</b>
II.2.1 Le système de délégation crédit.....	76
II.2.2 L'utilisation des techniques de scores.....	77
II.2.3 Le système de détection préventive.....	77
II.2.4 Les cotations et les sources d'information de la banque.....	78
<b>II.3 Étude de cas : présentation d'un accord de crédit global à la Société Générale Algérie (S.G.A)</b> .....	<b>79</b>
II.3.1 Résumé du Commentaire d'un conseiller de clientèle sur l'affaire et ses perspectives.....	79
II.3.2 Les réserves de la hiérarchie.....	81
II.3.3 Commentaire sur l'appréciation du risque de crédit par la S.G.A.....	82
<b>SECTION III L'ACTION COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE BANCAIRE</b> .....	<b>84</b>
<b>III.1 La concurrence bancaire</b> .....	<b>84</b>
III.1.1 Les barrières à l'entrée.....	86
III.1.1.1 Les barrières réglementaires (l'obtention de l'agrément).....	86
III.1.1.2 Les autres barrières à l'entrée.....	87
III.1.2 Les économies d'échelle et de gamme.....	88
III.1.2.1 Les économies d'échelle.....	88
III.1.2.2 Les économies de gamme.....	88
<b>III.2 La relation produit-client</b> .....	<b>89</b>
III.2.1 La clientèle de l'entreprise bancaire.....	89
III.2.1.1 Segmentation et typologie.....	89
III.2.2 Les produits bancaires.....	91
III.2.2.1 La variété des produits bancaires.....	91
III.2.2.2 Les caractéristiques des produits bancaires.....	92

III.2.2.3 Le cycle de vie des produits bancaires.....	92
III.2.2.4 La stratégie marketing et la relation produit-client.....	93
<b>III.3 La relation banque-client.....</b>	<b>97</b>
III.3.1 La relation banque-client et la théorie de l'agence.....	97
III.3.1.1 La relation banque- client (Déposant) .....	98
III.3.1.2 La relation banque-client (Emprunteur) .....	98
III.3.2 Le milieu conflictuel de la relation banque-client.....	100
III.3.2.1 La rupture abusive de crédit.....	100
III.3.2.2 Le soutien abusif.....	101
<b>CHAPITRE III LA PME.....</b>	<b>104</b>
<b>SECTION I LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA GESTION EN PME.....</b>	<b>106</b>
<b>I.1 Le courant de la spécificité.....</b>	<b>106</b>
I.1.1 Le sous-système de but.....	106
I.1.2 Le sous-système organisationnel.....	107
I.1.3 Le sous-système d'activités.....	108
I.1.4 Le sous-système environnemental.....	110
<b>I.2 Le courant de la diversité.....</b>	<b>111</b>
<b>I.3 Les prolongements.....</b>	<b>112</b>
I.3.1 Le courant de la synthèse.....	112
I.3.2 Le courant de la dénaturation.....	113
<b>I.4 Les caractéristiques du management de la PME.....</b>	<b>113</b>
I.4.1 La relation du dirigeant avec ses salariés.....	114
I.4.2 Les fonctions de la PME.....	114
I.4.3 Les systèmes d'information et de coordination.....	115
I.4.3.1 L'ajustement mutuel.....	116
I.4.3.2 La supervision directe.....	116
I.4.3.3 La standardisation des procédés.....	116
I.4.3.4 La standardisation des résultats.....	116
I.4.3.5 La standardisation des qualifications.....	116
I.4.4 La stratégie des PME.....	117
I.4.5 La nature du capital.....	117
I.4.6 La nature de la clientèle.....	118

I.4.7 L'insertion territoriale.....	119
I.4.8 Le système de gestion : finalisé par l'entrepreneur.....	119
I.4.8.1 Le PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance).....	120
I.4.8.2 Le CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité).....	121
<b>I.5 Les nouvelles pratiques des PME.....</b>	<b>121</b>
I.5.1 Pratiques managériales des PME.....	121
I.5.1.1 Les nouvelles stratégies organisationnelles des PME.....	122
I.5.1.2 La gestion PME en réseau et hypogroupe.....	123
I.5.1.3 La gestion en réseau et hypogroupe : entre pratiques entrepreneuriales et managériales.....	124
I.5.2 Les alliances stratégiques.....	126
I.5.2.1 Les dilemmes classiques de la PME.....	126
I.5.2.2 L'alliance : une option stratégique.....	126
<b>SECTION II RAPPEL HISTORIQUE ET CADRE INSTITUTIONNEL DE LA PME EN ALGÉRIE.....</b>	<b>127</b>
<b>II.1 Période allant de 1963 à 1988.....</b>	<b>127</b>
<b>II.2 À partir de 1989.....</b>	<b>129</b>
<b>II.3 L'importance du développement des PME pour l'économie.....</b>	<b>134</b>
<b>II.4 Les caractéristiques de la PME privée algérienne.....</b>	<b>135</b>
II.4.1 L'entrepreneur Algérien : Quelles appartenances ?.....	136
II.4.2 L'intérêt de la formation dans les PME en Algérie (la culture économique juridique et financière).....	137
<b>CHAPITRE IV RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE .....</b>	<b>141</b>
<b>SECTION I NATURE DE L' ENQUÊTE .....</b>	<b>143</b>
<b>I.1 Présentation de la banque société générale Algérie.....</b>	<b>143</b>
I.1.1 La position sur le marché.....	143
I.1.2 Les produits et packages.....	144
I.1.2.1 Les crédits.....	144
I.1.2.2 Les placements.....	144
I.1.2.3 Les autres produits.....	144
I.1.2.4 Les services.....	144
I.1.3 Le siège et réseau.....	144
I.1.3.1 Un siège en expansion.....	145

I.1.3.2 L'informatique.....	145
I.1.3.3 Le réseau et les effectifs.....	145
<b>I.2 Présentation de l'échantillon enquêté.....</b>	<b>146</b>
<b>I.3 L'organisation du questionnaire.....</b>	<b>147</b>
<b>I.4 Caractéristiques de l'échantillon enquêté.....</b>	<b>149</b>
I.4.1 Le nombre par branche d'activité.....	149
I.4.2 Nature et âge.....	150
I.4.3 La taille (effectif/Chiffre d'affaires).....	151
I.4.4 L'utilisation de la N.T.I.C.....	152
I.4.5 La structure du capital.....	153
I.4.6 Le statut juridique.....	154
<b>I.5 Identification de l'entrepreneur potentiel.....</b>	<b>154</b>
I.5.1 L'âge.....	156
I.5.2 Le niveau de formation.....	156
<b>SECTION II CROISEMENTS DES RÉSULTATS .....</b>	<b>157</b>
<b>II.1 Identification et caractéristiques des PME enquêtées.....</b>	<b>157</b>
<b>II.2 L'entrepreneur.....</b>	<b>161</b>
<b>II.3 La relation S.G.A-PME.....</b>	<b>163</b>
<b>II.4 Procédure et délai de réponse à la demande de crédit.....</b>	<b>167</b>
<b>II.5 Les conditions de financement.....</b>	<b>170</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>176</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>181</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>187</b>

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

---



Depuis les années quatre vingt dix, nous assistons à une importante croissance des petites et moyennes entreprises (**PME**) dans notre économie. Ce phénomène récent est dû au passage d'une économie à gestion administrative, dont l'investissement est basé sur la grande entreprise publique, à une économie de marché fondée sur des mécanismes différents.

Dès lors, l'investissement en général, a connu un recul par rapport aux deux décennies 70 et 80, contrairement à l'investissement privé, qui lui, connaît une nette progression. Ce dernier est assuré par l'entreprise privée, et plus particulièrement par la petite et moyenne entreprise (**PME**).

Notre intérêt est principalement porté sur l'étude de la **PME** privée, car les autorités publiques, à travers la politique économique actuelle, lui accorde une attention soutenue et permanente pour sa promotion et son développement. Dans le milieu universitaire, de nombreuses recherches, séminaires et enquêtes ont été effectués dans ce sens durant ces dernières années.

Les statistiques recueillies par la Caisse Nationale des Assurances Sociales, concernant les **PME** algériennes privées, présentent d'année en année une évolution progressive<sup>1</sup>. Cette évolution a contribué aussi bien à la croissance économique qu'à la création de l'emploi et au bien être des ménages. Ces statistiques, comparées à d'autres pays demeurent faibles. Cette faiblesse provient des insuffisances et des contraintes internes (structurels relatifs à l'organisation et au fonctionnement de ces entreprises) et externes (contraintes administratives, financières, etc.).

Le but de notre recherche n'est pas d'étudier l'ensemble des contraintes externes, mais de se consacrer uniquement aux difficultés rencontrées quant à l'accès aux ressources, et plus précisément, les ressources financières. Pour les **PME**, la question du financement est liée à la relation banque-entreprise ; relation qui n'en demeure pas moins étroite, d'où la nécessité et l'importance de les aborder en même temps.

Le financement des **PME** privées par les banques publiques se caractérise par une forte dépendance, d'une part, et par une prudence excessive d'engagement d'autre part. Il s'agit de deux mondes différents et éloignés qui n'entre en relation que par la voie formelle.

Les banques étrangères nouvellement installées, représentent un cas qui vient contribuer à la recherche et l'identification des contraintes auxquelles sont confrontées les **PME**.

---

<sup>1</sup>Le nombre de **PME** s'élève à 225 449 en 2004 et à 245 842 en 2005 alors, qu'elles représentaient que 75 679 en 1999.

## Objet

L'alternative de la banque privée pour le financement de la **PME** privée a démarré en 1998. Après les deux scandales financiers (**El khalifa bank** et **B.C.I.A**) qui ont secoué notre place financière, il y a eu liquidation de la banque privée à capital national, l'une après l'autre, laissant ainsi la scène libre aux banques publiques et étrangères.

Le choix d'une participation au financement des entreprises privées, par des mécanismes de la banque privée nationale, fut un échec ; il ne restait comme ultime recours que la banque étrangère sous forme d'implantations nouvelles, ou la privatisation de quelques banques publiques (C.P.A).

L'accès des banques privées étrangères à l'activité bancaire a créé un nouveau dynamisme de la concurrence bancaire, donnant ainsi aux entreprises, de nouvelles possibilités de financement. Qu'en est-il du financement bancaire de la **PME** en Algérie, assuré par la banque étrangère ? Quelles sont les pratiques appliquées par celle-ci à l'égard de ce segment de clientèle ? Est-ce que les banques étrangères appliquent-elles des méthodes spécifiques pour financer les **PME** en Algérie? Ces interrogations nous amènent à vérifier les pratiques qu'utilisent ces banques dans leur relation commerciale avec les **PME**. La réponse à ces questions nous permettra de ressortir les caractéristiques des **PME** finançables par la banque étrangère, et les pratiques de celle-ci envers les **PME**.

Un bref rappel historique de notre système bancaire algérien s'avère nécessaire. Ceci va nous permettre de suivre le contexte dans lequel a évolué l'entreprise bancaire, ainsi que le cadre réglementaire auquel elle est opposée, car les autorités publiques ne peuvent tolérer un secteur bancaire entièrement libre (**Chapitre I**).

La réglementation bancaire est spécifique à l'entreprise bancaire, sachant pertinemment que sa pérennité est largement dépendante de sa rentabilité, que elle même, est dépendante de sa capacité à maîtriser son risque de crédit (la contrainte financière). Cela n'exclue pas l'influence de la contrainte commerciale qui vise l'adéquation des produits qu'offre la banque aux différents segments de clients (**Chapitre II**).

La segmentation des clients faite par la banque est basée sur le rapprochement des besoins des clients par catégorie, afin de pouvoir les satisfaire. La **PME** est représentée dans la banque étrangère comme un segment à part entière. L'étude des caractéristiques des **PME** privées algériennes et de ses différentes approches théoriques, nous a conduit à identifier cette population connue par son hétérogénéité (**Chapitre III**).

Afin de peaufiner notre recherche sur la question relative au financement et aux pratiques utilisées par les banques étrangères à l'égard des **PME** privées algériennes, nous avons établi un questionnaire d'enquête dûment étudié, et comprenant les points suivants (**Chapitre IV**):

- Présentation de l'entreprise
- Identification de l'entrepreneur
- Utilisation des nouvelles technologies
- Relation avec la banque
- Procédure et délai de réponse à la demande d'un crédit
- Conditions de financement.

Le traitement est effectué par le logiciel **SPAD, Version 5.5- Monoposte**, à travers une analyse statistique, en utilisant les tris à plat et les tableaux croisés. En consultant les résultats obtenus, nous constaterons une différence dans la présentation et la numérotation de certaines questions par rapport au questionnaire destiné au client (Questionnaire de base). Cela s'explique par l'impossibilité d'introduire directement une catégorie de questions dans la base **SPAD**, d'où l'obligation de les éclater en plusieurs, mais cela ne touche en aucun cas aux résultats recueillis.

#### **Hypothèses de recherche**

En tant que banques professionnelles, les méthodes des banques étrangères doivent être différentes de celles pratiquées par les banques publiques. Néanmoins, notre enquête nous révèle des avis différents : d'une part, il y a ceux qui constatent une réelle différence et d'autre part, ceux qui voient qu'il n'y a pas de changement ou alors une infime différence.

Par le biais de cette enquête, et après un diagnostic des pratiques des banques étrangères, nous allons essayer d'évaluer l'alternative de la banque étrangère et son apport à la question du financement, et de savoir quelles sont les **PME** qui intéressent en particulier ces banques, et les méthodes utilisées dans l'appréciation du risque de crédit. Plusieurs questions peuvent être posées, dont certaines méritent notre concentration afin de ne pas éparpiller nos efforts, surtout lorsqu'il s'agit d'une population assez hétérogène telle que la **PME**.

Sur la base de cet échantillon, nous allons essayer de faire ressortir les caractéristiques des **PME** recherchées par la Société Générale Algérie en matière de financement. La détermination de ces caractéristiques va nous permettre d'identifier deux aspects importants :

Le premier consiste à dresser un type de **PME** recherché et financé par la banque étrangère.

Le deuxième aspect, a pour but d'identifier les pratiques de la banque étrangère avec ce segment, de les vérifier par rapport aux pratiques des autres banques publiques de la place, à la lumière de quelques travaux réalisés dans le même sujet.

### **Méthodologie**

Il ne s'agit pas de faire des comparaisons directes entre les pratiques utilisées par les banques publiques et celles des banques étrangères, mais de s'appuyer sur certaines études et résultats trouvés par d'autres chercheurs, pour expliquer et relativiser certains résultats. Les résultats de cette enquête restent valables uniquement pour le type d'échantillon choisi.

Durant cette enquête, nous nous sommes concentré uniquement sur un échantillon constitué de 70 **PME** privées, domiciliées auprès de la banque Société Générale Algérie. Nous essayerons d'identifier les caractéristiques de ces **PME** qui ont fait l'objet de financement et déterminer les bases sur lesquelles la banque étrangère s'appuie pour accorder des crédits à ce type particulier de clients, lequel connaît des difficultés à se faire financer par notre système bancaire.

Le deuxième volet du questionnaire traite de la question des pratiques utilisées par la banque envers cet échantillon d'entreprises.

Dans la recherche sur la **PME**, le cadre d'analyse descriptif va nous permettre d'établir une liste des différentes caractéristiques de l'échantillon choisi, mais, la multiplicité des facteurs nous empêche d'élaborer un cadre de référence générale, d'où la solution de considérer que certaines combinaisons sont plus probables que d'autres. Cela nous a conduit dans notre recherche, à choisir quelques facteurs qui vont nous permettre d'avoir un cadre général de type de **PME**, éligible au crédit par la banque étrangère. Il faut rappeler, que la spécificité de la **PME** par rapport à la grande entreprise affecte largement l'orientation des choix des banques.

Les problèmes relatifs à la disponibilité et à la qualité de l'information, d'une part, et à la valeur des garanties et des nantisements, d'autre part, désavantagent les **PME** à l'accès au crédit par rapport à la grande entreprise. Ces arguments sont connus par les dirigeants des **PME**, et les banquiers.

Le plan de notre recherche est constitué de quatre chapitres, dont chacun comporte trois ou deux sections, elles mêmes subdivisées en deux ou trois paragraphes. Les résultats majeurs de notre recherche sont exposés dans la conclusion générale.

**CHAPITRE I**  
**L'ENTREPRISE BANCAIRE ET LE SYSTÈME BANCAIRE**  
**ALGÉRIEN**

---

Dans ce premier chapitre, nous nous interrogeons sur la définition du concept « Banque », utilisé à la fois pour désigner l'entreprise, la profession, l'institution, le métier et le secteur. La banque n'est pas une entreprise comme les autres car, elle reçoit les fonds du public et gère les moyens de paiements (créateur de monnaie). Sa fonction principale est d'accorder des crédits qui ont un rôle dans le processus d'évolution économique et d'innovation (**J.A.Schumpeter**).

La banque active dans un secteur concurrentiel, organisé par les pouvoirs publics qui ne peuvent tolérer un secteur entièrement libre (crises bancaires impliquant crises économiques).

Dans la première section, nous donnerons un rappel historique de notre système bancaire algérien que nous estimerons utile pour comprendre le contexte dans lequel a évolué l'entreprise bancaire. La deuxième section abordera l'entreprise bancaire et son environnement à travers les autorités monétaires qui président l'organisation du secteur dans lequel elle active, ainsi que la réglementation bancaire à laquelle elle est opposée.

La troisième section sera réservée au rôle essentiel de l'entreprise bancaire, assuré par la fonction du crédit et les modes de financement bancaire. De part l'importance du crédit bancaire dans notre économie, nous avons estimé utile de détailler certaines formes de crédits utilisées pour le financement des entreprises et notamment les **PME**.

## **SECTION I RAPPEL HISTORIQUE DU SYSTÈME BANCAIRE ALGÉRIEN**

Il nous paraît important de rappeler l'historique du système bancaire algérien, permettant ainsi de nous donner un aperçu sur le contexte dont lequel a évolué l'entreprise bancaire depuis l'indépendance à ce jour.

Le système bancaire algérien est le produit d'un processus qui s'est réalisé en plusieurs étapes, suivant deux systèmes de gestion différents<sup>1</sup>.

### **I.1 Le système bancaire algérien durant la période de gestion administrative de l'économie**

La politique financière d'un pays est une partie intégrante de sa politique économique. Ayant choisi un système d'économie à gestion administrative, l'Algérie a mis en place depuis l'indépendance jusqu'en 1988, diverses réglementations en matière bancaire, permettant ainsi de financer le vaste programme des investissements planifiés.

#### **I.1.1 De l'indépendance à 1966<sup>2</sup>**

L'Algérie a mis en place dès le 29 août 1962, un Trésor public qui prend en charge les activités traditionnelles de la fonction Trésor, ainsi qu'une fonction exceptionnelle du « crédit à l'économie ». Nous tenons à signaler, que cette dernière s'est développée dans le temps et ce, malgré la nationalisation des banques (66-67).

La Banque Centrale d'Algérie ayant été instituée le 12 décembre 1962, fut dotée de tous les statuts d'un institut d'émission, afin de créer les conditions favorables à un développement ordonné de l'économie nationale. La Banque Centrale exerce les fonctions d'émission de la monnaie fiduciaire, de direction et de surveillance du crédit, ainsi que la gestion des réserves de change.

Le 07 mai 1963, on assiste à la création de la Caisse Algérienne de Développement « qui apparaît comme une direction du plan, par son rôle dans l'établissement des programmes d'investissements publics ou d'importation, à la direction du Trésor, par son rôle de gestion du budget et de la contre valeur des aides étrangères, à une banque d'affaires, par la participation

---

<sup>1</sup>Benhalima AMMOUR, le système bancaire algérien : textes et réalité, éditions Dahlab, Alger, 1996, pages 9-24.

<sup>2</sup>Choairb EL-HASSAR, réformes et opportunités d'investissements dans le secteur bancaire algérien, Media Bank, 06-2000, n° 48, Banque d'Algérie, pages 4 -8.

qu'elle est habilitée à prendre ; à un établissement de crédit à court, moyen et long terme ; à une banque de commerce extérieur et une caisse des marchés de l'État »<sup>3</sup>.

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (**C.N.E.P**) créée le 10 août 1964, avait pour rôle, la collecte de l'épargne destinée à la construction du logement. Son activité sera orientée par la suite vers le financement des programmes planifiés d'habitat collectif.

### **I.1.2 Période allant de 1966 à 1970**

En raison du peu d'empressement des banques étrangères à s'impliquer dans le financement du développement, préférant les opérations de commerce extérieur qui procurent une rentabilité immédiate, la Banque Centrale d'Algérie été contrainte d'agir directement dans le financement de l'économie, en attendant la nationalisation de ces banques, ce qui a donné naissance à trois banques commerciales dénommées primaires.

En 1966<sup>4</sup>, ce fut la création de la Banque Nationale d'Algérie (**B.N.A**) qui disposait d'un monopole légal en matière de traitement des opérations bancaires du secteur public, agricole, industriel et commercial. Le 29 décembre de la même année, fut crée le Crédit Populaire d'Algérie (**C.P.A**), pour le financement de l'artisanat, de l'hôtellerie, les professions libérales ainsi que les **PME**. Le 01 Octobre 1967, l'Algérie venait de parachever le système bancaire algérien, en créant la Banque Extérieure d'Algérie (**B.E.A**) qui allait avoir pour but, le développement des relations bancaires et financières avec le reste du monde. Comme le souligne à juste titre **P.Pascallon**<sup>5</sup> « l'algérienisation des structures financières peut être considérée comme terminée ».

Soulignons toutefois, que le principe de spécialisation dans le domaine des interventions respectives à chaque banque sur le plan théorique s'est transformé dans la pratique et ce, par un « chevauchement des compétences » au niveau des banques primaires, car il était impossible sur le plan pratique, d'asseoir une activité bancaire à une clientèle nationale sans assise extérieure et vice-versa.

### **I.1.3 Période allant de 1970 à 1978**

Suite à la phase d'investissement intense du premier plan quadriennal, les autorités politiques algériennes ont rencontré des contraintes qui les ont poussé à confier à partir de 1970,

---

<sup>3</sup>A. TIANO, le maghreb entre les mythes, P.U.F, Paris, 1967.

<sup>4</sup>Ordonnance n°66-178 du 13 juin 1966 portant création de la banque nationale d'Algérie.

<sup>5</sup>P.PASCALLON, le système monétaire et bancaire algérien, revue banque, octobre 1970, n°289, page 876.



aux banques primaires, la gestion et le contrôle des opérations financières des entreprises publiques.

Cette nouvelle vocation attribuée au système bancaire algérien impliquait nécessairement, la réorganisation de toutes les structures financières du pays (la réforme de 1970).

#### **I.1.4 Période allant de 1978 à 1982**

En 1978, le système bancaire algérien affecte le financement des investissements dits « stratégiques » au Trésor public, sous forme de concours remboursables à long terme. Le crédit bancaire à moyen terme est supprimé du système de financement des investissements planifiés, à l'exception de certaines activités (transport et services).

La loi de finance de 1982 fait introduire une nouvelle doctrine. L'intervention des banques primaires dans le financement des investissements publics devrait obéir aux critères de rentabilité financière.

En ce qui concerne le secteur privé, le secteur bancaire intervient rarement comme pourvoyeur de crédits d'investissement. Ce secteur a tendance à s'autofinancer<sup>6</sup>.

#### **I.1.5 Période allant de 1982 à 1986**

Cette période s'est caractérisée par la création de deux banques primaires : La première, étant la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (**B.A.D.R**), elle fut créée en 1982<sup>7</sup>.

La seconde banque créée en 1985<sup>8</sup>, est issue du Crédit Populaire d'Algérie (**C.P.A**), il s'agit de la Banque de Développement Local (**B.D.L**). Elle a pour rôle le financement des unités économiques locales.

#### **I.1.6 Période allant de 1986 à 1990**

Il est important de relever, que la loi bancaire de 1986 relative au régime des banques et du crédit<sup>9</sup>, n'a pas été mise en œuvre et ce, à cause de l'accélération du processus de réforme fondé sur les critères de rentabilité financière, car « *le système de financement qui a prévalu avant cette loi a connu des phénomènes corrélatifs tels que la faiblesse, voire l'inexistence de marchés monétaire et financier, un faible degré de bancarisation de l'économie, la domiciliation*

---

<sup>6</sup>Benhalima AMMOUR, op.cite, page 24.

<sup>7</sup>Décret n° 82-106 du 13 mars 1982 portant création de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural et fixant ses statuts.

<sup>8</sup>Décret n°85-85 du 30 avril 1985 portant création de la Banque de Développement Local et fixant ses statuts.

<sup>9</sup>Loi 86-12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit.

*obligatoire unique des entreprises publiques auprès des banques primaires, et enfin l'absence d'une véritable politique d'encadrement du crédit »<sup>10</sup>.*

## **I.2 La réforme du système bancaire algérien et la transition vers l'économie de marché**

### **I.2.1 Présentation des objectifs de la réforme monétaire et bancaire**

La réforme monétaire et bancaire, entamée suite à l'adoption de la loi sur la monnaie et le crédit en avril 1990, est venue renforcer les réformes économiques engagées dès 1988 et mettre fin à la triple crise d'endettement, d'inflation et de gestion administrée. Cette loi allait mettre fin à toute ingérence administrative, et établir des institutions et des instruments afin de pouvoir instaurer une autorité de régulation autonome. Cette autorité fut chargée de la réalisation de ces objectifs et de la conduite de programmes de ruptures, de réhabilitation et de rénovation des structures.

#### **I.2.1.1 Les ruptures**

Afin de mettre fin d'une façon définitive aux sources d'endettement et d'inflation, il fallait casser les liens institutionnels et les formes instrumentales entre la Banque Centrale, les banques primaires et le Trésor Public<sup>11</sup>.

En premier lieu, il y a eu une sorte de séparation entre la sphère budgétaire et la sphère monétaire. Les deux circuits, bancaire et budgétaire des liquidités, ont été déconnectés et démonétisés. La dette antérieure du Trésor a été consolidée avec une échéance de remboursement de 15 ans<sup>12</sup>. Les avances de la Banque Centrale au Trésor ont connu un plafonnement de 10 % des recettes fiscales de l'année, remboursables avant la fin de l'année calendaire.

En second lieu, il fallait mettre fin à l'automaticité, avec un re-financement des banques en monnaie centrale (encadrement du crédit). Toutefois, ce re-financement fut désormais sous contrôle monétaire. Cette procédure a permis de rehausser le statut de la Banque Centrale qui par conséquent, a retrouvé sa position privilégiée d'Institut d'émission.

Une nouvelle réglementation de normes et de ratios prudentielles a par ailleurs, mis en place un système de protection des épargnants, basé sur la transparence comptable du système

---

<sup>10</sup>A.R.HADJ-NACER, les cahiers de la réforme, Vol. n° 4, éditions ENAG, 1990, page 13.

<sup>11</sup>Riad BENMALEK, la réforme du secteur bancaire en Algérie, mémoire de maîtrise en sciences économiques, option : Économie internationale, Monnaie et Finance, université des sciences sociales de TOULOUSE I, France, 1999, page 65.

<sup>12</sup>Article n° 213 de la loi 90-10 du 10 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

bancaire, lequel système fut encadré par des normes de comptabilité, de statistique et de divulgation.

### **I.2.1.2 Les réhabilitations**

La loi sur la monnaie et le crédit visait notamment, à réhabiliter la monnaie (le Dinar algérien) et par conséquent, l'autorité monétaire ainsi que le statut de la banque en tant qu'entreprise bancaire.

*« L'objectif de la réhabilitation monétaire est de créer le climat d'affaires propice à l'épargne, à l'investissement et à la croissance ».* Pour ce faire, la loi a rétabli l'autorité monétaire et consacre l'autonomie de la Banque Centrale, chose que les textes lui ont toujours reconnue, mais qui a été pervertie jusqu'à la transformer en une sorte de planche à billet.

En déspecialisant les banques primaires, et clarifiant les missions qui leurs ont été dévolues, L'entreprise bancaire a acquis le même titre que l'entreprise industrielle et commerciale. Elle fut dès lors soumise aux règles de droit commun régissant les sociétés, et encadrée par une réglementation monétaire et bancaire qui lui permettaient d'être dans un état permanent d'équilibre économique. La relation banque - entreprise devait être gérée dans la transparence, permettant ainsi la préservation du droit des épargnants et des emprunteurs.

### **I.2.1.3 Les innovations**

La loi a introduit des institutions, des instruments et des mécanismes de marché, inconnus jusqu'alors en Algérie, en matière d'offre et de demande des capitaux. Son dispositif visait à diversifier les sources de financement des agents économiques notamment les grandes entreprises, en émergeant par là même, les activités traditionnelles dans la banque et en créant un marché financier<sup>13</sup>. Les banques voyaient s'ouvrir devant elles de nombreuses et nouvelles activités financières.

## **I.2.2 La régulation monétaire**

Les réformes économiques engagées en Algérie depuis 1988 visaient à se débarrasser du système de financement d'économie d'endettement, et passer à un système de financement par l'épargne et le marché. À cet effet, la loi sur la monnaie et le crédit a prévu des organes, des instruments et des mécanismes pour la régulation monétaire, tels que :

---

<sup>13</sup>Hocine BENISSAD, Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993), office des publications universitaires, Alger, 03-1994, Page 124.

### **I.2.2.1 Un conseil de la monnaie et du crédit**

Il agit à la fois en tant que conseil d'administration de la Banque Centrale, et en tant qu'autorité monétaire unique indépendante du Trésor Public.

Cet organe conçoit, formule et arrête les objectifs et les instruments de la politique monétaire et de crédit, que les structures techniques de la Banque d'Algérie ont mis en œuvre.

### **I.2.2.2 Une commission bancaire**

Dotée d'un pouvoir de sanction à l'égard des banques. Elle est l'organe de surveillance de l'application de la réglementation bancaire.

### **I.2.2.3 Une centrale des risques bancaires**

En imposant aux banques le respect de ratios de couverture et de division des risques contribuera à la protection des déposants.

Pour ce qui est des instruments et des mécanismes, la Banque d'Algérie intervient par une réglementation prudentielles des risques et une réglementation du marché monétaire.

La troisième section de ce premier chapitre sera consacrée en détail, au point de régulation monétaire à travers la réglementation bancaire.

## **I.2.3 Les aménagements apportés en 2001 à la loi relative à la monnaie et au crédit**

Ces aménagements ont été introduits sans pour autant toucher à l'autonomie de la Banque d'Algérie, dans le but de rehausser l'influence de l'exécutif dans la prise de décision sur la politique monétaire du pays. Afin de concrétiser ce but, l'ordonnance n°01-01 modifiant et complétant la loi 90-10<sup>14</sup> a été créée, scindant le conseil de la monnaie et du crédit en deux organes :

Le premier est constitué du Conseil d'Administration, chargé de l'administration et de l'organisation de la Banque d'Algérie. Le second organe constitué par le conseil de la monnaie et du crédit, joue le rôle de l'autorité monétaire. Il est composé de sept membres, dont trois sont nommés par un décret présidentiel, alors qu'ils étaient au nombre de quatre dans la loi 90-10. Cette nouvelle composition, tout en maintenant le principe d'indépendance de la Banque d'Algérie, a atténué les déséquilibres en défaveur de l'exécutif.

---

<sup>14</sup>Ordonnance n° 01-01 du 27 février 2001 modifiant et complétant la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

#### **I.2.4 Adoption de l'Ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et le crédit (O.M.C)**

Cette année fut marquée par la mise en faillite des deux banques privées. Il s'agit de la banque El khalifa et la Banque pour le Commerce et l'Industrie d'Algérie (B.C.I.A). Cette situation a poussée les pouvoirs publics à trouver une refonte de la loi sur la monnaie et le crédit, afin que ce genre de scandale financier ne se reproduise plus.

Par ailleurs, le législateur insiste sur le triple objectif que ce nouveau texte veut concrétiser, en soulignant les conditions exigées aux acteurs du système bancaire pour que cette refonte puisse atteindre son succès<sup>15</sup> :

- Permettre à la Banque d'Algérie de mieux exercer ses prérogatives,
- Renforcer la concertation entre la Banque d'Algérie et le gouvernement en matière financière,
- Permettre une meilleure protection des banques de la place et de l'épargne du public.

Selon certains experts, la nouvelle loi a constitué une ingérence du ministère des finances dans les prorogatives du conseil de la monnaie et du crédit.

##### *\* Les conditions exigées par le législateur :*

Le législateur a toutefois conditionné le succès de cette ordonnance par la réunion des trois facteurs suivants à savoir : la formation d'un nombre important de superviseurs compétents pour le compte de la Banque d'Algérie ; l'existence chez les acteurs de la place des systèmes d'information performants assis sur des supports techniques de transmission de l'information fiables, rapides et sécurisés ; le financement de l'économie par les ressources du marché adossé à un système bancaire solide et à l'abri de toute suspicion.

En dehors des remarques formulées par certains experts quant à quelques articles de cette nouvelle ordonnance, les conditions liées au succès de cette dernière ne sont pas vérifiées. Nous pensons que le législateur connaît d'emblée les limites de notre système d'information, et le fonctionnement de notre système bancaire d'autant plus, que le rattrapage du retard dans ce domaine ne peut se faire en une année ou deux. L'Algérie détient des ressources humaines compétentes en matière bancaire mais insuffisantes, car la formation bancaire est une préoccupation récente liée aux réformes économiques engagées depuis 1990. Le retard accusé réside aussi dans l'exploitation des nouvelles technologies (modernisation bancaire). Il ne faut

---

<sup>15</sup>Voir, l'exposé des motifs du projet de loi portant approbation de l'ordonnance relative à la monnaie et le crédit.

surtout pas oublié qu'en France par exemple, les banques françaises recrutent beaucoup plus d'informaticiens que de banquiers (statistiques de la revue Banque).

Cette première section a retracé l'évolution et les changements qu'a connus notre système bancaire, qui coïncidant totalement avec les différentes périodes qui ont modifié les orientations de notre économie caractérisée par une gestion administrative de celle-ci, à une économie de marché.

L'ouverture effective en 1998, du secteur bancaire au capital privé, donnant ainsi naissance à quelques banques privées (capital national et étranger), avait pour but de financer l'entrepreneur privé à capital national ou étranger par des mécanismes bancaires privés.

Toutefois, cette ouverture s'est soldée par deux scandales financiers, causés par la mise en faillite de deux banques commerciales (**El khalifa bank** et **B.C.I.A, 2003**). Cet échec a poussé dès lors, les autorités monétaires à renforcer davantage les mesures de contrôle et de surveillance des organismes de crédit, et de repenser à une politique de privatisation des banques publiques (**C.P.A**).

En Algérie, le financement des entreprises est assuré par la banque (privée ou publique) qui se situe au cœur de l'activité économique. L'évolution du système bancaire algérien nous a permis d'avoir une vision plus détaillée de l'environnement bancaire, qui influence l'avenir de l'entreprise bancaire et qui fera l'objet de la deuxième section.

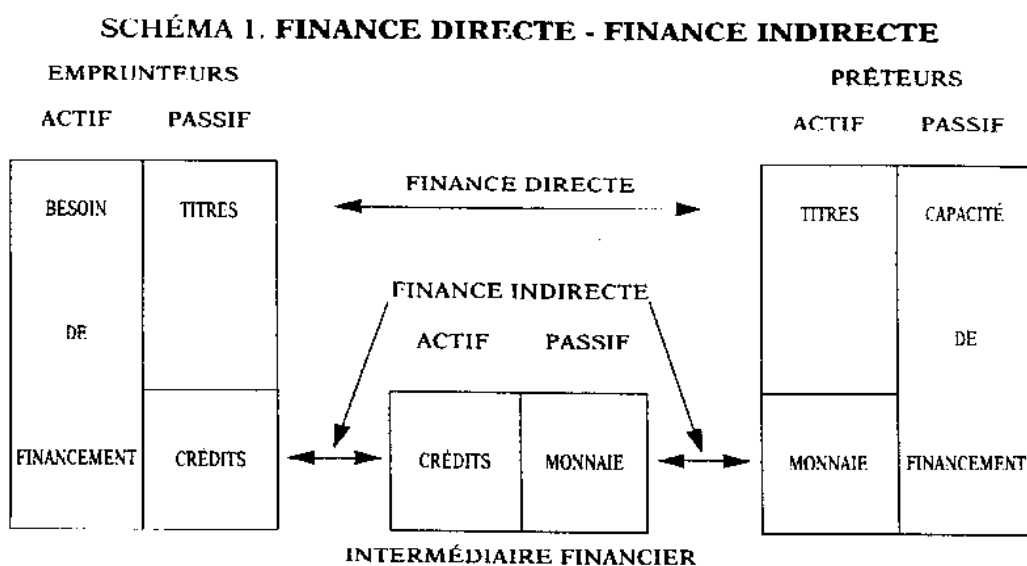
## SECTION II STRUCTURES DE L'ENTREPRISE BANCAIRE

Cette section sera consacrée à la définition du terme « Banque », qui est *un ensemble d'organisations, statuts ou activités fort différents*<sup>16</sup>. Pour mieux cerner les caractéristiques de l'entreprise bancaire, nous adopterons trois approches successives. La première approche est d'ordre théorique (l'intermédiaire financier), la deuxième est d'ordre institutionnel (catégories des établissements de crédit), tandis que la troisième est d'ordre professionnel (la diversité du métier de banquier). L'entreprise bancaire est opposée à une réglementation spécifique.

### II.1 L'entreprise bancaire

#### II.1.1 L'approche théorique: La fonction d'intermédiation financière de la banque

Selon les travaux de **Gurley et Shaw (1960)**, il existe deux modalités de distribution des fonds (la finance directe et la finance indirecte). Il ne s'agit que d'une classification conceptuelle, c'est-à-dire, qu'aucune économie concrète ne présente les caractéristiques de l'un ou l'autre système<sup>17</sup>; l'Algérie est une forme très rapprochée du deuxième cas (économie d'endettement).



Source: Sylvie COUSSERGUES, *op.cite*, page 5.

- **La finance directe (Marché financier)**, un processus dans lequel l'offre et la demande de capitaux se confrontent directement, sans passer par la médiation d'un intermédiaire financier. Les agents économiques se procurent leurs ressources de financement en émettant des titres sur le marché financier.

<sup>16</sup>Sylvie COUSSERGUES, *la banque : structures, marchés, gestion*, édition DALLOZ, 1994, page 6.

<sup>17</sup>Xavier DUCREUX, *économie d'endettement et économie de marchés financiers*, cahiers Français, juillet-septembre 1996, n° 277, La documentation Française, page 55.

Rappelons que l'institution de l'autorité du marché financier en Algérie, depuis le 23 mai 1993, reste encore dans son état embryonnaire car, le ratio d'autofinancement des entreprises algériennes reste faible, l'une des raisons qui handicape son expansion.

- **La finance indirecte (économie d'endettement)**, est un processus dans lequel un intermédiaire s'interpose entre les prêteurs et les emprunteurs ultimes pour favoriser les flux financiers<sup>18</sup>. Cela dit, l'intermédiaire financier (la banque) collecte des ressources qu'il redistribue par la suite, sous forme de crédits (après évaluation) aux agents qui ont un besoin de financement. Avec ce processus d'intermédiation financière, la finance indirecte arrive à remédier aux imperfections de la finance directe.

Trois facteurs peuvent résumer la spécificité et la justification d'existence des banques : les coûts de transactions, les coûts d'information et l'assurance de liquidité.

#### **II.1.1.1 Les coûts de transaction**

Selon **Benston et Smith (1976)**, les coûts de transactions représentent la raison d'être de l'activité des intermédiaires financiers<sup>19</sup>. Il est beaucoup plus difficile pour des prêteurs et des emprunteurs de petite taille de faire des échanges sans l'intervention d'un intermédiaire financier, car le coût de recherche pour réaliser une transaction a un effet prohibitif. Le rôle des banques et des intermédiaires financiers est de leurs épargner le temps de recherche. Grâce à leurs moyens d'informations et le développement de leurs réseaux, ils peuvent offrir des contrats plus avantageux que ceux offerts sur les marchés.

#### **II.1.1.2 Les coûts d'information**

De part leurs fonctions, les banques concourent d'une manière essentielle à la production d'information<sup>20</sup>. Elles arrivent à gérer les asymétries d'information inhérentes à tout échange d'actif financier. Elles forment pour reprendre l'expression de **Diatkline (1993)**, un « dispositif cognitif ». Pourquoi ? Plusieurs raisons peuvent être avancées :

La première, est que les banques sont les interlocuteurs naturels des emprunteurs confrontés en permanence aux problèmes d'informations. La deuxième raison découle des relations privilégiées et durables qu'entretiennent les banques avec leurs clients. Ceci leur permet de cumuler les informations. Le rendement croissant et les économies d'échelle font bénéficier les banques dans leur production de l'information, car exercer un contrôle par un intermédiaire

---

<sup>18</sup>Sylvie COUSSERGUES, op.cite, page 6.

<sup>19</sup>Christian DESCAMPS, Jacques SOICHOT, économie et gestion de la banque, éditions EMS, Paris, 2002, page 11.

<sup>20</sup>Ibid., page 13.



financier coûte moins cher, et sera plus efficace que lorsqu'il est effectué par plusieurs actionnaires. La quatrième raison apparaît lorsque les épargnants délèguent aux intermédiaires financiers le pouvoir de contrôler l'emprunteur, afin de réduire les coûts de surveillance.

Les asymétries d'information qui existent sur le marché de capitaux, fournissent une autre raison de l'existence des intermédiaires financiers.

### **II.1.1.3 L'assurance de liquidité**

Les contrats de dépôt comme ceux de crédit procurent au client une assurance de liquidité<sup>21</sup>, une troisième raison pour justifier l'existence des banques.

**Diamond et Dybvig (1983)** ont montré que l'assurance contre le risque d'illiquidité fournie par la banque, est justifiée par leur capacité à mobiliser l'épargne pour l'investissement à long terme, en préservant la liquidité aux déposants (ces derniers peuvent retirer leurs dépôts à n'importe quel moment et d'une manière inopinée)<sup>22</sup>. Le principal risque encouru par le déposant est la faillite de la banque. Mais, un bon contrôle par l'autorité monétaire du secteur bancaire peut rendre le contrat de dépôt peu risqué.

En Algérie, la mise en faillite des deux banques algériennes (**El khalifa bank** et **B.C.I.A**) prouve les limites de la Banque d'Algérie dans l'accomplissement de sa mission de contrôle et de supervision bancaire. Selon le gouverneur de la Banque d'Algérie, les limites du contrôle proviennent d'une part, des défaillances en matière d'organisation et d'information des banques eux-mêmes et d'autre part, du nombre réduit des inspecteurs de la Banque d'Algérie<sup>23</sup>.

### **II.1.2 L'approche institutionnelle**

Cette approche traite la banque en tant qu'institution, dont la définition et les opérations accomplies relèvent d'une législation spécifique. À partir de la nouvelle ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003, relative à la monnaie et le crédit, nous procédons à la définition de l'activité bancaire ainsi qu'à la classification des banques.

#### **II.1.2.1 Le cadre réglementaire de l'activité bancaire**

Dans les articles 66 à 75, l'ordonnance bancaire définit les opérations bancaires et distingue plusieurs formes d'activité bancaire habilitées à effectuer ce genre d'opérations, ainsi que les conditions d'exercice de l'activité bancaire.

---

<sup>21</sup>Sylvie COUSSERGUES, op.cite, page 7.

<sup>22</sup>Christian DESCAMPS, Jacques SOICHOT, op.cite, page 11.

<sup>23</sup>Mohamed LAKSACI, contrôle des banques, El watan économie, 21 au 27 Novembre 2005, page 3.

### **A- Distinction entre banque et établissement financier**

Au sens de l'article 70 de l'ordonnance bancaire, seules les banques sont habilitées à effectuer à titre de profession habituelle les opérations de banque. Quant aux établissements financiers, l'article 71 précise que ces derniers ne peuvent ni recevoir de fonds du public, ni mettre à la disposition de leur clientèle des moyens de paiement, ni pouvoir les gérer<sup>24</sup>.

Ils peuvent cependant utiliser leurs propres ressources pour effectuer toutes les autres opérations à savoir : les opérations de crédit à la consommation, les opérations de courtage, les opérations de change et les opérations de crédit à court terme et d'escompte.

### **B- Les différentes formes d'activité**

Elles sont au nombre de trois. Les opérations de banque, les opérations connexes, et les prises de participations. Par souci méthodologique, ces formes vont être détaillées dans la troisième section du présent chapitre.

### **C- Le monopole des banques**

L'ordonnance bancaire établit le monopole des banques en matière d'opérations de banque. Toutefois, un certain nombre d'exceptions sont prévues comme le souligne l'article 67. Ne sont pas considérés comme fonds ceux reçus du public : les fonds remis ou laissés en compte par les actionnaires détenant au moins 05% du capital, les administrateurs et les gérants ; ainsi que les fonds provenant de prêts participatifs.

#### **II.1.2.2 La classification des banques**

En Algérie, comme en d'autres pays, l'exercice de l'activité bancaire est réglementé. L'accès au crédit est dirigé par les pouvoirs publics (Banque d'Algérie). Le système bancaire algérien appartient, presque en totalité au secteur public. Les banques publiques collectent 93,3% des ressources et distribuent 92,6% des crédits à l'économie<sup>25</sup>.

La classification des institutions financières, qualifiées d'organismes de crédit, distinguera trois catégories qui sont<sup>26</sup>:

- Les banques ;
- Les établissements financiers ;
- Tout autre établissement de crédit.

---

<sup>24</sup>Choaïb EL-HASSAR, op.cite, page 4.

<sup>25</sup>Rapport Banque d'Algérie, évolution économique et monétaire en Algérie, 2005, chapitre V, pages 86-87.

<sup>26</sup>Règlement 92-01 du 22 mars 1992, article n° 02, portant organisation et fonctionnement de la centrale des risques bancaires.

### **II.1.3 L'approche professionnelle**

Cette approche permet de compléter la présentation de l'entreprise bancaire, du moment qu'elle s'attache beaucoup plus à la diversité de l'activité bancaire, qu'à la fonction d'intermédiaire financier et au classement institutionnel des banques. Le recours à la notion de métier (produits clients, savoir faire et structures de production) est essentiel pour reconnaître cette diversité.

#### **II.1.3.1 Les critères de définition des métiers de la banque**

Il existe deux critères qui définissent les métiers de la banque à savoir :

Le mode de collecte des ressources, ce qui conduit à distinguer les banques à réseau de guichets et les banques sans réseau. Ce critère est déterminant, car il commande le type de clientèle de la banque, ses produits, son organisation et sa structure financière.

Le deuxième critère concerne le type d'activité (domestique ou internationale). Une banque à activité internationale, lorsqu'elle détient des agences et des filiales sur l'étranger et/ou les opérations vis-à-vis des non résidents, dépassant le tiers du total du bilan (norme européenne).

A partir de ces deux critères, nous pouvons définir quatre types de banques :

#### **II.1.3.2 Typologie des métiers de la banque**

##### **A- La banque généraliste**

C'est un établissement de crédit qui traite l'ensemble des opérations avec une clientèle diversifiée. Elle est universelle, et se caractérise par deux critères :

Présente sur tous les segments du marché, elle dispose d'un réseau de guichet lui permettant de collecter des ressources d'une façon domestique ou internationale, de la part des particuliers ou des entreprises, en utilisant tous les types de financement et de prestations de services.

##### **B- La banque spécialiste**

Une banque spécialiste est un établissement de crédit qui se caractérise par sa présence sur un segment du marché, qui peut être un type de clientèle tels que les **PME**, particuliers fortunés..., un produit (crédit au logement,...) ou une aire géographique (banque locale) et qui selon le cas, dispose d'un réseau de guichets ou pas.

### **C- La banque de dépôts**

Banque à réseau, mais pas obligatoirement une banque généraliste. Certaines n'ont pas une activité internationale et d'autres sont installées sur un segment de clientèle limitée.

### **D- La banque d'affaires**

La banque d'affaires accomplit généralement deux activités complémentaires : la gestion pour son propre compte, à partir d'un portefeuille de participations, des opérations de financement et de prestations de services des grandes entreprises industrielles et commerciales.

Ce premier paragraphe, nous a permis de constater la non diversification de notre activité bancaire, restée beaucoup plus généraliste, ce qui nécessite le développement d'autres types de banques. Quant à la banque spécialiste, elle est de création récente à l'exemple de **Salem Leasing (1997)** et de **A.L.C**, Filiale d'**A.B.C Banque (2002)**. La **C.N.E.P** peut être citée comme un exemple unique de la banque de dépôts, tandis que la banque d'affaires est représentée par la **B.A.D** qui est resté un modèle théorique.

Afin de remédier à la non diversification de notre système bancaire algérien qui demeure généraliste, de même pour les implantations étrangères en Algérie, l'Etat algérien doit intéresser les investisseurs étrangers par le biais d'une politique attractive, aidant à la création d'autres types de banques spécialisées dans le financement de certains segments de clientèle, absents à ce jour (à titre d'exemple la **PME**).

## **II.2 L'organisation du secteur bancaire algérien**

Le secteur bancaire algérien a été réorganisé par la loi 90-10 sur la monnaie et le crédit, complétée et modifiée par l'ordonnance bancaire du 26 août 2003, autour des principes suivants<sup>27</sup> :

- Le maintien de la double tutelle du Ministère, chargé des finances (direction du Trésor public) et la Banque d'Algérie ;
- La clarification de l'exercice des fonctions de la tutelle, grâce à la mise en place de deux organes (le Conseil de la monnaie et du crédit et la Commission bancaire) ;
- La représentation professionnelle des banques et des établissements financiers, grâce à l'association professionnelle (A.B.E.F).

---

<sup>27</sup>Abdelkrim SADEG, système bancaire algérien : la réglementation relative aux banques et établissements financiers, les presses de l'imprimerie A.BEN, Alger, 2005, page 41.

## **II.2.1 Les autorités monétaires**

Il s'agit bien du Ministère des Finances et de la Banque d'Algérie. Ces autorités président au fonctionnement du système bancaire de notre pays.

### **II.2.1.1 Le Ministère chargé des Finances**

Le Ministère chargé des Finances avec son gouvernement définit la politique monétaire du pays. Au sein de ce Ministère, c'est la direction du Trésor qui est la direction compétente des banques et des établissements financiers, la direction des douanes dirige la réglementation des changes.

### **II.2.1.2 La Banque d'Algérie**

Le passage d'une Banque Centrale à des fins bureaucratiques qui lui sont imparties depuis son étatisation, à une banque qui doit veiller sur la monnaie et le crédit comme une banque Centrale de l'économie de marché, nécessite une réorganisation de cette dernière.

Comme nous l'avons déjà signalé dans le premier paragraphe, la loi 90-10 complétée et modifiée, accorde à la Banque d'Algérie des prérogatives importantes vis-à-vis des banques commerciales, des investisseurs non résidents ainsi que dans la gestion du taux de change.

La Banque d'Algérie est chargée de veiller au bon fonctionnement du système bancaire algérien. Elle participe également à la préparation et à la mise en œuvre de la politique relative aux finances ou à la monnaie arrêtée par le gouvernement.

Afin de pouvoir réaliser ses objectifs, la Banque d'Algérie comporte onze directions générales, et assure une présence sur les 48 wilayas cordonnées par trois directions régionales (Alger, Oran et Annaba).

Un vaste programme de modernisation des équipements et de formation du personnel est mise en œuvre, pour que notre système bancaire puisse s'adapter avec les impératifs découlant de la transition vers l'économie de marché.

## **II.2.2 Les organes de direction et de contrôle**

### **II.2.2.1 L'organe de représentation ; l'Association des Banques et Établissements Financiers (A.B.E.F)**

Tout organisme bancaire et financier doit adhérer à une association de banquiers algériens. Cette dernière doit être créée par la Banque d'Algérie.

Dans l'ordre actuel des choses, cet organe est déjà constitué par (l'A.B.E.F). L'objet de création de l'association est double :

- La représentation des intérêts communs de ses membres auprès du pouvoir public,
- L'information et la sensibilisation de ses adhérents et le public.

L'A.B.E.F étudie les questions liées à l'organisation de la profession bancaire comme, l'amélioration des techniques de banques et de crédits, la stimulation de la concurrence, l'introduction de nouvelles technologies, la formation du personnel et les relations avec les représentants des employés.

Ses statuts, ainsi que toute modification, sont soumis à l'approbation du conseil de la monnaie et du crédit.

### **II.2.2.2 L'organe de réglementation et d'agrément ; le Conseil de la Monnaie et du Crédit (C.M.C)**

#### **A- Composition du C.M.C**

L'article 58 stipule que le Conseil de la monnaie et du crédit est composé :

- Des membres du conseil d'administration de la Banque d'Algérie (ils sont au nombre de sept),
- Deux personnalités nommées par décret présidentiel, en raison de leur compétence dans le domaine économique et monétaire.

Par ailleurs, l'article 60 de la présente ordonnance précise que le gouverneur convoque et préside le C.M.C, il fixe l'ordre du jour durant les réunions qui se font au moins tous les trimestres, sur convocation de son président ou de deux membres du conseil. La présence de six membres du Conseil est nécessaire pour tenir les réunions. En cas d'égalité des voix, la voix du président est prépondérante.

#### **B- Les attributions du C.M.C**

En tant qu'autorité monétaire, le C.M.C est l'instance de la Banque d'Algérie, doté de tous les pouvoirs en matière de réglementation de l'activité bancaire lui permettant d'édicter notamment<sup>28</sup>:

---

<sup>28</sup>Article n° 62 de l'ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit.

Les normes et conditions des opérations de la Banque d'Algérie (l'escompte, la pension et le gage des effets publics et privés, et des opérations sur métaux précieux et devises ; Conduite, suivi et évaluation de la politique monétaire.

Le C.M.C est investi également dans les chambres de compensation, le fonctionnement de la sécurité des systèmes de paiement; Les conditions d'agrément et de création des banques et des établissements financiers, et celles de l'implantation de leurs réseaux ainsi que la fixation de leur capital minimum et les modalités de sa libération ; Les objectifs de la politique de taux de change et du mode de régulation de change; Les normes et les règles comptables applicables aux banques et établissements financiers ; Les normes de gestion (ratios prudentiels) applicables aux banques et établissements financiers afin de se prémunir contre les risques de liquidité, de solvabilité et de risques en général.

### **II.2.2.3 L'organe de contrôle (la Commission bancaire)**

#### **A- Composition de la Commission bancaire**

L'article 106 de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 précise que la commission bancaire est composée de cinq membres :

Le gouverneur de la Banque d'Algérie, nommé Président ; trois membres choisis en raison de leur compétence en matière bancaire, financière et comptable ; deux magistrats de la cour suprême, proposés par le premier Président de cette cour, après avis du Conseil supérieur de la magistrature.

Il faut signaler que les cinq membres de la Commission bancaire sont nommés par le Président de la république pour une durée de cinq (05) ans.

#### **B- Attributions de la Commission bancaire**

Présidée par le Gouverneur de la Banque d'Algérie, la Commission bancaire exerce le pouvoir de contrôle et de sanction. Ce pouvoir s'applique sur tous les organismes de crédit (banques et établissements financiers).

En matière de contrôle, la Commission bancaire veille sur le respect par les organismes de crédit aux dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables, ainsi que sur le respect de bonne conduite de la profession.

La Commission est habilitée à contrôler les organismes de crédit sur pièces et sur place par les services de la Banque d'Algérie.

En matière du pouvoir disciplinaire, et en fonction des fautes constatées, la Commission bancaire peut prononcer des sanctions : l'avertissement, blâme, interdiction d'effectuer certaines opérations, la suspension temporaire d'un dirigeant et le retrait d'agrément.

L'organisation du secteur bancaire est du ressort des autorités monétaires du pays. De nombreuses attributions ont été accordées à la Banque d'Algérie, et qui sont concrétisées par les organes de contrôle et de direction. Ces appareils de contrôle se renforcent et se modifient au fur et à mesure afin d'assurer le bon fonctionnement et la transparence du système bancaire algérien.

Toutefois, il faut souligner que la loi 90-10 sur la monnaie et le crédit, causait un dysfonctionnement dans la politique économique du pays, provenant de l'autonomie (excessive) des décisions de la Banque d'Algérie (sans contrôle par le gouvernement). Les deux scandales financiers, qui ont secoué la place bancaire algérienne, étaient une forme de preuve à l'hypothèse pour procéder à la modification de cette loi en 2003, et ce après les aménagements qui ont été appliqués en 2001.

### **II.3 Réglementation bancaire**

Les banques sont régies par une réglementation dense et complexe. Le but de ce paragraphe n'est pas de détailler cette dernière, mais d'aborder les principales obligations qui sont imposées par les autorités monétaires aux différentes banques et établissements financiers.

#### **II.3.1 Les conditions d'exercice de l'activité bancaire**

##### **II.3.1.1 L'accès à la profession bancaire**

L'agrément permettant d'avoir accès à l'activité bancaire ne peut être accordé, que sur demande d'autorisation, adressée à la Banque d'Algérie<sup>29</sup>. Cette dernière a un délai de deux mois, après remise du dossier requis, pour la délivrance de l'autorisation de constitution d'une banque, ou un établissement financier, l'installation d'une succursale de banque ou un établissement financier. L'autorisation entraîne la possibilité de faire une demande d'agrément unique et obligatoire.

Une autre autorisation est notifiée à la banque agréée, après le dépôt d'une demande permettant d'effectuer les opérations de banque.

Toutes ces autorisations que nous avons citées sont permanentes, mais révocables à tout moment, en cas d'infractions aux dispositions légales et réglementaires régissant l'activité

---

<sup>29</sup>Saïd DIB, la situation du système bancaire algérien, media bank, 08-2001, n° 55, Banque d'Algérie, page 25.



bancaire (cet exemple a été fourni par le retrait d'agrément à la banque El khalifa en mai 2003 et de la B.C.I.A en août 2003.

### **II.3.1.2 Les dirigeants**

On entend par dirigeant, les administrateurs, les représentants et les personnes disposant du pouvoir de signature. Les dirigeants qui projettent la constitution d'une banque ou d'un établissement financier, doivent présenter d'une manière irréprochable des qualités d'honorabilité et de moralité.

Malgré la difficulté de quantifier cet élément subjectif, cela ne justifie en aucun cas, l'élimination sous-jacente du capital national privé de la constitution des banques en Algérie. Ce comportement extrémiste est né de l'inexistence d'une démarche claire et transparente envers ses demandeurs de création des banques.

### **II.3.1.3 Capital minimum libéré**

Les banques et les établissements financiers, constitué sous forme de société par action du droit algérien, doivent disposer, à leur constitution. Ce capital libéré en totalité, en numéraire et au moins, égal à deux milliards cinq cent millions dinars pour les banques, et de cinq cent millions pour les établissements financiers.

Cette révision effectuée en application de l'ordonnance relative à la monnaie et au crédit du 26 août 2003, vise à renforcer le cadre réglementaire de la supervision, afin d'empêcher d'autres scandales financiers. L'application de ce règlement a écarté de l'activité bancaire, d'autres organismes de crédit telles la Rayan Bank et la Mouna Bank.

## **II.3.2 Les opérations de banque**

L'ordonnance bancaire définit les opérations de banque comme, toute opération permettant à une banque la réception de fonds du public, laissée à la libre utilisation des établissements de crédit, avec obligation de les restituer (Article 66); Les opérations de crédit, c'est-à-dire des avances de fonds à titre onéreux, les engagements par signature et les opérations de location assorties d'options d'achat, notamment le crédit bail (Article 68) ; ainsi que la mise à disposition des clients et la gestion des moyens de paiement, définis comme tous instruments permettant de transférer des fonds (Article 69).

### **II.3.2.1 Les opérations connexes**

L'article 72 énumère les différentes opérations connexes que les banques peuvent effectuer s'agissant, des opérations de change, les opérations sur Or et métaux précieux et pièces,

les placements, souscriptions, achats, gestion, garde et vente de valeurs mobilières et de tout produit financier, le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine, ainsi que le conseil, la gestion, et l'ingénierie financière, et d'une manière générale tous services destinés à faciliter la création et le développement d'entreprises ou d'équipements, en respectant les dispositions légales en la matière.

### **II.3.2.2 Les prises de participations**

Les banques et les établissements financiers peuvent prendre et détenir des participations. Celles-ci doivent respecter les conditions arrêtées par le Conseil de la monnaie et du crédit, qui établit des ratios entre les participations et les fonds propres.

### **II.3.3 Les obligations comptables**

En raison de la spécificité de l'activité bancaire, l'importance des comptes de tiers et du hors bilan est de la mission de surveillance exercée par les autorités de tutelle. Les organismes de crédit tiennent une comptabilité qui leur est propre.

Mise en vigueur du règlement relatif aux règles comptables<sup>30</sup>, applicables aux banques et aux établissements financiers, dont on soulignera les principaux aspects :

#### **II.3.3.1 Les principes comptables**

Les organismes de crédit doivent établir des comptes, selon un modèle individuel annuel. Ces comptes doivent faire l'objet de publication, dans les six mois qui suivent la fin de l'exercice comptable, au bulletin officiel des annonces légales obligatoires.

#### **II.3.3.2 Les règles d'évaluation et de comptabilisation**

Il s'agit des principes comptables généraux et les règles d'évaluation particulières, exigées par le législateur, comme la permanence ou la fixité des méthodes d'évaluation et des présentation des comptes ; continuité d'exploitation, rattachement des charges et produits à l'exercice d'origine ; non compensation entre les postes du bilan et ceux du hors bilan, ni entre les charges et les produits, et intangibilité du bilan d'ouverture.

Le risque spécifique que représentent les titres a donné lieu à l'abandon du principe de coût historique dans la comptabilisation de certaines opérations sur titres, et le recours au principe de « **mark to market** » par une évaluation constatée sur le marché, lors de l'arrêté comptable<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup>Règlement n° 92-08, du 17 novembre 1992, relatif aux règles comptables, applicables aux banques et aux établissements financiers.

<sup>31</sup>Règlement n° 97-01, du 08 janvier 1997, portant comptabilisation des opérations sur titres.

### **II.3.3.3 Les comptes individuels annuels**

Les organismes de crédit sont assujettis à établir et à publier leurs comptes individuels annuels, lesquels sont constitués du bilan, du hors bilan, du T.C.R et de l'annexe qui doit indiquer les informations sur le choix des méthodes utilisées. Elle permet ainsi, de compléter et de commenter l'information et de satisfaire au principe de bonne information au lecteur.

Enfin, la publication des comptes annuels individuels doit se faire dans les six mois qui suivent la fin de l'exercice comptable, au Bulletin officiel des annonces légales obligatoires (B.O.A.L.O).

### **II.3.4 Le respect des normes de gestion**

A titre préventif, et pour pouvoir garantir la liquidité et la solvabilité des banques à l'égard des tiers, les autorités de tutelle ont prévu une réglementation bancaire qui constitue la base du contrôle prudentiel de l'activité d'une banque.

Cette réglementation prudentielle algérienne a repris les principales recommandations, issues des travaux du comité de **Bâle (1988)**<sup>32</sup>.

#### **II.3.4.1 La liquidité**

Le risque de liquidité est un risque traditionnel de l'activité bancaire. Il apparaît lorsque le terme des emplois d'une banque devient supérieur à celui de ses ressources.

En Algérie, il existe un seul ratio, récemment créé pour pouvoir établir un rapport à respecter entre certaines catégories de ressources et d'emplois d'une banque.

#### **\* Le coefficient des fonds propres et de ressources permanentes**

En juillet 2004, un autre coefficient est venu fixer une nouvelle obligation aux organismes de crédit, et qui se traduit par l'établissement d'un rapport d'au moins 60%, entre les ressources d'une durée à court terme de plus de cinq ans, et les emplois ayant également une durée à court terme de cinq ans. Ce coefficient vise à limiter le risque de transformation d'échéances des banques, qui s'établit lorsque les durées des ressources et des emplois ne correspondent pas.

Notons que ce ratio ne permet pas de donner une situation de la liquidité immédiate d'une banque, car cela nécessite un rapport entre les disponibilités et les exigibilités à vue en une échéance inférieure à un mois.

---

<sup>32</sup>Madjid NASSOU, la banque et les principales contraintes de l'environnement institutionnel, Algérie actualité, du 19 au 25 juillet 1994, n° 1501, Algérie actualité et prospeco-conseil, pages 8-9.

### **II.3.4.2 La solvabilité**

Les fonds propres d'un organisme de crédit sont les garants ultimes de sa solvabilité. La défaillance d'un organisme de crédit causée par les différents risques ne doit pas amputer ses fonds propres de plus d'un certain montant. Tenant compte de ces deux principes, la réglementation bancaire de la solvabilité repose sur le rapport entre les fonds propres d'un organisme de crédit et les risques auxquels il est exposé.

#### **A- Le ratio de division des risques**

Partant du bon sens qui veut qu'on ne doit pas mettre tous ses œufs dans le même panier, l'organisme de crédit ne doit pas concentrer les risques encourus, sur un même client ou sur quelques gros clients, ainsi que sur un secteur d'activité dépendant de la conjoncture économique.

À cet effet, les organismes de crédit doivent vérifier à tout moment, que le risque par client ne dépasse pas 25% du montant de leurs fonds propres nets (25% dans la directive européenne).

La vérification de cette condition est également étendue aux risques individuels de l'ensemble des bénéficiaires, qui dépassent pour chacun d'entre eux 15% des fonds propres nets (10% dans la directive européenne), avec la limite du montant cumulé fixé à 10 fois les fonds propres nets.

Le principe de la division des risques signifie que la défaillance d'une contre partie ne pourra pas entraîner celle de l'organisme de crédit.

#### **B- La couverture des risques**

Ce ratio est fréquemment appelé ratio Cooke ou ratio international de solvabilité. Il doit établir un rapport égal à 08% minimum entre les fonds propres nets d'une banque, et l'ensemble des éléments d'actif et des hors bilan, pondérés en fonction du risque qu'ils présentent (de 0 à 100%).

Notons que les banques publiques ont déployé beaucoup d'efforts, afin de pouvoir appliquer le ratio Cooke qui ne se rattache qu'au risque de crédit, sans tenir compte des risques de marché (risque de change, risque de taux d'intérêt, etc.), et qui doivent être couverts par les fonds propres.

Reste à souligner, que le rapport de la Banque d'Algérie de l'année 2003, confirme que toutes les banques et les établissements financiers, activant en Algérie durant cet exercice, ont respecté le ratio de solvabilité de 08%. Par ailleurs, on assiste à un retrait d'agrément de la

(B.C.I.A) dû à une pratique frauduleuse de chèques sans provisions, adossés à des traites avalisées escomptées<sup>33</sup>. Cette situation pouvait être empêchée, ou plus ou moins détectée dans une durée très courte, si on avait institué à temps le coefficient des fonds propres et des ressources permanentes.

#### **II.3.4.3 Le système de réserve obligatoire**

C'est un instrument de la politique monétaire. A l'exception des établissements financiers, les banques sont tenues par la constitution sous forme de dépôts rémunérés à la Banque d'Algérie, d'une fraction de leurs exigibilités (dépôts à vue, à terme, bons de caisse, etc.).

Le taux de réserve qui est fixé à 06,5%, avec un taux de rémunération de 01,75%, peut être modifié en fonction de la politique monétaire du pays.

#### **II.3.4.4 Le système de garantie des dépôts bancaires**

Ce système assure la protection des déposants contre les risques de défaillance des organismes de crédit où ils sont domiciliés.

Créée en mai 2003 par la Banque d'Algérie, la société de garantie des dépôts bancaires enregistre un capital de vingt deux millions de dinars, souscrit et libéré par les vingt deux banques qui activaient régulièrement à cette période.

La première opération d'indemnisation de la S.G.D.B s'est opérée en 2003, pour près de 45 000 déposants de la banque El khalifa, suite à sa cessation de paiement. Le montant d'indemnisation par déposant est fixé réglementairement à six cent mille dinars.

#### **II.3.4.5 Le dispositif de contrôle interne**

*« D'une manière générale, le contrôle interne comprend le plan d'organisation et toutes les mesures adoptées par l'entreprise, afin de s'assurer, que les actifs sont bien protégés, les irrégularités éventuelles sont décelées dans les délais très courts ; les informations financières et comptables sont fiables et disponibles en temps opportun »<sup>34</sup>.*

La Banque d'Algérie a mise en place un dispositif d'ordre qualitatif, lui permettant de contribuer à la surveillance et la maîtrise des risques auxquels sont soumis les organismes de crédit<sup>35</sup>. En s'assurant qu'ils sont bien mesurés et analysés.

---

<sup>33</sup>Banque d'Algérie, évolution économique et monétaire en Algérie, rapport annuel, 2003, page 87.

<sup>34</sup>In Audit et inspection bancaire, auteurs, G.Cuvittar et M.A.Amazith.

<sup>35</sup>M. KHEMOUDJ, le contrôle interne des banques et des établissements financiers : les objectifs réglementaires et les principes à respecter, media bank, n° 64, Banque d'Algérie, pages 17-20.

Il est toutefois recommandé à chaque organisme de crédit, d'élaborer un canevas adapté à sa taille et à son activité, afin d'obtenir une évaluation plus rigoureuse de son système de contrôle interne.

Les séquelles laissées par la gestion administrative de notre économie, continuent à produire des effets néfastes sur la diversification des métiers et le mode de fonctionnement de l'entreprise bancaire publique. Celle-ci reste confrontée à plusieurs problèmes, comme « l'absence d'un système d'informations performant, pour la prise de décision, la surveillance des crédits mal assurée, difficultés dans la mise en jeu des garanties, système de contrôle interne pas suffisamment rodé, etc. »<sup>36</sup>.

En Algérie, la fonction de contrôle interne reste classique et préliminaire, souvent mal appréciée par le gestionnaire, qui voit en la personne chargée de cette mission, l'envie de déceler les anomalies pour lui apporter des ennuis. Cet état d'esprit enraciné dans la pratique de notre système bancaire algérien, ne fait que déboucher sur des problèmes personnels, empêchant le chargé du contrôle interne d'accomplir son rôle essentiel qui est la garantie du bon fonctionnement, et la maîtrise de l'activité bancaire par le gestionnaire.

---

<sup>36</sup>Benhalima AMMOUR, la réglementation prudentielle et les contraintes de financement des entreprises en Algérie, idara, 02-2001, n°22 volume 11, page 137.

## **SECTION III CRÉDIT BANCAIRE ET MODES DE FINANCEMENT**

Le crédit bancaire, seul et unique moyen de financement de notre économie, joue un rôle important dans le développement de l'activité économique. Nous essayerons dans cette section, de faire une présentation générale des crédits offerts par un système bancaire, en analysant les formes de crédits destinés aux entreprises et aux particuliers nés de la superposition des contraintes réglementaires et des procédures de limitation du risque du créancier.

### **III.1 Présentation générale des crédits**

#### **III.1.1 Définition du crédit**

Comme le définit **G.Petit-Ditailis**, dans son livre intitulé «Le risque du crédit bancaire »<sup>37</sup> : « *Faire crédit c'est faire confiance ; c'est donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel, ou d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien, ou un bien équivalent, vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger encouru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service* ».

Cette définition permet de mettre en exergue, les trois supports du crédit : le temps, la confiance et la promesse, car il ne peut y avoir de crédit en l'absence de ces trois éléments.

La contrepartie de l'acte de crédit : la rémunération du service rendu et du risque encouru.

Le risque lié à l'opération de crédit : le risque de perte de la créance, peut être partiel ou total.

#### **III.1.2 Le rôle du crédit**

Aucune économie ne peut nier le rôle que joue le crédit en matière de facilitation des échanges, stimulation de la production, d'amplification du développement et enfin, son rôle d'instrument de création monétaire<sup>38</sup>.

Le crédit permet les échanges. C'est une ancienne fonction des banques d'assurer aux entreprises, une continuité dans le processus de production et de commercialisation. Le pouvoir d'achat ou d'échange aux entreprises trouve son origine, par le recours de ces dernières, à la banque afin d'anticiper leurs recettes.

---

<sup>37</sup>In Farouk BOUYACOUB, l'entreprise et le financement bancaire, éditions Casbah, Alger 2000, page 17.

<sup>38</sup>Guy CAUDAMINE, Jean MONTIER, banque et marchés financiers, éditions Economica, Paris, 1998, page 142.

Le deuxième rôle du crédit réside dans son pouvoir de stimulateur de la production. Comment cela ? L'activité de production se modernise au jour le jour, grâce à l'innovation des équipements ou leur renouvellement. Le recours au crédit permet à l'entreprise d'acquérir une nouvelle technologie, lui permettant d'accroître la qualité et la quantité de sa production. Cette dernière, sera consommée par les ménages à travers les crédits à la consommation accordés par les banques, afin de stimuler les achats et, par conséquent, le secteur de production.

Le crédit permet d'amplifier le développement. La théorie bancaire a évoqué le rôle multiplicateur du crédit, qui s'explique par les effets d'un prêt pour l'achat d'un bien de production ou de consommation. Ces effets ne se manifestent pas uniquement chez l'agent économique bénéficiaire de l'opération mais, ils s'étendent indirectement à d'autres agents.

Sur l'effet multiplicateur du crédit dans le développement économique, il faut signaler la contribution de **J.A Schumpeter** concernant l'étude des conditions de financement de l'évolution économique. Il va donc rompre avec l'analyse classique du financement des investissements (**A.Smith**), selon laquelle seule l'épargne peut effectuer ce financement<sup>39</sup>. Pour **J.A Schumpeter**, les banques vont financer les investissements par la création de nouveaux moyens de paiement et non pas, par une épargne préalable déposée chez elles.

En effet, la création de nouveaux moyens de paiement permet le déplacement des facteurs de production vers les entreprises nouvelles, sans détruire les anciennes. On aura grâce au crédit, des ressources productives sans fournir en contrepartie, au départ, des biens ou des services.

### **III.1.3 Critères de classement des crédits**

Nous pouvons distinguer huit critères de classement des crédits bancaires, à savoir<sup>40</sup> :

#### **III.1.3.1 Nature de la clientèle**

Selon la nature de la clientèle, nous pouvons retenir quatre catégories (les entreprises, les entrepreneurs individuels, les particuliers et les divers) :

La catégorie des entreprises regroupe les entreprises non financières, ayant la forme juridique de société de personnes ou de capitaux (à l'exception des sociétés d'assurance).

En second, nous avons les entrepreneurs individuels qui n'ont pas de personnalité juridique distincte de celle de l'entrepreneur, celui-ci étant une personne physique. Parmi les entrepreneurs individuels, nous trouverons les professions libérales, les artisans et les commerçants.

---

<sup>39</sup>Sylvie DIATKINE, les fondements de la théorie bancaire, éditions Dunod, Paris, 2002, page 39.

<sup>40</sup>Ces critères ont été largement détaillés dans le livre de Pierre VERNIMMEN, pages 66-88, voir la référence bibliographique en annexe.



Les particuliers, représentent une catégorie à part et regroupe les personnes physiques, à l'exception des entrepreneurs individuels, dénommés aussi les ménages.

La dernière catégorie regroupe les agents économiques, qui n'appartiennent pas aux catégories citées ci-dessus. Elle englobe notamment, les administrations publiques, les sociétés d'assurance et de réassurance et les caisses de retraites.

### **III.1.3.2 La fonction du crédit**

Elle peut être un moyen de classification, selon qu'il s'agisse par exemple, du financement des créances détenues par l'entreprise sur sa clientèle, d'un crédit acquéreur immobilier, du financement de l'acquisition de biens d'équipement, du financement de marchés publics et du financement d'exportation, etc.

Cette classification tient compte de plusieurs besoins de financement pour l'entreprise. Seulement, elle présente l'inconvénient de faire une liaison directe entre le moyen de financement et son objet, ce qui n'est pas toujours le cas dans la pratique.

### **III.1.3.3 Les catégories socio-professionnelles**

Les moyens de financement mise en œuvre par le système bancaire sont fréquemment classés, selon les catégories socioprofessionnelles bénéficiaires, notamment certains secteurs particuliers comme la pêche, l'agriculture, la promotion immobilière, etc.

Cette distinction résulte de l'action incitative des pouvoirs publics, en vue de financer l'expansion de certains secteurs économiques, et non pas, dans un but de connaître les différents besoins de financement.

### **III.1.3.4 La technique utilisée**

Il existe quatre techniques permettant de classer les crédits indépendamment de leur objet et de leur fonction :

- L'autorisation du compte débiteur : selon les conditions de banque et les besoins de financement de l'entreprise, le banquier tolère à son client de voir son compte passé débiteur.

- L'avance en compte (cession de créance) : le banquier achète un effet (représentatif de créances commerciales ou d'un prêt financier), et après déduction faite des intérêts prélevés par la banque, il crédite le compte de son client du montant net. Cette technique sert de support à des crédits divers comme l'escompte commercial, le financement des exportations par mobilisation de créances nées sur l'étranger, etc.

- Le contrat de prêt (mise à disposition des fonds) : il se traduit par une avance en compte remboursable, selon un échéancier (forme traditionnelle des crédits acquéreurs immobiliers).

- Les engagements par signature : ils permettent à l'entreprise d'obtenir un marché (caution d'adjudication,...), de retarder des dépenses (obligations cautionnées,...), d'éviter une dépense (cautions douanières délivrées dans le cadre d'une réexportation d'une marchandise,...) et d'avancer une recette (caution de reversement d'acomptes sur marché public,...).

### **III.1.3.5 La durée du besoin financé**

Le plan comptable bancaire national distingue trois types de crédits, selon leur durée :

Les crédits à court terme, de trois mois à un an ;

Les crédits à moyen terme, de un an à deux ans ;

Les crédits à long terme, de deux ans à sept ans.

Il faut signaler, que le terme du crédit n'est pas toujours relié à sa fonction, citons l'exemple d'un crédit long terme exportation, qui finance une opération commerciale, et un autre qui finance l'achat d'un bien immobilier qui est assimilé à un crédit d'investissement.

### **III.1.3.6 Les possibilités de mobilisation offertes à la banque**

Un crédit est dit mobilisable, lorsqu'il peut être directement refinancé (après avoir eu l'accord préalable de mobilisation), soit auprès d'un organisme public du crédit, soit auprès de l'institut d'émission (marché monétaire).

Le refinancement des crédits octroyés par une banque, se réalise sur le marché monétaire selon la réputation de la banque concernée, ainsi que la qualité du papier refinancé. Certains crédits peuvent être refinancés sur des marchés spécifiques comme le marché hypothécaire.

La notion de mobilisation différencie les crédits bancaires, dans la mesure où la banque qui obtient l'accord préalable de mobilisation de ses crédits, bénéficie d'un taux de refinancement privilégié, lui permettant ainsi, de limiter le risque d'illiquidité que supporte la banque lorsqu'elle octroie le crédit.

### **III.1.3.7 Le risque des crédits**

Le critère du risque bancaire permet de distinguer trois catégories de crédits :

- Les crédits assortis d'une garantie intrinsèque importante. Citons le cas de l'escompte des effets de commerce pour des fins commerciaux (garantissant le banquier escompteur de la

protection du droit cambiaire), le cas des obligations cautionnées, ainsi que le financement des stocks par escompte de warrant.

- Les crédits pour lesquels la banque se trouve contre garantie, partiellement ou en totalité. Le cas des crédits de financement des marchés publics assortis de l'aval conditionnel ou inconditionnel de la Caisse de Garantie des Marchés Publics (C.G.M.P).

- Les crédits « en blanc », dont le risque est supporté en totalité par la banque, ce sont les cas du découvert et de la facilité de caisse.

### **III.1.3.8 Le taux des crédits**

La notion du taux est liée d'une part, au loyer de l'argent (taux du marché monétaire) et/ou, d'autre part, elle dépend des garanties intrinsèques et des possibilités de mobilisation du crédit. On peut aussi affirmer, que le taux des crédits assortis de garantie est plus faible comparativement aux crédits « en blanc ». De même, les crédits mobilisables auprès de l'institut d'émission sont assortis de taux plus faibles que les crédits non mobilisables.

### **III.1.4 Le classement officiel des crédits en Algérie**

L'abord des critères utilisés dans la segmentation des crédits, offerts par le système bancaire algérien aux différents agents économiques, nous permet de distinguer :

#### **III.1.4.1 La clientèle**

Elle regroupe la destination des crédits qui sont accordés, à l'exception des opérations qu'une banque réalise avec d'autres banques, ou les établissements financiers qui relèvent des opérations interbancaires et qui ne constituent pas des opérations de crédits. Dans cette catégorie de clientèle se retrouve les contreparties suivantes :

- La clientèle financière autre que les banques et établissements financiers ;
- Les sociétés non financières ;
- Les entrepreneurs individuels ;
- Les particuliers ;
- Les administrations.

#### **III.1.4.2 Les types de financement**

L'activité de crédit permet de satisfaire les besoins de financement qui se répertorient en quatre types : le financement des fonds propres qui se fait par des prêts ou des titres participatifs (classe 4), le financement des investissements qui est un crédit à l'équipement (classe 2), le financement des besoins d'exploitation qui se matérialise par les créances commerciales, les

crédits à l'exportation ou des crédits de trésorerie (classe 2) et le financement des besoins des ménages qui peut se concrétiser par des crédits de trésorerie ou des crédits à l'habitat (classe 2).

#### **III.1.4.3 Les formes de crédits**

Les différents types de financement que nous avons passé en revue précédemment, prennent une forme de crédit, pour les financements directs, ou une forme particulière, lorsqu'il s'agit des engagements que peut donner la banque à sa contrepartie.

Les formes de crédits sont au nombre de quatre et se classent comme suit :

- La cession de créance matérialisée par des effets, qui peuvent être escomptés, pris en pension, ou faisant l'objet d'une avance,
- La mise à disposition de fonds, par l'intermédiaire de prêts,
- Les crédits par signature,
- Les découverts en compte, qui sont les plus communs dans notre système bancaire.

#### **III.1.4.4 La nomenclature comptable détaillée des crédits à la clientèle**

Suivant l'annexe au règlement<sup>41</sup> portant nomenclature des comptes, la ventilation des crédits à la clientèle est présentée comme suit :

**20-** Crédits à la clientèle

**201-** Créances commerciales (escompte et opérations assimilés)

**202-** Crédits à l'exportation (mobilisation de créances sur l'étranger, crédits fournisseurs, crédits commerciaux ou crédits acheteurs et autres crédits à l'exportation)

**203-** Crédits de trésorerie (prêts personnels, crédits globaux d'exploitation, crédits de campagne)

**204-** Crédits à l'équipement

**205-** Crédits à l'habitat

**206-** Autres crédits

#### **III.1.4.5 Quelques réflexions sur les critères utilisés**

L'approche du plan comptable bancaire est fondée sur une distinction des crédits selon la durée. Une telle distinction, ne permet pas d'identifier le mode de remboursement des crédits. Citons l'exemple d'un crédit moyen d'exportation, qui est une avance sur opération commerciale, remboursée par des paiements de l'importateur, et un crédit moyen terme d'investissement, qui peut être remboursé que par l'autofinancement de l'entreprise.

La deuxième remarque à formuler est liée au risque du créancier, qui peut être différente, selon qu'il s'agisse d'un financement de production dont la vente est déjà conclue, ou des

---

<sup>41</sup>Règlement n°92-08 du 17 Novembre 1992 portant nomenclature des comptes.

opérations qui peuvent aboutir à une mévente, d'où l'obligation de supporter le risque économique que court l'entreprise.

La classification de notre plan comptable bancaire, ne permet pas toutefois, d'avoir une distinction par type de clientèle car, un segment de clientèle peut faire appel à plusieurs concours bancaires.

Enfin, et comme nous le pouvons constater, les crédits de trésorerie regroupent plusieurs types de crédits, que se soient des prêts non affectés (personnels), accordés aux personnes physiques, ou des crédits à court terme destinés aux entreprises, ce qui ne permet pas d'avoir une classification selon l'importance économique des crédits à court terme.

### **III.2 Les formes de crédits**

Partant de la diversité des techniques que sous-tendent les crédits, nous pouvons les regrouper en fonction de leur logique, selon cinq catégories :

#### **III.2.1 Les crédits ponctuels**

##### **III.2.1.1 Principe**

Les crédits ponctuels permettent de pallier les décalages simples de trésorerie d'une entreprise. Le mouvement commercial (encaissement des chèques et effets, versements espèces, virements correspondants aux paiements des clients) de son compte courant assure la sortie de ce type de crédits.

##### **III.2.1.2 Les types de crédits**

- **La facilité de caisse** ; elle est de très courte durée (quelques jours par mois), mais à condition, que le compte courant de l'entreprise enregistre alternativement des positions débitrices et créditrices. Elle permet à une entreprise de pallier de courts décalages entre ses dépenses et ses recettes.

- **L'escompte de traites acceptées ou de billets à ordre** ; c'est une opération de crédit, par laquelle une banque créditera le compte du cédant du montant de l'effet escompté (déductions faites des intérêts et commissions) de celui-ci. Elle encaissera elle-même la créance auprès du tiré, assurant ainsi la sortie du crédit.

- **L'escompte de warrant** ; le récépissé warrant remis par les magasins généraux, constitue un titre de propriété transmissible par voie d'endos. Un certificat de dépôt est délivré, certifiant le dépôt et la quantité des marchandises entreposés au niveau de ses locaux. L'escompte de

warrant qui est un billet à ordre (effet de commerce), permet à la banque d'avancer à l'entreprise, une partie ou la totalité de la valeur des matières ou des marchandises warrantées.

- **Les crédits à moyen terme** ; les crédits à moyen terme sont généralement, garantis par le nantissement du matériels, et des équipements acquis par l'entreprise. Quoique remboursable sur une période variant de un à deux ans, ce type de crédit finance des besoins ponctuels et exceptionnels.

- **Le financement des marchés publics** ; le marché public est un contrat passé entre un entrepreneur et une administration publique, pour la fourniture de biens ou l'exécution de travaux.

Le besoin de financement dans ce type de contrat est né du fait que, l'administration publique, accuse beaucoup de retard dans le règlement des entrepreneurs, aggravant leur trésorerie et, se trouvant contraints de se diriger vers leurs banques pour trouver les financements nécessaires.

### **III.2.2 Les lignes de crédits classiques**

#### **III.2.2.1 Principes**

Fondés sur les mêmes techniques des crédits ponctuels, les lignes de crédits revêtent un caractère permanent. En général, elles financent des actifs dont la disparition assure le remboursement du crédit, immédiatement ou ultérieurement renouvelé par l'apparition d'un nouvel actif. Ce dernier, peut être un stock, créances sur la clientèle, etc. Du fait de leur permanence, leur accumulation peut confronter la banque à un double problème :

- L'impossibilité de la banque à se dégager, vu l'importance des crédits accordés,
- L'ignorance des conditions de rentabilité et de solvabilité propres à l'entreprise.

#### **III.2.2.2 Les types de crédits**

Les lignes de crédit classiques regroupent les lignes d'escompte, les lignes de crédits de mobilisation des créances commerciales (C.M.C.C), les crédits revolving et les lignes de mobilisation des créances nées à court terme sur l'étranger (M.C.N).

### **III.2.3 Les crédits globaux**

#### **III.2.3.1 Principes**

Les crédits globaux sont destinés à l'entreprise et obéissent à quatre principes fondamentaux :

- **L'objet** ; il est beaucoup plus lié à l'évolution globale de l'entreprise, qu'au financement d'un actif, comme le cas d'une ligne de crédit classique (il n'associe pas l'actif financé et le crédit correspondant).

- **Le Montage** ; il découle d'une analyse dynamique et globale de l'entreprise. Les crédits de trésorerie globaux peuvent être accordés, si le fonds de roulement est insuffisant au besoin en fonds de roulement, après une étude statique, et si le banquier juge que l'entreprise est saine (liquidité et solvabilité).

- **Le remboursement** ; le remboursement de ce type de crédits est assuré par une réduction du besoin en fond de roulement, ou une augmentation du fonds de roulement.

- **L'analyse du risque** ; les crédits globaux peuvent être accordés à une entreprise qui présente une surface financière suffisante et des garanties intéressantes. Ils peuvent être accordés à une **PME**, conjointement à la prise de sûretés personnelles et réelles.

### **III.2.3.2 Les différents crédits**

#### **A- Les crédits de trésorerie globaux**

Ils peuvent être utilisés comme un substitut aux formes des crédits classiques pour différentes raisons :

- L'impossibilité de tirer des traites sur la clientèle, ce qui implique l'impossibilité d'escompte.

- Le désir de profiter d'escomptes fournisseurs. L'entreprise paye, au comptant par un crédit de substitution au crédit fournisseur.

- L'impossibilité de nantir un stock.

- L'entreprise pourra obtenir un crédit de substitution aux obligations cautionnées, si elle l'estime moins coûteux.

#### **B- Le crédit global d'exploitation**

Il permet d'englober les formes des crédits précédemment définis. Le crédit global est déterminé sur la base d'une appréciation globale de l'entreprise telle que, l'analyse des besoins, structure financière, qualité de la gestion, capacité globale de remboursement, etc.

Les techniques de financement utilisées dans le crédit global d'exploitation peuvent prendre les formes d'avance en compte, découvert, crédits consortiaux, etc.

Le crédit global d'exploitation s'intègre dans une logique plus économique que la précédente, mais le mécanisme de garanties appliqué par la banque, affaiblit chaque crédit accordé à l'entreprise.

### **C- Le crédit de restructuration du fonds de roulement**

Il est destiné à financer une insuffisance notoire du fonds de roulement de l'entreprise, liée à une restructuration industrielle (plan de développement, etc.). Il peut prendre la forme de moyen terme classique (billets à ordre), ou de simples prêts non mobilisables.

Liés à une question rigoureuse du plan de développement de l'entreprise, les crédits de restructuration demeurent en général très risqués, d'autant plus qu'ils financent les conséquences des erreurs de gestion passées.

### **D- Les prêts participatifs**

Ils représentent une modalité de financement originale, par l'assimilation d'un créancier à la position d'un apporteur de fonds propres, et par la liberté des modalités conventionnelles de l'opération entre le prêteur et l'entrepreneur.

Les prêts participatifs obéissent à des conditions arrêtées par le conseil de la monnaie et du crédit qui établit des ratios entre les participations et les fonds propres.

Le prêt participatif apparaît pour le créancier, particulièrement risqué et ce, à cause de l'absence de garanties volontairement imposées par la loi, par le terme et l'objet du prêt et par le caractère variable de la rémunération ; plus l'entreprise est en difficulté, plus la rémunération de la banque se trouve diminuée.

Ainsi, ce type de crédit est considéré comme particulièrement risqué pour la banque qui l'analyse comme un crédit à moyen terme, non gagé et non pas comme une part de la situation nette de l'entreprise.

### **III.2.3.3 Limites des crédits globaux**

Il est très difficile de les mettre en place au plan pratique, car cela suppose, de la part de l'entreprise un système d'information et de gestion efficace, permettant d'apprécier et de contrôler les besoins de financement de l'entreprise ; une surface financière importante, un passif privilégié et super privilégié limité (dans le cas où l'entreprise est mise en liquidation, la banque se trouve dans une position proche de celle des associés).



En Algérie, à l'heure actuelle, et à l'exception de certaines grandes entreprises, ces crédits ne s'accordent pas comme de véritables crédits globaux, mais plutôt comme des moyens de financement se superposant aux modes classiques.

### **III.2.4 Les crédits financiers**

Fondés sur la psychologie anglo-saxonne, ce type de crédits est inexistant en Algérie. Nous les énumérons pour mémoire, en espérant les compter parmi les moyens de financement qui pourront exister dans notre réseau bancaire.

#### **III.2.4.1 Caractéristiques des crédits financiers**

Ce sont des crédits à l'entreprise. Ils n'associent pas le financement aux flux de dépenses de l'entreprise. Ils sont fondés sur une logique de taux et déterminés sur la base d'un échéancier de flux et d'une marge par rapport au loyer de l'argent. La banque intervient comme intermédiaire en assurant directement le financement du crédit, et en se refinançant sur un marché, en délivrant un aval ou une caution. Le banquier accepte de courir le risque global de l'entreprise qu'il analyse, en termes de surface financière (les financements par fonds propres limitent le risque du créancier et le dissocient du risque de l'entrepreneur), et en termes de rentabilité (la banque peut financer l'entreprise rentable, pourvu qu'elle respecte une certaine prudence dans le choix de sa structure financière).

#### **III.2.4.2 Types de crédits financiers**

##### **A- Les crédits spots**

Octroyés sous forme d'avance d'une durée de quelques heures, à quelques jours (maximum trois mois), ils sont formalisés le plus souvent par des billets financiers.

Ce type de crédit est adapté particulièrement à un état de sur-concurrence bancaire, grâce à son taux d'intérêt lié aux taux de marché monétaire, constituant le seul coût pour l'entreprise, contrairement aux autres conditions bancaires, applicables sur les crédits classiques. L'utilisation des crédits spots fait l'objet de deux réserves :

- Limitation aux entreprises les plus fiables;
- Conditionnement par l'encadrement du crédit et la liquidité bancaire.

##### **B- Les crédits « stand by »**

Ce sont des lignes de crédits annuelles confirmées, faisant l'objet de commissions d'engagement (commissions de non utilisation), et d'une facturation à taux fixe ou à taux indexé (sa base

d'indexation ne peut être forcément le taux du marché monétaire ou le taux de base de la banque).

### **C- Les term loans**

Ce type de crédit est un substitut aux prêts classiques à moyen terme, accordé pour des durées variant entre trois et cinq ans. Son objet n'est associé à aucun projet d'investissement spécifié.

### **III.2.5 Les crédits automatisés**

Se sont des crédits de masse, destinés à un grand nombre de clients, et pouvant être des particuliers, des entreprises individuelles ou de petites et moyennes entreprises. Les crédits automatisés peuvent être accordés sous forme de :

- Prêts personnels (crédit à la consommation),
- Prêts à l'achat de logement,
- Crédits bail mobiliers de faible importance,
- Crédit moyen terme finançant des matériels banalisés.

Les crédits automatisés sont caractérisés par la rapidité de décision d'octroi du crédit, et peuvent s'avérer coûteux, en raison des frais liés au traitement de petits dossiers et d'un risque élevé sur des créances douteuses.

### **III.3 Le financement du commerce extérieur**

Les opérations du commerce international présentent un intérêt particulier aux banques, dû à la réalisation moins risquée de ce type d'opérations. Citons le cas du privé national, « qui orientait son action beaucoup plus sur les financements d'opérations spéculatives, dont la rentabilité est immédiate (financement des importations), que vers le financement du développement des entreprises »<sup>42</sup>. Cela n'exclue pas l'adoption d'une approche en matière de risques et de règles prudentielles, similaire à celle qui existe dans le domaine des crédits internes. La banque doit s'assurer de la solvabilité des importateurs et se prémunir contre le risque de change.

Les banques assurent d'une part, l'approvisionnement du pays et d'autres part, soutiennent les exportations qui procurent des devises permettant d'effectuer les règlements des importations indispensables.

---

<sup>42</sup>Abdelkrim NAAS, le système bancaire algérien : de la décolonisation à l'économie de marché, Maisonneuve & Larose/éditions inas, Paris, 2003, page 283.

Les contraintes financières et commerciales auxquelles sont confrontés les exportateurs des produits finis (pays développés), dues à la concurrence internationale, sont les mêmes que celles rencontrées par les exportateurs des pays en développement.

Les transactions internationales portent généralement sur des sommes importantes, de sorte que les clients ont un besoin particulier d'aide des banques. Ces dernières, sont confrontées aux problèmes de change et de transfert dans leurs règlements internationaux ; la banque étant contrainte de se doter, en plus de ses prérogatives institutionnelles, d'une double délégation, celles du contrôle des changes et du commerce extérieur.

D'autre part, malgré l'évolution technologique dans le domaine du transport, ces délais restent assez longs. En outre, les acheteurs et les vendeurs résidents dans des pays différents, se connaissent peu ou pas du tout.

Toutes ces raisons ont poussé les importateurs et les exportateurs, à recourir aux banques pour dénouer leurs opérations. Le financement du commerce international peut être abordé en deux volets. Le premier concerne le financement des importations, et le deuxième celui du financement des exportations.

### **III.3.1 Le financement des importations**

Parmi les instruments classiques de règlements internationaux, une importance particulière doit être donnée à l'encaissement documentaire (la remise documentaire) et au crédit documentaire.

Le choix du mode de paiement est un paramètre très important du contrat commercial, Surtout lorsqu'il s'agit d'opérations internationales. Quels sont alors les éléments qui déterminent le choix des opérateurs quant au déroulement pratique du paiement ?

#### **III.3.1.1 Les facteurs déterminants du mode de paiement**

Nous pouvons aborder les éléments qui influencent ou déterminent le choix du mode de paiement comme par exemple:

##### **A- La qualité des relations entre les partenaires**

Elle est la résultante du degré de confiance qui découle de la connaissance mutuelle. À cet égard, nous pouvons citer l'exemple de relations des maisons mères avec leurs filiales.

### **B- Le rapport de forces**

La position stratégique du produit vendu, ou la taille respective des partenaires, peut être déterminante du mode de paiement.

### **C- La tradition commerciale**

Certains produits spécifiques demandent des modes de paiement appropriés, liés aux caractéristiques du marché (le cas du pétrole, le café, le coton, etc.).

### **D- Les dispositions réglementaires**

Certains pays appliquent un contrôle de changes strict. Les règlements à l'étranger sont budgétisés. Leur gestion dépend d'un mode de paiement imposé.

### **E- Les traditions régionales**

Dans certaines zones géographiques, les modes de paiement sont utilisés d'une façon unanime.

### **F- Les contraintes financières**

Par souci de disposer d'une trésorerie suffisante, certains exportateurs préfèrent un mode de paiement facilement mobilisable auprès des institutions financières, et offrant un délai réduit dans le rapatriement des fonds, sans omettre de prendre en compte les risques liés aux transactions internationales, à savoir les risques commerciaux, politiques, monétaires et techniques. L'internationalisation des activités économiques a accentué les risques engendrés par la caractéristique internationale de ces opérations commerciales.

## **III.3.1.2 Les principaux risques du commerce international**

### **A- Le risque politique**

Par risque politique, on entend généralement, l'édiction par les autorités d'un pays donné, des mesures d'ordre public dans l'exercice de la souveraineté nationale, ou découlant d'une situation d'incapacité de l'État à faire face à ses obligations.

### **B- Le risque commercial**

Généralement, le risque commercial provient de l'insolvabilité temporaire ou définitive de l'acheteur, se traduisant par une immobilisation des fonds, voire un impayé en monnaie locale.

Le pire qui peut se produire pour un exportateur, c'est lorsque le risque politique se superpose au risque commercial ; on dit que le risque politique voile le risque commercial.

### **C- Le risque de changes**

Il résulte des fluctuations des cours de changes entre les monnaies du contrat commercial et celles des pays de résidence des contractants.

La détermination de la monnaie de facturation dépend de plusieurs paramètres propres à chacun des contractants, et du rapport de force entre eux.

La tendance naturelle des négociateurs conduit l'exportateur à demander une facturation en monnaie locale, ou une monnaie dite forte, ce qui a pour conséquence de transférer le risque de change sur l'acheteur étranger. L'acheteur aurait intérêt de s'acquitter de sa dette dans sa monnaie locale ou une monnaie dite faible, afin de se prémunir contre le risque de change.

### **D- Les risques techniques**

Les risques techniques peuvent être de natures très diverses, ayant trait soit à la marchandise, soit aux modalités de son expédition. Nous pouvons citer quelques cas rencontrés dans la pratique (description insuffisante de la marchandise, mauvaise qualité de la marchandise, non respect des délais de livraisons, etc.).

Afin d'éviter le pire, il convient de souligner que la couverture des risques est souvent nécessaire. Cependant, il est préférable, de s'entourer de toutes les précautions d'usage pendant la négociation du contrat.

En Algérie, et depuis la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit, nous assistons à une évolution rapide du cadre législatif à travers notamment, la libéralisation du commerce extérieur.

En matière d'importations de biens par exemple, la convertibilité commerciale du dinar est consacrée. En effet, tout opérateur économique régulièrement constitué peut réaliser des opérations d'importation, à la seule condition de possession des crédits nécessaires en dinars. Pour ce qui est des services, la convertibilité du dinar reste quand même partielle.

Au niveau de la structure de paiement, elle relève d'une concertation entre l'acheteur et sa banque, d'une part, et le fournisseur, d'autre part.

### **III.3.1.3 Les modes de paiement usités dans la pratique des règlements internationaux**

#### **A- L'encaissement documentaire**

La banque reçoit des instructions du donneur d'ordre (l'exportateur) d'encaisser une somme due par le tiré (l'importateur), contre la remise des documents commerciaux

accompagnés ou non de documents financiers. Généralement, ces instructions consistent à conditionner la remise des documents commerciaux, soit par le paiement de documents/paiement ou de documents/acceptation.

### **B- Le crédit documentaire**

C'est un engagement irrévocable d'une banque à payer une somme déterminée à un fournisseur de biens ou de services, contre remise, dans un délai fixé, des documents spécifiques tels qu'exigés initialement par l'ordonnateur, prouvant que la marchandise a été expédiée et/ou la prestation effectuée.

Ce mode de paiement offre aux deux parties (acheteur et vendeur) un maximum de sécurité, du fait de l'intervention des banques dans la réalisation des transactions commerciales.

La chambre du commerce international, dénommé communément C.C.I, a élaboré des règles et des usances uniformes relatives aux crédits documentaires, auxquels ont adhéré la plupart des pays du monde (plus de 160 pays, dont l'Algérie). Ces règles ont été conçues en 1933 et elles ont fait l'objet de plusieurs modifications en 1951, 1962, 1974, 1993, 1994 et 2000.

Le crédit documentaire peut prendre plusieurs formes. Il peut être amendé ou annulé par la banque émettrice à tout moment, et sans que le bénéficiaire en soit averti au préalable. C'est la forme du crédit documentaire **révocable**, elle est peu utilisée en raison des risques qu'elle comporte.

Il peut prendre la forme **irrévocable**, lorsqu'il ne peut pas être amendé, ni annulé sans l'accord de la banque émettrice, de la banque notificatrice et du bénéficiaire. Il constitue un engagement de la banque émettrice jusqu'à sa date d'échéance ou de validité.

Le crédit documentaire **confirmé**, en plus de l'engagement ferme de la banque émettrice, comportera également un engagement d'une banque étrangère chargée par la banque émettrice, de la confirmation du crédit documentaire en faveur du bénéficiaire, permettant à ce dernier, d'avoir une double assurance d'être payé par la banque confirmante et ce, quelle que soit la situation de la banque émettrice.

Il existe d'autres formes de financement des importations, permettant d'obtenir un crédit qui couvre le délai pendant lequel la marchandise voyage.

En Algérie, la répartition de nos importations par mode de financement montre une nette prédominance du cash. En 2000, et à titre d'exemple, ce mode de paiement a représenté une

valeur absolue de 7,99 Milliards de dollars Américains, soit 81,89% du volume global des importations<sup>43</sup>.

### **III.3.2 Le financement des exportations**

Dans le cadre du financement des exportations, les banques peuvent intervenir en accordant plusieurs formes de crédits. On abordera successivement le crédit acheteur et le crédit fournisseur.

#### **III.3.2.1 Le crédit acheteur**

Il s'agit d'un crédit accordé à l'acheteur (importateur) par le banquier du vendeur (exportateur). Les paiements sont faits par le banquier prêteur en faveur du vendeur, sur la base des dispositions contractuelles arrêtées par les parties commerciales (acheteur/vendeur).

Bien qu'il s'agisse d'un crédit lié, la négociation du financement est conclue entre la banque qui prête et l'acheteur qui emprunte (contrat de crédit), séparément du contrat commercial qui s'établit entre le vendeur et l'acheteur pour définir les obligations respectives des deux parties.

Cette forme de crédit est destinée à financer l'achat des équipements d'investissement, avec une durée de crédit allant de deux ans jusqu'à sept ans.

#### **III.3.2.2 Le crédit fournisseur**

Il s'agit d'un crédit accordé par le fournisseur (exportateur) à l'acheteur (importateur). Il n'y a pas de flux financier entre l'acheteur et le vendeur, ce dernier acceptant d'expédier des marchandises contre une reconnaissance de dette (traite, billet à ordre) majoritairement avalisée par la banque de l'acheteur.

Cette forme de crédit se situe entre deux ans et cinq ans, destinée à financer les achats d'équipements individualisés, de renouvellement ou de pièces de rechange.

En définitive, nous dirons que les deux alternatives permettant le financement de l'économie algérienne en dehors des banques publiques, réside toujours dans le crédit bancaire mais, accordé par des mécanismes privés. La privatisation des banques publiques représente la première alternative, l'implantation des banques étrangères constitue la deuxième.

Les parts de marché, encore faibles des banques privées s'expliquent par la mise en faillite des banques privées à capital national, et la situation d'attente et d'observation des banques

---

<sup>43</sup>Messaoud BOUSRI, l'environnement réglementaire et les instruments de paiement dans le commerce international, revue convergence, banque extérieure d'Algérie, novembre 2003, n° 11, page 14.

privées à capital étranger à l'égard de la politique économique de notre pays, à l'exception de certaines banques qui ont déjà entamé un plan de développement ambitieux (le cas de la **S.G.A**)<sup>44</sup>. Ces banques étrangères nouvellement actives dans notre système bancaire peuvent être des sources de financement nouvelles pour les entreprises algériennes et notamment les **PME**, objet de notre recherche.

C'est avec cette optique que nous nous sommes rapproché des banques étrangères. À la lumière des informations tirées des bilans de la Société Générale Algérie nous avons abordé le critère de rentabilité bancaire ainsi que l'analyse de ses pratiques en matière d'appréciation du risque de crédit à travers quelques dossiers de crédit. Ce travail fera l'objet du deuxième chapitre.

---

<sup>44</sup>En 2006, la Société Générale Algérie totalise 23 agences au bout de six ans d'activité.



**CHAPITRE II**  
**LA GESTION BANCAIRE**

---

Dans ce deuxième chapitre réservé à la gestion bancaire, nous allons traiter les pratiques bancaires avec les entreprises et notamment les **PME**. La contrainte financière à laquelle est confrontée l'entreprise bancaire dans l'assurance de sa pérennité est largement dépendante de sa maîtrise du risque de crédit.

La rentabilité et le risque crédit, deux critères de la gestion bancaire, représentant le phénomène financier (l'intermédiation financière) seront développés dans la première section. La maîtrise du risque de crédit fera l'objet de la deuxième section.

La troisième section sera par contre, consacrée à l'étude du phénomène commercial de l'activité bancaire (la vente), qui est divergeant par rapport au phénomène financier. Cela dit, afin d'assurer la commercialité de ses produits, l'entreprise bancaire définit sa politique commerciale autour d'un double couple, produit-client et banque-client.

## **SECTION I LES CRITÈRES DE GESTION DANS LA BANQUE**

Comme toute entreprise, l'entreprise bancaire est soumise à l'impératif de rentabilité. Aussi, partant du principe que cette dernière est fortement liée à la maîtrise du risque des crédits accordés, il convient d'analyser les deux critères de gestion bancaire, que sont la rentabilité et le risque, et ce pour mettre en évidence les facteurs qui les déterminent.

### **I.1 La rentabilité**

La rentabilité vise à comparer le résultat dégagé aux moyens mis en œuvre par une entreprise<sup>1</sup>. L'approche retenue durant notre développement est globale, car la rentabilité peut être abordée par produit bancaire, par agence ou par segment de clientèle. L'approche s'attachera à la formation du résultat et des facteurs explicatifs de la rentabilité.

#### **I.1.1 La formation du résultat**

La formation du résultat concerne le calcul des soldes de gestion, à partir du tableau de compte de résultat. De cette démarche, on peut retenir trois soldes de gestion que sont : le produit net bancaire (P.N.B), le résultat brut d'exploitation (**R.B.E**) et le résultat d'exploitation (**R.E**).

##### **I.1.1.1 Le produit net bancaire (P.N.B)**

Le P.N.B représente l'écart entre les produits d'exploitation bancaire (intérêts débiteurs et commissions perçues) et les charges (le « coût d'achat » des ressources auprès des apporteurs de capitaux.)

Le P.N.B traduit en quelque sorte, la maîtrise d'une banque du rendement de ses emplois par rapport au coût de ses ressources. De part son rôle de financer les frais généraux, et les risques des crédits accordés, le P.N.B est un solde de gestion fondamental pour la banque.

En consultant le rapport de la Banque d'Algérie de l'année 2005, nous pouvons constater que la distribution du P.N.B dans les banques publiques, indique une faible efficacité dans la gestion des coûts par rapport aux banques privées.

Durant les trois derniers exercices (2003, 2004 et 2005), les coûts relatifs aux frais généraux et les provisions pour risque de crédits ont absorbé respectivement et progressivement, 78,98%, 83,70% et 101,03% du P.N.B des banques publiques, par contre cette fraction à caractère dégressif dans les banques privées, ne représentaient que 65,60%, 54,35% et 44,94%.

---

<sup>1</sup>Sylvie DE COUSSERGUES, la banque : structures marchés gestion, éditions Dalloz, Paris, 1994, page 91.

Tableau 1 : Évolution du Produit Net Bancaire

(Unité: K.DZD)

Année	2002	2003	2004	2005
Produit net bancaire	345 518	599 608	1 126 129	2 180 744
Évolution du P.N.B en (%)		73,54%	87,81%	93,65%

(Source: TCR, Société Générale Algérie)

Tableau 2 : Répartition du Produit net bancaire de la Société Générale Algérie

Année	2002	2003	2004	2005
Produit net bancaire	100%	100%	100%	100%
Produits divers	-1,26%	-3,09%	-9,82%	-8,13%
Frais généraux	57,62%	48,23%	42,14%	34,51%
Dotations aux amortissements et provisions	11,38%	30,64%	20,71%	23,18%
Pertes hors exploitation (+)	-0,06%	-0,85%	-2,85%	-0,06%
Provisions pour risque de crédits	27,36%	19,28%	20,12%	17,31%
Impôt sur le bénéfice	0,00%	0,00%	9,70%	11,04%
Marge de profit	4,97%	5,79%	20,00%	22,17%
Résultat de l'exercice	25 315	37 540	225 995	501 629
Résultat net/P.N.B en (%)	7,33%	6,26%	20,07%	23,00%

(Source: TCR, Société Générale Algérie)

Les informations portées sur le **tableau 1**, permettent de constater l'évolution progressive du P.N.B de la S.G.A durant les quatre dernières années de son activité. Sachant qu'en 2000 et 2001, son réseau était constitué d'une seule agence.

Le pourcentage des frais généraux et des provisions pour risque de crédits, absorbent respectivement 84,98%, 67,51%, 62,26% et 51,82%, du P.N.B de la S.G.A durant la période 2002 à 2005 (**Tableau 2**).

L'amélioration de la marge de profit de la S.G.A, d'année en année passant de 4,97% en 2002 à 22,17% en 2005, provient des efforts déployés en matière de réduction des frais d'exploitation générale, et des provisions des risques de crédits ainsi que l'augmentation de la part des produits divers.

### **I.1.1.2 Le résultat brut d'exploitation**

C'est la marge dégagée, après déduction faite des frais généraux (charges générales d'exploitation) représentant les coûts de fonctionnement d'une banque. Généralement, les frais généraux sont constitués à plus de 50% des frais du personnel (norme universelle).

En Algérie<sup>2</sup>, et sur une période de quatre ans 2002, 2003, 2004 et 2005, les frais généraux absorbaient respectivement 29,72%, 35,46%, 40,14% et 29,93% du P.N.B des banques publiques, et 32,21%, 32,67%, 36,56% et 36,47% de celui des banques privées.

La comparaison de ces taux, presque égaux en moyenne aux autres coûts des banques publiques et privées, nous permet d'annoncer le constat suivant :

L'augmentation des coûts des banques publiques provient moins des frais généraux. Par contre, la part du P.N.B absorbée par les frais généraux est la plus importante, si on l'a compare aux autres charges dans les banques privées.

Ce constat reste valable pour la S.G.A, Quoique que l'on constate d'année en année, une régression de la part des frais généraux absorbés par le P.N.B (**Tableau 2**).

### **I.1.1.3 Le résultat d'exploitation**

Afin de dégager le résultat d'exploitation d'une banque de son résultat brut d'exploitation, la banque constitue en fonction de l'estimation des risques encourus, des dotations aux provisions, amputant de façon plus ou moins significative le R.B.E.

Le résultat d'exploitation, est un solde de gestion qui permet d'indiquer l'impact des risques sur le résultat de la banque. Ce dernier, on peut l'obtenir en tenant compte du résultat exceptionnel et de l'impôt sur les bénéfices.

La consultation du tableau de répartition du P.N.B des banques en Algérie sur une période de quatre ans, allant de 2002 à 2005, nous permet de constater, l'importance que représente les dotations aux provisions pour risque de crédits du P.N.B des banques publiques. Ces dotations sont respectivement à hauteur de 46,82%, 43,52%, 43,56% et 71,10%.

Pour ce qui est des banques privées, ces dotations sont moins importantes. Elles sont respectivement de 13,23%, 32,93%, 17,79% et 8,47%. En définitif, et grâce à une meilleure gestion du risque de crédit, les banques privées ont pu conserver une plus grande part de leur produit net bancaire.

Le deuxième constat qu'on peut formuler, concerne l'augmentation brutale de la part de l'impôt sur les bénéfices des banques privées, passant de 0,51% en 2002 à 11,03% en 2003. Cela s'explique par le fait que la plupart d'entre elles sont de création récente, et elles ont bénéficié,

---

<sup>2</sup>Rapport annuel, évolution économique et monétaire en Algérie, Banque d'Algérie, 2005, page 97.  
Rapport annuel, évolution économique et monétaire en Algérie, Banque d'Algérie, 2004, page 86.

jusqu'à une période, des avantages fiscaux accordés aux investisseurs nationaux et étrangers (code des investissements).

Pour ce qui est du cas de la S.G.A, la banque arrive à accroître sa rentabilité, dans une conjoncture de baisse des taux (voir, l'effet prix) et d'augmentation de liquidité sur le marché monétaire, grâce à l'augmentation de son volume d'activité et des conditions bancaires relativement chers à d'autres banques de la place. Grâce à une meilleure gestion du risque crédit, la S.G.A a pu conserver une bonne part de son produit net bancaire.

### **I.1.2 Les facteurs de la rentabilité**

L'analyse de la formation du résultat d'une banque peut être approfondie au delà du calcul des soldes de gestion, qui nous ont permis de repérer différents facteurs. Il s'agit maintenant, d'étudier l'influence réciproque de ces derniers pour déterminer les facteurs de la rentabilité dans la banque. Ce qui conduit à distinguer quatre effets.

#### **I.1.2.1 L'effet prix**

C'est mettre en relation le produit net bancaire avec la tarification bancaire.

En Algérie, et après avoir été fixée administrativement par les autorités monétaires, la tarification bancaire a connu une évolution vers une responsabilisation des banques, consacrée par une instruction de la Banque d'Algérie<sup>3</sup>. Ce nouveau texte a permis de supprimer l'encadrement de la marge bancaire, et de confirmer pour chaque banque, l'obligation de déclaration à la Banque d'Algérie, les conditions bancaires retenues, ainsi que l'affichage de la tarification bancaire. Cette dernière se compose de trois éléments :

#### **A- Les taux d'intérêt**

Servent à rémunérer les apporteurs de capitaux (les ressources) par des intérêts créditeurs et les emprunteurs par des intérêts débiteurs.

Le P.N.B est largement sensible à la variation des taux, car en période de hausse des taux, la marge d'intérêt a tendance à s'élargir et l'inverse se reproduit en phase de baisse des taux.

A titre d'exemple, le taux d'intérêt pratiqué par les banques publiques est passé de 17,5% en 1997 à 09% en 2004, cette tendance à la baisse, influence la marge d'intérêt et par

---

<sup>3</sup>Instruction n°77-95 du 25 décembre 1995 relative aux instruments de conduite de la politique monétaire et au refinancement des banques.

conséquence le P.N.B, ce qui a obligé les banques publiques à revoir leurs conditions bancaires à la hausse à maintes fois, jouant sur une autre composante qui sont les commissions bancaires<sup>4</sup>.

Depuis 1996, notre système bancaire a introduit le concept de « **variabilité des taux** », qui mérite d'être signalée. En effet, la rémunération des emplois et des ressources est désormais composée de deux éléments, le premier est variable (le taux de référence), et le deuxième est fixe pendant toute la durée de crédit ou du placement. Cet alignement sur les pratiques internationales, vise à être plus souple avec la valeur de la monnaie et la politique monétaire du pays d'une part, et ne pas subir le risque de taux d'autre part.

### **B- Les commissions bancaires**

Les commissions perçues sur les clients d'une banque, jouent le rôle d'un cliquet qui empêche les baisses brutales du P.N.B, qui plus, il introduit les commissions moins il sera sensible aux variations de taux, notamment à la baisse.

En Algérie, la baisse des taux d'intérêt a poussé les banques algériennes, notamment les banques publiques, à revoir leur commissions bancaires à la hausse afin de réduire la sensibilité de leurs P.N.B aux variations du taux d'intérêt. Ces variations allaient pour les crédits de fonctionnement de 17,50% en 1997, jusqu'à 09% en 2004, et de 06% de la même année concernant les crédits d'investissement. Pour ce qui est des conditions bancaires des banques étrangères, elles restent relativement chères par rapport aux banques publiques.

### **C- Les plus ou moins values**

Elles correspondent aux différences constatées entre les gains et les pertes, réalisés sur les différentes opérations financières au moment de leur règlement définitif.

En Algérie, on retrouve les plus ou moins values dans le cas des transactions bancaires, relatives aux opérations du commerce extérieur. Cet élément est justifié par le fait qu'il existe un décalage dans le temps entre le moment de la demande de règlement, et l'exécution de l'opération de transfert (cas du règlement d'une opération d'importation). Jusqu'à ce jour, seule la banque extérieure d'Algérie assume la différence de cours qui peut exister. Dans le cas où le cours de la monnaie avec laquelle elle exécute le transfert baisse, la banque aura un gain de change, le cas contraire, elle supportera la perte engendrée par l'augmentation du cours.

Il faut noter que, la pratique des autres banques publiques et privées étrangères vise à se prémunir contre le risque de change. La banque provisionne la somme transférée avec une

---

<sup>4</sup>Tarifs et conditions bancaires, B.E.A, B.A.D.R, B.N.A, années 1997, 1998, 2002, 2004 et 2005.

majoration allant jusqu'à 10%. Une fois le transfert effectué avec le cours de change définitif, la banque contre passe l'écriture de provision et débite le client avec le montant exact du transfert.

### **I.1.2.2 L'effet encours**

Il peut être étudié en combinant deux facteurs : le volume d'activité d'une banque et la structure de son bilan.

#### **A- Volume d'activité**

On peut facilement s'apercevoir, que l'évolution de l'activité d'une banque a un effet mécanique sur son P.N.B. Cet effet volume, nous empêche d'analyser son résultat. A l'aide de la méthode des ratios par type d'opérations (clientèle, marché, interbancaire), nous pouvons lever cet inconvénient. Pour une banque par exemple, qui veut avoir la marge sur ses opérations avec la clientèle, il suffit de comparer le rendement moyen des crédits accordés au coût moyen des dépôts collectés.

#### **B- Structure du bilan**

Comme le volume d'activité, la structure du bilan d'une banque entraîne un effet sur son P.N.B qu'on peut étudier selon deux aspects :

Prenant l'exemple d'une banque qui voit la structure de son actif qui tend vers la diminution de ses crédits à court terme (les plus rémunérateurs), ou la structure de son passif, vers une augmentation des dépôts rémunérés au profit des dépôts non rémunérés. Cette tendance aura pour conséquence, le resserrement de son P.N.B, puisque les intérêts débiteurs baissent et les intérêts créditeurs augmentent.

Quant au deuxième aspect, déjà évoqué dans l'effet prix, il concerne la structure de bilan d'une banque donnée qui présente une sensibilité de son P.N.B, à l'égard des variations de taux d'intérêt.

### **I.1.2.3 L'effet ciseau**

L'effet taux et l'effet encours expliquent le montant du P.N.B réalisé au cours d'un exercice.

Afin de ressortir le résultat brut d'exploitation, on déduit les frais généraux du P.N.B. En général, les frais généraux absorbent une part importante, dépassant les 50% du P.N.B. De ce fait, la progression continue et rapide des frais généraux par rapport au P.N.B, réduit le résultat brut d'exploitation et le fait progresser à un rythme inférieur à celui du P.N.B.



Afin de vérifier cet effet dans la S.G.A, nous avons dressé un tableau, tiré des comptes de résultats des années 2002, 2003, 2004 et 2005. L'analyse des données nous permet de constater l'assurance d'une rentabilité satisfaisante, par la maîtrise des frais généraux (charges générales d'exploitation), donnant une amplification du résultat brut d'exploitation de plus de 100% (**Tableau 3**).

**Tableau 3: Évolution du résultat brut d'exploitation** (Unité: K.DZD)

Année	2002	2003	2004	2005
Résultat brut d'exploitation (RBE)	146 420	310 443	651 576	1 428 211
Évolution du (R.B.E) en (%)		112,02%	109,88%	119,19%

(Source: TCR, Société Générale Algérie)

#### **I.1.2.4 L'effet risque**

Le montant des dotations aux provisions peut nous renseigner sur la prise de risque d'une banque. Il importe de mieux cerner le provisionnement du risque bancaire, selon les différentes catégories de provisions de la comptabilité générale (provisions pour dépréciation, provisions pour risques et charges), et la prise en compte du cas particuliers des provisions pour risque pays, relevant des pays considérés.

En conclusion, l'analyse des quatre effets condamne le résultat d'une banque dont le banquier n'a pas vraiment l'entière maîtrise, contrairement au contrôle des frais généraux et des risques qui relève de sa gestion dans la détermination d'une politique de rentabilité.

Après avoir abordé le critère de rentabilité en premier lieu, nous aborderons maintenant, le risque qu'encourt la banque dans sa fonction de financement.

#### **I.2 Le risque de crédit**

Comme beaucoup d'entreprises, les banques sont soumises aux risques. Ces derniers sont nombreux.

Sans pour autant négliger l'influence de ces risques sur l'activité bancaire, auxquels toutes les entreprises sont confrontées, nous nous intéresserons au risque de crédit et plus précisément, au risque de contrepartie qui occupe sans doute une place à part **Manchon (2001)**.

Comme nous l'avons déjà souligné, le crédit est au cœur de l'activité bancaire, mais le risque est inhérent à celle-ci. On peut diviser le risque de crédit en cinq risques secondaires: contrepartie, liquidité, taux, change et insolvabilité.

### **I.2.1 Le risque de contrepartie**

**Heem (2000)**, définit le risque de contrepartie pour le banquier comme « le risque de voir son client ne pas respecter son engagement financier, à savoir, dans la plupart des cas, un remboursement de prêt »<sup>5</sup>.

L'insolvabilité de l'emprunteur (bénéficiaire du crédit) provoque pour le prêteur une perte partielle, ou totale de la créance et des revenus qui s'y attachent.

#### **I.2.1.1 Le risque de crédit**

La banque voit le bénéficiaire de crédit incapable de rembourser les crédits qui lui ont été consentis. Les causes d'insolvabilité sont multiples et généralement regroupées en quatre rubriques :

##### **A- Le risque général**

On entend généralement par risque général, les facteurs externes issus d'une situation politique et économique, auxquels est assujéti l'emprunteur dans un pays.

Dans les économies contemporaines, les crises économiques sont la source première d'insolvabilité (la crise de 1929, récession économique des années 1992 et 1993).

En Algérie, la crise économique de 1986, conjuguée à la fois, par la baisse de prix du pétrole et la dévaluation du dollar Américain, ont conduit plusieurs entreprises publiques au dépôts de leur bilans.

##### **B- Le risque professionnel**

Il est lié à une conjoncture qui caractérise un secteur d'activité économique donné. Les cas de l'innovation modifiant les procédés de production, la surcapacité structurelle, la concurrence de produits à moindre coût de production, représentent des causes d'insolvabilité.

En Algérie, on peut citer l'exemple de l'entreprise nationale de télécommunication (**E.N.T.C**), lorsqu'elle a décidé dans les années quatre-vingts, d'installer son projet de téléphonie analogique à Tlemcen, visant un programme d'exportation ambitieux vers les pays africains. Ce projet a été avorté avant qu'il ne voit le jour à cause de la découverte d'un nouveau procédé technologique à savoir le numérique.

---

<sup>5</sup>Véronique ROUGÈS, gestion bancaire du risque de crédit aux entreprises : une revue de la littérature, Centre de Recherche Européen en Finance et Gestion, s.d, s.n, Université Paris IX- Dauphine, page 2.

### **C- Le risque emprunteur**

Ce risque est propre à l'emprunteur, il est fréquent et difficile à cerner, car ces raisons sont multiples.

### **D- Le risque pays**

Ce risque concerne les pays en développement à dette extérieure élevée. Il s'est considérablement développé dans les années quatre-vingts. Il demeure le risque le plus récent des risques abordés.

En plus de sa couverture des composantes habituelles d'un risque, s'ajoute une composante supplémentaire relative à la situation monétaire du pays. L'emprunteur est solvable, mais la banque centrale de son pays étant en faillite monétaire, ne peut transférer des fonds à l'étranger.

#### **I.2.1.2 Le risque sur les marchés**

Le développement des activités de marchés a conduit les banques à détenir des titres. De ce fait, elles sont concernées par les variations de prix d'instruments financiers, et leur effet négatif sur la valeur des positions de la banque. Quoique, le risque de marché est assez modélisé, permettant à la banque d'évaluer avec un niveau de certitude donné la perte maximale sur l'horizon de temps désiré, il n'en demeure pas moins que la perte partielle ou totale de la créance reste probable.

#### **I.2.2 Le risque de liquidité**

Présenté dans le premier chapitre comme un facteur justifiant l'existence de la banque par ses capacités à préserver la liquidité aux déposants, la banque peut être confrontée au risque de liquidité, lorsque le terme de ses emplois devient supérieur à celui de ses ressources (composées d'une fraction non négligeable d'exigibilité à vue). Le risque de liquidité est inhérent à l'activité bancaire.

Ce risque comporte deux origines, la première est immédiate tandis que la deuxième est progressive.

##### **I.2.2.1 Le risque de liquidité immédiate**

Il provient, lorsque la banque se trouve dans une situation qui l'empêche de satisfaire une demande de retrait immédiate d'un dépôt massif. Cette situation est très exceptionnelle, mais la réglementation bancaire a prévu un ratio de liquidité afin de pouvoir gérer d'une façon préventive ce risque.

### **I.2.2.2 Le risque de transformation**

En raison des modifications des besoins des clients de la banque, nous pouvons constater un allongement dans la liquidité des emplois, et une stagnation ou un abrégement dans l'exigibilité des ressources.

Afin de se prémunir contre ce risque, la réglementation bancaire, et grâce au coefficient des fonds propres et ressources permanentes, vise à contrôler et limiter le risque de transformation d'échéances des banques.

### **I.2.3 Le risque des taux**

Les taux d'intérêt et les taux de change sont moins stables et exposent les banques à des risques liés aux opérations sur titres et des opérations en devises.

#### **I.2.3.1- Le risque de taux d'intérêt**

*« Le risque de taux est le risque de gain ou de perte encouru par une banque qui détient des créances et des dettes dont les conditions de rémunérations, taux fixe- taux variable, différent »<sup>6</sup>.*

#### **I.2.3.2 Le risque de change**

Ce risque concerne beaucoup plus les banques à activité internationale. Lorsque la banque détient des créances et des dettes libellées en devises, elle est exposée au risque de change qui se traduit par des gains, ou des pertes latents ou constatés qui influent sur le résultat.

### **I.2.4 Le risque d'insolvabilité**

Le risque d'insolvabilité de la banque a été déjà abordé dans la section trois du premier chapitre, néanmoins on se limitera à deux observations :

- La première, concerne le caractère induit du risque d'insolvabilité qui se présente comme une conséquence des risques précédemment étudiés.
- La deuxième observation est que les pertes qui s'imputent sur les fonds propres, les rendent inexistants et la banque devient insolvable.

Comme nous l'avons constaté, la rentabilité des banques est intimement liée à la maîtrise des risques de crédit. Ce qui explique les hésitations des organismes de crédit à financer les **PME**.

---

<sup>6</sup>Sylvie DE COUSSERGUES, op.cite, page 103.

Selon des travaux réalisés par plusieurs chercheurs, il existe une forte corrélation négative entre la taille d'une entreprise et son taux de défaillance. Autrement dit, plus l'entreprise est grande, moins elle est confrontée à des difficultés de survie.

Par manque d'informations sur les **PME**, la banque a tendance à procéder au rationnement de crédit, et à traiter d'une façon globale et non différenciée cette catégorie d'emprunteurs.

En dernier, nous dirons que la banque ne peut accorder de crédit sous prétexte de l'existence du risque. Elle doit veiller à sa maîtrise.

## **SECTION II LA MAÎTRISE DU RISQUE DE CRÉDIT**

Le risque de crédit constitue un risque fondamental pour toute activité bancaire, et survient lorsque le débiteur n'arrive pas à honorer ses engagements d'une façon partielle ou totale, ce qui nécessite de la part du banquier une analyse approfondie afin de limiter au maximum, tout risque inhérent au bon déroulement de l'opération de crédit.

Nous nous intéresserons dans cette section, à l'étude d'une façon individuelle, de la gestion du risque de crédit qui demeure un risque majeur dans l'activité bancaire. Nous rappelons que la gestion du risque de solvabilité et de liquidité ont été abordée dans la deuxième section du chapitre premier (réglementation bancaire).

Dans cette deuxième section, on abordera dans le premier paragraphe, la question de la gestion du risque crédit, tandis que dans le deuxième, on se consacrera aux outils de sa gestion.

La consultation d'une dizaine de dossiers de crédit, nous a permis de vérifier les pratiques utilisées par la S.G.A en matière de gestion du risque de crédit. Nous aborderons dans le troisième paragraphe, une étude de cas d'une **PME** demandant un crédit d'exploitation.

### **II.1 La gestion du risque de crédit**

La gestion du risque de crédit accordé aux entreprises est un exercice délicat, et il le devient beaucoup plus, lorsqu'il s'agit des petites et moyennes entreprises, et ce, à cause des inquiétudes qui font d'eux à l'égard des banquiers, des partenaires à haut risque. Selon **Pettit et Singer (1985)**, trois problèmes inquiètent le banquier<sup>7</sup>:

- L'existence d'une asymétrie informationnelle avantageant le propriétaire dirigeant sur sa situation financière que le créancier. L'information que détient le banquier, et sur laquelle il se base pour rédiger son contrat de prêt est donc partielle.

- Les **PME** caractérisées par l'absence d'investisseurs externes (entrepreneur familial), et la rémunération du propriétaire dirigeant ayant une totale liberté, peuvent influencer la stabilité des liquidités de l'entreprise nécessaires au remboursement des crédits.

- Au même titre que la rémunération personnelle libre, le contrôle de l'entreprise, détenu généralement par une seule personne, ou un petit nombre de personnes, facilite le transfert des ressources de l'entreprise à des fins non prévues initialement (l'aléa moral).

---

<sup>7</sup>Josée SAINT PIERRE, le crédit bancaire aux PME : les banques discriminent-elles selon la taille ou selon les risques des entreprises emprunteuses ? Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, s.d, s.n, Université du QUEBEC, page 3. Site Internet ([neumann.hec.ca/airepme/pdf/1998/Stpialle.pdf](http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/1998/Stpialle.pdf)).

L'entreprise se retrouvera dans une situation de réduction des liquidités, ce qui l'empêchera de faire face aux éventuels remboursements des crédits.

Pour que ces inquiétudes soient réduites, il faudrait que l'entrepreneur soit principalement concerné par la rentabilité des capitaux empruntés, et que le banquier le soit par la solvabilité du premier. **Landström (1993)** prouve que c'est l'inverse qui se produira dans la pratique, si le banquier est effectivement préoccupé par la capacité de remboursement de l'entreprise, voulant se protéger au maximum contre le risque de défaut de celui-ci, l'emprunteur est plutôt intéressé par sa maximisation économique individuelle.

Cette divergence d'opinion, oblige le banquier à adopter un comportement de surveillant, et d'être très attentif lorsqu'il s'agit d'accord de crédit à la **PME**. Afin de bien mener la gestion du risque de crédit, le banquier procède à une étude qui peut être décomposé en trois phases :

### **II.1.1 L'évaluation du risque de crédit**

**J. Matouk (1991)**, a décomposé l'évaluation du risque de crédit en trois étapes : l'analyse de l'emprunteur, du projet et des sûretés liées au crédit<sup>8</sup>.

#### **II.1.1.1 L'analyse de l'emprunteur**

Comme nous l'avons évoqué précédemment, c'est l'existence d'une asymétrie d'information entre le banquier et son client, sur l'évaluation de projet à financer qui justifie cette analyse. Afin de réduire cette imperfection, le banquier va donc s'assurer de la compétence des dirigeants de l'entreprise, de leur rigueur dans l'évaluation du projet et de leur engagement dans la bonne mise en œuvre du projet.

Quel que soit le degré d'implication d'une banque dans la recherche d'information et/ou dans la surveillance de son client, elle ne pourra jamais annuler l'asymétrie d'information et cela dépendra pour partie, de la volonté du client de divulguer l'information à sa banque.

Devant cette situation, le banquier privilégiera les entreprises de bonne qualité notoire, ayant un passé bancaire irréprochable, et ce, au détriment *des relations nouvelles et des PME de faible envergure*.

---

<sup>8</sup>In Christian DESCAMPS, Jacques SOICHOT, économie et gestion de la banque, éditions EMS, Paris, 2002, pages 110-113.

Selon l'auteur **Marianne GUILLE (1994)**<sup>9</sup>, *les banques auront plutôt tendance à financer un « emprunteur » qu'un « projet »*. Toutefois, l'analyse des divers ratios financiers issus des bilans de l'entreprise, ainsi que l'interrogation du fichier de la centrale des risques de la Banque centrale, ne peuvent servir qu'à analyser sa santé financière passée. Cette analyse, devra nécessairement être affinée par des informations obtenues au moyen du suivi de la relation de clientèle, et complétée par l'analyse du projet.

### **II.1.1.2 L'analyse du projet**

Afin de déterminer l'opportunité d'accorder un crédit à une entreprise, la banque effectuera diverses études telles que l'analyse sectorielle présentée dans une optique descriptive et prospective, l'analyse des données disponibles de l'entreprise (étude technico-économique et financière), et ce, afin de vérifier le passé financier de l'entreprise, si celle-ci a déjà été cliente (relations, type de prestations fournies, incidents, etc.).

La banque procède à une analyse du suivi, d'étude du plan prévisionnel d'exploitation (business plan) de l'entreprise, de la stratégie à court, moyen et long terme, de l'opportunité de réaliser le projet envisagé, du retour sur investissement que l'entreprise peut espérer obtenir, ..., de l'analyse de la capacité de remboursement de l'entreprise du crédit, sur la période donnée (en relation avec la rentabilité, l'investissement financé au moyen du crédit).

Après étude de ces éléments obligatoires, la banque détermine la nature et les caractéristiques du crédit qu'elle souhaitera proposer à l'entreprise, ainsi que les sûretés appropriées au projet.

### **II.1.1.3 Le choix des garanties du crédit**

La politique de garanties déterminée par la banque est une partie intégrante de sa politique de maîtrise du risque de crédit. La garantie ne doit pas être appréciée par le banquier comme une assurance tous risques, car un mauvais projet ne peut devenir viable avec une garantie jugée excellente<sup>10</sup>. Pour que le banquier prenne pleinement conscience des caractéristiques d'une bonne garantie, la banque doit accorder toute son attention quant à cette phase, et procéder à des études des possibilités de mise en place de garanties, hypothèques, nantissements, cautions, (si bien est au moyen de montages financiers complexes...).

---

<sup>9</sup>Marianne GUILLE (1994), savoir bancaire spécifique, marché du crédit et intermédiation financière, in économie appliquée, 04-1994, pages 49-77.

<sup>10</sup>Michel MATHIEU, l'exploitant bancaire et le risque crédit : mieux le cerner pour mieux le maîtriser, édition la revue banque, Paris, 1995, page 183.



La meilleure garantie pour une banque reste liée à la valeur économique de l'entreprise et sa capacité financière à assurer le remboursement du crédit.

Il existe plusieurs types de garanties que requiert la banque, lorsqu'elle juge que le risque propre à l'entrepreneur lui paraît élevé, parmi ces derniers on distingue :

- Les garanties réelles, sont les plus utilisées et portent sur les biens, sous forme d'hypothèques ou de nantissements,

- Les garanties personnelles, sous la forme d'un cautionnement ou d'un aval.

Ces garanties peuvent être recueillies soit au moment du montage du dossier de crédit, soit en cours de réalisation, si la banque juge que l'entreprise présente des difficultés de remboursement, ou évolue d'une façon défavorable.

En Algérie, l'excès de garanties par les banques est un obstacle à l'accès au crédit, surtout lorsqu'il s'agit des petits entrepreneurs. Le banquier justifie cet excès par deux facteurs : le premier concerne le déficit constaté dans la gestion des **PME** (entreprises familiales sans encadrement et sans transparence, faiblesse dans la formation des entrepreneurs,...) et le deuxième facteur, concerne le développement du paysage bancaire qui a entraîné, depuis l'amorce des réformes économiques, des divergences entre les rapports de la communauté bancaire et l'appareil judiciaire. D'une façon générale, ces divergences continuent d'avoir des conséquences lourdes sur la gestion des banques et plus particulièrement sur un certain nombre de questions (la saisie arrêt, nantissement du fond de commerce par acte sous seing privé, demande de paiement des intérêts débiteurs,...) liés à l'activité bancaire<sup>11</sup>.

### **II.1.2 La décision d'octroi du crédit**

En fonction des délégations mises en place, après vérification et étude, la banque décide sur le sort réservé au projet à financer, et procède à l'application des formalités (Mise en place du crédit et des garanties recueillis).

En Algérie, les banques rencontrent nombre de difficultés dans la mise en place des garanties, surtout lorsqu'il s'agit d'hypothèque, ce qui entraîne un retardement dans les délais de mise en place du crédit.

---

<sup>11</sup>Mostéfa ATMANIA, « rapport du secrétariat général de l'ABEF », revue convergence éditée par la B.E.A, n°03-1999, pages 5-8.

### **II.1.3 Mise en place, suivi et contentieux des concours bancaires**

Après avoir accordé par la banque du crédit demandé par l'entrepreneur, le service gestionnaire crédite les comptes, et s'assure des garanties prévues par le contrat de prêt.

Après cette étape, le banquier reste attentif aux signes de dégradation de la situation des débiteurs. La prévention reste la meilleure ligne de sa conduite, car les procédures de poursuite (le contentieux) sont longues, coûteuses et aléatoires, en cas de défaillance d'un débiteur.

Quelque soit la place de suivi et de prévention qu'accorde le banquier pour se prémunir contre le risque de crédit qu'il accorde à ses clients, il ne pourra jamais l'éliminer avec certitude.

Dans un certain nombre de cas, le banquier détecte un remboursement qui ne s'effectue pas à temps, la défaillance du débiteur peut se présenter sous plusieurs formes.

Compte tenu des problèmes que rencontrent les banques d'une façon générale dans le recouvrement de leurs créances contentieuses, le banquier essaye toujours de régler les premiers incidents à l'amiable, en invitant son client à régler son échéance impayée, tout en essayant de comprendre le pourquoi de cette défaillance. S'il s'agit d'un effet escompté, il le représente pour paiement à une date ultérieure. Le banquier peut aussi refuser des paiements dépassant le montant de l'autorisation de crédit, s'il s'agit d'un découvert.

Sans pour autant apporter un soutien abusif, ou enclencher une rupture prématurée à l'égard de son client rencontrant des difficultés financières, le banquier peut lui proposer des solutions à l'amiable.

Dans ce genre de cas, le banquier essaye de concilier deux contraintes ; la première pour ne pas être accusé d'avoir maintenu une situation artificielle de l'exploitation de l'entreprise, et la deuxième, pour ne pas abandonner une entreprise qui peut être soutenue, et éviter les procédures judiciaires souvent complexes.

Confrontée parfois à ce genre de situations, et lorsque les procédures amiables échouent, la banque se trouve contrainte de procéder aux recouvrements contentieux de ses créances, où la réussite de sa mission est incertaine.

La politique de garantie mise en œuvre par la banque est une partie intégrante de sa stratégie de maîtrise du risque de crédit. Le banquier doit négocier et adapter la garantie à la nature du crédit, au même titre que les autres conditions de crédit.

Comme nous l'avons déjà signalé dans plusieurs passages de notre développement, les banques reprochent aux **PME**, la gestion opaque et familiale de leurs affaires. Cette manque de

transparence, est un alibi pour les banques, les aidant à justifier leurs politiques de prise de garanties tangibles et excessives (prêt sur gage), jugée contraignante à l'accès au crédit pour les entrepreneurs, surtout lorsqu'il s'agit des **PME** naissantes.

## **II.2 Les outils de gestion préventive du risque de crédit**

Dans ce deuxième paragraphe, nous aborderons les principaux outils qui aident le banquier, à mieux gérer son risque de crédit<sup>12</sup>. On retrouve le système de délégation, permettant d'obtenir une décentralisation du pouvoir de décision, l'utilisation des techniques de scores qui permettent de conjuguer le développement commercial à une bonne gestion du risque de crédit, les systèmes de détection préventives des risques de crédit, et enfin l'utilisation des techniques de cotations ainsi que le recours aux divers fichiers internes et externes à la banque.

### **II.2.1 Le système de délégation crédit**

Pour mieux cerner et maîtriser le risque de crédit, la banque a instauré un système de délégation pour son réseau bancaire, lui permettant de céder une partie de son pouvoir de décision en matière de crédit, à une instance ou un dirigeant (agence bancaire, direction régionale, direction générale,...).

Le système de délégation vise à concrétiser plusieurs objectifs telles que, la qualité de service client, notamment par la réduction du délai de traitement des dossiers, l'appréciation de la qualité du risque et l'amélioration de la productivité. Elle a aussi pour but, la motivation et la responsabilisation de ses collaborateurs.

Le système de délégation mis en place, ne doit en aucun cas échapper au contrôle interne de ses décisions prises par ses collaborateurs.

À la Société Générale Algérie, et comme toutes les banques qui activent dans le système bancaire algérien, le système de délégation est constitué en plusieurs niveaux : il existe le système de délégation agence constitué des membres de l'exploitation et du responsable d'agence ; son pouvoir de décision est limité à un certain montant, qu'il s'agisse d'un crédit d'exploitation ou d'un crédit d'investissement ; il y a aussi, le système de délégation régionale constitué du directeur régional, et les responsables d'agence de la région. La direction générale a conservé la décision sur un certain nombre de dossier, méritant d'être bien étudiés de part leur montants et leur spécificités.

---

<sup>12</sup>Michel MATHIEU, op.cite, pages 160-169.

En dernier recours, il y a la banque de détail hors France métropolitaine (**B.H.F.M**) rattachée au groupe Société Générale, pour trancher sur tous dossiers de crédits dépassant les cinquante millions de dinars.

### **II.2.2 L'utilisation des techniques de scores**

Le score est un système de notation fondé sur des analyses statistiques, permettant d'avoir une note représentative relative au risque encourus par la banque.

Cette technique est couramment utilisée dans plusieurs pays au monde, dans le traitement des dossiers de crédits automatisés, notamment les crédits à la consommation et l'immobilier, qui représentent un volume de dossiers important. L'étude du dossier de crédit scoring, permet d'avoir un gain de temps par rapport aux méthodes traditionnelles, un dosage en fonction de sa sensibilité aux risques, et le niveau d'impayé que tolère la banque.

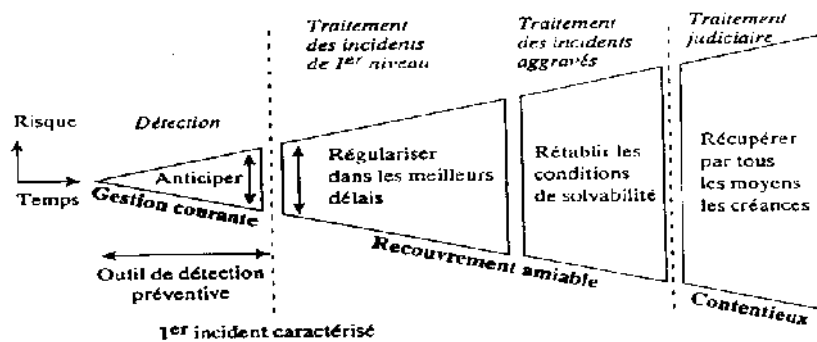
Depuis son implantation en Algérie, et face aux nombre important de dossiers de crédit à la consommation qu'elle continue de recevoir, la Société Générale Algérie utilise le système de score dans un souci d'avoir un gain de temps dans le délai de traitement des dossiers, et une rapidité dans la décision de crédit. Mais, de manière générale, les banques françaises implantées en Algérie sont concurrencées par les banques à capitaux arabes, comme la Baraka Bank et Haousing Bank, très actives sur le marché du crédit à la consommation.

### **II.2.3 Le système de détection préventive**

D'une façon générale, et afin d'éviter les difficultés qu'elles rencontrent dans la récupération de ces créances, et en cas de défaillance de l'entrepreneur, les banques ont mis en place un système de prévention, positionné le plus en amont possible dans la chaîne de traitement du risque.

Le service risque choisit une batterie d'indicateurs par catégories, qui lui permet d'anticiper les incidents (voir schéma à la page suivante).

**SCHÉMA 1 :**  
**Positionnement de l'outil de détection préventive**  
**dans la «chaîne» du risque**



Source : Michel MATHIEU, op.cite, page 170.

**II.2.4 Les cotations et les sources d'information de la banque**

Le système de notation consiste à effectuer à chaque entreprise, une note (ou tout autre qualitatif) à un client en fonction de critères d'analyses, faisant intervenir des variables qualitatives objectives (ratio de trésorerie, ratio de solvabilité,...), et des variables qualitatives plus subjectives (compétence des dirigeants, stratégie de l'entreprise,...).

Pour ce qui des sources d'informations externes, citons parmi elles, telles que les greffes des tribunaux de commerce, la conservation des hypothèques, la Banque centrale et les sociétés spécialisées. Quoique cette dernière source est inexistante en Algérie, les banques rencontrent souvent des difficultés à avoir l'information des autres sources externes, présentée d'une façon hétérogène et tardive, à cause des délais de traitement, et hétéroclite dans leurs méthodes d'élaboration.

À titre d'exemple, la Société Générale Algérie, a demandé des informations relatives à un client auprès de la Centrale des risques (Banque d'Algérie). Cette dernière a confirmé que le client interrogé, ne présente aucun engagement envers d'autres banques. Après plusieurs recherches effectuées par le chargé du dossier, il s'est avéré qu'une banque de la place lui a déjà accordé un crédit. Comment expliquer cette défaillance ?

Deux hypothèses peuvent être à la source de cette anomalie. Soit la banque primaire a omis de déclarer le crédit accordé à la Centrale des risques, ou alors, c'est le fichier de la Banque d'Algérie qui n'est pas actualisé au jour le jour. Quelle que soit la raison, cela signifie que l'adoption d'un règlement ne suffit pas, il faut que la Banque d'Algérie, ou tout autre source d'information externe, soit tenue de communiquer continuellement des informations fiables (une

obligation de résultat), pour que les banques puissent mieux apprécier les risques de crédit qu'elles accordent.

### **II.3 Étude de cas : présentation d'un accord de crédit global à la Société Générale Algérie**

En Algérie, les banques publiques exercent d'une façon générale, les mêmes pratiques dans l'évaluation du risque de crédit. Celles-ci se basent beaucoup plus sur l'analyse financière (structure financière et équilibre financier) du projet à financer.

Afin de vérifier l'existence dans les banques étrangères (récemment actives en Algérie, 2001) d'une approche différente à celle pratiquée dans les banques publiques, et après vérifications de plusieurs dossiers de crédit, nous aborderons à titre illustratif, une étude de cas d'une PME, demandant un financement de son exploitation auprès d'une agence Société Générale Algérie.

#### **II.3.1 Résumé du Commentaire d'un conseiller de clientèle sur l'affaire et ses perspectives**

C'est une entreprise spécialisée dans la transformation et le traitement de tout type de bobines de papier. Sa forme juridique est une EURL, au capital de trois millions de dinars. Cette entreprise a été créée en mars 2003, à l'initiative de son jeune propriétaire, ingénieur en chimie industrielle, ayant acquis un ingéniorat de spécialisation en papier à l'École Française du papier à Grenoble, en France. Après une petite expérience en association avec d'autres amis, ce dernier arrive à une conclusion divergente sur la stratégie commerciale de l'entreprise, ce qui le conduit à se séparer à l'amiable de ses actionnaires, et à créer sa propre affaire.

Depuis cette date, ces ex actionnaires ont cessé toute activité, mais pour des considérations fiscales (en attente de délai de prescription), l'entreprise n'a pas été dissoute.

L'entrepreneur, et en accord avec ces ex actionnaires, a utilisé leur matériel de production (débobineuse, coupeuse, massicot,...), en attendant la prononciation de la dissolution de la dite entreprise pour qu'il puisse l'acquérir.

L'entreprise exerce son activité de transformation de papier (importation de bobines de papier et transformation en papier Offset, couché, Autocopiant, Bristol, etc.) sur une superficie de 2 000 m<sup>2</sup>, dont 1800 m<sup>2</sup> bâtis récemment, selon les normes de construction de ce genre d'investissement.

Afin d'assurer une politique de distribution de son produit, elle s'est dotée de bureaux de liaison à Alger et à Oran, qui lui ont coûté 20 M DZD,<sup>13</sup> influençant ainsi sa trésorerie.

La rentabilité dégagée par l'entreprise, et en dehors de tout autre endettement bancaire à terme, s'avère largement suffisante pour couvrir les échéances du concours demandé par l'entreprise, et qui s'élève à 10 M DZD.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise qui ne cesse d'augmenter, est passé de 58 M DZD pour les six premiers mois d'activité, à 250 M DZD pour l'année 2004, pour atteindre les 350 M DZD en 2005.

Ses résultats ont été obtenus dans un contexte de concurrence âpre de Pec.Man (débridée du leader national Tonic Emballage), grâce à une bonne qualité de service de ses produits, disponibles, et une offre commerciale appropriée aux attentes de ses clients (Anpe, Éducation Nationale, Sonelgaz,...).

Le manque de consistance de la structure de cette entreprise, est dû à la faiblesse de ses capitaux permanents, qui seront ramenés à 17 M DZD après intégration du compte courant des associés. L'entreprise doit faire l'effort d'intégrer les prochains résultats afin de concourir au renforcement attendu, et nécessaire de sa surface nette comptable.

Pour des raisons comme l'autofinancement des investissements immobiliers, et la forte augmentation du besoin en fonds de roulement, ce dernier s'est dégradé.

Grâce au sérieux de l'entrepreneur, ce dernier a été conforté par une assurance crédit COFACE conséquente (730 K EUR), et un soutien de ses principaux fournisseurs européens de papier, qui lui ont consenti des délais de règlement de 90 jours, voire 120 jours sous forme de remises documentaires, contre acceptation ou de transferts libres. L'entrepreneur nous inspire confiance en matière de ses capacités à gérer son affaire et à la développer. Par ailleurs, l'engagement de nous confier l'ensemble de ses opérations, depuis son entrée en relation, nous encourage à l'accompagner dans le financement des besoins de financement de son entreprise.

Outre le refinancement des investissements, objet du crédit à moyen terme, sollicité par l'entreprise, nous mettons à sa disposition différentes lignes de crédit à court terme (découvert, escompte de papier commercial, crédoc et des obligations cautionnées), pour un total de 60 M DZD. Au plan des garanties, nous obtiendrons des sûretés réelles pour 25 M DZD (nantissement des bons de caisse à hauteur de 15 M DZD et hypothèque 10 M DZD), couvrant 40% des

---

<sup>13</sup>(M, veut dire Million)

engagements de la banque, auxquelles nous ajouterons 70 M DZD de garanties personnelles, sans compter le nantissement du matériel.

### **II.3.2 Les réserves de la hiérarchie**

Pour rappel, ce dossier a été refusé en 2003 et 2004, pour être représenté en 2005 avec des données différentes. Nous citerons les réserves qui ont été évoquées par la Direction des Risques. Tout d'abord, elle qualifie la situation de l'entreprise de très délicate.

L'entrepreneur gère plusieurs contraintes à la fois :

- Dissolution de l'ancienne affaire : utilisation d'un outil de production qui ne lui appartient pas (et l'accord tacite des autres associés ne vaut que jusqu'à la présente seconde),

- Problématique fiscale de la dissolution : pas de contrat de location de matériel, pas de contrat de mise à disposition...

- Volonté de ne pas exposer le patrimoine familial, en refusant d'intégrer les murs de l'usine dans la société, et donc, refus de s'impliquer financièrement dans la gestion de son affaire.

- Fonds propres réduits (17 M DZD) face aux concours demandés (68 M DZD) et fonds de roulements en baisse.

- Les garanties ne sont pas consistantes, 25 MDZD de garanties palpables.

#### **\* Position risques**

Concernant la problématique des machines, la société qui détient le matériel doit impérativement passer un contrat notarié et sous délibération de l'Assemblée Générale. Elle mettra à la disposition de la nouvelle entreprise, les machines dont elle est propriétaire et dont la liste sera clairement établie, moyennant un loyer clairement chiffré. Ce loyer peut éventuellement être un dinar symbolique. Ladite société, s'engage dans le même acte, à céder tout ce matériel en cas de liquidation ou au maximum, sous un délai de « n » années, moyennant un prix qui ne pourrait excéder un montant à définir de façon dégressive, au fur et à mesure que les années passent.

L'entrepreneur doit effectué une augmentation de capital de 30 M DZD pour porter le capital social à 33 M DZD : 15 M DZD doivent correspondre à l'incorporation des réserves et des comptes courants des associés, tandis que 15 M DZD doivent correspondre à un apport en numéraire.



L'entrepreneur doit être clairement informé, que nous ne pourrions le suivre dans son développement, que contre comptabilisation de résultats bénéficiaires, et mise en place d'une politique durable de capitalisation régulière de résultats dans l'entreprise.

Le recours de la Direction pour lever certaines réserves a pu aboutir aux résultats suivants :

Il y a malheureusement des points sur lesquels l'entrepreneur ne pourra rien faire, notamment l'apport en numéraire de 15 M DZD et l'acte notarié constatant la mise à disposition par la société dont il est actionnaire à 25% d'une partie du matériel de production, car l'entrepreneur ne veut attirer l'attention de l'administration fiscale par la publication de tel acte. Il hésite également à consulter ses anciens actionnaires qui ne comprendraient pas sa démarche.

Ce que nous pouvons donner comme argument sur ce deuxième point, c'est que l'entrepreneur détient une part valorisée de 25%, largement supérieure à la valeur des équipements qu'il utilise actuellement.

Quant à l'augmentation régulière de son capital par incorporation de résultats futurs, le client a signé un engagement formalisant cette condition. Le capital du client atteindra les 30 M DZD d'ici Avril 2006.

### **II.3.3 Commentaire sur l'appréciation du risque crédit par la Société Générale Algérie**

L'étude de ce dossier, nous a permis d'avoir une idée sur l'appréciation du risque crédit par le conseiller de clientèle de la Société Générale Algérie, qui demeure identique à celui de la banque publique<sup>14</sup>. Reste à signaler, que ce client représente une situation un peu particulière, du fait de son ancien engagement dans une autre affaire, et qu'il voulait utiliser une partie du matériel de celle-ci (dossier déjà présenté et refusé en 2003 et 2004).

Les réserves apportées à cette affaire en pleine expansion, démontre une appréciation basée sur les garanties et non pas sur le développement de l'activité et l'importance de l'affaire.

Après deux années d'activité, l'entrepreneur a pu démontrer son sérieux et sa capacité à gérer et à développer son affaire, et par conséquent, convaincre son banquier de sa possibilité de rembourser ses concours bancaires. De cela, on peut constater le peu d'engagement que consacre la Société Générale Algérie dans pareilles situations, et dans les quelles beaucoup de **PME**

---

<sup>14</sup>Halim ARROUDJ, sous la direction de M. Abdelkrim MIRAOUI, la banque et la gestion du risque de crédit : cas de la B.E.A, mémoire de magister, Université d'Oran (faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales), 2000-2001, pages 99-129.

Algériennes s’y trouvent (faible capitalisation et non possibilité de donner des garanties consistantes).

Ce que l’on peut dire en matière d’engagement de la Société Générale Algérie dans ce genre d’affaire, qualifiée de très délicate, c’est qu’elle est en période de prospection de marché. Elle hésite en effet, de prendre des risques, d’autant plus que la concurrence bancaire n’est pas encore tendue<sup>15</sup>. Ajoutant à cela, les segments de clientèle non encore ciblés par le système bancaire algérien comme les particuliers, surtout pour le crédit immobilier, et le segment des professionnels qui reste largement inexploité.

Cela tourne autour d’une stratégie d’implantation qui prend en considération, en plus de la contrainte financière, la contrainte commerciale.

---

<sup>15</sup>Pourquoi prendre autant de risque, du moment qu’il existe d’autres affaires plus saines et développées.

### **SECTION III L'ACTION COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE BANCAIRE**

Tout en essayant de maintenir une rentabilité satisfaisante et une bonne maîtrise du risque de crédit, l'entreprise bancaire doit développer en parallèle une politique commerciale autour de la double relation produit-client, banque-client.

En fin de compte, la banque est entre deux contraintes divergentes. La contrainte financière qu'elle doit bien gérer afin d'assurer sa pérennité, et la contrainte commerciale, visant l'adéquation des produits qu'elle offre aux différents segments de clients.

#### **III.1 La concurrence bancaire**

Considérant le secteur bancaire comme n'importe quel autre secteur économique, deux critères peuvent nous renseigner sur les conditions d'une concurrence bancaire. Nous avons la structure du marché et son contrôle.

Sur le plan théorique, la structure du marché d'un secteur peut être définie par, le degré de concentration des intervenants et le coût d'entrée. Le contrôle du marché doit aborder la méthode de détermination des prix, le rythme de production et les caractéristiques des produits.

En Algérie, la concurrence bancaire est née suite à la promulgation en avril 1990 de la loi sur la monnaie et le crédit, donnant ainsi l'occasion au capital privé et étranger d'investir, et au secteur bancaire de s'exposer à la concurrence internationale.

Huit ans après<sup>16</sup>, nous assistons à l'ouverture de la fameuse banque privée (**El khalifa bank**). Actuellement, notre place bancaire comporte un nombre varié de banques (publiques et privées), une banque à capitaux mixtes, des établissements financiers, des sociétés de leasing et une banque de développement (**B.A.D**). Cette variété a donné une dynamique à la concurrence bancaire.

Reste à souligner, que notre système bancaire se caractérise par la prédominance de la banque généraliste publique, avec une participation marginale de la banque généraliste étrangère.

En passant à l'étude de la concentration, on peut mesurer le degré de concentration des banques par deux méthodes au présent :

##### **\* Les parts de marché**

La réglementation qui existait avant 1990, permettait aux banques publiques d'avoir une position monopolistique dans l'activité bancaire. Depuis, cette situation commence à se modifier.

---

<sup>16</sup>Décision n°98-04 du 27 Juillet 1998 portant agrément d'une banque (J.O n° 63 du 26 Août 1998, page 18).

Les deux premières banques publiques représentaient 47,8% du total de l'actif du secteur en 2005, contre 48,6% en 2001. Pour les banques privées, elles représentaient environ 02,2% du total de l'actif en 2005, contre 04% en 2001.

L'activité bancaire reste fortement concentrée et prédominée par les banques publiques, surtout après la liquidation des deux banques privées en 2003 (**El khalifa bank** et **B.C.I.A**).

*\* Le nombre d'organisme de crédit*

Compte tenu de l'ancienneté des banques publiques, elles sont arrivées à développer un réseau de 1097 agences et succursales, réparties sur tout le territoire national. Quant à celui des organismes de crédit privés, il ne représente que 130 agences.

La particularité de notre système bancaire réside dans le fait que toutes les banques qui activent restent généralistes, en plus de l'inexistence de la banque locale (**Mouna Bank** liquidée en 2004) et de la banque spécialiste, à l'exception des établissements financiers de leasing implantés dans la capitale.

L'étude de la concentration nous a permis de mettre en évidence, la prédominance de la tendance oligopolistique et les inégalités de taille qui caractérisent notre système bancaire.

« Qui sont nos concurrents ? », question pertinente qui peut avoir une réponse au présent et au futur. L'analyse de la concurrence peut passer d'une forme statique et généralisée, à d'autres formes dynamiques et futuristes qui peuvent nous donner une idée sur le pouvoir compétitif d'une banque, d'une région à une autre, et d'un segment à un autre. La forme futuriste apparaît dans la recherche des futurs concurrents. En conjuguant la question précédente au futur nous obtiendrons la question suivante : « qui seront nos futurs concurrents ? ».

Plusieurs exemples peuvent se présenter à nous tels, l'analyse de la concurrence que peut constituer la Poste Algérie après sa bancarisation (en projet), l'implantation de nouvelles institutions accédant à certaines opérations concentrées jusqu'à présent dans les banques généralistes, à titre d'exemple « les cautions destinés au marchés publics traitées par la Caisse de Garantie des Marchés Publics, le crédit bail (le leasing) traité par l'Arab leasing corporation, filiale d' Arab banking corporation ».

En vue d'étudier les formes concurrentielles qui peuvent exister dans un secteur bancaire, nous analyserons les barrières à l'entrée, les économies d'échelle et de gamme et le caractère contestable du marché bancaire.

### **III.1.1 Les barrières à l'entrée**

Comme son nom l'indique, c'est une barrière qui empêche des nouveaux entrants dans un secteur où la rentabilité est plus élevée qu'ailleurs.

Selon **Muldur (1991b)**, dans l'industrie des services, les barrières à l'entrée par implantation et par acquisition sont diverses, nous aborderons les plus importantes.

#### **III.1.1.1 Les barrières réglementaires (l'obtention de l'agrément)**

En revenant à la troisième section du chapitre premier, l'accès à la profession bancaire est conditionné par un agrément délivré par la Banque centrale.

En Algérie, et dans une période pas très lointaine, les conditions d'exercice de l'activité bancaire n'étaient pas trop serrées.

En matière de surface financière, les actionnaires devaient libérer le quart (1/4) du capital au moment de la constitution définitive de la banque, et le reliquat au terme de 05 ans.

Le capital était fixé à cinq cent millions dinars<sup>17</sup>, jusqu'au 04 mars 2004, pour être porté à deux milliards cinq cent millions dinars<sup>18</sup>. On peut dire que le capital libéré au moment de la constitution de la banque, et qui représentait le quart du capital, a pleinement ouvert la porte d'entrée à notre système bancaire.

La structure et la qualité de l'actionnariat peuvent être des éléments à étudier de près. L'inexistence de l'entrepreneur privé national dans le domaine bancaire, le découragement des investisseurs étrangers potentiels restés en position de représentation et de surveillance, sont deux conditions défavorables qui ont poussé les autorités monétaires à être moins sévères pour avoir l'accès à la profession bancaire.

Après les deux scandales financiers d'**El Kalifa Bank** et la **B.C.I.A** qui ont branlé notre place bancaire, et le retour de la sécurité dans notre pays, la Banque d'Algérie a attribué le privilège d'accord d'agrément aux grandes banques étrangères et quelques banques des pays du golf.

L'élimination tacite du capital national privé de l'activité bancaire, et la privatisation des banques publiques donneront l'occasion à terme aux banques étrangères, la possibilité de contrôler le marché et en revenir à la situation de monopole.

---

<sup>17</sup>Règlement 93-03 du 04/07/1993 modifiant et complétant le règlement 90-01 du 04/07/1990 relatif au capital minimum des banques et des établissements financiers exerçant en Algérie.

<sup>18</sup>Règlement 04-01 du 04 Mars 2004 relatif au capital minimum des banques et des établissements financiers exerçant en Algérie.

*\* L'agrément comme barrière à l'entrée à l'activité bancaire*

L'agrément unique accordé aux nouveaux entrants dans le secteur bancaire, constitue une barrière à l'entrée. Ce dernier est surmontable pour les banques potentielles.

Notre système bancaire a connu l'implantation de plusieurs banques, surtout étrangères (11 banques au 31 décembre 2005).

**III.1.1.2 Les autres barrières à l'entrée**

Il existe d'autres barrières qui conditionnent l'accès à la profession bancaire, autres que les barrières réglementaires, citons parmi elles:

**A- Les barrières technologiques**

Afin de s'intégrer dans un secteur bancaire, le nouveau entrant doit avoir la capacité d'investir des montants très élevés et sur un long délai de récupération.

L'évolution technologique en matière de l'information, exige aux banques une bonne maîtrise de celle-ci pour pouvoir activer sur une place bancaire.

L'exemple de la mise en place en Algérie des deux systèmes **A.R.T.S** en février 2006, et **A.T.C.I (Algérie Télé compensation Interbancaire)** en mai de la même année, nécessite des investissements qui ne procurent aux banques aucun avantage compétitif, puisqu'il relève de l'interbancaire.

**B- Les barrières de notoriété**

Il est clair que l'ancienneté d'une banque qui active d'une manière significative dans une place bancaire aura plus de chance de s'implanter dans un nouveau marché, comparativement à d'autres concurrents inconnus.

**C- Les barrières stratégiques**

Ces barrières stratégiques pratiquées par les banques activant sur une place bancaire, font ressortir aux nouveaux entrants des réactions immédiates sur les prix, les capacités, etc.

Les exemples des barrières stratégiques que l'on peut citer ne sont pas applicables à notre système bancaire. La densité du réseau bancaire, les dépenses publicitaires importantes peuvent être des barrières stratégiques rendant l'entrée de nouveaux concurrents plus coûteuses et donc plus difficile.

Ce que l'on peut dire sur les barrières stratégiques en Algérie, mise à part la modernisation bancaire qu'a connu la place bancaire depuis 2005, c'est qu'elles ont fait bénéficier l'ensemble

du réseau Algérie poste, Trésor public, les banques et la Banque d'Algérie. Les banques publiques sont moins offensives devant le changement de situation, dû au développement du réseau des banques étrangères nouvellement installées.

### **III.1.2 Les économies d'échelle et de gamme**

#### **III.1.2.1 Les économies d'échelle**

Appliquées au secteur bancaire, elles constituent une barrière à l'entrée à tout nouveau entrant qui doit pouvoir produire une quantité lui permettant de bénéficier également des rendements croissants (plus on augmente la production, plus on arrive à réduire les coûts).

Une taille moins importante que celle qui existe dans le secteur, empêche l'entreprise d'avoir les mêmes coûts.

En Algérie, la prédominance des banques publiques dans l'activité bancaire n'a pas empêché les autres banques privées de s'implanter sur le marché. Comment peut-on expliquer cela ?, On peut dire que, la faible bancarisation de notre système bancaire (rapport Banque d'Algérie 2005), la maîtrise des coûts analysés dans le deuxième chapitre (rentabilité/risque), et la notoriété des banques étrangères installées, représentent des facteurs qui ont contribué à leurs succès.

#### **III.1.2.2 Les économies de gamme**

En utilisant les mêmes facteurs de production pour produire plusieurs produits, nous aboutissons à un résultat qui veut qu'on produisant un ensemble de produits par une entreprise, ils coûteraient moins cher que si on les produisaient par plusieurs entreprises séparément.

En diversifiant son activité, l'entreprise bancaire arrive à optimiser ses facteurs de production (la vague des fusions des banques européennes, peut être citée comme exemple).

Pour conclure, nous pouvons dire que plusieurs études empiriques en France **Muldur** et **Sassennou (1989)**, **Dietsh (1992)**, comme aux Etats-Unis **Benston, Bell** et **Murphy (1960)**, **Clark (1988)**, ont été mené pour vérifier l'application des économies d'échelle et de gamme au secteur bancaire. Ces derniers ont abouti à des résultats divergents.

D'une façon générale, l'étude de la concentration permet de constater les inégalités de taille des organismes de crédits et les tendances oligopolistiques qui caractérisent le secteur bancaire.

## **III.2 La relation produit-client**

A la recherche d'une adéquation optimale entre les produits qu'elle offre et la demande de ses clients, la banque utilise l'approche marketing. Dans un souci de cerner les besoins et les motivations de sa clientèle, la banque procède à sa segmentation. Les produits offerts doivent être adaptés à leurs besoins, voire personnalisés.

### **III.2.1 La clientèle de l'entreprise bancaire**

La clientèle étant hétérogénéité, la banque procède à sa segmentation pour mieux cibler ces besoins.

#### **III.2.1.1 Segmentation et typologie**

Pourquoi la banque segmente t'elle sa clientèle ? Selon des critères prédéterminés par la stratégie marketing, la banque reparti sa clientèle en plusieurs catégories homogènes, différentes les unes des autres. Cette différenciation facilite l'action commerciale. La segmentation telle que définie par P.JAOUI<sup>19</sup>, permet d'apporter des réponses pertinentes dans trois domaines :

- *le choix des offres à envoyer aux clients (produits, services, package, messages, ...).*
- *Le ciblage précis des destinataires (clients les plus intéressés par l'offre, ceux qui ont la plus forte probabilité de répondre, ...).*
- *L'orientation d'actions concrètes vers les cibles choisies (mailing, téléphone, prise de rendez-vous, contact guichet, ...).*

Les critères de segmentation retenus, fréquemment utilisés par les organismes de crédit, permettent de scinder la clientèle en quatre types, (particuliers, professionnels, entreprises et associations)

#### **A- Particuliers**

Les critères de segmentation utilisés dans la démarche marketing pour ce type de segment sont l'âge, le revenu, la profession, ... et plus occasionnellement le sexe et la religion, ...

Ce segment était la deuxième cible à atteindre après les entreprises, par la Société Générale Algérie. Elle a développé une gamme de produits à la consommation comme le prêt véhicule, le prêt liberté, le prêt bien être et récemment le crédit immobilier, sans omettre l'incitation à

---

<sup>19</sup>Philippe JAOUI, Directeur COREF, Conférence séminaire EFMA/HEC-MANAGEMENT, Les segmentations de clientèles : enjeux et méthodologie, février 1992 (M.BADOC, Marketing Management pour les sociétés financières, Les Editions d'organisation, Paris, 1995, page 59.



l'utilisation des cartes bancaires (axe important de la réforme bancaire pour démonétiser notre économie).

La Société Générale Algérie a pu vendre jusqu'à octobre 2006, 7 000 cartes bancaires. Elle est classée deuxième après le Crédit Populaire d'Algérie, qui a réussi à vendre 14 000 cartes. On pondérant le résultat obtenu par rapport à l'importance du réseau de chaque banque, la S.G.A est en première position.

A signaler qu'en Algérie, on ne peut exclure les quelques règlements et instructions régissant les chèques et la carte bancaire, car il n'existe pas encore d'équivalent Algérien aux lois comme « **Scrivener-1 ou Neiertz** »<sup>20</sup>, ni de fichier des incidents de paiements des particuliers.

### **B- Les professionnels**

Ce segment se trouve à mi-chemin entre la clientèle des particuliers, et celle des entreprises. Il regroupe les commerçants, les artisans, les très petites entreprises (T.P.E) et les professions libérales. Dans ces catégories de clientèle, le banquier est souvent confronté au problème de véracité des chiffres portés sur les documents comptables. Dans un but de réduire ses charges fiscales, le professionnel recourt le plus souvent aux fausses déclarations, empêchant le banquier d'avoir une situation sincère et authentique de la réalité. Devant le manque d'informations, le banquier fait jouer la situation patrimoniale du professionnel, souvent l'hypothèque des biens immobiliers.

Afin de cibler cette catégorie de clientèle, la Société Générale Algérie a lancé au mois de novembre 2006, de nouveaux produits comme le « Pharmlook », destiné aux pharmaciens, et l' « Expert » aux professions libérales (Avocat, Notaire, Médecin, Expert,...).

### **C- Les entreprises**

On peut scinder les entreprises en deux catégories. Il y a la petite et moyenne entreprise et la grande entreprise. Les critères généralement retenus pour ce segment, sont le chiffre d'affaires et le nombre de salariés.

La segmentation utilisée par la Société Générale Algérie dans le classement des entreprises est basée sur celle du Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise. Il va de 20 000 000 jusqu'à

---

<sup>20</sup>Loi SCRIVENER 1, du 10 Janvier 1978 intégrées dans le code de la consommation, Article L 311-1, Loi NEIERTZ, portant le surendettement des ménages intégrés dans le code de la consommation, Article L 331, In Sémaphore, journal interne des collaborateurs SGA, n°07-2006.

200 000 000 dinars pour qualifier la petite entreprise, et de 200 000 000 jusqu'à 2 000 000 000 dinars pour une moyenne entreprise. Une société est qualifiée de grande entreprise lorsqu'elle réalise un chiffre d'affaires dépassant les 2 000 000 000 dinars.

Il existe plusieurs types de segmentation. Citant à titre d'exemple, *la segmentation comportementale*, qui permet de dresser des catégories de clients, représentant des proximités de comportement d'utilisation des produits dans leurs relations avec les sociétés financières. Ce type de segmentation est largement développé dans les pays développés pour étudier le comportement des particuliers. Pour les entreprises elle demeure hypothétique.

On peut également citer *la segmentation géographique*. Elle s'intéresse à la conquête de nouveaux clients appartenant à une cible que la banque veut atteindre, en les situant dans une zone géographique à travers la recherche de leurs coordonnées ( adresses, numéros de téléphone,...).

D'une façon générale, et quelque soit le type de segmentation choisie par la banque, la segmentation facilite l'analyse des besoins, et permet la conception des produits bancaires qui les satisfont.

Définissant maintenant la deuxième partie du couple, celle des produits bancaires.

### **III.2.2 Les produits bancaires**

#### **III.2.2.1 La variété des produits bancaires**

La banque est un prestataire d'un nombre important de produits. Elle comprend plusieurs sortes de services. Nous retiendrons une catégorisation des services bancaires en trois volets **Sylvie de Coussergues (1994)**:

Il existe les services purs, obtenus uniquement par le travail. Ils comprennent le conseil et l'ingénierie financière. La deuxième catégorie concerne les services mixtes, qui se développent au détriment des services purs, en combinant le travail et les biens d'équipement.

Cette deuxième catégorie de services intègre les logiciels d'aide à la décision, et la haute technologie. La troisième variété de services est liée aux crédits-ressources. Ces services découlent de la fonction d'intermédiation financière. Ils sont caractérisés par l'imbrication des activités commerciales et financières (faire crédit pour assurer sa pérennité et mesurer le risque crédit afin d'éviter son non remboursement).

Les services qui ont été développés ne s'appliquent pas tous à notre système bancaire. Les services purs et mixtes ne sont pas encore développés. Ils le sont beaucoup plus à titre théorique.

Bien que les banques qualifient les cadres commerciaux de conseillers de clientèle, la mission de conseil reste très limitée, faute de formation et d'avancée technologique de nos systèmes d'informations, rendant cette tâche très difficile et coûteuse pour l'entreprise bancaire.

Pour mieux connaître la variété des produits bancaires, il convient de cerner leurs caractéristiques.

### **III.2.2.2 Les caractéristiques des produits bancaires**

Il existe plusieurs caractéristiques relatives aux produits bancaires. Nous citerons les plus déterminants dans la mise en œuvre d'une politique de produits.

- Les produits bancaires sont caractérisés par un vieillissement lent. Ils ne sont pas brevetés, donc ils peuvent facilement être imités. Il sont uniformes d'une banque à une autre, d'où la nécessité de les différencier.

- Leur développement, ou leur disparition, sont conditionnés par la réglementation bancaire ou fiscale.

- La commercialisation des produits bancaires se fait sans intermédiaires.

- Une quatrième caractéristique vient s'ajouter aux trois précédentes. C'est celle de la *servuction*, lorsque la banque fait participer son client à la prestation, en lui demandant de remplir par exemple un bordereau, l'utilisation des automates bancaires,...

### **III.2.2.3 Le cycle de vie des produits bancaires**

Comparativement aux produits non bancaires qui contiennent une phase supplémentaire relative à leurs croissance, et selon les caractéristiques évoqués précédemment, et qui sont propres aux produits bancaires, le cycle de vie de ces produits comprend trois phases : le lancement, la maturité et le déclin.

#### **A- La phase de lancement**

Elle est relativement brève dans le temps. Le produit bancaire est créée soit par la banque elle-même puis imité par les autres, ou d'une façon réglementaire et l'ensemble de la profession bancaire le met sur le marché.

#### **B- La phase de maturité**

Cette phase est assez longue, durant laquelle l'utilisation du produit bancaire se stabilise et les banques se concurrencent entre elles pour que chacune maintienne sa part de marché.

### **C- La phase de déclin**

Elle est la plus longue, les substituables font apparaître le déclin du produit existant. Afin d'éviter que la clientèle habituée à consommer un ancien produit manifeste de la réticence à sa disparition, la banque continue de l'offrir.

#### **III.2.2.4 La stratégie marketing et la relation produit-client**

Pour que le couple produit-client réussisse bien, la banque sélectionne les clientèles cibles, et leur conçoit des produits bancaires adaptés par le biais d'une stratégie marketing.

##### **A- Les clients-cibles**

Pour que la banque cible une clientèle, elle doit être en mesure de lui procurer un chiffre d'affaires significatif, en prenant en considération la relation de long terme qui existe entre le client et la banque.

Afin de satisfaire sa clientèle cible, la banque se dote de moyens humains, techniques et financiers. L'impératif de rentabilité est pris en compte. À travers son contrôle de gestion, la banque calcule la rentabilité par segment, voire par client, car il ne suffit pas de vendre des produits bancaires.

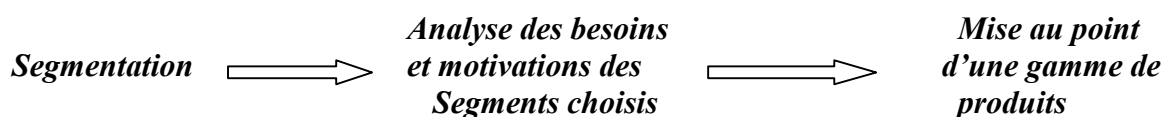
Reste à souligner, que l'intensité de la concurrence rend difficile la pénétration des segments les plus convoités.

Ceci explique la démarche Société Générale Algérie. De part sa vocation de banque généraliste, elle a commencé à développer la clientèle commerciale. Ce segment contient des éléments concurrentiels importants, surtout le segment de la grande entreprise qui fait gagner aux banques une part importante de leurs P.N.B à moindre coûts.

Par manque de réseaux, la non domiciliation des entreprises publiques dans des banques privées, loi abrogée mais son application a évoqué un effet de réticence envers les banques privées (le scandale **El khalifa bank** n'est pas très loin) et investissement direct étranger en dehors des hydrocarbures qui demeure faible. La Société Générale Algérie a profité du développement de son réseau (23 agences jusqu'au décembre 2006) pour conquérir d'autres types de segments « particuliers et professionnels ».

## **B- La gamme de produits bancaires**

Dans un souci d'adéquation des produits bancaires aux clientèles cibles, la banque procède à l'enchaînement suivant :



La banque utilise des produits bancaires existants et les habille suivant la clientèle ciblée. Exemple d'un prêt étudiant offert par la Société Générale Algérie, n'est qu'une forme de prêt personnel.

Une autre démarche est répandue dans la pratique bancaire. Grâce à une segmentation comportementale, et l'organisation d'une campagne de relance de ses produits en phase de maturité, la banque a pour objectif de démarcher les clients qui n'utilisent pas tel ou tel produit.

Pour mieux adapter sa gamme de produits, la banque fait le plus souvent recours à sa différenciation. Cette dernière répond à la variété des besoins des consommateurs d'un côté, et de l'autre, le rend différent de ceux proposés par la concurrence.

La banque utilise des techniques subjectives, telles que l'appellation et la politique de marque pour différencier ces produits. L'assemblage de plusieurs produits sous forme de package, peut être une forme de différenciation et d'adaptation de ces produits et ce, en fonction de l'évolution des préoccupations de segment d'une clientèle ciblée dans le temps.

Des packages ont été proposés par la Société Générale Algérie à la clientèle professionnel comme :

Le Pack « *Pharm* », permet d'avoir un crédit « Pharmlook », un abonnement « SGA@net » et une installation d'un Terminal de paiement électronique (T.P.E). Ce package donnera la possibilité au pharmacien d'associer à « Pharmlook », une demande de découvert pour financer son cycle d'exploitation.

Le pack « *confort* », comporte un crédit « Pharmlook », une ouverture d'un compte personnel et une carte de paiement « Gold ». Ce package permettra au pharmacien de bénéficier d'une offre gratuite « SGA@net ».

## **C- Le marketing-mix**

La banque utilise les moyens qu'offre le marketing-mix tels que, le produit, le prix, la communication et la commercialisation pour atteindre ses objectifs commerciaux.

\* La politique de produit

La politique de produit est au centre du marketing bancaire. Elle a été largement traitée dans le précédent développement.

\* La politique de prix

Pour les raisons suivantes, la politique de prix a longtemps joué un rôle limité dans notre système bancaire :

- La réglementation joue un rôle dans la détermination de prix d'un nombre important de produits. Citons à titre d'exemple, la non rémunération des dépôts à vue, la gestion gratuite des comptes devises pour le compte de la Banque d'Algérie, la fixation d'un taux préférentiel rentrant dans des programmes spécifiques,...

- Les notions de contrôle de gestion et de comptabilité analytique introduites tardivement dans le secteur bancaire, rendait difficile la formulation à un « juste prix » un service bancaire.

- Le système bancaire algérien était pour longtemps caractérisé par l'inexistence du capital privé. Ces dernières années, nous avons assisté à un avènement de plusieurs banques étrangères, dynamisant ainsi la concurrence bancaire.

La politique de facturation n'est seulement pas le fait de contraintes internes. Ces dernières, obligent les banques à être plus vigilantes en matière de conséquences induites par les nouveaux choix sur le résultat de la banque.

La facturation est aussi conditionnée par des éléments externes tels que la réglementation et l'élasticité de la demande. Il s'agit de calculer le coefficient d'élasticité selon la formule suivante:

$$e = (\Delta d / d * p / \Delta p)$$

e: coefficient d'élasticité

$\Delta d$  : l'accroissement de la demande

$d$  : la demande

$\Delta p$  : l'accroissement du prix

$P$  : le prix

Théoriquement, un coefficient positif est synonyme d'augmentation de prix du produit bancaire, entraînant une augmentation de la demande. Grâce à une bonne image, de la compétence et du professionnalisme, la banque facture cher à sa clientèle. L'offre des services, relativement chers aux autres concurrents d'une place bancaire implique :

- Une meilleure qualité des services offerts, surtout au front office tel que, l'accueil, le délai réduit dans le traitement des opérations, etc.

- Une formation des commerciaux. Afin de pouvoir justifier au client le prix élevé du service offert et comment lui vendre un service plus cher.

- Une facturation basée sur la communication avec les clients, en s'appuyant sur des principes de clarté et de vérité des coûts.

Est-ce que c'est le cas de la Société Générale Algérie, qui a une tarification chère par rapport aux banques publiques ? Pour le cas Société Générale Algérie, nous constatons qu'elle est largement engagée, dans un souci d'apporter une meilleure qualité de service à ses clients en matière d'accueil, conseil, etc.

Reste à souligner que, la formation des commerciaux issus, pour la plupart des banques publiques, reste insuffisante en ce qui concerne la justification de la tarification. Un commercial qui croit d'emblée que le service qu'il offre est cher, ne peut le commercialiser.

Nous pensons que la Société Générale Algérie doit s'investir davantage, justifier et communiquer sa tarification à ses clients. Se basant sur l'image de marque pour facturer cher, une démarche demeure limitée dans le temps, surtout que la relation banque-client est caractérisée par le long terme.

#### \* La politique de communication

Elle représente une partie importante du marketing bancaire. La banque utilise la communication dite institutionnelle et informative.

Dans la première, la banque utilise des moyens comme le sponsoring, la publicité pour poursuivre deux objectifs, qui sont la notoriété et l'image de marque. Le premier objectif vise la connaissance par le marché du nom de la banque quant au deuxième, il a trait à la façon dont les clients perçoivent la banque.

Quant à la communication informative, elle vise à faire connaître les produits de la banque. Pour le faire, elle utilise tous les moyens de la publicité.

Ainsi, dans un but de faire connaître ses produits et services offerts, la Société Générale Algérie, utilise différents moyens, comme l'entreprise des manifestations économiques, les médias, le courrier personnalisé après ouverture du compte, etc.

Il ne faut surtout pas omettre de signaler que, le développement du groupe Société Générale en Algérie réclame un grand appui d'une communication adaptée, non pas uniquement pour les clientèles cibles, mais aussi pour une politique de communication globale, qui tient compte des différences culturelles diverses.

#### \* La politique de commercialisation

La banque généraliste traditionnelle active en réseau. Son étendue constitue un atout majeur. Pour construire un réseau efficace, la banque doit optimiser deux variables, qui sont la satisfaction client et la rentabilité. La deuxième variable a été largement développée dans la première section. Nous nous contentons de signaler que, la Société Générale Algérie gère bien cette variable par rapport à une meilleure maîtrise du risque de crédit.

Le premier point qui n'en demeure pas moins aussi important que le deuxième, concerne le volet satisfaction-client. Grâce à son service qualité, il est mis au service de la clientèle un numéro de téléphone, et une boîte électronique qui leur permet de communiquer leurs réclamations. Une réponse est assurée dans un délai de 72 heures.

### **III.3 La relation banque-client**

Cette relation vient se juxtaposer à la relation produit-client, qui relève d'une approche purement marketing.

Nous retiendrons la théorie de l'agence pour analyser et enrichir les comportements de la clientèle, et même en situation de conflits.

Le banquier est soumis dans sa relation avec les **PME** à de nombreuses sources d'asymétries d'information, ce qui le conduit à développer des comportements de rationnement de crédit à l'égard de cette clientèle **Psyllaki (1995)**.

En dépit de la relation d'agence, le banquier est soumis à des incertitudes qu'il ne peut prévoir comme, le comportement opportuniste de l'emprunteur qui découle du fait que la **PME** dispose d'informations qu'elle ne communique pas à sa banque.

Le deuxième point relève de l'aléa moral qui veut que l'entreprise, une fois le crédit accordé, opte pour un investissement beaucoup plus risqué.

#### **III.3.1 La relation banque-client et la théorie de l'agence**

Déjà développée dans la deuxième section du chapitre premier, la relation banque-client s'analyse qu'il s'agisse d'un client déposant ou emprunteur. Ce qui nous intéresse dans notre



travail de recherche, c'est surtout la relation banque-client (emprunteur). Néanmoins, nous aborderons le client déposant à titre d'information.

### **III.3.1.1 La relation banque- client (déposant)**

Face à une asymétrie d'information, le client préfère confier son argent à la banque, qui lui assure une garantie de remboursement, au lieu d'aller sur un marché financier, où il n'a ni les moyens, ni le temps d'apprécier la solvabilité et la qualité des emprunteurs.

### **III.3.1.2 La relation banque-client (emprunteur)**

La question qui se pose, est de savoir pourquoi les emprunteurs préfèrent-ils aller aux banques, plutôt qu'aux marchés des capitaux ?

#### **A- Les avantages du crédit bancaire**

Pour l'emprunteur, le crédit bancaire présente plus d'avantages par rapport au marché financier, nous citons parmi eux:

- La souplesse des crédits bancaires, on peut la constater dans les montants et les échéances modulables, ainsi que les formes diverses de crédit. L'emprunteur sur le marché financier, ne présente aucune de ces facilités.

- Le deuxième avantage que présente le crédit bancaire, est lié à la renégociation du contrat de crédit avec le banquier. On dit qu'il y a une supériorité du crédit bancaire par rapport aux dettes de marché.

En Algérie, le recours des emprunteurs au marché bancaire est beaucoup plus un impératif qu'un choix.

#### **B- Asymétrie d'information et rationnement du crédit**

Les travaux de **Stiglitz** et **Weiss (1981)** ont montré que, face à la difficulté des banques à identifier les risques de certaines entreprises, le banquier procède à leur exclusion du marché du crédit. D'autant plus que, l'emprunteur peut être tenté de dissimuler certaines informations susceptibles de rejet à sa demande de crédit<sup>21</sup>.

Selon **Williamson (1986)**, il existe une asymétrie ex-post, qui apparaît lorsque l'emprunteur cache les résultats de l'entreprise pour minimiser ses remboursements.

---

<sup>21</sup>Sylvie CIEPLY, Marcelline GRONDIN, l'octroi de crédit par les banques en situation d'asymétrie d'information : les résultats d'une enquête auprès d'un échantillon de chargés de clientèle P.M.E, 5° Congrès International Francophone sur la PME, Association Internationale de Recherche en PME, Lille, 25,26 et 27 Octobre 2000, pages 6-7. Site Internet (<http://www.airepme.univ-metz.fr/>).

Des développements plus récents ont remis en cause les hypothèses de la théorie du rationnement de crédit telles que, les garanties fixes et le contrat de crédit non renouvelable, pour souligner qu'il existe en l'occurrence, des mécanismes qui permettent de réduire le rationnement sur le marché du crédit.

Sur le plan empirique, plusieurs travaux tels que ceux de **Yan (1996)** et **Morgan (1992)**, ont été mené pour démontrer que les **PME** sont les plus affectées par le rationnement sur le marché du crédit.

Pour conclure, nous pouvons dire que les facteurs, comme le manque d'informations, et l'existence d'une gestion centralisée sur le dirigeant-proprétaire dans les **PME**, amène le banquier à traiter tous les bénéficiaires de crédit sur un même pied d'égalité, ce qui a pour conséquence, de décourager certains d'entre eux, qui ont de bons projets<sup>22</sup>.

La banque détient d'autres moyens d'incitation pour remédier à l'asymétrie d'information, à savoir:

*\* L'établissement de relations de long terme*

Permet au banquier de distinguer les emprunteurs de qualité, des emprunteurs enclins, de ceux qui développent des comportements opportunistes **Haubrich (1989)**. L'existence de ce type de relation permet ainsi aux banques, de limiter les asymétries d'information ex-ante et ex-post, et par conséquent, le rationnement du crédit. L'avantage que représente ce type de relation pour le banquier, c'est qu'il lui permet d'économiser les coûts de l'information. Un autre avantage cité par **Allen (1995)**, **Gale (1997)**, concerne un meilleur partage des risques entre banques et entreprises. Nous pouvons aussi évoquer le point du soutien des entreprises en difficultés, comme argument en faveur des relations à long terme **Mayer (1988)**.

Sur le plan macroéconomique, la stabilité des relations banque-entreprise, serait également un moyen de stabilité économique et notamment leur capacité de réduire les contraintes de liquidité dans l'économie **Gaffard et Pollin (1988)**.

Le refinancement systématique des anciens clients **Hellwig (1977)** et le soutien abusif peuvent être cités comme les inconvénients des relations de long terme.

Nous pouvons signaler, qu'un travail empirique peut être intéressant pour notre pays, de telle sorte, qu'il permet de vérifier si l'existence d'une relation de long terme entre banques

---

<sup>22</sup>Sylvie MATHERAT, financement des PME : appréciation et différenciation des risques, BANQUE magazine, novembre 2000, n°619, page 27.

publiques et **PME** peut être une barrière à l'entrée, et rendre l'implantation des banques étrangères plus difficile sur le marché bancaire Algérien.

Pour conclure, nous dirons qu'un système de banque de relation est bénéfique pour l'économie, à condition qu'il n'incite pas trop les banques à relâcher le contrôle de leurs clients<sup>23</sup>.

#### *\* L'établissement de la confiance*

L'existence d'une relation de clientèle permet à l'entreprise de se constituer un capital-réputation, qui peut produire de la confiance.

L'existence de ces deux facteurs intimement liés, peut être une solution aux contraintes d'endettement des **PME** du fait de leurs déficience informationnelle.

La grande stabilité de la relation banque-client est un élément essentiel, que la banque doit intégrer dans sa stratégie de développement. Ceci n'empêche pas de voir des conflits qui affectent inévitablement ce genre de relations.

### **III.3.2 Le milieu conflictuel de la relation banque-client**

Lorsque le client ne jouit pas d'un pouvoir de marchandage élevé, cela peut l'évincer du marché des produits bancaires. Les autorités publiques voient en cela, une attitude inacceptable. Sur le plan technique, les banques ont fait des efforts pour bien gérer la relation clients, il n'en demeure pas moins, qu'il reste beaucoup à faire sur le plan comportemental. Ceci représente les critiques formulées des **PME** à l'encontre de leurs banquiers.

L'origine de tout conflit existant entre une banque et son client dans leur relation emprunteur –préteur, réside dans l'incapacité du banquier à apprécier la qualité de son client. Il s'ajoute à cela, les conflits d'ordre réglementaire et environnemental qui influencent leurs relations quotidiennes.

Pour pouvoir analyser la question des conflits qui peuvent exister en matière d'accès au crédit, nous l'aborderons selon deux aspects : la rupture abusive de crédit, et le soutien abusif à une entreprise en difficulté.

#### **III.3.2.1 La rupture abusive de crédit**

Ce reproche est souvent source de conflit entre les **PME** et le banquier. Elle précède généralement, la cessation de paiement d'une entreprise.

---

<sup>23</sup>Nicolas EBER, revue d'économie politique, 111 (2) mars-avril 2001, page 235.

La **PME** qui est en situation de difficulté, voit sa banque réduire, voire interrompre le crédit. La **PME** reproche aux banquiers cette brutalité qui ne fait qu'amplifier les préjudices portés à son encontre, car au lieu de lui apporter un soutien lui permettant de dépasser les difficultés qu'elle traverse, ils optent généralement pour une rupture abusive du crédit, l'abandonnant dans une situation où elle ne peut pas trouver de solutions à sa gestion pour redémarrer, et ainsi payer ses échéances des crédits antérieurs<sup>24</sup>.

Au-delà des obligations légales, avant de retirer son soutien à une **PME**, le banquier doit d'abord expliquer à son entreprise les raisons de son retrait. S'il y a possibilité, procéder à un désengagement par palier.

**Dewatripont et Maskin (1995)**, ont constaté que le banquier ou le prêteur, accordant un crédit supplémentaire à une entreprise en difficulté, donnera l'occasion à l'emprunteur de constater qu'il pourra toujours négocier son contrat de crédit ex post, ce qui l'amène à prendre trop de risques, ou relâcher ses efforts (l'aléa moral). Ce phénomène a été cité comme un effet négatif des relations de long terme, qui conduisent les banques à être plus laxistes.

Nous dirons en dernier, que le banquier doit défendre la position de la **PME** méritante, en mesurant et appréciant sa situation, après une étude détaillée de son activité et de sa structure financière, tout en prenant en considération les secteurs risqués tels que, le domaine du textile, de la chaussure, du transport, etc. Cet engagement peut porter préjudice au banquier, qui sera accusé de soutien abusif en faveur de son entreprise.

### **III.3.2.2 Le soutien abusif**

Ce soutien apparaît lorsque le banquier accorde un crédit à une entreprise dont la situation est irrémédiablement compromise. Il aura non seulement la difficulté ou l'impossibilité de récupérer le crédit accordé, mais en plus, d'être accusé de donner une apparence de solvabilité.

Entre le marteau de rupture abusive de crédit, et l'enclume de soutien abusif à une entreprise en difficulté. Le banquier adopte une attitude frileuse envers les **PME**, face au risque juridique qu'il encoure.

Le danger d'une réglementation très stricte en la matière, risque de conduire les banques à des comportements trop prudents à l'égard de certains risques, notamment le risque **PME**.

---

<sup>24</sup>Thierry APOTEKER, les relations Banques-PME : un éclairage théorique sur les stratégies pour les banques françaises, Banque Stratégie, septembre 1996, n° 130, page 1.

En Algérie, la problématique de la responsabilité pénale du banquier en matière d'opérations de distribution de crédits est ambiguë<sup>25</sup>. Pour les magistrats, le banquier est un fonctionnaire, d'où l'application des articles 119 et 422 du code pénal lorsqu'il s'agit d'un crédit douteux. Pour la communauté bancaire, le banquier est soumis à une réglementation particulière, et son métier est basé essentiellement sur le risque. Sa poursuite ne devrait avoir lieu que sur plainte de sa hiérarchie.

---

<sup>25</sup>Mostéfa ATMANIA, op.cite, page 8.

Dans le développement du deuxième chapitre, nous avons constaté que l'environnement dont lequel active les banques, influe beaucoup sur la décision du banquier. Nous avons jusque là, étudié la gestion bancaire sous une hypothèse largement admise ; la **PME** présente un risque beaucoup plus important que la grande entreprise, risque dû à leur gestion centralisée par le dirigeant-proprétaire.

Rappelons que l'objet de notre recherche n'est pas de vérifier cette hypothèse, mais de mettre en exergue les pratiques bancaires des banques étrangères envers les **PME** Algériennes. Pour la bonne démarche de notre recherche, nous avons jugé utile le développement théorique effectué ainsi que les exemples donnés sur la Société Générale Algérie, dans la mesure où ces éléments nous ont permis d'expliquer les relations entre le banquier et la **PME** dans un contexte global.

Nous ne pouvons aborder un sujet relationnel, sans pour autant identifier ses deux parties. Nous allons éclaircir ce point en abordant dans le troisième chapitre la **PME**, son organisation et ses caractéristiques. Le contexte algérien dont lequel se trouve la **PME** Algérienne va être abordé dans une section à part.

**CHAPITRE III**  
**LA PME**

---

Nous avons abordé dans le deuxième chapitre relatif à la gestion bancaire, l'importance des asymétries d'information qui poussent le banquier à être frileux, et par conséquent, procède au rationnement du crédit destiné à financer les **PME**.

D'après plusieurs enquêtes et études effectuées par plusieurs chercheurs, dans plusieurs pays, l'ampleur des asymétries informationnelles est beaucoup plus importante lorsqu'il s'agit de la **PME**. Nombre de facteurs participent à l'apparition de ce genre d'asymétries. Citons à titre d'exemple, la faible capitalisation, le caractère familial, la véracité des chiffres portés sur les documents comptables et financiers présentés au banquier, ainsi que la faiblesse de formation de l'entrepreneur. Généralement, ce sont les critiques qu'exprime le banquier à l'encontre des **PME**. Nous abordons dans ce troisième chapitre, la **PME**.

L'étude de la première section consacrée à la gestion qui caractérise les **PME**. Entre sa considération comme objet et/ou champ d'analyse, et à la lumière de certains travaux réalisés par plusieurs auteurs, nous essayerons de faire une revue de la littérature sur l'évolution de la recherche en **PME**, passant du courant de la spécificité jusqu'au courant de la dénaturation.

La deuxième section apporte une justification empirique, à travers un rappel historique de la **PME** en Algérie, ainsi que l'importance de ce genre d'investissement pour le développement de notre économie.

Dans un contexte de mondialisation et de globalisation des marchés, un nouveau mode de gestion de la **PME** émerge. Il s'agit de la **PME** managériale.



## **SECTION I LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA GESTION EN PME**

Il faut aller au-delà des différences d'effectif et du chiffre d'affaires pour comprendre le fonctionnement des **PME**. Il est nécessaire d'adopter une approche qualitative.

Il n'est pas sans savoir, qu'il existe plusieurs courants de **PME**. À travers cette section, nous allons essayer d'aborder ces courants, et situer le courant approprié aux travaux empiriques effectués.

Commençons d'abord par le courant le plus classique, celui de la spécificité qui compare la **PME** à la grande entreprise, tout en essayant de ressortir les techniques, les critères et les pratiques qui les différencient.

La **PME** est conditionnée par des règles de gestion spécifiques, qui s'appuient principalement sur quatre sous-systèmes. Comme il a été détaillé par **Marchensay**, la nature des relations qui peuvent exister dans une grande entreprise sont différentes de celles qui existent dans la petite. La moyenne entreprise se trouve dans une situation intermédiaire.

Le deuxième point à aborder, concernera le management de proximité qui caractérise et détermine le mode de gestion appliqué par les **PME**.

### **I.1 Le courant de la spécificité**

#### **I.1.1 Le sous-système de but**

Dans la petite entreprise, les aspirations personnelles des propriétaires dirigeants sont diluées avec les buts de l'entreprise. Si ses aspirations sont satisfaites, on peut dire que l'entreprise est efficace. La situation de la grande entreprise est totalement différente, ce sont les buts de l'organisation et les règles de fonctionnement qui s'imposent.

Il faut souligner que le sous-système de but est en relation avec les autres sous-systèmes : organisationnel, d'activités et d'environnement.

Les liaisons qui existent dans la petite entreprise, entre buts et organisation, relèvent d'une vision paternaliste, ce qui explique l'attitude du propriétaire dirigeant qui impose ses vues ou alors une vision « *adhocratique* », où ses buts sont en symbiose avec ceux de ses collaborateurs.

Quant aux liaisons buts et environnement, nous assistons à une recherche en permanence de la part de la petite entreprise, laquelle s'interroge et adhère aux attentes de l'environnement sociétal et industriel.

Pour la grande entreprise, le phénomène est totalement différent, car elle est en mesure d'imposer ses propres choix stratégiques, voire ses propres valeurs. Enfin, la liaison des buts avec les activités apparaît dans la planification des objectifs. Plus l'entreprise est petite moins elle peut planifier. L'entrepreneur adapte l'évolution de ses activités au jour le jour.

### **I.1.2 Le sous-système organisationnel**

Les critères tirés des théories organisationnelles, telles que la standardisation des procédés, la formalisation des procédures, la décentralisation des décisions, etc., sont plus vérifiables dans la grande entreprise que dans la petite. Ceci nous conduira à analyser l'effet taille sur l'organisation de l'entreprise.

Il existe deux approches par lesquels on peut étudier scientifiquement les organisations : L'approche « *intertypique* » et l'approche « *intratypique* ».

La première, suggère que l'effet taille dépasse les différences entre les organisations. Dans cette approche, l'échantillon présente une forte hétérogénéité. Les effets de la taille existent, indépendamment du type d'organisation étudié. Il y aurait donc une universalité de l'effet taille. La taille est un concept commun à tout type d'organisation, et peut donc se mesurer d'une façon unique et standardisée.

A l'inverse de l'approche « *intertypique* », l'approche « *intratypique* » se fonde sur des échantillons dont les entreprises appartiennent au même type. La théorie des organisations est construite sur la base d'analyses empiriques portant sur un type ciblé d'organisation, et ce n'est que par la suite, qu'elle est testée par réplique sur d'autres types d'organisation.

Les recherches actuelles en **PME** considèrent que l'effet taille n'est pas la seule variable structurelle suprême, et n'exclue pas l'influence des autres facteurs. C'est dans cet esprit de relativité, que des études ont été menées dans le but de vérifier l'importance de la taille, comparativement à d'autres facteurs.

Depuis les années 60, plusieurs travaux ont mis en évidence l'influence de la taille de l'entreprise sur son organisation. Plus une organisation est de grande de taille, plus sa structure est élaborée, les tâches y sont spécialisées, ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée.

Plus l'entreprise est petite, moins il y a de formalisation, et plus les décisions sont centralisées chez le dirigeant propriétaire. La personnalité du dirigeant s'exprime à travers les différentes facettes de la gestion quotidienne de son entreprise. Les valeurs du dirigeant, son

profil psychosociologique, ses buts et ses aspirations déterminent le fonctionnement de l'entreprise.

À travers le facteur de l'effet-taille sur la structure d'une organisation, un découpage des organisations s'impose. Ces travaux viennent renforcer l'idée selon laquelle, il existe une séparation entre les petites organisations et les plus grandes. Afin de pouvoir découper ces deux organisations, il faut connaître les frontières de chaque population. Ce qui nécessite de considérer l'effet-taille non plus comme un élément statique, mais comme un facteur dynamique.

L'organisation-**PME** dans l'optique dynamique permet de mettre en évidence les seuils critiques que traversent les **PME** au cours de leur croissance, et d'en rechercher les causes, que de s'efforcer à déterminer la succession virtuelle des étapes de croissance **Gervais (1978)**.

Les activités de la petite entreprise regroupent des produits fabriqués selon certaines techniques, et destinés à satisfaire des besoins spécifiques sur le marché. Il s'agit d'un métier basé sur un « savoir faire » pour atteindre une mission de « savoir satisfaire ». C'est sur la base de sa capacité à coupler métier et mission, que la petite entreprise assurera sa compétitivité et son avantage concurrentiel.

### **I.1.3 Le sous-système d'activités**

C'est l'analyse économique traditionnelle de la gestion qui explique la stratégie adoptée par les grands groupes industriels. Ces derniers sont à la recherche d'une taille supérieure, axée sur trois arguments que sont les économies d'apprentissage, d'échelle et de champ. La justification théorique de la **PME** repose sur trois arguments tout à fait inverses : les déséconomies d'échelle, les déséconomies de champ et les déséconomies d'expérience.

Comme nous l'avons vu dans le précédent développement, plus la taille de l'entreprise est grande, plus le coût de revient de son produit est faible et donc plus l'entreprise gagne en compétitivité. Ce phénomène d'abaissement des coûts de production n'est toutefois pas sans limite. Passé un certain seuil dimensionnel, la baisse du coût se ralentit puis disparaît. Au-delà, le phénomène inverse se produit. L'accroissement de la taille s'accompagne d'une hausse des coûts. L'entreprise entre alors dans la phase des déséconomies d'échelle. La taille devient un facteur de rigidité, l'organisation se bureaucratise, et les problèmes de gestion alourdissent les coûts.

Certaines activités sont fortement sensibles aux économies d'échelle. Ce sont souvent des activités industrielles dont les produits et les technologies sont banalisés. Il existe également des secteurs pour lesquels les économies d'échelle sont faibles. C'est le cas des activités à forte

teneur de service, lesquelles sont très rapidement en situation de déséconomies d'échelle. Le service se caractérise très souvent par un nécessaire contact entre le producteur et le consommateur. Prenant l'exemple d'un épicier de quartier, qui rend des services de proximité que les grandes surfaces excentrées ne peuvent offrir. Les prix dans ces petits commerces sont pourtant plus élevés que dans la grande distribution. Nous pouvons souligner que dans ce cas précis, il n'existe pas de concurrence entre les deux parties, car elles ne s'adressent pas au même besoin. Pour l'épicier, il s'agit de dépanner le client occasionnel, alors que la grande surface l'approvisionne régulièrement.

Il existe un autre facteur qui a considérablement réduit le rôle des économies d'échelle. Il s'agit des évolutions qu'a connu le monde informatique ou l'automatisation. Le différentiel de performance entre une installation de grande échelle et une installation de petite échelle s'estompe. Les tailles optimales sont relativement plus réduites. Comme il l'a bien dit **O.Torrès** dans son ouvrage **les PME**, « Les économies d'échelle ont changé d'échelle ».

Une autre légitimation de la grande taille repose sur les économies de champ ; c'est-à-dire les avantages liés à la diversification. La diversification permet à ces entreprises de jouir d'un avantage décisif, comparativement aux **PME** mono-productrices. En effet, en élargissant sa gamme de produits, la grande entreprise accroît sa notoriété, réalise des synergies et étale mieux ses charges fixes indirectes.

De plus, la diversification permet à l'entreprise de pouvoir procéder à des arbitrages, en fonction de l'attrait plus ou moins grand qu'elle porte à ces différentes activités. Un groupe peut abandonner progressivement une activité qu'il jugera en déclin, et se repositionner sur les activités à forte croissance. La pérennité de l'ensemble est ainsi assurée grâce à cette gestion équilibrée du portefeuille des activités. L'entreprise spécialisée paraît quant à elle plus vulnérable, car son avenir dépend exclusivement d'une seule activité.

Toutefois, tous ces arguments peuvent être retournés en considérant que la spécialisation peut être un atout pour l'entreprise. L'entreprise spécialisée connaît mieux son métier, et peut ainsi focaliser toute son énergie et son attention sur l'amélioration constante de son activité. La forte spécialisation dans des créneaux étroits peut-être considérée comme la base de la compétitivité de certaines **PME** dans la mesure où elle limite les conflits concurrentiels, et assure à l'entreprise une situation de quasi-monopolisatrice. L'entreprise concentre tous ses efforts dans un seul et même but, et la spécialisation devient un gage d'efficacité.

La troisième légitimation de la grande entreprise réside dans les économies d'expérience. La théorie de l'effet d'expérience stipule que le coût de production d'un produit décroît de façon constante à chaque doublement de la production cumulée. Les causes de ce phénomène sont simples. Au fur et à mesure de la répétition d'une tâche, le temps nécessaire à son accomplissement diminue.

Ce phénomène relève surtout des industries où les activités d'assemblage sont importantes : secteur automobile, électroménager, aéronautique, etc.

L'inscription dans la durée ainsi qu'une forte accumulation de volume de production, permet à l'entreprise de bénéficier d'économies d'apprentissage.

L'effet d'expérience est conditionné par le maintien d'un environnement stable. L'expérience est fondée sur la réplication d'un contexte donné. Si ce contexte est appelé à évoluer, l'expérience peut s'avérer un facteur de résistance au changement. Lorsque l'environnement est instable, c'est l'expérimentation qui devient le levier déterminant de l'efficacité de l'entreprise. Dans le cas des activités fortement innovantes, où le renouvellement est fréquent, l'organisation du travail doit s'appuyer sur un fonctionnement décentralisé, le moins formalisé possible, avec un personnel polyvalent. On retrouve là des caractéristiques de la **PME** dont le comportement est davantage fondé sur l'adaptation à des contextes en évolution. Cette grande souplesse d'adaptation confère à la **PME** une meilleure résistance à la crise que les grandes entreprises.

Nous pouvons conclure que, la petite entreprise arrive à développer ses activités là où elle possède un avantage compétitif par rapport à la grande entreprise.

#### **I.1.4 Le sous-système environnemental**

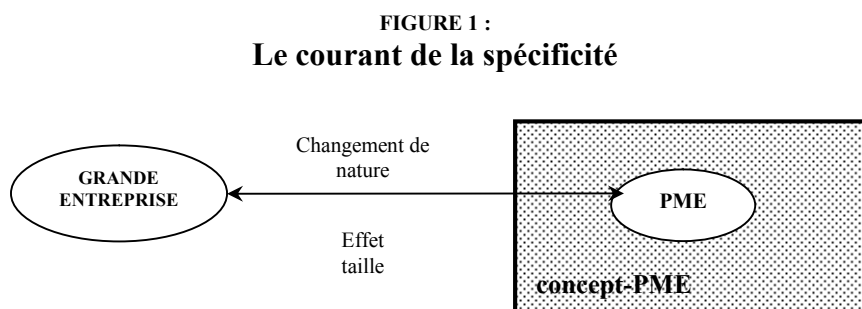
Passant maintenant à l'influence de la petite entreprise sur son environnement. On peut dire que l'identité de la petite entreprise vis-à-vis de l'environnement est forte. Elle varie selon le style paternaliste ou « *adhocratique* » de l'entrepreneur, et elle est largement liée aux buts du dirigeant et à la nature de ses activités.

On peut scinder l'environnement de chaque entreprise à un environnement sociétal et un autre industriel.

L'environnement sociétal véhicule la réglementation des valeurs morales, et des règles. Quant à l'environnement industriel, il regroupe les concurrents directs, indirects, les clients et les fournisseurs.

La grande entreprise a la capacité par le biais de sa stratégie, de manipuler les barrières à l'entrée, à maîtriser et conduire les turbulences et à planifier à long terme. Par contre, la petite entreprise se trouve dans une situation inverse vis-à-vis de l'industrie. Plus celle-ci est complexe et turbulente, plus la petite entreprise est vulnérable.

Nous pouvons schématiser le courant de la spécificité par la **figure 1** présentée par **O.Torrès**, dans son ouvrage les **PME**, comme suit :



Source : **PME, de nouvelles approches**, O.Torrès, dir, éditions Economica, P 29.

## **I.2 Le courant de la diversité**

Il ne s'agit pas de présenter la **PME** comme un bloc homogène et l'opposer aux grandes entreprises. L'approche de la diversité considère les **PME** comme un ensemble hétérogène pour se prêter à une tentative de généralisation. Le courant de la diversité présente des caractéristiques inverses de celui de la spécificité.

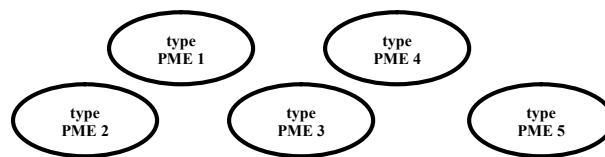
Si le courant de la spécificité considère que « plus la taille de l'entreprise est petite, plus cette dernière est spécifique », il ne s'agit que d'une tendance. Or, comme le note **March (1994)**, « Tout essai de description des tendances de gestion, même s'il est valide en moyenne, ne décrit de façon adéquate aucune situation de gestion particulière ».

Dans ces conditions, la **PME** n'est pas une catégorie homogène mais une appellation commode qui désigne une réalité multiple, susceptible de se différencier par l'activité, par la forme de propriété, par les stratégies adoptées, par les modes de gestion,...

Vu l'hétérogénéité de ce type d'entreprise, le problème est que le nombre de situations théoriquement envisageables par le jeu de combinaison entre les divers facteurs, dépasse la diversité réelle des entreprises. L'approche contingente tend à considérer chaque entreprise comme un cas unique. Il devient impossible de généraliser et de proposer une théorie à la **PME**. Nous qualifions ce type d'excès, de dérive « *casuistique* ».

Aussi, afin de ne pas multiplier le nombre de combinaisons différentes, la solution consiste soit à se limiter aux facteurs les plus influents en dressant des typologies se limitant à un aspect particulier, soit à considérer que certaines combinaisons sont plus probables que d'autres (hypothèse de congruence). La recherche de typologies fondées exclusivement sur des échantillons de **PME** a été particulièrement active entre 1975 et 1985 par plusieurs chercheurs citons à titre d'exemple **Bernard et Ravix (1988)** ; **Julien (1994)**. La **figure 2** permet de schématiser ce courant.

**FIGURE 2 :**  
**Le courant de la diversité**



Source : O.Torrès, dir, op.cite, page 35.

### **I.3 Les prolongements**

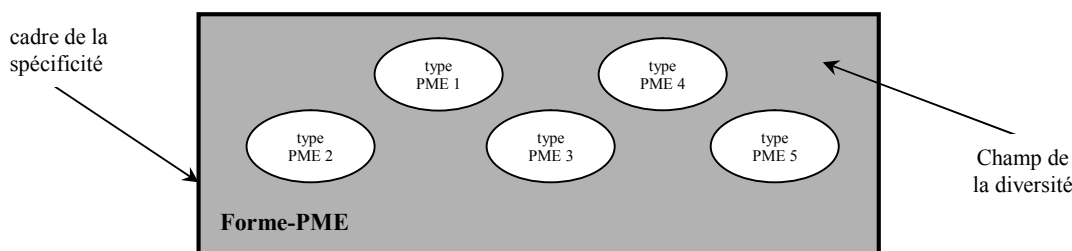
Sans rentrer dans le détail des différents prolongements relatifs à la recherche en **PME**, nous pouvons néanmoins aborder le courant de la synthèse et celui de la dénaturation, comme deux courants distincts qui ont apparus successivement au milieu des années 80 et au milieu des années 90.

#### **I.3.1 Le courant de la synthèse**

La particularité de ce courant est de considérer que la spécificité du concept **PME** est modulable ; c'est-à-dire que les **PME** sont plus ou moins spécifiques. Les caractéristiques spécifiques de la **PME** ne sont pas strictes mais élastiques. Le courant de la synthèse peut être résumé par la **figure 3**, citée dans la page suivante.

Cette voie de synthèse peut être considérée comme universelle. La thèse de la spécificité n'est jamais remise en cause, elle est simplement modulée. La diversité ne signifie que des changements de degré au sein du cadre universel de la spécificité. Or, les changements de degré ne peuvent-ils pas s'accompagner de changements de nature ?

**FIGURE 3 :**  
**Le courant de la synthèse**



Source : O.Torrès, dir, op.cite, page 41.

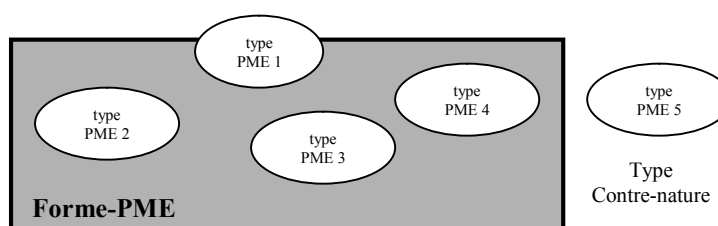
### **I.3.2 Le courant de la dénaturation**

Il ne s'agit pas de remettre en cause la thèse de la spécificité, mais simplement d'adopter une démarche critique, nécessairement contingente, appliquée à l'objet **PME**. Quels sont les contextes qui dénaturent la **PME**.

La référence à la grande entreprise n'est plus nécessaire. En effet, il s'agit de s'interroger sur l'identité de la **PME**, non pas par rapport à une classification selon la taille, mais par rapport à ses caractéristiques propres **Guilhon.A et Alii (1993)**.

En définitive, la **PME** est fondée sur un projet cognitif nécessairement flou et instable et dont les frontières sont nécessairement contingentes (**Figure 4**).

**FIGURE 4 :**  
**Le courant de la dénaturation**  
**Diversité et contingente de la spécificité**



Source : Ibid., page 45.

### **I.4 Les caractéristiques du management de la PME**

Que se soit le mode hiérarchique, l'organisation des différentes tâches de l'entreprise, la gestion de l'information, les mécanismes de coordination, la stratégie, le capital ou le marché, les formes que prennent tous ces éléments dans les **PME** attestent de l'importance et du rôle prépondérant de la proximité dans le fonctionnement des **PME**. Cette proximité qui fédère l'ensemble des spécificités économiques, organisationnelles et psycho-sociologiques.



#### **I.4.1 La relation du dirigeant avec ses salariés**

La relation qui existe entre le patron et ses salariés se caractérise par la proximité. Cela est dû à leurs partage des mêmes lieux et conditions de travail. Ce contexte favorise en apparence des distances hiérarchiques et sociales moins grandes en **PME**. Pour autant, il ne faut pas en déduire que le climat est toujours convivial. Il ne faut pas croire qu'il n'existe pas d'hierarchie, bien au contraire, le pouvoir hiérarchique des patrons de **PME** est fort, et même plus fort que dans certaines grandes entreprises.

On notera que cette forte centralisation du pouvoir du propriétaire-dirigeant ne peut s'effectuer que dans des conditions de forte proximité, et dans le cadre d'une structure relativement compacte. C'est parce qu'il est constamment présent auprès de ses salariés que le dirigeant accroît sa domination hiérarchique.

Toutefois, cette situation n'est pas universelle et ne peut être généralisée. La centralisation dans les **PME** facilite aussi l'intégration des buts individuels aux buts de l'organisation. La connaissance individuelle de chacun des salariés par le patron, lui permet d'apprécier leurs qualités et leurs faiblesses. La petite dimension des **PME** facilite la multiplication des contacts directs et personnels, ainsi qu'un style de commandement souvent orienté vers les personnes.

Cette meilleure intégration peut conduire à une valorisation personnelle de l'individu et, dans l'hypothèse où le chef apparaît comme l'élément moteur d'une telle valorisation, la centralisation sera acceptée, voire souhaitée.

Pour conclure, nous pouvons dire que la forte centralisation, voire personnalisation des modes de gestion de la **PME**, la faiblesse de sa ligne hiérarchique, souvent inexistante, confèrent à la **PME** un caractère de proximité hiérarchique.

#### **I.4.2 Les fonctions de la PME**

Dans la gestion, l'analyse par fonctions est une grille de lecture largement réservée à la grande entreprise. Or, la **PME** se caractérise précisément par une absence de décomposition fonctionnelle. Pourquoi ? Parce que la nature des problèmes qui existent dans les **PME** rend difficile leur traitement de façon analytique. Elle est en revanche inadéquate.

Les patrons des **PME** sont souvent les créateurs de leurs propres entreprises, et ont de ce fait, pris l'habitude de tout faire et de tout contrôler. Ils se caractérisent par une forte polyvalence due à leurs implication dans des problèmes de natures diverses qui se posent à leurs organisations. Il n'est pas rare de voir un patron dans la même journée, prospecter de nouveaux clients, répondre aux sollicitations d'un nouveau fournisseur, réparer une machine en panne et

s'entretenir avec son banquier. Ces différentes tâches pratiquées par le dirigeant d'une **PME** font l'objet d'une gestion spécialisée dans les grandes entreprises. Ce qui fait que la **PME** soit souvent sous- dimensionnée en matière de spécialisation des tâches.

Pour **Marchesnay**, on observe le plus souvent dans les **PME** une difficulté à différencier les tâches ; différenciation qui ne s'affirme qu'avec l'accroissement de la taille : par exemple, l'apparition d'un véritable service du personnel n'est effective qu'au-delà d'un seuil de plusieurs dizaines de salariés.

Sur le plan décisionnel, on observe également une forte imbrication entre les décisions stratégiques, administratives et opérationnelles. Les auteurs en **PME** considèrent celles-ci comme un tout, où les fonctions sont toutes intégrées ou du moins, très fortement reliées, et où le propriétaire-dirigeant contrôle tous les aspects, en dirigeant plusieurs fonctions et pour quelques-unes, en y participant directement.

En définitive, l'absence de séparation de tâches et de fonctions, l'omniprésence et la polyvalence du dirigeant confèrent à la **PME** un caractère de proximité fonctionnelle.

#### **I.4.3 Les systèmes d'information et de coordination**

Pour ce qui est des systèmes d'informations internes des **PME**, nous pouvons dire qu'ils sont simples et faiblement structurés ; leur fonctionnement étant souvent par dialogue ou par contact direct. La préférence pour les contacts directs et les médias est la principale marque du comportement classique des **PME**.

La simplicité de leurs systèmes d'informations provient de la forte proximité physique entre le dirigeant et les principaux acteurs de l'environnement de la **PME**. La prédominance d'une dimension relationnelle est caractérisée par une circulation de l'information basée sur un ensemble de relations interpersonnelles informelles et non structurées, privilégiant la communication orale. Il faut signaler aussi, que la dimension organisationnelle qui est basée sur la communication écrite est moins importante.

L'auteur **O.Torrès** qualifie les systèmes d'information en **PME** de sous-développés. Ce sous-développement est souvent interprété comme la conséquence du faible intérêt, généralement porté par les dirigeants de **PME** à la valeur stratégique de l'information. Il existe une autre interprétation à ce sous-dimensionnement, qui apparaît comme la résultante d'un modèle de management de proximité, plus favorable à la mise en place de systèmes d'information informels, souples et directs.

**Henri Mintzberg**, spécialiste des organisations, nous propose une typologie des mécanismes de coordination classiques. Cette typologie nous permet d'aborder la souplesse des mécanismes de coordination au sein de l'organisation de la **PME**. Il distingue cinq mécanismes :

#### **I.4.3.1 L'ajustement mutuel**

Il correspond à la situation où les opérateurs se mettent d'accord, par simple communication informelle (verbale, visuelle ou gestuelle) sur la manière d'effectuer un travail.

#### **I.4.3.2 La supervision directe**

Ce mode de coordination apparaît lorsque le nombre de salariés augmente, il devient de plus en plus difficile de conserver le mode d'ajustement mutuel. Une délégation d'autorité apparaît nécessaire, et s'instaure alors une supervision directe. Le rôle de superviseur est attribué essentiellement au chef d'entreprise dans les **PME**. Mais une fois de plus, lorsque le nombre des personnes est très important, il devient difficile de maintenir une supervision directe efficace.

**H. Mintzberg** évoque trois mécanismes de coordination basés sur la standardisation.

#### **I.4.3.3 La standardisation des procédés**

Elle consiste en la spécification à l'avance du contenu du travail à réaliser. L'exemple le plus typique de ce type de standardisation est la chaîne de montage, où la programmation des tâches à accomplir atteint un stade très poussé.

#### **I.4.3.4 La standardisation des résultats**

La standardisation peut concerner également les résultats à atteindre (volume de chiffre d'affaires, réduction d'un coût de production,...). Les acteurs sont libres dans la manière dont ils conduisent leurs travaux, pourvu qu'ils respectent les objectifs fixés.

#### **I.4.3.5 La standardisation des qualifications**

Elle repose sur la spécification de la formation et les compétences de celui qui effectue le travail. L'absence d'autorité hiérarchique pour vérifier et contrôler le travail n'empêche pas un opérateur bien formé d'accomplir ses tâches, conformément à ce que l'on attend de lui.

Quelque soit leur taille, pour coordonner leurs efforts, les entreprises utilisent l'ensemble de ces mécanismes avec des proportions différentes. Mais, il faut tout de même signaler que les mécanismes de standardisation réduit la capacité d'adaptation et la souplesse des **PME**. Ces derniers, préfèrent au contraire des mécanismes souples et directs, c'est-à-dire, l'ajustement

mutuel et la supervision directe, lesquels conviennent beaucoup mieux au management de proximité.

#### **I.4.4 La stratégie des PME**

Selon **Mahé de Boislandelle**<sup>1</sup>, « *L'effet microcosme se définit par le fait qu'un dirigeant de PME focalise son attention sur l'immédiat dans le temps, (le terme le plus rapproché, c'est-à-dire le court terme), et dans l'espace (le plus proche physiquement ou psychologiquement) »*.

L'horizon temporel de la **PME** est plus souvent à court terme. Les comportements stratégiques sont davantage réactifs qu'anticipatifs. Les patrons de **PME** emploient peu de techniques de gestion, telles que la gestion prévisionnelle ou l'analyse financière. Les chefs de **PME** préfèrent recourir à l'intuition pour prendre des décisions. L'existence de programme de recherche ou de plans de financement, de formation, de commercialisation, d'approvisionnement ou de production, est extrêmement rare en **PME**.

Les engagements à horizon temporel long (recherche et développement, formation, etc.) contraignent l'entreprise sur le long terme, et sont souvent source d'irréversibilité. L'urgence des problèmes quotidiens empêche le dirigeant de **PME** de toute forme de planification. Pour autant, cette absence de planification ne signifie pas absence de stratégie. Mais, celle-ci prend des formes très particulières. La stratégie entrepreneuriale repose essentiellement sur la vision stratégique des dirigeants et revêt une grande faculté d'inflexion, rendue possible par le fait que les intentions stratégiques sont le fait d'une seule personne.

En définitive, plus la taille de l'entreprise est petite, plus son horizon temporel semble court.

#### **I.4.5 La nature du capital**

La nature du capital dans les **PME** prend elle aussi une forme très particulière. Si le capital de la grande entreprise est parfaitement cessible et transférable, en revanche celui de la **PME** est essentiellement relationnel. Or, les relations que deux personnes nouent entre elles sont par nature spécifiques. Les individus ne sont pas interchangeables. Cette spécificité explique les grandes difficultés que les **PME** éprouvent lors des successions. Le capital relationnel d'un dirigeant de **PME** est difficilement transmissible à nouveau repreneur.

Les modes de financements des investissements de la **PME** relèvent également d'une logique de proximité. Selon **Crevoisier** et **Wermeille**, spécialistes suisses en **PME**, il existe une

---

<sup>1</sup>In Olivier TORRÈS, LES **PME**, édition DOMINOS-Flammarion, Paris, 1999.

forte dualité des circuits de financements des activités industrielles et commerciales, selon la taille des organisations. Les **PME** ne financent que très rarement leurs investissements par le recours direct au marché, et répugnent généralement l'intermédiation bancaire. Les patrons des **PME** privilégient l'autofinancement. Les capitaux proviennent principalement des fonds personnels du dirigeant-proprétaire, apportés au moment de la création de l'entreprise, et des fonds qu'il aura pu emprunter aux membres de sa famille et à ses proches.

Le capital de la **PME** est un capital de proximité, le plus souvent un capital d'origine familiale. Ce qui fait que le montant des capitaux propres est souvent insuffisant dans les **PME**, et le financement des **PME** est un problème récurrent. Le recours au banquier est alors la solution la plus pratique. Mais là encore, il faut remarquer que les **PME** privilégient les circuits régionaux des financements. En ce sens, la **PME** n'échappe pas à la personnalisation de la relation financière, où le patron et son banquier entretiennent des relations suivies qui ne portent pas uniquement sur les aspects financiers.

On peut rajouter que, le rôle joué par le capital de proximité est encore plus important dans les petites structures informelles des économies en voie de développement. Les fonds utilisés par les entreprises informelles proviennent essentiellement de l'entrepreneur lui-même et de son entourage familial et amical. Le recours aux prêts bancaires est très réduit, voire inexistant.

#### **I.4.6 La nature de la clientèle**

Les **PME** se définissent en général par un espace marchand relativement restreint. Les ventes se réalisent le plus communément à l'échelle locale ou régionale. Cette proximité permet au dirigeant de **PME**, de tisser des relations privilégiées avec ses clients et fournisseurs. La prédilection des **PME** pour les relations économiques directes et personnalisées, conduit les auteurs en **PME** à employer le terme de clientèle plutôt que celui de marché, concept beaucoup plus anonyme et impersonnel qui correspond mieux à la logique de la grande entreprise. Le pouvoir de marché de la **PME** est lié à la proximité et non aux économies d'échelle.

Le caractère de proximité de la clientèle des **PME** est renforcé par la forte concentration des **PME** dans les activités de service. Le service est une activité où l'interaction entre le producteur et le consommateur est forte. Le contact avec le client est même nécessaire. Cette nécessaire proximité dans les activités de service interdit les économies d'échelle, et renforce ainsi la compétitivité des petites structures. On peut même avancer que, l'avantage compétitif des **PME** réside principalement dans leur aptitude à ne pas grandir afin d'éviter les déséconomies d'échelle, ce qui explique aussi pourquoi les **PME** ne changent pas de profil.

#### **I.4.7 L'insertion territoriale**

Les rapports que les entreprises nouent avec le territoire diffèrent fondamentalement selon leur taille. Les économistes opèrent fréquemment une distinction des horizons économiques des entreprises, en inscrivant la stratégie des grands groupes dans un environnement mondial et en limitant celle des **PME** à une dimension régionale ou locale.

En effet, si l'on compare une **PME** avec une filiale de firme multinationale, l'enracinement territorial sera fort dans le premier cas et faible dans le second, surtout si la filiale n'est qu'un maillon dépendant et fortement intégré aux autres filiales du groupe. Au gré de leurs politiques de restructuration, il est assez fréquent que les firmes multinationales délocalisent leurs activités en fermant parfois brutalement des sites, sans se soucier des dégradations qu'elles ont pu infliger à l'économie locale. Cela implique une interrogation sur la responsabilité territoriale d'une entreprise vis-à-vis de l'espace sur lequel elle est implantée. Cela montre aussi, que la force et la vitalité du tissu économique d'une région repose d'abord et avant tout sur les **PME**. En effet, parce qu'elles sont bien intégrées dans le paysage local, les **PME** jouent un rôle de premier plan dans le dynamisme socio-économique régional. L'enracinement territorial de la **PME** se nourrit des contacts étroits que le patron de **PME** noue avec le marché local et les fournisseurs du voisinage.

Le recrutement du personnel se fait le plus souvent sur des bases relationnelles. Les propriétaires-dirigeants sont généralement natifs de la région, leurs employés également.

L'enseignement que l'on peut retenir de ces caractéristiques, est que la gestion d'une **PME** revêt d'une forte spécificité. L'élément crucial du système de gestion de la **PME** est constitué par le dirigeant de l'entreprise. Puisque c'est lui qui fixe les orientations stratégiques, la prise en compte de ces buts est nécessaire à la bonne compréhension du fonctionnement quotidien d'une **PME**.

#### **I.4.8 Le système de gestion : finalisé par l'entrepreneur**

Nombreux sont les auteurs qui ont essayé de dresser un profil type d'entrepreneurs. Citons parmi eux, (**David Mc Clend** dans « Le besoin de réalisation », **Timmons** dans « La prise du risque calculé », **Filion** dans « Traits de caractère des motivations et des attitudes », **Y.Casse** dans « 14 variables du comportement entrepreneurial », **Brown** et **Longenecker** dans « La motivation et la force de caractère », et **Laufer** dans « L'autonomie, le pouvoir et la réalisation individuelle, etc. »).

Parmi les profils sus-cités, Nous avons choisi celui de **Julien et Marchesnay (1990)**, car nous estimons que les deux types d'entrepreneurs présentés répondent chacun d'eux, à des caractéristiques claires en matière de gestion de son affaire.

#### **I.4.8.1 Le P.I.C (Pérennité, indépendance, croissance)**

Ce type d'entrepreneur considère l'entreprise comme un patrimoine personnel et familial d'où son souci majeur est de chercher à assurer sa pérennité.

En second lieu, l'entrepreneur est également préoccupé par l'indépendance à travers la disposition de son patrimoine, en luttant contre tout genre d'endettement (association, crédit bancaire,...). Ce genre d'entrepreneur préfère l'autofinancement, le recours à l'endettement sera fait d'une façon exceptionnelle.

Enfin la croissance est conçue comme une conséquence d'une accumulation patrimoniale et non pas une fin en soi, surtout si elle remet en cause l'identité patrimoniale.

Ce type d'entrepreneur active généralement dans les industries peu complexes, peu turbulentes et fortement accessibles. Il compense le risque de dépendance par la fidélisation. Son positionnement concurrentiel est basé sur la maîtrise d'un métier (sa formation est beaucoup plus technique), ce qui lui procure dans le temps, soit un coût inférieur, ou une différenciation positive de son activité.

Toutefois, ce mode de gestion assuré par l'entrepreneur, « **P.I.C** » présente quelques difficultés à savoir:

- L'absence de veille commerciale, conduit l'entreprise souvent à être vulnérable, car l'entrepreneur ne peut s'adapter aux nouvelles conditions de l'industrie.

- L'entreprise risque d'être dépendante des stratégies de ses partenaires, du fait que les contrats d'exclusivité et de sous-traitance sont rarement signés d'une façon éternelle. Dans ces conditions, la petite entreprise risque de perdre une partie de sa valeur **Mahé de Boislandelle (1989)**.

- Le fondement paternaliste du chef d'entreprise, voire égocentrique, crée un risque de transmission de pouvoir et suscite des conflits dans la stratégie adoptée, dont beaucoup de **PME** en souffrent.

- Le manque de procédure dans l'élaboration de la stratégie qu'adopte l'entrepreneur de type « **P.I.C** », et la nature plutôt gradualiste rattachée à un comportement réactif de celui-ci. Ce

type de processus stratégique présente un danger pour la petite entreprise, dès l'instant où les perturbations surviennent dans l'environnement.

- Le chef d'entreprise de type « **P.I.C** » détient un système d'information centralisé. Toutes les informations remontent à lui. Il prend la plupart des décisions. Ce système de gestion convient à une structure simple, l'entrepreneur risque d'avoir des difficultés de gestion faute de non perception de la profondeur de certains changements externes.

#### **I.4.8.2 Le C.A.P (Croissance, Autonomie, Pérennité)**

L'entrepreneur « **C.A.P** » est différent du premier type. Il est beaucoup plus intéressé par la croissance de ses activités à travers l'utilisation des effets d'apprentissage, économie d'échelles et de gammes pour valoriser son capital.

Il est plutôt du genre opportuniste et mobile, visant des activités à profits et à risques élevés.

Il est aussi guidé par l'autonomie de la décision, et en particulier par le pouvoir discrétionnaire dans le cas où il fait participer des personnes extérieures à son capital.

L'entrepreneur « **C.A.P** » n'est intéressé par la pérennité que lorsque son affaire lui permet d'avoir une croissance (revenus plus maximisant) et une mobilité (revenus satisfaisants à long terme).

### **I.5 Les nouvelles pratiques des PME**

#### **I.5.1 Pratiques managériales des PME**

Après avoir abordé dans le détail l'ensemble des fondements théoriques de la **PME**, prévalus durant les années soixante dix jusqu'au milieu des années quatre vingt dix, nous attaquons maintenant une nouvelle approche, permettant de dépasser le cadre d'analyse de la gestion classique de la **PME**. Nombreux et divers les travaux de recherches de ce nouveau courant, effectuées par des spécialistes en la question, permettant de découvrir un nouveau cadre de recherche en **PME**.

Il serait très difficile de parler d'une vraie théorisation de la **PME**. Mais, à la lumière des travaux de certains auteurs spécialistes en **PME**, notamment ceux publiés dans un ouvrage dirigé par **O.Torrès**, nous essayerons de faire une revue de la littérature.

On va consacrer cette troisième section à quelques champs d'études notamment, dans le domaine de l'organisation. Il faut noter que ces nouvelles approches ont été abordées dans des pays développés. Néanmoins, ces recherches nous permettent d'avoir une vision sur l'avancée



des recherches en **PME** et leur développement, malgré que leur application dans notre économie demeure difficile et limitée de fait des différences qui existent entre ces économies développées et ceux des pays en développement.

#### **I.5.1.1 Les nouvelles stratégies organisationnelles des PME**

Dans le développement de notre première section, nous avons abordé le domaine de l'organisation dans le but d'aboutir aux cinq mécanismes développés par l'auteur **H.Mintzberg**, qui ne s'adaptent pas tous au mode de gestion de la **PME**. Mais, l'ajustement mutuel et la supervision apparaissent comme deux mécanismes qui peuvent s'adapter le mieux avec la souplesse de la **PME**.

Au fil des années, les trois autres mécanismes de coordination basés sur la standardisation et la forte hiérarchisation se trouvent dépassés. De nouvelles formes organisationnelles apparaissent, concernant la grande, voire la très grande entreprise. Se sont des manoeuvres stratégiques ambitieuses (groupe, réseau,...), et qui ont leur mise en œuvre par la petite entreprise.

**Debray et Leyronas (1998)** ont prouvé à travers les remarques constatées, des similitudes et des différences entre l'entreprise en réseau et le réseau d'entreprises (le groupe et l'hypogroupe). Ces deux auteurs nous confirment l'apparition ou l'émergence de nouvelles formes organisationnelles propres à la petite entreprise.

La question que l'on se pose : quelles sont les modifications induites par l'adoption des nouvelles stratégies de réseaux et d'hypogroupement par la **PME** ?

Les nouvelles stratégies adoptées par la **PME** supposent conserver ses caractéristiques sans accroître sa taille. Mais, l'introduction de nouveaux partenaires extérieurs posent la question du pouvoir, de contrôle, du capital,... Cela veut dire le passage d'une gestion personnelle à une autre collective.

#### **A- Les stratégies de croissance hors taille**

Ce choix de croissance hors taille apparaît comme une alternative au dilemme classique que connaît la **PME**, qui par souci de perdre sa pérennité et son pouvoir de maîtriser son développement, limite sa taille à une petite dimension.

**Hamel et Prahalad (1993)** voient en le réseau et l'hypogroupe un effet de levier, permettant aux **PME** de mobiliser des ressources extérieures à l'entreprise, pour accroître leur chiffre d'affaires et leur rentabilité sans augmenter le nombre d'effectifs.

Dans une certaine mesure, les stratégies d'hypogroupe et de réseau permettent à la **PME** de conserver les caractéristiques de la petite dimension, tout en bénéficiant des avantages liés à une taille plus importante.

### **B- Les changements organisationnelles des PME**

Les changements organisationnels des **PME** introduites par les stratégies de réseau et d'hypogroupement font apparaître deux situations distinctes. Dans la première situation, la **PME** est dans une logique passive **Chénier et Le Luel (1993)**. L'entreprise pivot dans le réseau est similaire à l'entreprise dans la holding. Elle détient le pouvoir de décision. La deuxième situation donne un rôle actif à l'ensemble des entreprises qui activent en réseau et en hypogroupe.

#### **I.5.1.2 La gestion PME en réseau et hypogroupe**

Il est évident que la logique d'une stratégie de réseau et d'hypogroupe, nécessite une coordination des activités et un contrôle de l'organisation.

#### **A- La coordination des activités en réseau**

**Coudert et Leyronas (1995)** conçoivent le réseau comme un processus d'organisation qui permet d'organiser la diversité des intentions et les stratégies d'entreprises, en les adhérent à un projet commun à travers l'établissement des règles de fonctionnement et des outils de gestion, tout en préservant le désir d'indépendance des membres.

L'assurance d'une coordination des activités en réseau ne peut être concrétisée sans la définition d'une stratégie collective, permettant avec une grande formalisation, l'élaboration et la formulation du projet stratégique **Guilhon (1994)**. Ce point de formalisation nous amène à aborder le système d'information en réseau qui permet d'assurer la production, la circulation et le partage d'information entre ses membres **Julien (1994)**.

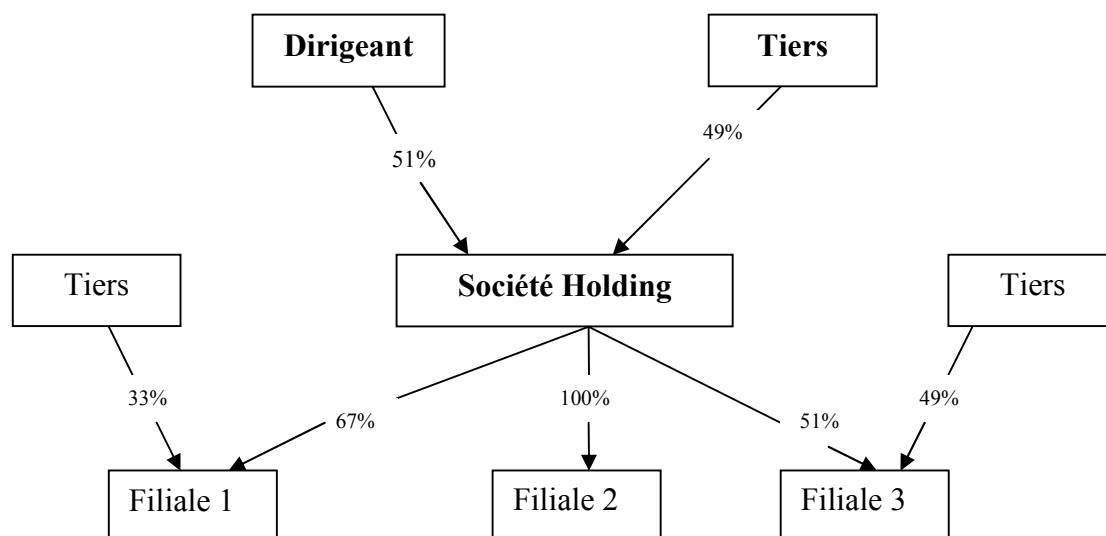
La fonction de coordination des activités en réseau décentralise les décisions de gestion et déconcentre l'organisation, posant un problème de contrôle de cette dernière et de ses acteurs **Jacquemin (1989)**.

#### **B- Le contrôle de la PME en hypogroupe**

Il n'est pas sans savoir que le verrouillage du capital dans une entreprise permet le contrôle de celle-ci. Cet instrument est pratiqué par la **PME** constituée sous forme d'hypogroupe en créant une holding qui permet de sauvegarder la pérennité de l'entreprise sans trop disperser ses titres financiers. La constitution des **PME** en hypogroupe, permet aux dirigeants-proprétaires d'avoir des capitaux supplémentaires pour le développement de leurs entreprises.

C.Debray et C.Leyronas (1998), schématisent la structure d'hypogroupe comme suit :

FIGURE 5 : Exemple d'une structure de l'hypogroupe



O.Torrès, dir, op.cite, page 45.

Malgré que la constitution d'entreprises sous forme d'hypogroupe permette de sauvegarder l'autonomie ou l'indépendance de chaque entreprise mais, la formalisation du projet dans le but de coordonner ses activités impose aux dirigeants-proprétaires une communication permanente entre eux.

La stratégie d'hypogroupement fait apparaître une gestion qui va au-delà du court terme, impliquant aux dirigeants une articulation entre les pratiques entrepreneuriales et managériales.

### **I.5.1.3 La gestion en réseau et hypogroupe: entre pratiques entrepreneuriales et managériales**

Les situations de réseaux et d'hypogroupe font apparaître un rapprochement partiel des pratiques de gestion adoptées par la grande entreprise.

#### **A- Réseau et hypogroupe : un mode de gestion plus managérial**

Comme on l'a déjà souligné, la coordination des activités dans les stratégies de réseaux ou d'hypogroupe nécessite de la part des dirigeants un travail collectif différent du modèle PME concentrée autour de son seul dirigeant. Ce nouveau cadre, auquel sont confrontés les dirigeants ne signifie en aucun cas l'abandon de la gestion entrepreneuriale. Il s'agit d'une articulation entre une logique entrepreneuriale et une autre managériale, selon le projet stratégique envisagé par le réseau et l'hypogroupe.

## **B- Réseau et hypogroupe : la diversité des pratiques**

Les stratégies de réseau et d'hypogroupe débouchent sur une diversité des pratiques adoptées. **Debray (1998)** distingue deux types de réseaux d'entreprises et deux idéaux-types pour les hypogroupes.

### **Le Réseau à petites entreprises**

Ce type de réseau est caractérisé par la dépendance des entreprises entre elles et par rapport à leur réseau, ce qui traduit le nombre important de mécanismes collectifs.

### **Le réseau à moyennes entreprises**

L'interaction directe dans ce type d'entreprises est faible, ce qui fait apparaître des réseaux organisés comme des organisations de moyens (les grandes entreprises).

### **L'hypogroupe entrepreneurial**

La gestion dans ce type d'hypogroupe est plus proche d'une gestion classique de la **PME**. L'entrepreneur ou le dirigeant-proprétaire minimise toute ingérence dans sa gestion, et contrôle en dernier recours même les responsabilités qu'il délègue. Le verrouillage de son capital lui permet de conserver son pouvoir de décision.

Passant maintenant au deuxième type d'hypogroupe qui est totalement différent du premier.

### **L'hypogroupe managérial**

Le dirigeant-proprétaire dans ce type d'hypogroupe apparaît plutôt opportuniste, à la recherche de toute stratégie qui lui permet de se développer sur des marchés en expansion au détriment de sa perte d'indépendance financière tout en sauvegardant la possibilité d'arbitrer les décisions stratégiques.

Le comportement managérial du dirigeant-proprétaire dans ce type d'hypogroupe lui confère un mode de management proche de celui pratiqué par la grande entreprise.

La revue des types de réseaux et d'hypogroupes nous a permis de constater des pratiques de gestion allant d'un mode entrepreneurial vers un autre plus managérial et ce en fonction du projet stratégique envisagé par ses membres.

## **I.5.2 Les alliances stratégiques**

La question à poser, c'est pourquoi les **PME** recourent aux alliances ? **Puthod (1998)** nous explique comment l'alliance peut être une option stratégique non pas pour instruire mais pour contourner les dilemmes classiques de la **PME**. La grande entreprise et dans un souci de réduire les incertitudes aux quelles elle est confrontée, recoure souvent à l'alliance stratégique. Mais elle la quitte dès qu'elle voit que l'environnement est moins menaçant **Ohmae (1990)**. Le cas de la **PME** présente un schéma différent. Par insuffisance structurelle de moyens, la **PME** trouve des avantages significatifs dans une politique d'alliances par rapport à la grande entreprise.

### **I.5.2.1 Les dilemmes classiques de la PME**

Partant d'une considération traditionnelle que la **PME** et de part ses ressources limitées ne peut pas faire la spécialisation et la diversification en même temps. La première est née à vouloir satisfaire ses clients, tandis que la deuxième apparaît lorsqu'elle veut limiter son engagement avec ses clients les plus importants. Le dilemme réside dans l'insuffisance des ressources de la **PME**.

Il existe un second dilemme, celui-ci concerne généralement les **PME** en phase de consolidation. Lorsque la **PME** choisit la diversification domestique, son savoir-faire est appelé à faire des « sauts ». Le développement international devient un impératif mais, il crée pour la **PME** d'autres contraintes d'ordre réglementaire, culturel, commercial,.... La multiplication des inconnus et des risques constitue le fondement du second dilemme.

Pour contourner ces deux dilemmes, les spécialistes préconisent à la **PME** d'éviter la diversification totale (diversification des métiers et des pays). Il faut choisir entre diversification de métiers en local (diversification de proximité) et une spécialisation articulée sur la maîtrise du savoir-faire en local pour s'engager vers les marchés étrangers.

L'alliance est apparue comme une option stratégique qui permet de contourner le dilemme relatif aux contraintes d'insuffisances de ressources et de multiplication des risques aux quelles sont confrontées les **PME**.

### **I.5.2.2 L'alliance : une option stratégique**

Il faut signaler que les alliances stratégiques classiques fondées sur les pures relations de marchés doivent intégrer les relations privilégiées qu'établit l'entreprise avec ses partenaires (stratégie relationnelle). Cette prise en compte de la dimension relationnelle permet à la **PME** de se développer soit d'une façon autonome ou dans l'interdépendance.

## **SECTION II RAPPEL HISTORIQUE ET CADRE INSTITUTIONNEL DE LA PME EN ALGÉRIE**

Cette deuxième section est réservée à l'historique et au cadre institutionnel dans lesquels a évolué la **PME** en Algérie. Cette démarche nous paraît importante, dans la mesure où elle permet d'avoir une image du parcours traversé par la **PME**, et d'expliquer la situation dans laquelle elle se trouve aujourd'hui.

Le secteur de la **PME** et jusqu'à 1988, était largement dépendant des orientations d'une économie à gestion administrative. La **PME** algérienne est née dans sa majorité après l'indépendance, et elle a évolué dans deux périodes bien distinctes :

Nous pouvons délimiter la première période qui a duré jusqu'en 1988, et s'est caractérisée par l'expansion de la **PME** publique, au détriment de la **PME** privée, notamment, au niveau des collectivités locales.

La deuxième fut entamée graduellement à partir de 1988. Période, marquant la relance des **PME** et ayant pour effet, la mise en place d'un nouveau cadre législatif fondé sur l'initiative privée.

### **II.1 Période allant de 1963 à 1988**

La promulgation du premier code des investissements en 1963, pour remédier à l'instabilité de l'environnement qui a suivi l'indépendance, n'a eu qu'un faible impact sur le développement de la **PME** en terme de mobilisation du capital national et étranger, et ceci, malgré les avantages et les garanties accordés.

Le choix clair en faveur d'une économie centralement planifiée a donné plus de clarté au nouveau code des investissements de 1966. Il visait à définir un statut pour l'investissement privé national, dans un cadre de développement économique.

L'optique stratégique du monopole de l'Etat sur les secteurs vitaux de l'économie rendait toute réalisation de projet privé obligatoirement soumis à l'agrément de la commission nationale des investissements (**C.N.I**). Les dispositions de 1966 avaient dans leur optique et leur logique, un aspect attractif certain pour les investisseurs réclamant un agrément. Néanmoins, les conditions d'agrément étaient tellement complexes qu'elles ont abouti à la discrétisation de la **C.N.I**, et par la suite, à l'interruption de ses activités en 1981.

Le climat d'une économie centralement planifiée, à prédominance publique et une industrialisation rapide basée sur le secteur public (la grande entreprise), a fait de la **PME** un « appoint » ou un complément tout au long de la période, notamment celle de 1963-1982.

Le régime colonial, exploitateur des richesses qui prévalaient, et les conditions difficiles dont lesquelles vivaient les algériens, ont facilité pour les pouvoirs publics la possibilité de véhiculer la même image pour l'entrepreneur privé algérien exploitateur. C'était là un argument suffisant pour justifier le choix d'une politique socialiste **Charte Nationale (1976)**.

Cette période était caractérisée par des conditions difficiles, limitant ainsi l'expansion de l'entreprise privée à travers un contrôle très sévère, notamment par une fiscalité empêchant son autofinancement. À cette contrainte fiscale pesant lourdement sur la reproduction de la **PME**, vient s'ajouter une législation du travail très sévère, et la fermeture du commerce extérieur à la **PME** privée.

Devant cette situation, l'entrepreneur privé était contraint de combiner la prudence et la tactique, en investissant en fonction des conjonctures et des orientations politiques, dans des créneaux nécessitant peu de maîtrise technologique et une main-d'œuvre moins qualifiée.

D'une manière générale, la tendance était plutôt favorable aux secteurs du commerce et des services qui ont continué à être investis par le privé. Dans l'industrie, le capital privé a adopté une stratégie de substitution à l'importation dans les biens de consommation finale, tels-que l'agro-alimentaire, le textile, la chimie simple, la transformation du plastique et les matériaux de construction.

La promulgation du code des investissements de 1982, et la création de l'Office pour l'orientation, le suivi et la coordination de l'investissement privé (**O.S.C.I.P**) représentaient une volonté de la part des pouvoirs publics à encadrer et à orienter la petite et moyenne entreprise.

Le secteur privé, et pour la première fois depuis l'indépendance, s'est vu attribuer un rôle à jouer dans la concrétisation des objectifs de développement nationaux. Cependant, il faut souligner que ces dispositions ont eu un impact limité sur la création de nouvelles **PME** privées.

Les efforts déployés par les pouvoirs publics pour stimuler l'investissement privé sont restés limités, et les **PME** privées ont donc continué à s'orienter vers des branches d'activité classiques, avec une tendance d'investissement dans des créneaux délaissés auparavant par ce type d'entreprise.

Par ailleurs, la sous-traitance a connu un faible développement, bien qu'elle soit reconnue comme un domaine d'activité privilégié de la **PME**. Le cloisonnement des secteurs publics et privés ne leur a pas permis de développer des relations de partenariat en matière de sous-traitance.

Durant toute la période de 1963 à 1988, la réglementation existante en matière d'investissement avait pour objectif de limiter l'investissement privé, et de l'orienter vers des niches que le planificateur changeait en fonction des plans.

## **II.2 À partir de 1989**

Le nouveau cadre législatif mis en place, et les réformes structurelles engagées dès 1989, ont entraîné un développement remarquable du parc des entreprises privées, reconnaissant ainsi l'importance du développement des **PME** pour une économie de marché.

Petit à petit, les **PME** ont commencé à occuper une place importante et particulière dans notre économie, sur le plan quantitatif comme le démontre les statistiques publiées par le ministère de la **PME** depuis seulement quelques années. Du point de vue qualitatif, l'absence d'un système d'information consacré à la **PME**, trop longtemps marginalisée au profit de la grande entreprise, a empêché les chercheurs à approfondir l'analyse concernant les nouvelles créations d'entreprises.

En 1990, une nouvelle doctrine a commencé à prendre forme, donnant ainsi l'occasion à toutes les entreprises algériennes, qu'elles soient publiques ou privées, de bénéficier du même traitement depuis la suppression totale des monopoles, jusqu'à la liberté d'accès au commerce extérieur.

Il ne s'agissait pas uniquement de l'investissement privé national. La loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, ouvre, dans son article 183, la porte à toutes les formes de contribution du capital étranger, et encourage toute forme de partenariat sans exclusivité, y compris en la forme d'investissement direct.

Théoriquement, la législation a finalement été adaptée aux exigences du développement, qui consacrent la convergence de toutes les forces pour stimuler la relance de l'économie.

L'Etat voulait faire du code de l'investissement de 1993 une nouvelle politique de promotion de l'investissement. Cela signifie un immobilisme de tout un environnement censé être au service de l'investissement. Les lourdeurs bureaucratiques, les problèmes liés à la gestion du foncier industriel entre autres, ont constitué des obstacles au dispositif mis en place.



L'investissement, via l'agence de promotion, de soutien et de suivi des investissements (**A.P.S.S.I**) a eu un bilan modeste. En termes de nombre de projets, les intentions d'investir sont passées de 694 en 1993-1994 à 12 372 en 1999, et plus de 13 100 en 2000<sup>2</sup>. À la fin de l'année 2000, la majorité des 43 200 projets d'investissement sont restés au stade de l'intention.

Cette difficulté des petites et moyennes entreprises à concrétiser une intention d'investissement très claire, malgré les efforts d'ouverture, de soutien et d'incitation prônés par les différentes lois, s'expliquerait par les problèmes d'accès au financement et au foncier industriel, par les lenteurs bureaucratiques, ainsi que par une multitude de facteurs internes et structurels liés à l'organisation et au fonctionnement de ce genre d'entreprise.

**Tableau 1 : Projets d'investissements privés (1982-2000)**

Année	Nombre de projets	Taux de réalisation	Observation
1982	10 000	15 %	Selon l'étude CNEAP Bilan APSSI
1988	2 000	20 %	
1991	10 000	-	
1994 / 2000	30 000	06 %	
Valeur moyenne sur la période 1982 / 2000	2 600	06 %	Soit 156 <b>PME</b> (s) /an

Source : Aït Habouche, thèse Doctorat d'Etat, sciences économiques, 2003, page 139.

Pour plus de précision, consultons le tableau établi par (Aït Habouche, 2003), où il fait une synthèse à partir des données de l'**A.P.S.S.I** et du Ministère de la **PME** durant la période (1982-2000), faisant ressortir un taux de réalisation et de concrétisation des projets et qui s'avère très faible, soit une moyenne 13%.

Ce faible taux de réalisation, et les insuffisances constatées, ont poussé les pouvoirs publics à apporter les correctifs nécessaires afin de donner un nouveau souffle à la promotion de l'investissement. À cet effet, une nouvelle ordonnance a été mise en place en 2001<sup>3</sup>, en même temps que celle concernant la gestion des capitaux marchands de l'Etat, et l'ouverture des capitaux des entreprises, qui visait comme objectifs premiers, la reconstitution de la chaîne de l'investissement et l'amélioration de l'environnement administratif et juridique.

La loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise définit et fixe, entre autres, les mesures de facilitation administratives dans la phase de création de l'entreprise qui pourraient être mises en œuvre. Elle comprend dans ses différentes rubriques des dispositions

<sup>2</sup>Rapport, C.N.E.S, pour une politique de développement de la **PME** en Algérie, avril 2002, Alger, page 14.

<sup>3</sup>Loi n° 01-18 du 12 Décembre 2001, portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise.

générales et la définition des **PME**, la politique d'aide et de soutien de l'Etat aux **PME**, les dispositions communes ayant trait au développement du système d'information de la **PME**, et à la concertation avec le mouvement associatif du monde de l'entreprise.

La loi réserve aussi au volet relatif à l'information économique et statistique une place importante, dans la mesure où il s'agit de concrétiser la mise en place du centre d'études et de recherches de la **PME**, dont la présentation en Conseil du gouvernement a été faite en 1998.

La création d'un Fonds de garantie des prêts accordés par les banques en faveur des **PME**, a vu le jour le 11 Novembre 2002<sup>4</sup>. Ce dernier a pour objectif, de garantir les investissements dans le secteur de la **PME** en matière de création d'entreprises, de rénovation des équipements et d'extension des entreprises.

Le bilan de la **F.G.A.R.**, arrêté au 31-12-2005, fait ressortir un nombre modeste de 85 dossiers, dont le coût global des investissements approuvés est estimé à 5 873 Millions de dinars. Les **PME** ont sollicité une moyenne de 62% en financement bancaire. Le taux moyen des garanties accordé couvre 45% des crédits accordés (Les 85 dossiers enregistrés en 2005, englobe aussi des projets réalisés dans le programme **M.E.D.A**)<sup>5</sup>.

La mise en place d'un guichet unique, placé sous l'autorité du chef du gouvernement, en la forme d'une agence nationale du développement de l'investissement (**A.N.D.I**)<sup>6</sup>, a eu pour tâches d'accueillir, d'informer et d'assister les investisseurs résidents et non résidents ; de fournir les prestations administratives et de gérer le fonds d'appui à l'investissement.

L' **A.N.D.I** est appelée à être représentée dans la totalité des wilayas du pays. Il prend en charge les actifs résiduels des EPL dissoutes (terrains, bâtis), et les met à la disposition des investisseurs et des services publics.

L'offre d'assiettes touristiques foncières destinées à l'investissement industriel, se réalisera à travers la représentation au niveau du guichet unique des organismes en charge du foncier.

La promotion de la sous-traitance, en tant qu'instrument privilégié de densification du tissu des **PME**, est également prise en charge dans la loi, il est prévu à cet égard, la mise en place d'un Comité national de la promotion de la sous-traitance.

---

<sup>4</sup>Décret exécutif n° 02-373 du 11 novembre 2002 portant création et fixant les statuts du fonds de garantie des crédits à la petite et moyenne entreprise.

<sup>5</sup>Ministère de la **PME** et de l'artisanat, Bulletin d'information économique, 2005, Alger, pages 29-30.

<sup>6</sup>Arrêté du 03 novembre 2002, fixant l'organisation de l'agence nationale de développement de l'investissement.

La question qui mérite une réponse, est de savoir comment se présente actuellement la **PME** en Algérie ? Les travaux menés jusqu'à présent pour son identification restent insuffisants, assez peu fiables ou non actualisés. Néanmoins, les statistiques démontrent que près de 75% des **PME** recensées en 2005 ont été créées après 1993, date de l'adoption du nouveau code des investissements de 1993<sup>7</sup>, et que plus de 35% ont été créées durant les cinq dernières années (2000-2005).

La structure du parc des entreprises est caractérisée par la prédominance de la très petite entreprise. Elle représente en 2005, plus de 95% du total des entreprises. En terme d'emploi, la répartition est équitable entre chacune des catégories qui emploient environ le tiers des salariés **Bouyacoub (2003)**.

La dynamique de création de nouvelles entreprises s'est faite à travers trois processus principaux<sup>8</sup> :

- Le premier concerne les créations classiques et déjà existantes. Elles représentent près de 70% des créations.

Le second émanant de l'Etat, vise la création des micro-entreprises des jeunes bénéficiaires du dispositif d'aide à la création de l'**A.N.S.E.J**<sup>9</sup>. Elle représente 29% des créations.

- Enfin la troisième forme, provient de la dissolution des entreprises publiques reconverties en **PME** privées, rachetées par ses propres salariés. Elle représente le 01%.

On peut dire qu'il existe actuellement un consensus autour de l'idée selon laquelle, le chômage est le défi majeur auquel doit faire face l'Algérie, et la création d'emplois, la première des préoccupations économiques.

Il est sûr, que les **PME** ont un rôle principal à jouer dans la résolution de la crise actuelle de l'emploi. Les **PME** occupent donc une place dont l'importance est croissante dans les économies ; nous en donnons comme preuve, la récente création du ministère de la **PME** en Algérie.

---

<sup>7</sup>Décret législatif du 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement.

<sup>8</sup>Khalil ASSALA, **PME** en Algérie : de la création à la mondialisation, 8ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et **PME (CIFEPME)**, 25,26 et 27 octobre 2006, page 4.

<sup>9</sup>Création 73 000 micro-entreprises, soit 29% du total des **PME**, site web de l'agence : <http://www.ansej.org.dz>

Peut-on donner une définition précise au concept de la **PME** ? À juste titre, **P.A Julien**<sup>10</sup> estime que la diversité est une première caractéristique de la réalité économique des **PME** ; diversité par la dimension mais aussi du marché, du statut juridique et des produits.

Les critères de mesure de la taille d'une entreprise sont assez variés. Il s'agit des critères quantitatifs et qualitatifs. Si les premiers permettent d'évaluer le potentiel économique ( nombre d'emploi, taille du marché, capital investi,...) et leur niveau d'activité, les deuxièmes sont liés beaucoup plus au capital (chiffre d'affaires, investissement, valeur ajoutée, résultat), ce qui pose les contraintes de mesure et d'accès à ce genre d'information.

Durant notre enquête, nous avons constaté une discordance entre les montants portés sur les documents comptables, et qui demeurent inférieurs à ce qui est comptabilisé dans le logiciel de la banque. Cette différence peut atteindre le double, voire le triple du montant initial. D'une façon générale, ce phénomène est connu par ce type d'entreprise, qui essaye de noyer une partie de leur activité dans l'informel afin d'éviter des charges fiscales importantes.

La typologie des **PME** n'est, bien entendu pas identique, et cela selon les différents pays. Le critère de l'emploi peut s'avérer insuffisant comme le montrent certaines études, qui proposent une typologie multicritère pour mieux identifier la nature des différents types de **PME**<sup>11</sup>.

En Algérie, jusqu'à l'adoption d'une loi d'orientation sur la **PME** en décembre 2001, il n'existait aucune définition officielle de ce type d'entreprise. Avant cette date, l'Office national des statistiques (**O.N.S**) a adopté le critère de l'effectif pour le classement des entreprises en changeant parfois de base. Les comparaisons entre deux périodes différentes deviennent difficiles.

La définition de la **PME** retenue dans la loi, s'inspire de celle adoptée par l'Union Européenne en 1996, et qui a fait l'objet d'une recommandation à l'ensemble des pays membres. L'Algérie a en effet, adopté la Charte de Bologne sur les **PME** en Juin 2000, Charte qui consacre la définition européenne des **PME**. Cette définition se base sur trois critères : les effectifs, le chiffre d'affaires et le bilan annuel, et l'indépendance de l'entreprise.

La définition de la **PME** consacrée par la loi s'est basée sur des critères d'ordre quantitatif et qualitatif. La **PME** est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et de services, employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires

---

<sup>10</sup>P.A Julien, les **PME** : bilan et perspectives, 1997, éditions Economica, 365 pages.

annuel n'excède pas deux milliards de Dinars Algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de DA et respectant le critère d'indépendance. Ce dernier critère, signifie que le capital ou les droits de vote ne doivent pas être détenus à 25 % et plus par une autre entreprise ou conjointement, par plusieurs autres entreprises ne correspondant pas elles mêmes à la définition de **PME**.

*\* La loi définit trois types de **PME***

La très petite entreprise ou micro-entreprise, est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés, et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan n'excède pas les 10 millions de Dinars.

La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes, et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars algériens, ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars.

La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes, et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars algériens, ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars algériens.

Après avoir donné un aperçu historique, et retracé le cadre institutionnel dans lequel a évolué la **PME** algérienne, passons maintenant à l'importance du développement de ce genre d'entreprise privée pour l'économie.

### **II.3 L'importance du développement des PME pour l'économie**

Les **PME** occupent une place particulière dans l'économie algérienne, aussi bien du point de vue quantitatif que qualitatif. D'une part, elles génèrent un volume important de production et d'emplois et d'autre part, elles ont une grande capacité d'innovation et de création. « Elles forment un tissu d'entreprise constituant le terreau de la croissance des entreprises de grande dimension »<sup>12</sup>.

On peut dire que les **PME** ont un rôle de premier plan à jouer dans la résolution de la crise actuelle de l'emploi et en tant que créateur d'emplois. Les **PME** occupent donc une place dont l'importance est croissante dans les économies. À la fin de l'année 2005, Les **PME** privées et l'artisanat représentaient 99,75% du total des entreprises qui activent en Algérie.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>R.DONCKELS, les leviers de croissance de la **PME**, Bruxelles, Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, 1990, page 11, in Laurence DENIS, Analyse empirique des **PME** wallonnes en croissance, Université de liège, Belgique, 2001-2002, page 6.

<sup>13</sup>Ministère de la **PME** et de l'artisanat, op.cite, page 6. Site Web : <http://www.pmeart-dz.org/fr/bulletin2005.php>

En Algérie, la consultation des statistiques affichées par le ministère de la **PME** et l'artisanat, nous permet d'avoir une vision sur la structure globale des **PME** algériennes privées.

À la fin de l'année 2005, cette population était à peu près de quelque 245 842. Ces **PME** sont beaucoup plus concentrées dans les secteurs d'activités comme le bâtiment et travaux publics, le transport et communication, commerce, et les services, et autour des grandes agglomérations comme Alger, Oran, Tizi-ouzou, Bejaïa, Sétif,...

À titre d'exemple, sur la période 2004-2005, l'évolution de ce type d'entreprises, était de l'ordre de 9,04%, ce qui correspondait à une création de 20 393 entreprises. Ce résultat reste relativement faible, si on le compare à d'autres pays développés comme l'Italie, l'Angleterre,...

Les **PME** ont un rôle socio-économique essentiel. Elles sont en effet, une source de dynamisme et de vitalité nécessaire à notre économie, dans un environnement fondé sur la concurrence. Elles sont surtout, grâce à leur flexibilité, capables de s'adapter rapidement aux évolutions des marchés de plus en plus fréquentes, dans un contexte de mondialisation, ainsi qu'aux cycles économiques. Elles ont donc un impact sur la croissance économique, étant donnée leur contribution substantielle à notre production, à nos investissements et à nos exportations ainsi que leur énorme potentiel d'emplois nouveaux. Le phénomène **PME** constitue donc un enjeu économique et nécessite de ce fait, un nombre important d'études qui actuellement demeure insuffisant pour son essor<sup>14</sup>.

#### **II.4 Les caractéristiques de la PME privée algérienne**

À la lumière de quelques recherches **Bouyacoub (1997)**, **Gillet (2003)**, **Hamed (2003)**, **Melbouci (2004)**, nous pouvons mettre en évidence quelques caractéristiques et singularités des **PME** algériennes, qui sont le produit de la triple décennie d'économie socialiste. On peut les résumer à travers les points suivants :

- Les **PME** sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés, ce qui leur a donné des positions confortables de monopole. Elles sont de ce fait, rentières et peu génératrices d'innovation jusque là.

- Les entreprises sont plutôt familiales, et peu enclines à l'ouverture du capital aux étrangers.

- Une partie des activités de l'entreprise se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation et approvisionnement).

---

<sup>14</sup>Laurence DENIS, op.cite, pages 8-10.

- Le marché des entreprises est principalement local et national, très rarement international.
- La collaboration entre entrepreneurs et les autorités publiques n'est pas assez développée<sup>15</sup>.
- Les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement ...) sont non maîtrisées et non utilisées.
- Les **PME** algériennes possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement propice aux affaires.

#### **II.4.1 L'entrepreneur Algérien : Quelles appartenances ?**

Ce type de recherche consacré à la personne de l'entrepreneur algérien n'a fait l'objet de véritable recherche que vers les années 90. Le climat de la grande entreprise qui a prévalu durant les années 70 et 80, et l'influence de celui-ci sur l'environnement universitaire a donné peu de chance à l'intéressement à ce type d'entrepreneur. Ce n'est que vers les années 90, que les autorités publiques, et par conséquent les chercheurs algériens, ont commencé à s'intéresser à l'entrepreneur, sachant que ses aspirations personnelles se reflètent à travers les **PME**.

Le récent intéressement et le manque d'enquête à vocation nationale pour ce genre de question, laissent les recherches effectuées à ce jour, approximatives et relatives à l'environnement socio-culturel de la région étudiée. Ce qui rend difficile la détermination avec précision des profils types de l'entrepreneur algérien.

Néanmoins, la lecture des deux articles, celui de **A. Bouyacoub de 1997** et de **A. Gillet** sur les entrepreneurs algériens, nous a permis de situer l'entrepreneur algérien dans notre économie.

Malgré l'hétérogénéité du profil de l'entrepreneur algérien, nous pouvons les répertorier en deux catégories : les anciens et les nouveaux.

Le profil des anciens comprend les entrepreneurs à tradition entrepreneuriale, tandis que le profil des nouveaux répond plus à celui des entrepreneurs de type cadre, migrant, héritiers et ouvrier<sup>16</sup>. L'âge des entrepreneurs algériens est souvent avancé (entre 40 et 50ans).

---

<sup>15</sup>Les rencontres entre les associations d'entrepreneurs et d'hommes d'affaires sont des phénomènes récents. (Rencontres fréquentes avec le MEDEF ces derniers mois par exemple). Site web : <http://www.fce-dz.org>

<sup>16</sup>A. GILLET, Les entrepreneurs Algériens : un groupe hétérogène entre logique familiale et logique économique Cahier Griot- Lise/ CNRS, éditions l'Harmattan, 2004, pages 129-132.

#### **II.4.2 L'intérêt de la formation dans les PME en Algérie (la culture économique juridique et financière)**

A l'instar des pays développés, l'Algérie montre un intérêt particulier au développement de la formation en général, et l'aide aux **PME**, en adoptant des politiques de formation et de gestion des ressources humaines qui favorisent et encouragent la création, l'innovation et la culture entrepreneuriale. Dans le cadre de l'habilitation des **PME**, le ministère chargé de la **PME** établit des programmes d'habilitation adéquats, afin de développer la compétitivité des entreprises, et ce dans le but de promouvoir le produit national afin qu'il soit conforme aux normes internationales. Les modalités d'application du présent article sont déterminées par voie réglementaire.

Malgré cette loi cadre, on constate l'existence de faiblesses en matière de prise en charge de la formation au niveau des **PME**. C'est ce que montre l'enquête économique sur le secteur commerce et distribution, **I.N.P.E.D**, (décembre 2004) : « Les frais de formation du personnel s'élèvent à 1,3 millions de dinars algériens, ce qui représente 0,2% de la masse salariale pour l'année 2003, ce qui montre aussi le peu d'importance accordée à la formation ». D'un autre côté, on remarque que « Le taux moyen d'encadrement et de maîtrise est de 35%, ce qui constitue un taux très appréciable pour la moyenne nationale, et qui connaît une nette progression par rapport aux années 90 où il était inférieur à 20% ».

Une étude réalisée par **K.Megherbi et all (2005)** dans la région de Bejaïa, montre que « L'action de formation est réduite à quelques mesures sporadiques de formation sur le tas, ou de stages internes. Notons cette « tradition » qui tend à s'installer dans les entreprises publiques, et consistant en la participation de l'encadrement à des séminaires de formation, traitant des problèmes de certification ou de management, mais qui portent rarement sur l'acquisition des compétences techniques ». Par contre, les entreprises privées de la wilaya s'intéressent de plus en plus à la formation. « Dans les entreprises privées, on observe au contraire une certaine richesse des actions de développement des ressources humaines, allant de la formation sur le tas jusqu'au stage de perfectionnement à l'étranger, destiné particulièrement aux ingénieurs et techniciens, en passant par les formations internes et les séminaires.

Le fait le plus marquant pour certaines entreprises privées, est leur dynamisme en matière de rentabilisation et d'exploitation des clauses de formation prévues dans les contrats signés avec les fournisseurs et les constructeurs, visant essentiellement à maîtriser les processus et bien entendu, à réduire leur dépendance technologique à l'égard des partenaires et des constructeurs



étrangers. Il arrive aussi souvent, qu'elles mettent au point des programmes de formation par l'envoi de leurs techniciens dans des écoles spécialisées à l'étranger ».

L'intérêt pour le développement de la formation a fait l'objet de recommandations, lors des premières assises nationales sur la **PME** en 2004<sup>17</sup>.

*\* En matière du développement des ressources humaines*

- Promotion de la formation continue au profit de la **PME** par des appuis dans les domaines du management, des techniques et des technologies.

- Introduction de mesures initiatrices à la promotion de la formation au sein des **PME**.

- Élargissement des dispositifs d'appui au secteur des services.

- Développement du profil d'animateur économique au niveau des espaces intermédiaires.

Parmi les mesures d'encouragement à la **PME**, les chefs d'entreprises recommandent notamment, l'analyse des résultats du sondage relative à la création des **PME** qui permet d'identifier les mesures d'encouragement de l'investissement d'une part, et la promotion des petites et moyennes entreprises d'autre part, qui se résument comme suite:

1- La simplification des procédures administratives d'une part, et celles des services du registre de commerce d'une autre part.

2- La facilitation de l'accès aux prêts bancaires qui sous-entend une prise en considération et une amélioration des taux d'intérêts, ainsi que les échéances de remboursement.

3- La formation des cadres gestionnaires et des techniciens spécialisés pour les petites et moyennes entreprises (2002, Ministère de la **PME** et de l'Artisanat Bulletin n° 2).

Faisant suite à l'expérience acquise en matière de création d'emplois, la CNAC s'est vue confier durant l'année 2004, le dispositif de création d'activités par les chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50 ans. 95% des chômeurs promoteurs sont de sexe masculin, contre 5% de sexe féminin. 37,54% des promoteurs se situent dans la tranche d'âge 41-45 an, et 62% d'entre eux ont un niveau d'instruction primaire-moyen.

*\* En matière de formation du personnel*

68% des **PME** n'assurent pas de formation pour leur personnel. En matière d'évaluation du personnel, l'acte reste motivé par des considérations administratives :

---

<sup>17</sup>Atelier n° 2 : Mesures d'appui au développement de la **PME** (recommandations).

De manière générale, les entreprises procèdent à l'évaluation de leur personnel (76%). Le but essentiel de l'évaluation demeure évidemment l'octroi de primes (42%), et en seconde position, l'attribution de promotions. L'évaluation du personnel est faite par le chef d'entreprise, et se base sur son pouvoir discrétionnaire pour attribuer une « note » en guise d'évaluation.

En matière de motivation du personnel, les dirigeants des **PME** ne sont pas encore convaincus du caractère stratégique de ce facteur. Selon les chefs d'entreprises, deux éléments fondamentaux motivent les travailleurs, et ce sont ceux-là qui sont susceptibles de maintenir les compétences au sein de l'entreprise. Le premier élément est strictement matériel, il est représenté par l'augmentation du salaire. Le second a une dimension technico-professionnelle, et est représenté par la possibilité de donner plus de responsabilités aux éléments qui ont un certain niveau de qualification. Il apparaît clairement que les dirigeants des **PME** ne sont pas encore convaincus du caractère stratégique de la ressource humaine, leur intérêt reste encore focalisé sur les aspects financiers.

Les dirigeants des entreprises du secteur de la **PME** se comportent comme des acteurs passifs, qui renvoient tous les problèmes vécus à la responsabilité publique ; or, si l'on prend le cas du recrutement, de la formation ou de la conservation des ressources humaines, peu d'initiatives sont prises dans ce domaine.

En définitive, nous pouvons dire que l'option stratégique d'alliance qui tient en compte les relations privilégiées de l'entreprise permet à la **PME** d'avoir des ressources supplémentaires et de diversifier son savoir-faire à l'international.

À la lumière des travaux réalisés par plusieurs chercheurs algériens, et le développement théoriques élaborés par certains auteurs, les **PME** algériennes ont fonctionné depuis plus de 25 ans en dehors des règles du marché, intégrées dans une structure industrielle monopoliste. Après l'avènement des réformes en 1988, il n'était plus possible de faire fonctionner les entreprises algériennes avec les mêmes pratiques de l'économie planifiée. Le passage à l'économie de marché est un impératif qui nécessitait la mise en place d'un nouveau modèle d'entreprise (**PME** privée). Depuis, et malgré l'amélioration du système administratif en 1993 qui été très contraignant pour les entrepreneurs privés, les **PME** algériennes demeurent au stade de la **PME** classique. L'élimination d'une partie des contraintes administratives aux quelles étaient opposés les entrepreneurs privés, a laissé la scène aux contraintes financières d'apparaître comme « l'accusé numéro un » du non développement des **PME** algériennes. La **PME** managériale est restée une image plus proche de l'entreprise des pays développés.

Ce constat ne justifie en aucun cas les contraintes de financement rencontrées par les **PME**, mais il nous renseigne sur l'héritage qu'a endossé la **PME** privée en passant d'une économie à gestion administrative vers une économie de marché.

L'abord de ce troisième chapitre nous a permis de mieux comprendre les critiques du banquier à l'encontre des **PME**. L'entreprise bancaire et la **PME** privée en Algérie ont subi tout les deux le même parcours. Les deux parties sont spécifiques, la première par une réglementation supplémentaire, dense et complexe qui lui est imposée par les autorités monétaires et la deuxième par ses caractéristiques particulières qui justifient sa raison d'être.

C'est avec cette optique que nous nous sommes positionné pour apprécier d'autres alternatives de financement à ce segment stratégique pour notre économie. Il paraît que la source de financement bancaire est un impératif mais, la banque étrangère est-elle une alternative?

Afin de vérifier les pratiques des banques étrangères vers les **PME** algériennes, nous avons élaboré un questionnaire destiné à un échantillon de soixante dix **PME** domiciliées dans une banque étrangère (Société Générale Algérie). Ce travail empirique fera l'objet du quatrième et dernier chapitre.

**CHAPITRE IV**  
**RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE**

---

Le quatrième chapitre comporte les résultats de notre recherche effectuée sur la base d'une enquête sur un échantillon de 70 **PME** domiciliées à la Société Générale Algérie (**S.G.A**), ayant toutes eu accès au crédit.

Le traitement est effectué par le logiciel **SPAD Version 5.5- Monoposte** à travers une analyse statistique en utilisant les tris à plat et les tableaux croisés. Ce qui nous a permis d'élaborer des tableaux et des graphiques traitant la question des pratiques bancaires des banques étrangères vers la **PME**.

La première section présente la **S.G.A** et aborde les caractéristiques de l'échantillon enquêté, ainsi que l'identification de son entrepreneur.

La deuxième section sera réservée aux croisements de certaines questions pour déterminer les résultats relatifs aux pratiques de la **S.G.A** avec la **PME**.

Il faut rappeler que l'interprétation des résultats obtenus ne peut se faire dans l'absolu. À cet effet, nous faisons référence à certains travaux réalisés par plusieurs chercheurs et relatifs à notre thème afin de pouvoir relativiser et comparer nos résultats de recherche avec la tendance générale des **PME** en Algérie.

## **SECTION I NATURE DE L'ENQUÊTE**

### **I.1 Présentation de la Banque Société Générale Algérie (S.G.A)<sup>1</sup>**

La Société Générale Algérie est une banque de détails issue du groupe mondial Société Générale. Elle emploie plus de 900 salariés et exerce son activité dans plusieurs régions du territoire national. Cette banque commerciale, traditionnelle par ses produits et ses services, évolue dans un contexte économique et financier favorable. Elle débuta ses activités en mars 2000, et c'est l'une des premières banques étrangères. Elle bénéficie d'une bonne image de marque assise sur sa proximité relationnelle et son professionnalisme. En effet, elle s'adresse aussi bien aux chefs d'entreprises, qu'aux professionnels ou particuliers.

À partir de 2003, la S.G.A entama son développement, hors du grand Alger, avec une agence (juillet 2003) à Oran, suivie par celles de Tlemcen et Sidi bel Abbés pour l'ouest et Annaba, Constantine, Sétif,...à l'Est. Au 31 décembre 2006, elle a compté 24 agences opérationnelles et 20 autres en chantier.

Son appartenance à un leader mondial lui a donné la possibilité de bénéficier d'une large autonomie pour conduire son développement. Mis à part les expatriés issus du groupe et l'apport en capital initial, elle aspire à « grandir toute seule » comptant sur ses propres ressources.

#### **I.1.1 La position sur le marché**

Il est difficile de donner aujourd'hui une part de marché exacte à cette banque. Le rapport de la Banque d'Algérie de l'année 2005 affiche une proportion de 07% pour l'ensemble des banques étrangères qui activent sur la place bancaire.

La banque gère un portefeuille total de 65 000 clients répartis entre particuliers, professionnels et entreprises (**PME** et Grande Entreprise).

L'effectif du réseau compte plus de 900 personnes, réparti par site proportionnellement aux nombres d'agences, en trois grandes fonctions:

- Front office : guichetiers et accueil clientèle ;
- Conseillers de clientèles ;
- Back office<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>L'organisation de la présentation est tirée du livre d'Éric LAMARQUE, gestion bancaire, éditions e-node/pearson éducation France, Paris, 2003, pages 13-18.

<sup>2</sup>Le back office regroupe l'ensemble des traitements administratifs associés aux opérations de vente de produits ou de services bancaires. Il est également constitué des opérations de contrôle qui sont en général rattachées à la direction.

Compte tenu de l'éclatement géographique et de l'organisation de la concurrence, les opérations bancaires des clients sont traitées partiellement sur chaque site, notamment pour les entreprises. La banque est multi segments. Elle traite donc avec les entreprises, les professions libérales et les particuliers. Elle n'éprouve aucune difficulté dans le traitement de masse du marché des particuliers. Par contre, la monétique est peu développée à cause de la rareté des automates (DAB/GAB), concentrés sur les sites des agences, introuvables dans les nouvelles zones de chalandise tels que les centres commerciaux et les stations-service....

## **I.1.2 Les produits et packages**

### **I.1.2.1 Les crédits**

Ils constituent encore la principale fonction du banquier, puisque les intérêts perçus constituent le plus gros du PNB de la banque, mais sont à l'origine de provisions qui viennent largement grever les résultats lorsque le risque est mal maîtrisé. Ce dernier critère est toujours déterminant, et son approche varie selon qu'il s'agit d'une entreprise ou d'un particulier.

### **I.1.2.2 Les placements**

La banque commercialise principalement des Bons de caisse, où les taux pratiqués sont pratiquement équivalents à ceux proposés par la concurrence. Pour généraliser leur vente, la banque les propose comme une garantie palpable en cas de besoins de crédit.

### **I.1.2.3 Les autres produits**

Il s'agit des produits d'épargne qui constituent le savoir-faire traditionnel de la S.G.A. Un travail en profondeur est nécessaire pour que le réseau se comporte en banque de détail, assurant une large diffusion de produits grand public.

### **I.1.2.4 Les services**

Il s'agit d'élargir ce type d'offre, qui permet de répondre davantage aux attentes des clients et leur fidélisation. Ils permettent aussi d'augmenter le PNB sans risque et de façon récurrente.

## **I.1.3 Le siège et réseau**

La logique de développement par sites, renforcée par l'éloignement géographique, n'a pas empêché une organisation centralisée en matière de comptabilité, du pilotage marketing et commercial, du contrôle de gestion, d'instruction et suivi du risque, de la centralisation de certains back-offices, et enfin d'audit.

### **I.1.3.1 Un siège en expansion**

La banque dispose d'un siège de taille moyenne réparti comme suit :

- Fonctions de centralisation comptable,
- Traitement de l'information/organisation,
- Gestion des ressources humaines,
- Pilotage du risque,
- Back-office crédit, logistique, moyens généraux,
- Direction générale et services rattachés.

D'une manière générale, la volonté centralisatrice au détriment de l'autonomie est prépondérante.

### **I.1.3.2 L'informatique**

La banque est autonome vis-à-vis de son système d'information et de production informatique. Elle utilise un système « **progicielisé** », « **Delta** » version **7.4.4**, particulièrement adapté à l'organisation actuelle des fonctions. Son architecture centralisée permet une consolidation automatique des comptes, assurant la sécurité et la rapidité des arrêtés comptables et le contrôle de gestion de la banque.

### **I.1.3.3 Le réseau et les effectifs**

Le réseau S.G.A est en plein expansion, avec une moyenne d'ouverture de quatre à cinq agences par an, il atteint 24 agences fin 2006. La moyenne d'âge des salariés est de 31 ans. La tranche d'âge de 55-60 ans est très faible en raison de son implantation récente. L'effectif est ainsi passé de 12 agents en 1999 à 900 en 2006, en raison du recrutement d'une centaine de collaborateurs, issus pour la plupart des universités, recrutés essentiellement dans le réseau pour des postes de guichetiers et de conseillers de clientèle.

L'effectif est constitué de 98% d'algériens et de 02% d'expatriés. La sélection du personnel à recruter se fait principalement sur site. Enfin, l'effectif est composé à 52% de femmes et 48% d'hommes.

Globalement la banque dispose d'un potentiel humain satisfaisant. La majorité des recrutements réalisés au cours des cinq dernières années sont des diplômés de l'enseignement supérieur, Bac+4. La formation est moins concentrée sur ses cadres, qui constituent un potentiel futur de cadres supérieurs et des principaux chefs de services. À cet effet, la direction générale,



et par le biais de sa direction des ressources humaines, a dressé un plan de formation ambitieux, visant à rattraper ce retard.

L'ensemble des aspects ressources humaines et organisationnels peut se résumer par l'organigramme de la banque (**Voir annexes, pages 208 à 210**).

## **I.2 Présentation de l'échantillon enquêté**

Nous avons mené cette enquête entre 2005 et 2006 auprès de quatre agences Société Générale Algérie, situées dans l'Oranie (Oran, Sidi Bel Abbés et Tlemcen), sur 70 **PME** qui ont eu accès à différentes formes de crédit.

L'objet de notre enquête est d'identifier les pratiques qu'utilise la S.G.A envers la **PME**, dans un contexte économique contraignant pour celle-ci.

L'identification de ses pratiques bancaires peut nous renseigner sur la perception de la **PME** du milieu bancaire et plus précisément de la banque étrangère. La perception de la **PME** réside dans ces points forts et faibles, et de sa potentialité.

Notons que cette enquête a été réalisée dans un contexte où la banque connaît un important développement, ce qui nous a permis de constater le passage de la S.G.A d'une segmentation basée sur deux types de clients (particuliers et entreprises) à une autre qui prend en considération la diversification de la clientèle et l'importance à cibler des besoins différents pour chaque segment. Cette nouvelle segmentation est basée sur quatre types de segments (particuliers, professionnels, **PME** et grandes entreprises). Autrement dit, la **PME** était noyée dans le segment entreprise, avant qu'elle ne devienne un segment à part entière.

Avant de répondre à notre principale question, "qui sont ces **PME** enquêtées?" Nous avons jugé utile dans un premier temps, l'identification de notre échantillon. Pour cela, nous allons établir les critères sur lesquels nous nous sommes basés pour déterminer notre échantillon.

Le chiffre d'affaires représente le seul critère matériel retenu par la banque pour identifier si une entreprise appartient ou pas au segment **PME**. La petite entreprise est celle qui a un chiffre d'affaires variant entre 20 000 000 et 200 000 000 de dinars tandis que la moyenne entreprise est celle qui a un chiffre d'affaires de plus 200 000 000 jusqu'à 2 000 000 000 de dinars.

Nous avons introduit dans notre questionnaire un autre critère matériel, il s'agit de l'effectif et ce, pour avoir une segmentation beaucoup plus complète.

L'échantillon enquêté est de création récente (plus de 49% créées après 2000 et 43% après 1990), créée sous la forme juridique (Sàrl) pour plus de 63%. Les **PME** enquêtées ont une forte capitalisation du moment que 67% d'entre elles détiennent un capital de plus de 20 000 000 de dinars, et activent dans des branches d'activités diversifiées (Agro-alimentaire, Chimie et plastique, commerce, services, bâtiment et travaux publics).

Par rapport aux critères chiffre d'affaires et effectifs, nous constatons la prédominance de la petite entreprise comparativement à la moyenne et à la très petite.

De part son influence sur la gestion de sa **PME**, l'identification de l'entrepreneur potentiel de l'échantillon enquêté demeure nécessaire. À travers la présentation de certaines de ses caractéristiques, nous pouvons confirmer qu'il s'agit d'un échantillon d'individus de sexe masculin à 93%, jeune (53% ont entre 25 et 44 ans), et d'un niveau universitaire majoritaire (67%).

En s'inspirant des travaux réalisés par certains chercheurs, **Ahmed Bouyacoub (1997)** ou de **Lachachi Tabet Aoul (2006)**, nous pensons qu'il s'agit de l'émergence d'une nouvelle classe d'entrepreneur comparativement à celle qui existait dans les années 80 et 90 où l'entrepreneur été plus âgé et son niveau d'instruction moins important (primaire-moyen).

### **I.3. L'organisation du questionnaire**

Un nombre de questions importantes et déterminantes dans l'identification des caractéristiques des **PME** enquêtées n'ont pas été posées. Ceci peut être justifié par les défaillances d'un questionnaire qui s'est avéré très long, poussant le plus souvent l'enquêté à communiquer l'information avec moins d'exactitude. D'autant plus, qu'il n'est pas possible de poser un choix excessif de questions relatives aux caractéristiques des **PME**. Cela peut nous conduire à l'impossibilité de comparer deux organisations sous prétexte qu'elles présentent la moindre différence.

De ce fait, nous avons opté pour un questionnaire englobant un maximum d'informations, utiles à l'identification des caractéristiques des ces **PME**, ainsi que les pratiques utilisées par la S.G.A dans ses relations avec cet échantillon en matière de financement, sachant que ce dernier est largement dépendant de la relation banque-entreprise et plus précisément banque-**PME**.

Le questionnaire élaboré contient des questions à réponses ouvertes (taux d'intérêt, garanties exigées). Ces dernières, ont fait l'objet d'un traitement à part. les questions à réponses multiples ont été traitées par le logiciel **SPAD Version 5.5- Monoposte**, à travers une analyse statistique en utilisant les tris à plat et les tableaux croisés..

Le questionnaire contient 55 questions scindées en six thèmes:

**1. Présentation de l'entreprise**

**2. Identification de l'entrepreneur**

**3. Utilisation des nouvelles technologies par l'entreprise (NTIC)**

**4. Relation avec la banque**

**5. Procédures et délai de réponse à la demande de crédit**

**6. Les conditions de financement bancaire**

Nous l'avons établi dans un but de répondre à la question principale de notre thème de recherche est de savoir, les pratiques bancaires de la S.G.A avec le segment **PME**.

De notre question principale découlent d'autres questions secondaires que nous pouvons englober dans les trois parties suivantes:

La première partie englobe celles posées dans le premier et le troisième thème, dans le but d'identifier les **PME** domiciliées à la banque : identifier l'âge, la structure du capital, le type et la branche d'activité, la taille, le statut juridique,... de l'échantillon enquêté.

En se basant sur une hypothèse largement admise dans la gestion des **PME** sur l'influence de l'entrepreneur dans les différentes activités de son entreprise, nous avons réservé la deuxième partie des questions en deuxième thème sur le profil de l'entrepreneur (Sexe, âge, niveau de formation,...).

La troisième partie des questions vise la perception de la relation banque-**PME** dans ces deux aspects, financier et commercial. Le quatrième thème aborde la perception de l'entrepreneur de la relation banque avec l'ensemble du personnel ainsi qu'avec son conseiller. Le cinquième thème englobe des questions permettant d'avoir une appréciation des procédures et des délais de traitement des demandes de crédit. Les conditions de financement bancaire font l'objet du sixième thème.

Le questionnaire a été remis à plus de 100 entrepreneurs potentiels domiciliés dans quatre agences de l'Oranie (Oran, Sidi Bel Abbès et Tlemcen). Le nombre de questionnaires collectés s'élève à 70. Nous avons veillé à ce que les entrepreneurs répondent à toutes les questions mais, cela n'empêche pas de constater des non réponses à certaines questions. Les données chiffrées communiquées par l'entrepreneur en matière de chiffre d'affaires, capital,...ont été soigneusement vérifiées avec la banque.

Dans nos commentaires sur les résultats obtenus par l'enquête de terrain, nous avons non seulement utilisé les résultats obtenus à travers le questionnaire mais aussi, les réponses à certaines questions que nous avons estimé complémentaires, posées durant nos divers entretiens avec les entrepreneurs.

Le tri à plat des informations obtenues à travers le questionnaire, nous a permis de dresser un diagnostic de l'échantillon. Constitué de soixante dix (**70**) **PME** réparties principalement sur quatre agences: **52 PME** domiciliées à Oran (agences : Soummam et point du jour), **10 PME** domiciliées à Sidi Bel Abbès, et **08 PME** domiciliées à Tlemcen.

La première partie, relative aux caractéristiques des **PME** interrogées est conditionnée par la détermination de l'approche sur laquelle on va s'appuyer pour étudier l'échantillon choisi. Il est utile de rappeler qu'il existe quatre approches recommandées pour étudier cette catégorie d'entreprises caractérisée par son hétérogénéité<sup>3</sup>.

Nous pensons que l'approche la plus appropriée pour notre recherche est celle représentée par le courant de la diversité. L'identification de plusieurs facteurs permet de définir les caractéristiques de ce type d'entreprise, qui se présentent comme suit.

#### **I.4 Caractéristiques de l'échantillon enquêté**

##### **I.4.1 Le nombre par branche d'activité**

L'identification de la structure des activités de ces **PME** peut être résumée selon les caractéristiques identifiées ci-dessous :

Par type d'activités, nous constatons la prédominance de la production qui représente 43% des **PME** enquêtées, 21% activent dans l'importation et les services représentent 17% de l'échantillon (voir tableau 1).

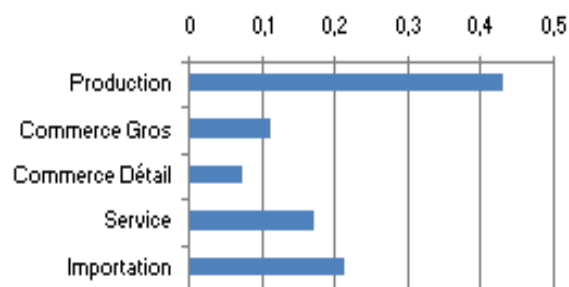
Les **PME** enquêtées exercent leurs activités dans des branches diversifiées et équilibrées telles que, l'agro alimentaire 20%, le commerce 19%, la chimie et plastique 17% et le BTP 16%. Par contre, l'on constate une très faible présence dans le textile et le cuir qui représentent une branche d'activité à haut risque.

---

<sup>3</sup>Olivier TORRES dir, *PME : de nouvelles approches*, éditions Economica, Paris, 1998, page 35.

Q4 Type d'Activité :		
Non-Répondants	0	.
<b>Production</b>	<b>30</b>	<b>43%</b>
Commerce Gros	8	11%
Commerce Détail	5	7%
<b>Service</b>	<b>12</b>	<b>17%</b>
<b>Importation</b>	<b>15</b>	<b>21%</b>
Total répondants	70	100%

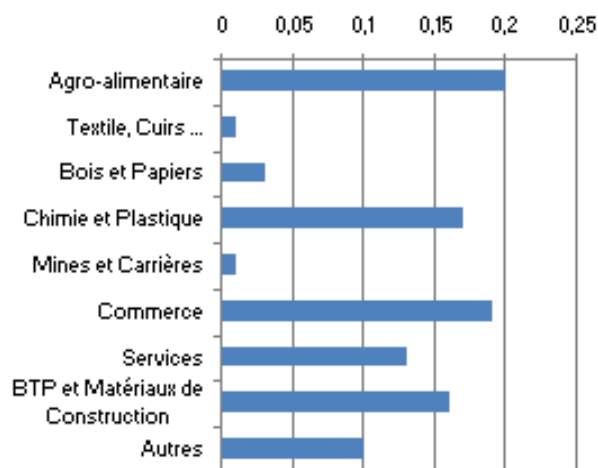
**Tableau 1 : Type d'activité**



**Graphique 1 : type d'activité**

Q5 Branche d'Activité		
Non-Répondants	0	.
<b>Agro-alimentaire</b>	<b>14</b>	<b>20%</b>
Textile, Cuir ...	1	1%
Bois et Papiers	2	3%
<b>Chimie et Plastique</b>	<b>12</b>	<b>17%</b>
Mines et Carrières	1	1%
<b>Commerce</b>	<b>13</b>	<b>19%</b>
Services	9	13%
<b>BTP et Matériaux de Construction</b>	<b>11</b>	<b>16%</b>
Autres	7	10%
Total répondants	70	100%

**Tableau 2 : Branche d'activité**



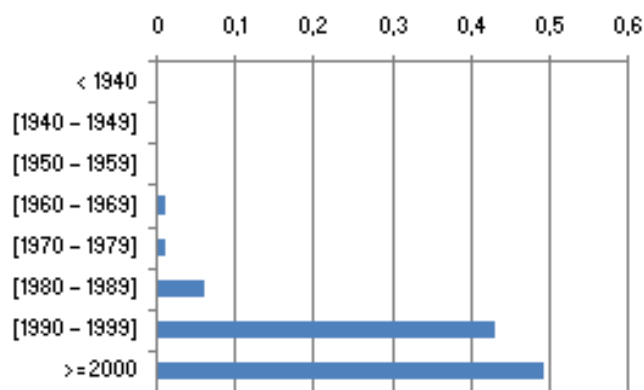
**Graphique 2 : Branche d'activité**

#### **I.4.2 Nature et âge**

Les PME enquêtées sont de création récente. En effet, 92% d'entre elles ont été créées après 1990. Les résultats obtenus confirment les obstacles posés par les codes de l'investissement des années 60 et 80 à l'égard de l'investissement privé. A travers ce travail, une confirmation vient renforcer les autres travaux de recherches, qui note le rôle qu'a joué le code de 1993 dans l'incitation à l'investissement privé. L'accord de plusieurs avantages, et le désengagement de l'Etat de tout investissement économique a laissé la porte ouverte aux investisseurs privés, qui ont fait le choix d'investir même dans d'autres secteurs stratégiques.

Q2 Date de création		
Non-Répondants	0	.
< 1940	0	0%
[1940 – 1949]	0	0%
[1950 – 1959]	0	0%
[1960 – 1969]	1	1%
[1970 – 1979]	1	1%
[1980 – 1989]	4	6%
<b>[1990 – 1999]</b>	<b>30</b>	<b>43%</b>
<b>&gt;=2000</b>	<b>34</b>	<b>49%</b>
Total répondants	70	100%

**Tableau 3 : date de création**



**Graphique 3 : date de création**

#### **I.4.3 La taille (effectif-C.A)**

La taille de la petite entreprise employant de (10 à 49) employés est à hauteur de 56%. Une entreprise sur trois est moyenne, tandis que la TPE et la grande entreprise ont une faible présence. Comment peut-on expliquer cela ? Comme il a déjà été souligné par plusieurs chercheurs en PME, **Bouyacoub (2004)** et **Assala (2006)**, la structure du parc des entreprises est prédominée par la TPE<sup>4</sup>. Ce segment de clients n'a eu que 13% des financements octroyés malgré que, toutes ses entreprises dépassent le chiffre d'affaires de vingt millions de dinars.

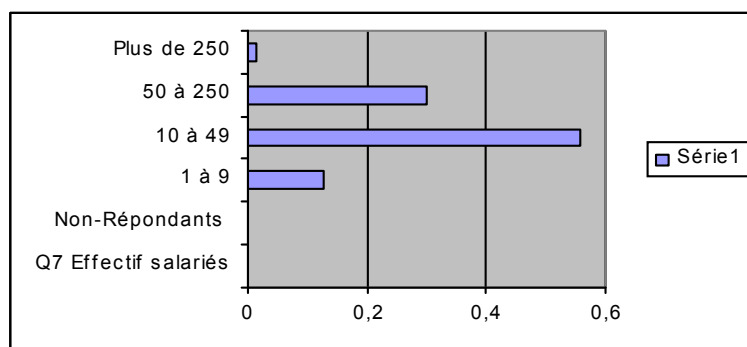
L'évitement de la S.G.A d'avoir dans son fond de commerce cette catégorie, peut être expliqué par une hypothèse largement admise : la TPE présente plus de risque en matière de crédit. La véracité des données comptables et financières produites par ces entreprises ne correspondent pas toujours à la réalité, d'où la difficulté d'appréciation des risques de crédit. Les entreprises dont le nombre d'employés dépasse les 250, ne représentent que 1,43%(l'entreprise qui emploie plus de 250 employés est une implantation étrangère). En Algérie, ce type d'entreprises qui sont pour la plupart publiques ont souvent une domiciliation bancaire dans des banques publiques<sup>5</sup>.

<sup>4</sup>A. BOUYACOUB, les PME en Algérie : quelles réalités ? In entrepreneurs et PME : approches algéro-française, (Griot-lise/CNRS), éditions l'Harmattan, 2004, page 77.

<sup>5</sup>En 2004, après le scandale financier El khalifa bank, une circulaire sur les dépôts bancaires a été envoyée par le gouvernement "Ouyahia" à l'ensemble des entreprises et institutions publiques, interdisant tout dépôt chez les banques privées.

Q7 Effectif salariés		
Non Répondants	0	0
1 à 9	12,86%	9
10 à 49	55,71%	39
50 à 250	30,00%	21
Plus de 250	1,43%	1
Total répondants	100%	70

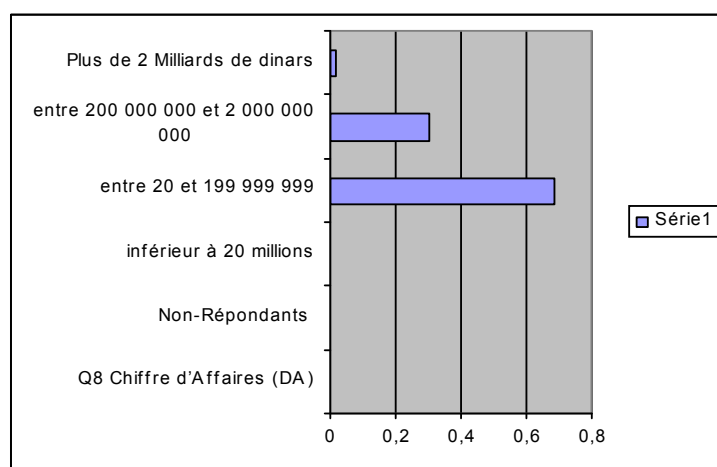
**Tableau 4 : effectif salariés**



**Graphique 4 : effectif salariés**

Q8 Chiffre d'Affaires (DA)		
Non Répondants	0	0
inférieur à 20 millions	0	0
entre 20 et 199 999 999	68,57%	48
entre 200 000 000 et 2 000 000 000	30,00%	21
Plus de 2 Milliards de dinars	1,43%	1
Total répondants	100%	70

**Tableau 5 : chiffre d'affaires**



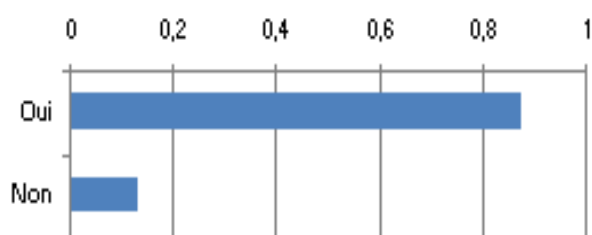
**Graphique 5 : chiffre d'affaires**

#### **I.4.4 L'utilisation de la N.T.I.C**

En dépit de l'importance capitale que revêt de nos jours l'informatique, l'on constate que 40% des **PME** interrogées utilisent moins de cinq micro-ordinateurs. La même proportion est relevée auprès des **PME** utilisant entre cinq et dix micro-ordinateurs. Plus de 4/5 des **PME** sont connectées à Internet, et trouvent en ce moyen de communication un outil essentiel leur permettant d'accélérer leurs transactions avec leurs partenaires (Clients, Fournisseurs et Banques).

Q20 Votre entreprise est-elle connectée à Internet ?		
Non-Répondants	1	.
Oui	60	87%
Non	9	13%
Total répondants	69	100%

**Tableau 6 : connexion Internet**



**Graphique 6 : connexion Internet**

Une **PME** sur cinq passe ses commandes d'achat via Internet, contre 08% seulement pour la vente. On peut déduire à travers ce résultat du caractère local des **PME**. Autrement dit, elles utilisent l'Internet pour acheter dans le cas d'importation, des matières premières ou des produits finis. Localement, les données sont différentes, les ventes directes sont prédominantes dans nos pratiques commerciales.

Un sur deux de l'échantillon ne connaît pas les sites de ses principales administrations. Cela est probablement dû au manque d'information, et/ou la non fiabilité de ce type d'outil par ces organismes. Autant d'éléments qui peuvent expliquer ce résultat.

97% des **PME** interrogées pensent que l'Internet lui a apporté un plus en matière d'approvisionnements, et au niveau de leurs services commerciaux et administratifs. L'apport nul pour le service finance s'explique par le retard accusé dans notre système bancaire<sup>6</sup>. Tandis que pour la gestion des ressources humaines, le recrutement de proximité dans ce type d'entreprises est déterminant.

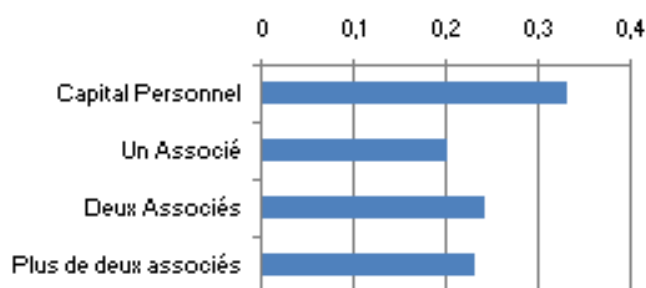
#### **I.4.5 La structure du capital**

Cette question permet de confirmer une autre caractéristique répandue dans la **PME**. Une **PME** sur trois, détient un capital personnel, mais 2/3 de l'échantillon ne trouve pas d'inconvénients de partager le capital de leurs entreprises avec d'autres associés. Néanmoins, la nature de l'association demeure d'une façon majoritaire familiale.

Notons que sur le plan théorique, cette caractéristique est présente dans toutes les **PME** à gestion classique, la **PME** managériale développée dans le troisième chapitre reste un modèle approprié aux économies des pays développés.

Q10 Structure du Capital		
Non-Répondants	0	.
<b>Capital Personnel</b>	<b>23</b>	<b>33%</b>
Un Associé	14	20%
Deux Associés	17	24%
Plus de deux associés	16	23%
Total répondants	70	100%

**Tableau 7 : structure du capital**



**Graphique 7 : structure du capital**

<sup>6</sup>Sachant qu'à SGA, il existe le SG@net, un module relié à Internet qui permet de passer certaines opérations comme les virements, les commandes de chèques, etc., moyennant un abonnement.

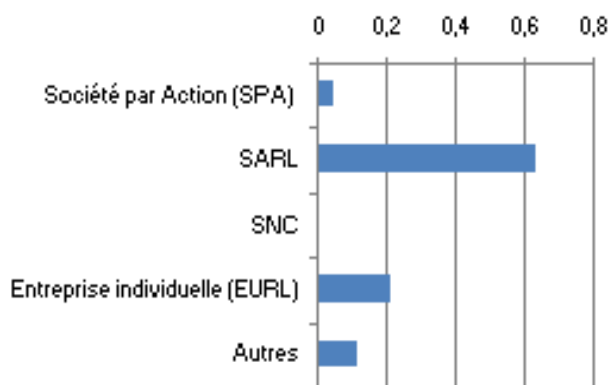


### I.4.6 Le statut juridique

La question du statut juridique est intimement liée à la structure du capital de l'échantillon enquêté. Les formes juridiques (Eurl) et (Sàrl) conviennent le mieux à ces formes de structure, selon qu'il s'agit d'un capital personnel ou familial.

Q9 Statut Juridique de l'Entreprise		
Non-Répondants	0	.
Société par Action (SPA)	3	4%
<b>SARL</b>	<b>44</b>	<b>63%</b>
SNC	0	0%
<b>Entreprise individuelle (EURL)</b>	<b>15</b>	<b>21%</b>
Autres	8	11%
Total répondants	70	100%

**Tableau 8 : statut juridique**



**Graphique 8 : statut juridique**

### I.5 Identification de l'entrepreneur potentiel

#### **Sexe**

Non Répondants	1	
Masculin	64	92,75%
Féminin	5	7,25%
Total répondants	69	100,00%

#### **Age (ans)**

Non Répondants	0	
< 25 ans	0	0,00%
De 25 ans à 34 ans	13	18,57%
De 35 ans à 44 ans	24	34,29%
De 45 ans à 54 ans	16	22,86%
> 55 ans	17	24,29%
Total répondants	70	100,00%

#### **Niveau de formation**

Non Répondants	0	
Aucun	0	0,00%
Primaire	0	0,00%
Secondaire	11	15,71%
Supérieur	47	67,14%
Professionnel	12	17,14%
Total répondants	70	100,00%

**Avez-vous suivi une formation ?**

Non Répondants	3	
Oui	56	83,58%
Non	11	16,42%
Total répondants	67	100,00%

**Si, oui dans quels domaines ?**

Non Répondants	12	
Economie : Commerce, comptabilité, gestion	29	50,00%
Informatique	10	17,24%
Technique / Professionnel	19	32,76%
Autres	0	0,00%
Total répondants	58	100,00%

**Votre entreprise est une :**

Non Répondants	0	
Nouvelle création	56	80,00%
Reprise d'une affaire familiale	9	12,86%
Entreprise dont vous étiez associé	3	4,29%
Entreprise dont vous étiez salarié	2	2,86%
Autre situation	0	0,00%
Total répondants	70	100,00%

**Avez-vous une expérience professionnelle dans votre secteur d'activité ?**

Non Répondants	0	
Oui	62	88,57%
Non	8	11,43%
Total répondants	70	100,00%

**Que faisiez-vous avant la création de votre entreprise ?**

Non Répondants	1	
Patron d'entreprise privée	31	44,93%
Fonctionnaire	13	18,84%
Profession libérale (installé à son compte)	12	17,39%
Cadre d'entreprise publique	6	8,70%
Retraité	1	1,45%
Chômeur	2	2,90%
Autre	4	5,80%
Total répondants	69	100,00%

### **I.5.1 L'âge**

Les réponses relatives aux questions qui concernent le profil de l'entrepreneur montrent que 93% des chefs d'entreprises sont de sexe masculin, 53% d'entre eux ont moins de 44 ans et 47% ont plus de 45 ans. L'entrepreneur de moins de 25 ans est inexistant. Ceci s'explique par la nature des **PME** interrogées.

### **I.5.2 Le niveau de formation**

Le niveau d'instruction universitaire est représenté chez 67% de l'échantillon enquêté. Un nouveau modèle d'entrepreneuriat a émergé avec un niveau peu professionnel (17%). Ce niveau universitaire a permis à 84% de ces entrepreneurs de juger nécessaire une formation spécialisée dans les domaines de l'économie, l'informatique et le technique.

Nous constatons par ailleurs, que 45% des chefs d'entreprises ont été patrons d'entreprises privées, et 17% ont exercé dans des professions libérales (**TPE**), ce qui leur a permis d'avoir une expérience dans leurs secteur d'activité (89%). Les chômeurs n'ont pas eu beaucoup de chance à créer leur propre affaire, car ils ne représentent que 03%. La reconversion des cadres des entreprises publiques n'a touché que 09%, par contre, celui des fonctionnaires représente 19%.

Par le biais du tri à plat de ce questionnaire destiné aux entrepreneurs des **PME** enquêtées, nous avons pu dans la première section de notre quatrième et dernier chapitre, identifier les caractéristiques de l'échantillon ainsi que ses entrepreneurs potentiels, centralisateurs de toutes activités dans la **PME**.

Dans le but de traiter la question principale, à travers laquelle nous essayons d'identifier les pratiques bancaires de la Société Générale Algérie vers ce segment de client, nous procédons maintenant, dans la deuxième section de cette partie empirique, au traitement de la relation **S.G.A-PME** dans ces deux aspects, financier et commercial. Ce traitement va être effectué par le biais des tris croisés de certaines questions, d'une part, pour compléter les caractéristiques identifiées dans la première section et d'autre part, pour traiter le comportement relationnel (**S.G.A-PME**).

## **SECTION II CROISEMENTS DES RÉSULTATS**

Théoriquement, on peut dire que la **PME** est très proche de son banquier. Ceci résume en quelque sorte les difficultés qu'endurent les **PME** sur le plan relationnel, en plus de l'asymétrie d'informations que présente cette catégorie de client, comparativement à la grande entreprise.

Nous rappelons que le questionnaire est élaboré dans un but d'identifier les pratiques de la Société Générale Algérie, à commencer par l'identification des **PME** enquêtées jusqu'au conditions de financement. Nous commençons à présenter les principaux résultats croisés par thème.

### **II.1 Identification et caractéristiques des PME enquêtées**

Nous constatons clairement l'influence du chiffre d'affaires sur l'effectif des **PME** enquêtées (**tableau croisé 1**).

Prenant l'exemple de la catégorie (10 à 49), lorsqu'elle atteint 12 entreprises avec un chiffre d'affaires entre 10 et 49 millions, le nombre de cette catégorie régresse. L'effet inverse se reproduit lorsqu'on se rapproche des catégories constituées d'un effectif de salariés beaucoup plus important. À titre d'exemple, la catégorie (50 à 99), enregistre une augmentation en nombre lorsqu'on se rapproche des catégories de chiffre d'affaires les plus importantes.

Cela veut dire, que ces constats représentent la tendance générale de l'effet chiffre d'affaires sur la taille, mais nous pouvons constater quelques exception à cette tendance, comme le cas des trois entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires de plus de 500 millions avec un effectif entre 10 à 49 et l'autre cas, d'une entreprise qui réalise un chiffre d'affaires entre 50 et 100 millions de dinars avec un effectif entre 200 et 249. Nous pouvons expliquer ces exceptions par la nature de quelques branches d'activités qui échappent à cette tendance.

En se basant sur le tableau croisé 1, et en utilisant les deux critères, chiffre d'affaires et effectif, nous pouvons re-catégoriser les **PME** enquêtées en deux catégories : celle représentée par un effectif de 10 à 99 avec un chiffre d'affaires entre 10 et 149 millions, et l'autre qui enregistre un effectif de 100 à 250 avec un chiffre d'affaires de plus de 150 millions de dinars. Nous pouvons qualifier la première de petite et la deuxième de moyenne. Seulement, il faut signaler que par souci de cohérence, nous avons interprété les différents résultats à travers la classification officielle reconnue par le ministère de la **PME** et utilisée par l'ensemble des travaux de recherches à qui nous avons eu recours.

L'effet de l'importance du capital social par type d'activité, peut nous renseigner sur une forte capitalisation des **PME** enquêtées dans l'activité de production (**tableau croisé 2**). L'activité de l'importation affiche un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 20 millions de dinars dus à l'application de l'article 13 de l'ordonnance n°05-05 du 25/07/2005, qui interdit à tout opérateur d'exercer des activités d'importation de matières premières, de marchandises ou de produits destinés à la revente en état, lorsque son capital est inférieur à 20 millions.

Quant aux activités du commerce et des services, ces dernières enregistrent une capitalisation moindre. Néanmoins, il faut signaler que 25% des entreprises qui activent dans l'activité des services détiennent un capital inférieur à 500 milles dinars contre seulement 08% qui activent dans le commerce.

Nous pouvons conclure que **les PME enquêtées sont fortement capitalisées**, le choix de la S.G.A de cette caractéristique dans ces **PME** finançables permet de mieux apprécier le risque de crédit car, le capital social d'une entreprise représente son patrimoine. Cela veut dire que les **PME** sous capitalisées ont de faible chance d'être financées. Quoique l'activité de production est dominante dans la nature des **PME** enquêtées, mais cela n'exclut pas sa présence dans d'autres type d'activité comme le commerce, les services et l'importation. Le croisement entre type et branche d'activité nous a permis de ressortir un résultat intéressant qui se concrétise dans la faible présence des **PME** activant dans la branche de textile et cuir considérés par la S.G.A comme une branche trop risquée. Les autres branches par type d'activité connaissent une bonne répartition, cette dernière n'est pas l'effet du hasard mais, pour une bonne gestion de risque de crédit, la banque a l'obligation de bien répartir son portefeuille, tout en respectant le principe des ratios des divisions des risques pour que la défaillance d'une branche d'activité n'entraîne pas la faillite de la banque. Cette répartition donne l'occasion à la S.G.A d'avoir **un portefeuille PME diversifié**.

L'analyse de la structure du capital par taille, ceci nous a permis de constater la prédominance du capital personnel dans la petite entreprise et avec un degré moindre dans la très petite et la moyenne entreprise. La structure du capital seul dans la constitution des **PME** perd sa présence dès qu'on franchi une taille constituée de 100 salariés. À cet effet, la structure s'ouvre sur d'autres associés qui représentent généralement un lien de famille avec l'entrepreneur potentiel. En Algérie, ce phénomène est connu dans la plupart des **PME** et même dans d'autres pays. Ceci, nous permet de conclure qu'il s'agit de **PME familiales**.

Les **PME** enquêtées sont connectées à Internet à hauteur de 86%. Le croisement de cette question par branche d'activité nous a permis de constater une forte présence de cette nouvelle technologie dans ce type de **PME** et ce dans l'ensemble des branches, exceptionnellement la branche des mines et carrières qui représente qu'une seule entreprise de la population enquêtée. L'utilisation des nouvelles technologies par ce type de **PME** apparaît aussi par la présence des ordinateurs dans leur gestion et qui sont largement dépendant de la taille de l'entreprise. L'utilisation de l'Internet comme forme de la nouvelle technologie est limitée aux approvisionnements, aux relations commerciales et à la gestion administrative, les autres activités liées à la gestion telles que l'organisation, la finance, la recherche et développement, ... manifestent des problèmes pour s'approprier de cette nouvelle technologie. Ces problèmes rencontrés ont été largement détaillés dans les travaux de recherche de certains auteurs comme, **K. Arabi et M. Belhocine (2003)** ainsi que le rôle que joue les nouvelles technologies comme facteur de compétitivité. Sur ce dernier point, nous pouvons dire que les **PME enquêtées utilisent les nouvelles technologies d'une façon impérative.**

		En Lignes : Chiffre d'Affaires (DA)								
		En colonne : Effectif salariés								
% Colonne		- de 10	10 à 49	50 à 99	100 à 149	150 à 199	200 à 249	250 et plus	Total	%
% Ligne										
Moins de		0	0	0	0	0	0	0		
10 000 000		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%
		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
		5	12	2	0	0	0	0		
10 000 000 à		55,56%	32,43%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	19	<b>27,14%</b>
49 999 999		26,32%	63,16%	10,53%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
		2	10	3	1	0	1	0		
50 000 000 à		22,22%	27,03%	18,75%	33,33%	0,00%	33,33%	0,00%	17	<b>24,29%</b>
99 999 999		11,76%	58,82%	17,65%	5,88%	0,00%	5,88%	0,00%		
		1	5	4	0	0	0	0		
100 000 000 à		11,11%	13,51%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10	<b>14,29%</b>
149 999 999		10,00%	50,00%	40,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
		1	1	2	0	0	0	0		
150 000 000 à		11,11%	2,70%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4	5,71%
199 999 999		25,00%	25,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
		0	4	0	0	0	1	0		
200 000 000 à		0,00%	10,81%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	5	7,14%
299 999 999		0,00%	80,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%		
		0	2	0	1	0	0	0		
300 000 000 à		0,00%	5,41%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	3	4,29%
499 999 999		0,00%	66,67%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%		
		0	3	5	1	1	1	1		
500 000 000		0,00%	8,11%	31,25%	33,33%	100,00%	33,33%	100,00%	12	17,14%
et plus		0,00%	25,00%	41,67%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%		
Total		9	37	16	3	1	3	1	70	.
%		<b>12,86%</b>	<b>52,86%</b>	<b>22,86%</b>	4,29%	1,43%	4,29%	1,43%	100	.

**Tableau croisé 1 : chiffre d'affaires/effectif salariés**

En Lignes : Capital Social  
En colonne : Type d'Activité :

% Colonne % Ligne	Production	Commerce Gros	Commerce Détail	Service	Importation	Total	%
< à 500 000	1 3,85%	0 0,00%	1 25,00%	3 25,00%	0 0,00%	5	7,69%
500 000 – 19 999 999	7 26,92%	2 25,00%	3 75,00%	5 41,67%	0 0,00%	17	26,15%
20 000 000 – 39 999 999	5 19,23%	5 62,50%	0 0,00%	2 16,67%	14 93,33%	26	40,00%
40 000 000 – 59 999 999	5 19,23%	0 19,23%	0 0,00%	1 7,69%	1 53,85%	7	10,77%
60 000 000 – 79 999 999	1 3,85%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1	1,54%
80 000 000 – 99 999 999	1 3,85%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	1	1,54%
>= 100 000 000	6 23,08%	1 12,50%	0 0,00%	1 8,33%	0 0,00%	8	12,31%
Total	26 40,00%	8 12,31%	4 6,15%	12 18,46%	15 23,08%	65	.
%						100	.

**Tableau croisé 2 : capital social/type d'activités**

## **II.2 L'entrepreneur**

Nous ne pouvons pas aborder la **PME** sans aborder son entrepreneur. Ce dernier, représente l'élément central. Durant notre enquête, nous avons pu recenser certains éléments qui caractérisent les **PME** finançables par la S.G.A, seulement le croisement de l'âge de l'entrepreneur avec le niveau de formation nous conduit à un résultat sur la prédominance du niveau universitaire pour toutes les catégories d'âge. Néanmoins, il faut signaler que 60% des entrepreneurs qui ont un niveau universitaire, leur age ne dépasse pas 44 ans.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'entrepreneur de **l'échantillon enquêté appartient à une catégorie jeune et universitaire**. Cette nouvelle classe, apparue dans la fin des années 90 a été relevée par **Ahmed Bouyacoub (1997)**, dans son article sur les caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans les **PME** en Algérie. Cette catégorie de nouveaux entrepreneurs a aussi fait l'objet d'une enquête de **Lachachi Tabet Aoul (2006)** dans son article, intitulé : « l'entrepreneur Algérien : émergence d'une nouvelle classe ». Nous constatons que l'entrepreneur des **PME** enquêtées est représenté à presque 93% par le sexe masculin. Le



croisement effectué entre le niveau de formation et le sexe, nous a permis de constater que la catégorie femme est représentée à 80% par des femmes universitaires et non professionnel. Contrairement à la catégorie du sexe masculin qui ne représente que 66% d'universitaires contre 19% de professionnels et 15% de niveau secondaire (**tableau croisé 3**).

La prédominance du jeune entrepreneur universitaire nous a conduit à s'intéresser davantage à ce type d'échantillon. Le croisement « de ce que faisaient ces entrepreneurs avant la création de leur entreprises », avec « l'expérience professionnelle », nous a permis de constater qu'une bonne partie de ces entrepreneurs étaient patron d'entreprise privée, avec un degré moindre des fonctionnaires et des propriétaires de professions libérales.

Ce que nous pouvons dire sur ces entrepreneurs, c'est qu'il existe une seule catégorie d'entrepreneur caractérisée par sa jeunesse, son niveau universitaire et son expérience dans sa branche d'activité. Ce qui permet de confirmer l'inexistence de l'ancienne catégorie d'entrepreneur, caractérisée par leur âge avancé et leur formation relativement faible. Consciente du rôle que joue l'entrepreneur dans la gestion des **PME**, la S.G.A est à la recherche des entrepreneurs compétents, capables de gérer leurs affaires pour pouvoir dégager des résultats positifs et payer les échéances des crédits accordés.

% Colonne % Ligne	En Lignes : Age (ans)					Total	%
	Aucun	Primaire	Secondaire	Supérieur	Professionnel		
< 25 ans	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0	0,00%
De 25 ans à 34 ans	0 0,00%	0 0,00%	3 27,27%	10 21,28%	0 0,00%	13	18,57%
De 35 ans à 44 ans	0 0,00%	0 0,00%	3 27,27%	18 38,30%	3 25,00%	24	34,29%
De 45 ans à 54 ans	0 0,00%	0 0,00%	1 9,09%	11 23,40%	4 33,33%	16	22,86%
> 55 ans	0 0,00%	0 0,00%	4 36,36%	8 17,02%	5 41,67%	17	24,29%
Total	0	0	11	47	12	70	.
%	0,00%	0,00%	15,71%	67,14%	17,14%	100	.

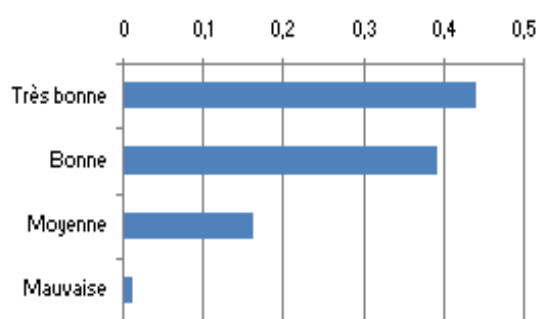
**Tableau croisé 3 : Age/ Niveau de formation**

### II.3 La relation S.G.A-PME

Ce thème représente la partie déterminante de notre travail qui porte sur l'identification des pratiques bancaires de la S.G.A. À la question de la relation client avec le personnel de la banque, et plus précisément avec son conseiller, 44% de ces **PME** ont répondu par la mention « très bon », lorsqu'elles ont été interviewées sur l'accueil et le contact avec le personnel de la banque. Cette mention ne représente que 30% en matière d'accueil téléphonique et la différence est donnée presque en totalité à la mention « moyenne ». L'augmentation de l'activité des agences bancaires a contribué à l'augmentation du nombre d'appels téléphoniques, mais l'absence d'un standard téléphonique automatique entraîne quelques lenteurs, ce qui explique les insuffisances en matière d'accueil téléphonique.

Q28 Comment jugez vous la qualité d'accueil (contact avec le personnel de la banque) ?		
Non-Répondants	0	.
<b>Très bonne</b>	<b>31</b>	<b>44%</b>
Bonne	27	39%
Moyenne	11	16%
Mauvaise	1	1%
Total répondants	70	1

**Tableau 8 : qualité d'accueil**



**Graphique 8 : qualité d'accueil**

Le croisement de la taille de l'entreprise avec la qualité d'accueil, nous a permis de constater une appréciation d'une bonne relation pour l'ensemble de l'échantillon. L'accueil que nous avons ciblé dans notre questionnaire concerne beaucoup plus le contact avec l'ensemble du personnel de la banque. Ceci est justifié par le fait que la S.G.A se dote d'une gestion classique basée sur le guichet, non pas comme la banque assise où l'entreprise n'a qu'un seul interlocuteur. Dans notre cas, l'entrepreneur est amené à contacter presque l'ensemble du personnel de la banque pour traiter ses opérations bancaires dans les différents services.

Les valeurs de la S.G.A (Esprit d'équipe, Professionnalisme et innovation) ont été observées chez le personnel de la banque, à l'exception de l'innovation qui ne représente que 12% du total répondants (65). Des questions ont été également posées concernant les locaux et les lieux d'implantations de la S.G.A. Les réponses obtenues indiquent le bon choix d'endroit d'implantation et le bon aménagement des locaux, adaptés à l'activité bancaire avec un accès plus ou moins facile, puisque 40% des clients interviewés trouvent des difficultés pour accéder à la banque. La question relative au pourquoi du choix de la banque S.G.A, confirme l'importance de l'image de marque comme facteur clé de la concurrence. La réponse à cette question a donné

le choix aux personnes interrogées d'opter pour plusieurs réponses, mais la réputation du groupe Société Générale est déterminante dans le choix du client, puisqu'elle représente 70%. Le conseil des proches compte beaucoup dans le milieu des affaires. La multi-bancarisation des **PME** a été abordée pour vérifier le nombre de banques où elles sont domiciliées. Une **PME** sur deux est domiciliée dans deux banques. La deuxième domiciliation s'explique par leurs anciennes relations avant l'implantation de la S.G.A. « *La rupture avec l'ancien banquier ne doit pas être brutale, on ne sait jamais* », selon l'avis des entrepreneurs interviewés. La domiciliation bancaire unique représente 20%. Dans une place bancaire comme celle de notre pays, où la concurrence est peu développée, la faible multibancarisation des **PME** est un argument traditionnel. L'entrepreneur pense qu'en concentrant son chiffre d'affaires sur une ou deux banques, cela lui permettra d'avoir un pouvoir important de négociation. L'autre élément décisif est celui de la répartition de son chiffre d'affaires dans plusieurs banques, peut provoquer chez ses partenaires financiers une perte de sa crédibilité. Ajoutant à cela, le rapport de proximité avec un seul banquier qui développe un climat de confiance entre les deux partenaires.

Dans une économie de marché où l'existence d'une concurrence bancaire est installée, la multibancarisation est vue par les **PME** comme un atout qui permet d'obtenir les meilleures conditions<sup>7</sup>, un crédit plus élevé par exemple. Plus la concurrence est tendue, plus le client tente de tirer profit de la situation en choisissant la domiciliation dans plusieurs banques. La sécurité en cas de difficulté représente un deuxième facteur déterminant dans la gestion des risques des **PME**.

La question relative au choix de la domiciliation de ces **PME** dans la S.G.A, la réponse « réputation » représente une proportion importante pour l'ensemble des catégories. En deuxième position, nous avons le conseil d'un proche qui représente 35% dans la petite et moyenne entreprise contre 56% dans la TPE. Ce résultat permet de confirmer la relation de proximité que tisse la **PME** avec son environnement d'un côté, et le rôle que joue l'ancienneté et la notoriété d'une banque dans la concurrence bancaire de l'autre côté.

Le choix de la domiciliation bancaire nous a conduit à croiser la multibancarisation des **PME** par type d'entreprise (**tableau croisé 4**). Ceci nous a permis de constater que plus de la moitié de la petite entreprise (54%) ont une domiciliation dans deux banques contre 19% seulement dans trois banques. La même tendance est constatée chez la TPE et la moyenne entreprise. Cette analyse permet de vérifier que la multibancarisation dans trois banques et plus,

---

<sup>7</sup>Monique ZOLLINGER, Marketing et stratégies bancaires : la métamorphose, éditions Dunod, Paris, 1992, page 94.

augmente en fonction de l'importance de la taille de l'entreprise. Le résultat obtenu pour **l'échantillon enquêté ressort une faible multibancarisation.**

		En Lignes : Dans combien de banque êtes vous domicilié ?								
		En colonne : Effectif salariés								
% Colonne	% Ligne	-10	10 à 49	50 à 99	100 à 149	150 à 199	200 à 249	250 et plus	Total	%
		1	9	3	0	0	1	0		
Une banque		11,11%	24,32%	18,75%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	14	20,00%
		7,14%	64,29%	21,43%	0,00%	0,00%	7,14%	0,00%		
		6	20	6	2	1	1	0		
Deux banques		66,67%	54,05%	37,50%	66,67%	100,00%	33,33%	0,00%	36	51,43%
		16,67%	55,56%	16,67%	5,56%	2,78%	2,78%	0,00%		
		1	7	5	0	0	1	0		
Trois banques		11,11%	18,92%	31,25%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	14	20,00%
		7,14%	50,00%	35,71%	0,00%	0,00%	7,14%	0,00%		
		1	1	2	1	0	0	1		
Plus		11,11%	2,70%	12,50%	33,33%	0,00%	0,00%	100,00%	6	8,57%
		16,67%	16,67%	33,33%	16,67%	0,00%	0,00%	16,67%		
Total		9	37	16	3	1	3	1	70	.
%		12,86%	52,86%	22,86%	4,29%	1,43%	4,29%	1,43%	100	.

#### Tableau croisé 4 : domiciliation bancaire/effectif salariés

La relation qui caractérise l'entrepreneur avec son conseiller de clientèle est personnalisée à hauteur de 59%. Mais, la question relative à l'interlocuteur habituel a donné une réponse majoritaire de 68% au conseiller de clientèle, sans oublier le rôle que joue le directeur et son adjoint dans la personnalisation de ce genre de relation. Cette relation personnalisée a instauré un climat de confiance, ce qui explique que le 4/5 de l'échantillon enquêté informe ses banquiers dans les changements qui peuvent surgir dans ses affaires. 80% de ces **PME** voient dans les avis de leurs conseillers de clientèle, un intérêt partagé entre les deux parties. Une **PME** sur trois trouve que son conseiller de clientèle détient des connaissances particulières relatives aux problèmes des **PME**. L'exploitation de la rubrique (autre) de cette question nous a permis de relever une remarque importante, citée par quelques entrepreneurs. Ces derniers, trouvent que les conseillers de clientèle issus pour la plupart des banques publiques ont suffisamment de connaissances et d'informations sur plusieurs branches d'activités. Seulement, leurs expériences sont beaucoup plus concentrées dans la grande entreprise, puisque l'entreprise privée est une nouvelle donne pour l'économie Algérienne.

Par ailleurs, soulignons que la direction générale de la banque, et dans le but de bien cibler les besoins de sa clientèle, a mis en place une nouvelle segmentation, basée sur un portefeuille diversifié entre particuliers, professionnels, **PME** et la grande entreprise.

Seulement, nous pouvons mieux apprécier la relation banque-**PME** à travers les relations que noue l'entrepreneur avec son conseiller de clientèle, chargé de traiter son dossier de crédit. De part sa forte présence dans l'ensemble des activités de sa **PME**, l'entrepreneur est souvent en contact permanent avec son banquier. Le croisement de la taille de la **PME** par rapport à sa relation avec le conseiller de clientèle permet de constater que 58,57% des **PME** détiennent une relation personnalisée (**tableau croisé 5**). Cette personnalisation de relation tend vers un degré moindre lorsqu'on se rapproche de la moyenne et de la grande entreprise. Ce constat permet de dire que la **PME** représentée par **son entrepreneur a une relation personnalisée avec son conseiller de clientèle**. Cette personnalisation est le fruit des orientations de la S.G.A pour répondre aux attentes et aux besoins de ces clients, qui ne peuvent être détectés que lorsque le banquier est plus proche de son client, notamment la **PME** qui se caractérise par la proximité.

Nous voulons à travers un autre croisement tester l'implication du responsable d'agence et de son adjoint dans le conseil. Ceci nous a permis de constater que l'interlocuteur habituel des **PME** enquêtées est bien leur conseiller, mais cela n'exclut pas l'intervention du responsable d'agence et de son adjoint d'une façon directe ou indirecte quand le conseiller ne peut pas assurer un service sollicité par la **PME**.

		En Lignes : Avez-vous des relations personnalisées avec votre conseiller de clientèle ?								
		En colonne : Effectif salariés								
% Colonne	% Ligne	- 10	10 à 49	50 à 99	100 à 149	150 à 199	200 à 249	250 et plus	Total	%
Oui		6	22	7	2	1	2	1	41	58,57%
		66,67%	59,46%	43,75%	66,67%	100,00%	66,67%	100,00%		
		<b>14,63%</b>	<b>53,66%</b>	<b>17,07%</b>	<b>4,88%</b>	<b>2,44%</b>	<b>4,88%</b>	<b>2,44%</b>		
Non		3	15	9	1	0	1	0	29	41,43%
		33,33%	40,54%	56,25%	33,33%	0,00%	33,33%	0,00%		
		10,34%	51,72%	31,03%	3,45%	0,00%	3,45%	0,00%		
Total		9	37	16	3	1	3	1	70	.
%		12,86%	52,86%	22,86%	4,29%	1,43%	4,29%	1,43%	100	.

**Tableau croisé 5 : relations conseiller de clientèle/effectif salariés**

À titre indicatif, nous pouvons faire une petite comparaison : dans la pratique bancaire, nous sommes souvent confrontés à des questions de la part de certains entrepreneurs qui font des comparaisons entre la relation bancaire qui règne dans certains pays développés et celles pratiquées par les banques de notre pays. Essayons d'analyser cette préoccupation. Il n'est pas sans savoir que la domiciliation bancaire pour un individu dans la plupart des pays développés est un acte qui rentre dans sa vie quotidienne qu'il s'agit d'un salarié, industriel ou simple étudiant, ce qui a permis à leurs banques d'avoir une relation caractérisée par la confiance et

l'information. Cette pratique réduit les asymétries d'informations dont souffrent beaucoup les **PME**.

Durant notre enquête, nous avons rencontrés des entrepreneurs qui auparavant, n'ouvraient pas de compte bancaire, sous prétexte qu'ils pouvaient ne pas tout déclarer ; car l'administration fiscale représente beaucoup plus une contrainte pour le contribuable dans le développement de ses activités sans pour autant l'assister dans ses difficultés rencontrées. Autrement dit, l'individu d'une façon générale, dans un pays où le système bancaire fonctionne bien est domicilié d'une façon presque automatique, quand le besoin de financement apparaît, la banque a déjà les éléments d'appréciation de ce demandeur. Pour le cas Algérie, c'est l'inverse que se produit, lorsqu'on n'a pas besoin de financement, on pratique souvent l'informel et lorsqu'on veut s'agrandir, on demande à la banque de nous financer. Je pense que sur ce point bien précis, l'entrepreneur, de part sa position centrale dans la gestion de sa **PME** doit bien étudier sa domiciliation bancaire sur une période plus ou moins longue afin de mesurer les avantages et les inconvénients d'une relation bancaire.

#### **II.4 Procédure et délai de réponse à la demande de crédit**

Ce thème est intimement lié à la relation Banque-**PME**. Ceci est dit sur la base d'une hypothèse largement admise qui veut que le contact avec le personnel de la banque est généralement courtois, ce n'est qu'à partir de la formulation de la demande de crédit que les choses prennent d'autre forme d'incompréhension entre les deux parties **J-P.Lahille (2002)**.

Ces propos ont été vérifiés dans des enquêtes menées dans les banques publiques par plusieurs chercheurs, citons à titre d'exemple **M.Y. Boumghar (2003)<sup>8</sup>** et **A. Benarab (2003)**.

Nous commençons dans une première étape à vérifier le pourquoi de la domiciliation de ces **PME** à la S.G.A et ce, par type d'entreprise. Comme nous l'avons déjà constaté, la double domiciliation reste à supposer que ces **PME** avaient déjà une ancienne domiciliation, la question à poser, pourquoi recourent-elles à la S.G.A pour une deuxième domiciliation ?

La question relative à l'ancienneté du compte par rapport à la formulation de la demande de crédit fait ressortir un résultat intéressant, dans la mesure où elle justifie les contraintes de financement que rencontre cette catégorie de clientèle. 64% des **PME** ont formulé leur demande de crédit après l'ouverture de leurs comptes, dans un délai inférieur à trois mois. Cela veut dire que ces **PME ont ouverts des comptes pour demander du crédit**.

---

<sup>8</sup>M.Y BOUMGHAR, la relation **PME-BANQUE** : un essai de compréhension, Colloque international, Gouvernance et développement de la **PME**, les 23, 24, 25 juin 2003, Hôtel Hilton, Alger, pages 15.

Ceci n'a pas empêché une proportion, qui représente 36%, de ne se manifester que dans un délai supérieur à trois et à six mois (**tableau croisé 6**). **Les PME enquêtées se sont dirigées rapidement, pour se faire financer, vers une banque à réputation.**

Il faut signaler que l'accès au crédit bancaire n'est pas un droit pour l'entreprise sur sa banque et ne peut être automatisé que pour la clientèle de particulier. La clientèle commerciale est soumise à d'autres contraintes beaucoup plus complexes, difficiles à identifier dans une courte durée.

En Lignes : Votre demande de crédit a été formulée au bout de combien de temps après l'ouverture de votre compte bancaire ?

En colonne : Effectif salariés

% Colonne % Ligne	-10	10 à 49	50 à 99	100 à 149	150 à 199	200 à 249	250 et plus	Total	%
Court (1jrs à <=3mois)	7 77,78%	19 51,35%	11 68,75%	3 100,00%	1 100,00%	3 100,00%	1 100,00%	45	64,29%
Moyen (>3 mois à <= 6mois)	0 0,00%	8 21,62%	2 12,50%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	10	14,29%
Long (>6 mois)	2 22,22%	10 27,03%	3 18,75%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	0 0,00%	15	21,43%
Total	9 13,33%	37 66,67%	16 20,00%	3 0,00%	1 0,00%	3 0,00%	1 0,00%	70	.
%	12,86%	52,86%	22,86%	4,29%	1,43%	4,29%	1,43%	100	.

**Tableau croisé 6 : ancienneté du compte bancaire/effectif salariés**

Passant au délai de traitement de la demande de crédit. La rapidité constitue une fonction décroissante par rapport à l'évolution de la taille de l'entreprise. Ceci paraît logique, car la réponse à une demande crédit dépend aussi bien de la nature du crédit demandé et de la taille de l'entreprise. La période de deux semaines à un mois atteste une certaine maîtrise des délais de traitement des dossiers de crédits pour 33% pour la TPE, 41% pour la petite entreprise et 47% pour la moyenne. Nous constatons aussi que le délai de réponse sur un nombre de 19 dossiers de crédit a été jugé long puisqu'il a dépassé un mois. Ceci peut être expliqué par plusieurs facteurs. À titre d'exemple, nous avons relevé durant notre enquête, que certains projet par leur complexité technique ou leur financement important, prennent beaucoup plus de temps pour décrocher l'accord de principe pour le financement. comme deuxième facteur, on a constaté que parfois les dossiers réceptionnés par le conseiller de clientèle sont incomplets, et sous réserve que l'entreprise ramènera le complément dans un délai convenu entre les deux parties. L'effet du

délai pour l'entreprise commence dès le dépôt initial de son dossier mais, pour la banque ce délai n'est compté qu'après complémentation du dossier.

L'autre question importante que l'on doit poser, c'est quels types de crédits demandent ces **PME** selon la branche d'activité ? La prédominance des crédits d'exploitation ou de trésorerie est apparente et ce pour l'ensemble des branches d'activités. Les crédits d'investissement viennent en deuxième place avec une concentration dans la branche de l'agro-alimentaire et des services. Le crédit bail (le leasing) apparaît comme une nouvelle source de financement des équipements et dans certaines branches (services et bâtiment).

Pourquoi cette faible importance des crédits à long terme par rapport aux crédits à court terme ? Deux visions antagonistes peuvent être la source de cette structure. La première vision est représentée par certains auteurs, citons à titre d'exemple **Bizaguet (1988)** qui voit que l'origine de cette situation renvoie à l'horizon temporel de la **PME** qui est le plus souvent à court terme. Par manque de stratégie à long terme, l'entrepreneur refuse de se voir lié à long terme, prudent de perdre la flexibilité de sa **PME**, à cause de l'irréversibilité de sa décision. La deuxième vision est signalée par **Snijders (1990)** qui voit que les banques, et par manque de connaissances sur l'évolution des secteurs, préfèrent accordées des crédits à court terme sans risque et évitent d'évaluer la viabilité du projet d'investissement présenté par l'entrepreneur.

Le croisement des concours bancaires accordés avec le dossier à fournir permet d'avoir un partage équilibré pour l'ensemble des crédits accordés à l'exception des crédits d'investissement pour les quels 70% des entrepreneurs estiment que le dossier à fournir pour ce type de crédit est moins encombrant.

S'agissant des **PME** nouvellement créées, nous nous sommes posé la question relative à l'appui des institutions et des organismes pour la création de leur entreprise et ce par branche d'activité. Les résultats obtenus nous ressort 51 **PME** sur les 70 enquêtées qui ne sont pas appuyées par ce type d'institution pour créer leur entreprise, ce qui explique d'ailleurs leur forte capitalisation. **Ce sont des PME demandeurs de crédits d'exploitation pour régler les décalages de trésoreries de leurs entreprises.**

Le croisement des concours bancaires accordés avec le délai de réponse à la demande de crédit nous permet de confirmer une certaine maîtrise dans un délai acceptable qui varie entre deux semaines et un mois, pour l'ensemble des crédits accordés.



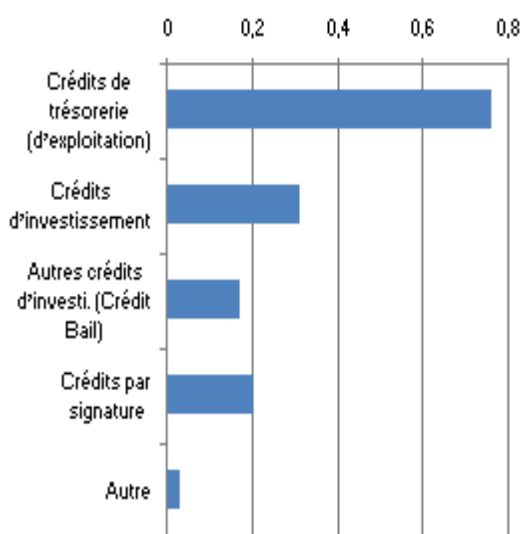
## II.5 Les conditions de financement

Les concours demandés par type de crédit, ont été tous accordés, mise à part les crédits d'investissement, qui représentent cinq dossiers rejetés. Ce résultat renvoie à la facilité que trouvent les conseillers de clientèle à détecter les dossiers recevables et finançables, chose qui n'est pas facile quand il s'agit d'un dossier d'investissement.

Le deuxième point important renvoie au type de crédit demandé par la population enquêtée. Les crédits d'exploitation représentent 76% des demandes formulées et accordées presque en totalité (**tableau 9**). Le crédit à court terme caractérise cette catégorie d'entreprises.

Il n'y a que un sur trois qui a fourni des demandes d'investissements et ont été accordées à 25%. La rubrique « autres » représente deux demandes concernant des escomptes de chèques. Le crédit bail ou le leasing, représentant 17%, apparaît comme une source de financement alternative non négligeable. Ce crédit est sollicité pour le financement des équipements de production ou du matériel de transport car, l'entrepreneur trouve en ce type de crédit un avantage fiscal et un évitement d'une exigence importante des garanties, lui permettant ainsi de payer des charges locatives, sans que ses équipements n'apparaissent sur le bilan de sa **PME**.

Q47 Quels sont les concours bancaires que vous avez demandés ?		
Non-Répondants	0	.
<b>Crédits de trésorerie (d'exploitation)</b>	<b>53</b>	<b>76%</b>
Crédits d'investissement	22	31%
Autres crédits d'investi. (Crédit Bail)	12	17%
Crédits par signature	14	20%
Autre	2	3%
Total répondants	70	100%



**Tableau 9 : concours bancaires demandés**

**Graphique 9 : concours bancaires demandés**

Par ailleurs, 73% des **PME** n'ont pas eu recours à l'appui d'un organisme ou d'une institution pour créer leur entreprise. Le recours à l' A.P.S.S.I est représenté par 68%de l'échantillon répondant par oui. L'interprétation de ce résultat réside dans la capacité de ces entreprises à s'autofinancer, et l'implication de l'entrepreneur dans le financement de son projet.

La non implication du banquier, en essayant d'augmenter les chances de ces **PME** pour avoir leurs crédits est significative, du moment quelle représente 73% des demandes. Ce phénomène peut être justifié par le type de relation récente établie entre **PME** et banquiers, malgré les relations personnalisées qui existent entre les deux parties et qui représentent 59% de l'échantillon enquêté. Passant maintenant à l'anonymat de la décision de crédit qui représente des effets pervers pour 70% des **PME**. Les entretiens que nous avons eu avec les entrepreneurs trouvent parfois dans l'anonymat une dilution de la responsabilité, ce qui ne permet pas de connaître exactement les vrais motifs de refus et qui se cachent derrière le motif officiel, contrairement pour la **PME**, où tout le monde sait qui décide parce qu'il n'y a souvent qu'une seule personne (l'entrepreneur potentiel).

Après une étude de la faisabilité financière d'un dossier de crédit déposé, la garantie restera toujours un accessoire, que le banquier ne délaisse pas.

L'entrepreneur de l'échantillon enquêté est jeune, expérimenté et engagé dans le renforcement de ses fonds propres. Ces éléments séduisants n'empêchent pas le banquier de demander des garanties. 59% des **PME** ont donné des garanties, qui représentent deux fois le montant du crédit accordé, le reste est partagé entre une fois, trois fois, voire plus.

En plus des garanties palpables, nous constatons que 45% des **PME** ont été sommées de présenter des cautions personnelles<sup>9</sup>, représentant un surplus d'engagement de la part des associés. Cet engagement supplémentaire que demande le banquier aux associés, faute de leurs moyens financiers est d'ordre patrimonial. Nous pensons que la proportion de 45% enregistrée dans les **PME** étudiées est importante, si on l'a compare au capital social qui est fortement capitalisé (il n'y a que 08% qui ont un capital de cinq cent mille dinars). L'acceptation par l'entrepreneur d'une clause dans le contrat de prêt prévoyant une caution personnelle est susceptible de lui encourir une perte personnelle considérable, ce qui va l'obliger à se dévouer plus à la réussite de son projet. Cette vision est contestée par d'autres auteurs comme **Berger et Udell (1990)**<sup>10</sup> qui voient que la **PME** présente un projet plus risqué par rapport à la grande entreprise, le banquier est amené à demander un surplus de garantie correspondant au surplus de

---

<sup>9</sup>Le terme « personnel » n'est pas utilisé dans le sens juridique du terme. Dans le contexte de ce travail, il représente les garanties issues du patrimoine personnel de l'entrepreneur.

<sup>10</sup>In F.JANSSEN, l'influence de l'interpénétration du dirigeant et de son entreprise sur l'endettement des PME et sur leurs relations avec les banques, cahier de recherche, institut de recherche sur les P.M.E en collaboration avec l'université du Québec, Trois-Rivières Canada, juillet 1998, page 21, site Internet ([www.uqtr.ca/inrpme/pdf/98-07.pdf](http://www.uqtr.ca/inrpme/pdf/98-07.pdf)).

risque. Ce genre de caution est relativement inapplicable dans la grande entreprise, puisque les gestionnaires ne sont pas forcément les propriétaires.

D'une façon générale, les garanties représentent une barrière à l'accès au crédit pour les **PME** sous-capitalisées, et le profil de leur entrepreneur est inexpérimenté. Ce constat a poussé les pouvoirs publics en novembre 2002, à créer un Fond de garantie à la **PME** afin de les cautionner auprès des banques. Les résultats de ce dispositif restent limités, car le bilan arrêté au 31 décembre 2005 enregistre 85 dossiers qui ont pu avoir la garantie de la F.G.A.R, avec un taux moyen de couverture de leurs crédits de 45%.

Parmi les conditions de financement, nous avons étudié la tarification bancaire et le taux d'intérêt. La question posée relie la qualité du service offert au prix payé. Un entrepreneur sur trois trouve que le rapport est proportionné, par contre 55% voient que les prix sont chers par rapport à la qualité de service. Nous pensons qu'il faut tenir compte de la domiciliation des **PME** dans les banques publiques, dont les conditions bancaires en matière de tarification bancaire sont plus avantageuses.

Le taux d'intérêt facturé est négocié en fonction de l'importance de l'affaire et du montant du crédit accordé. Le taux moyen est au tour de 09% pour les crédits d'exploitation, et de 07% pour les crédits investissement. Pour le crédit bail, la charge locative à payer est donnée automatiquement par la machine. **Les taux d'intérêt pratiqués par la S.G.A sont chers, comparativement à ceux pratiqués par les banques publiques.** La remarque qui nous a paru importante, durant nos divers entretiens avec les entrepreneurs, c'est que 72% de ces derniers ignorent le taux d'intérêt appliqué par la banque. Cela peut attirer notre attention sur deux points essentiels :

Le premier concerne la non communication de l'ensemble des conditions bancaires auxquelles le client est assujéti. Cette situation est probablement due à l'incapacité des conseillers à justifier aux clients le taux élevé d'intérêt par rapport à celui pratiqué par la concurrence.

Le deuxième point à signaler, est le peu d'importance qu'accorde l'entrepreneur au taux d'intérêt facturé. Durant notre entretien avec les entrepreneurs sur ce point précisément, nous avons entendu des réponses comme « *pour moi, trouver une banque qui va me fiancer c'est l'essentiel, rapidement c'est moins essentiel, à quel prix ? Ce n'est pas important* ». Cette situation explique les difficultés de financement rencontrées par les **PME**.

La dernière question de ce volet, traite de la vision de l'entrepreneur en matière de l'appréciation du risque encouru par la banque dans le financement de son affaire. 85% de l'échantillon interrogé voit que le risque est minime. Il est fort probable que la forte capitalisation des ces **PME** et l'expérience de ses entrepreneurs évoquent en eux un sentiment de certitude dans la réussite de leurs activités. Façon de rassurer le banquier sur les capacités de remboursement des crédits accordés.

Durant notre enquête nous avons traité la question des conditions de financement par plusieurs questions pour aboutir à une définition précise de la tarification bancaire dans la S.G.A. Le premier aspect concerne la tarification bancaire comparativement au rapport qualité-prix par type d'entreprise. La mention du prix cher par rapport à la qualité est représentée par plus de 44% dans la TPE, 52% dans la petite entreprise et à 65% dans la moyenne entreprise (**voir annexes, page 211**). Cette tarification bancaire chère s'explique par le fait que les banques étrangères sont nouvellement installées et ne détiennent pas de dépôts gratuits permettant de réduire le coût de l'argent et par conséquent assurer une bonne rentabilité. Néanmoins, 36% des entreprises, toutes catégories confondues voient en la tarification bancaire un rapport proportionné entre le prix et la qualité. Cela permet d'annoncer que **les PME enquêtées apprécient la qualité de services avec des tarifs relativement chers à celles-ci.**

On ne peut pas parler de tarification bancaire sans aborder les garanties et les cautions qui viennent s'ajouter aux coûts des opérations de crédit. Dans les **PME** enquêtées nous avons constaté que 45% d'entre elles ont été confrontées à donner une caution personnelle pour accéder au crédit. La question à poser, pourquoi le banquier demande-il la caution personnelle ? Dans la pratique bancaire, plusieurs raisons peuvent être évoquées pour justifier cette pratique propre aux **PME** et aux TPE. Nous pouvons citer à titre d'exemple quelques raisons d'ordre psychologique, économique et financier. L'effet psychologique de ce type de caution est d'ordre moral, lorsque l'entrepreneur se porte caution, le banquier peut attendre de lui des efforts pour mener à bien son affaire et par conséquent garantir le paiement des crédits accordés. Sur le plan économique, le banquier fait jouer le patrimoine de l'entrepreneur du moment qu'il est généralement propriétaire de sa **PME**, afin de garantir les crédits accordés. Au plan financier, la caution personnelle est généralement demandée lorsque la **PME** est sous-capitalisée. Ceci s'explique par un faible engagement de la part de l'entrepreneur dans sa **PME**. La caution personnelle vient souvent pour couvrir le surplus d'engagement.

Dans notre cas relatif à l'échantillon enquêté, la forte capitalisation de ces **PME** n'a pas empêché le banquier à demander la caution personnelle du dirigeant. Passant maintenant aux

garanties recueillies par le banquier. Ce croisement nous renseigne sur l'exigence des garanties représentant deux fois l'engagement de la banque et qui varie entre 54% et 67% pour toutes les catégories de crédits.

Nous pouvons dire qu'**en plus de la caution personnelle, la Société Générale Algérie demande aussi des garanties palpables de la part des PME enquêtées.**

Sur le thème des garanties, il faut souligner un point d'incompréhension entre l'entrepreneur et le banquier. Pour ce dernier, la garantie mise en place n'est prise qu'à concurrence de son engagement mais, pour l'entrepreneur le bien hypothéqué représente une valeur beaucoup plus importante que le crédit accordé. Cela veut dire, que l'hypothèque réduit sa jouissance sur l'ensemble de son bien, quelque soit le montant qu'il couvre.

Qu'il s'agisse d'une banque étrangère ou publique, le phénomène de garantie semble être pareil dans la plupart des banques qui activent en Algérie, ce qui ne signifie pas que l'appréciation du risque de crédit se base sur la garantie mais elle restera l'accessoire du crédit.

Cet accessoire peut être éliminé par une garantie accordée auprès des organismes spécialisés créés récemment dans ce sens tel que le Fond de garantie à la **PME**.

Le deuxième point qui me paraît important à souligner, réside dans l'importance des garanties dans le cas du crédit-bail (leasing). Cette nouvelle formule de financement vient apporter une bouffée d'oxygène aux **PME** « asphyxiées » mais cette demande est empêchée par la lourdeur des garanties demandées. Pour être beaucoup plus précis, six sur neuf des financements effectués par le crédit-bail enregistrent des garanties qui remontent à deux fois le bien ou le matériel financé.

En Lignes : Quels sont les concours bancaire accordés ?

En colonne : Combien de fois le montant des garanties recueillies dépasse le crédit accordé ?

% Colonne % Ligne	Une fois	Deux fois	Trois fois	Plus	Total	%
Crédits de trésorerie (d'exploitation)	6 85,71%	22 51,16%	4 40,00%	3 30,00%	35	50,00%
Crédits d'investissement	1 14,29%	8 18,60%	2 20,00%	3 30,00%	14	20,00%
Autres crédits investissement (Crédit Bail)	0 0,00%	6 13,95%	1 10,00%	2 20,00%	9	12,86%
Crédits par signature	0 0,00%	6 54,55%	3 27,27%	2 18,18%	11	15,71%
Autre	0 0,00%	1 2,33%	0 0,00%	0 0,00%	1	1,43%
Total	7	43	10	10	70	.
%	10,00%	61,43%	14,29%	14,29%	100	.

**Tableau croisé 7 : concours bancaires accordés/garanties recueillies**

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

---

Les réformes économiques engagées depuis 1989, ont pour but entre autres, de transformer la banque publique en vraie banque commerciale, afin d'apporter des financements à l'entreprise privée (**PME**), qui représente un atout pour le développement de notre économie. Compte tenu des lacunes de notre marché financier, on ne peut s'appuyer que sur le système bancaire pour mobiliser l'épargne permettant de financer les investissements les plus rentables **Hinds (1990)**<sup>1</sup>. Cette mission d'intermédiation bancaire ne peut être accomplie qu'en créant d'autres mécanismes de financement privés.

Malgré l'implantation relativement récente des banques étrangères en Algérie, ces dernières connaissent un développement progressif et participent au financement de plusieurs entreprises et particuliers<sup>2</sup>. La justification du choix de la Société Générale Algérie est motivée par l'ancienneté et l'importance de son réseau bancaire par rapport aux autres banques étrangères<sup>3</sup>. En se basant sur une hypothèse largement admise selon laquelle les banques étrangères sont toutes des banques professionnelles, les résultats obtenus peuvent être généralisés sur l'ensemble de ces banques.

Il faut aussi signaler que la banque étrangère est confrontée d'une part, aux contraintes de développement de son réseau et d'autre part, à sa veille sur la rentabilité pour assurer sa pérennité. Cet aspect financier représentant la contrainte financière d'une banque est largement dépendant de sa maîtrise du risque de crédit.

L'exploitation des documents comptables de la Société Générale Algérie nous a permis d'obtenir des résultats affichant un accroissement de sa rentabilité dans une conjoncture de baisse des taux et d'augmentation des liquidités sur le marché monétaire, grâce à l'augmentation de son volume d'activité et de ses conditions bancaires relativement chers par rapport à la concurrence. Sa meilleure gestion du risque de crédit lui procure la conservation d'une bonne part de son produit net bancaire.

Le traitement de la question principale qui porte sur les pratiques de la Société Générale Algérie avec les **PME** algériennes, nous a conduit à étudier cette catégorie d'entreprises connue par son hétérogénéité. Les principaux résultats que nous avons dégagé après le traitement de notre questionnaire, nous permet d'énumérer les points suivants:

\* Il s'agit d'un échantillon fortement capitalisée qui active dans plusieurs types d'activités principales à prédominance (production), représentant les 43% des **PME** enquêtées. Ce résultat

---

<sup>1</sup>In Sophie BRANA, la politique bancaire dans les pays d'Europe de l'est, éditions l'Harmattan, 2001, page 109.

<sup>2</sup>La part des banques étrangères dans l'activité bancaire s'élève à 07% (rapport Banque d'Algérie, 2005).

<sup>3</sup>À fin 2006, la Société Générale Algérie a compté 24 agences opérationnelles.



permet de confirmer l'engagement de la Société Générale Algérie dans le financement du développement des entreprises contrairement à l'action des financements d'opérations spéculatives basés sur la rentabilité immédiate (financement du commerce extérieur) qui caractérisait le secteur bancaire privé national avant sa liquidation<sup>4</sup>.

\* Les **PME** enquêtées sont de création récente et de petite taille, 92% d'entre elles ont été créées après 1990. La taille de la petite entreprise employant de (10 à 49) employés est à hauteur de 56%. Elles recourent le plus souvent à l'utilisation des nouvelles technologies comme, l'informatique et l'Internet.

\* Constituée à 63% sous la forme juridique (Sàrl) et à 21% sous la forme (Eurl), l'échantillon enquêté est structuré autour d'un capital personnel ou une association familiale, pour que l'entrepreneur potentiel sauvegarde la centralisation de la gestion de sa **PME**.

\* L'identification de l'entrepreneur potentiel permet de confirmer qu'il s'agit d'un échantillon jeune, universitaire, jugeant nécessaire une formation spécialisée. 93% des chefs d'entreprises sont de sexe masculin, 53% d'entre eux ont moins de 44 ans et le reste plus de 45 ans. De part son influence sur la gestion de sa **PME**, la Société Générale Algérie est très attentive au profil de l'entrepreneur qui est le plus souvent son propriétaire-dirigeant.

Sur le plan relationnel, nous pouvons résumer les pratiques de la Société Générale Algérie envers les **PME** enquêtées comme suit :

\* La majorité des **PME** considèrent largement le bon accueil qu'ils reçoivent auprès de la Société Générale Algérie, dans des locaux adéquats à l'activité bancaire et des relations personnalisées avec leurs conseillers.

Il faut signaler qu'il existe 83% de **PME** enquêtées qui ont répondu par la mention « très bon » et « bon », lorsqu'elles ont été interviewées sur l'accueil et le contact avec le personnel de la banque. Ces deux mentions ne représentent que 67% en matière d'accueil téléphonique. Cette différence s'explique par l'augmentation de l'activité des agences bancaires qui a contribué à l'augmentation du nombre d'appels téléphoniques, mais l'absence d'un standard téléphonique automatique a entraîné quelques lenteurs, ce qui explique les insuffisances constatées.

Malgré sa faible proportion représentant les 08% de la population enquêtée, l'exploitation de la rubrique (autre) de la question : comment trouvez-vous votre conseiller de clientèle ? nous

---

<sup>4</sup>Abdelkrim NAAS, le système bancaire algérien : de la décolonisation à l'économie de marché, Maisonneuve & Larose/éditions inas, Paris, 2003, page 283.

a permis de relever une remarque importante, citée par quelques entrepreneurs. Ces derniers, trouvent que les conseillers de clientèle issus pour la plupart des banques publiques ont une culture bancaire riche. Seulement, leurs expériences sont beaucoup plus concentrées dans la grande entreprise. L'entreprise privée est une nouvelle donne de l'économie Algérienne, la Société Générale Algérie doit apporter des formations complémentaires à ses conseillers commerciaux.

\* Les **PME** enquêtées ont ouvert leur comptes bancaire dans une banque à réputation, pour demander des crédits d'exploitation afin de faire face aux décalages de trésorerie. Sur ce point, il faut signaler que nous avons enregistré 52 accords de financement d'exploitation contre seulement 29 accords de financement d'investissement (y compris le crédit-bail). Cette faible importance des crédits à long terme par rapport aux crédits à court terme est la source d'une vision liée à l'horizon temporel de la **PME** qui est le plus souvent à court terme d'une part, et du peu de connaissances qu'ont les banques sur l'évolution des secteurs d'autre part. Pour faire face aux éventuels retraits de ses clients et devant son incapacité à évaluer la viabilité du projet d'investissement présenté par l'entrepreneur, le banquier accorde des crédits à court terme. Le résultat obtenu est certainement l'image d'une absence d'objectif de croissance de ces **PME**.

\* les résultats relatifs aux conditions de financement pratiqués par la Société Générale Algérie affichent des taux d'intérêt relativement chers par rapport à la qualité des services offerts à ses clients. Ce résultat est confirmé par 55% de la population interrogée. En exploitant les différents manuels de tarification bancaire de certaines banques publiques, les conditions bancaires de la Société Générale Algérie demeurent supérieures mais, la qualité des services offerts participe à la réduction de cette différence.

\* La caution personnelle et les garanties palpables restent un accessoire traditionnel pour les crédits accordés et ce, malgré la forte capitalisation des **PME** enquêtées. Cet engagement supplémentaire qui est la caution personnelle que demande le banquier de la **PME** peut être la source de deux visions, la première est représentée par le fait que l'acceptation par l'entrepreneur d'une clause dans le contrat de prêt prévoyant une caution personnelle est susceptible de lui encourir une perte personnelle considérable, ce qui va l'obliger à se dévouer plus à la réussite de son projet. Cette vision est contestée par d'autres auteurs comme **Berger et Udell (1990)**<sup>5</sup> qui voient que les opérations de crédit accordés à la **PME** présentent beaucoup plus de risque

---

<sup>5</sup>In F.JANSSEN, l'influence de l'interpénétration du dirigeant et de son entreprise sur l'endettement des PME et sur leurs relations avec les banques, cahier de recherche, institut de recherche sur les P.M.E en collaboration avec l'université du Québec, Trois-Rivières Canada, juillet 1998, page 21, site Internet ([www.uqtr.ca/inrpme/pdf/98-07.pdf](http://www.uqtr.ca/inrpme/pdf/98-07.pdf)).

comparativement à la grande entreprise, le banquier est amené à demander un surplus de garantie correspondant à ce surplus de risque.

Sur ce point nous pouvons dire que la Société Générale Algérie ne peut pas être une meilleure source de financement bancaire pour les **PME** moins capitalisées, éprouvant des difficultés à offrir des garanties palpables. L'alternative de la banque étrangère doit être renforcée par d'autres organismes étatiques créés dans le but de garantir les crédits accordés, tel que le fonds de garantie des crédits à la petite et moyenne entreprise. Ceci peut donner l'occasion à des **PME** ayant une surface financière moins importante d'accéder aux différentes formes de crédit. Il faut aussi souligner que la Société Générale Algérie d'une façon particulière et la banque étrangère d'une façon générale ne peut pas être pour le moment un acteur principal concourant à la bancarisation de masse des populations à faible revenu (artisans, commerçants, agriculteurs, voire salariés), recherchée par les réformes bancaires engagées en Algérie<sup>6</sup>, car cela nécessite une infrastructure physique nécessaire à la gestion d'une masse importante de clients. Cette situation pourrait évoluer à long terme, par une importante extension de leur réseau<sup>7</sup> et/ou par rachat des banques publiques qui seraient privatisées.

Par ailleurs, nous pouvons dire que la Société Générale Algérie participe à la réduction des contraintes de financements auxquelles sont confrontées les **PME**. Cette participation reste modeste et concentrée autour des **PME** fortement capitalisées, finançables par les banques publiques et dont les caractéristiques échappent à la tendance générale des **PME** en Algérie.

Le dernier point à soulever, confirme l'hypothèse selon laquelle les banques étrangères issues pour la plupart des grands groupes bancaires internationaux, participent à la généralisation des bonnes pratiques et méthodes des banques professionnelles. Ce processus va certainement permettre aux banques algériennes d'acquérir l'efficacité commerciale.

Enfin, il y a lieu de noter que notre enquête portant sur 70 **PME** autour de 59 questions, n'est pas entièrement exploitée. D'autres questions peuvent encore être étudiées à travers un traitement statistique plus approfondi, ce que nous espérons faire dans un travail de recherche dans le futur.

---

<sup>6</sup>C.G.A.P et A.F.D, bancarisation de masse en Algérie : opportunités et défis, rapport final, juin 2006, page 18.

<sup>7</sup>La Société Générale Algérie envisage de passer de 24 agences à fin 2006 à 80 agences d'ici 2008, in *semaphore*, revue interne de la Société Générale Algérie, n°09, mars 2007, page 11.

## **BIBLIOGRAPHIE**

---

## OUVRAGES

Abdelkrim NAAS, le système bancaire algérien : de la décolonisation à l'économie de marché, Maisonneuve et Larose/éditions inas, Paris, 2003, 311 pages.

Abdelkrim SADEG, système bancaire algérien : la réglementation relative aux banques et établissements financiers, les presses de l'imprimerie A.Ben, Alger, 2005, 273 pages.

Abderrahmane Roustoumi HADJ-NACER, les cahiers de la réforme, volume n° 4, éditions E.N.A.G, Alger, 2ème Editions, 1990, 181 pages.

AÏT HABOUCHE, sous la direction de Guy MAURAU (maître de conférences, HDR, Université de Rouen), la question de l'investissement privé en Algérie : un essai d'analyse des déterminants PME à investir, Thèse de Doctorat d'État en sciences économiques, Université d'Oran (faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales), 2003, 318 pages.

Benhalima AMMOUR, le système bancaire algérien : textes et réalité, éditions Dahlab, Alger, 1996, 122 pages.

Christian DESCAMPS, Jacques SOICHOT, économie et gestion de la banque, éditions EMS, Paris, 2002, 262 pages.

Éric LAMARQUE, gestion bancaire, éditions e-Node/Pearson éducation France, Paris, 2003, 221 pages.

Farouk BOUYACOUB, l'entreprise et le financement bancaire, éditions Casbah, Alger 2000, 303 pages.

Guy CAUDAMINE, Jean MONTIER, banque et marchés financiers, éditions Economica, Paris, 1998, 719 pages.

Halim ARROUDJ, sous la direction de M. Abdelkrim MIRAOUI, la banque et la gestion du risque de crédit : cas de la B.E.A, mémoire de magister, Université d'Oran (faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales), 2000-2001, 275 pages.

Hocine BENISSAD, Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993), office des publications universitaires, Alger, 03-1994, 224 Pages.

Jean-Pierre LAHILLE, Bien gérer vos relations avec vos banquiers, les éditions d'Organisation, Paris, 2002, 399 pages.

Laurence DENIS, analyse empirique des PME wallonnes en croissance, mémoire pour l'obtention d'une licence en sciences de gestion, université de liège : faculté d'économie, de gestion et de sciences sociales, école d'administration des affaires, Belgique, 2001-2002, 96 pages.

Michel BADOUC, marketing management pour les sociétés financières : banque, sociétés d'assurance..., les éditions d'Organisation, Paris, 1995, 331 pages.

Michel BEAUD, l'art de la thèse, éditions Casbah, Alger, 1999, 172 pages.

Michel LALLEMENT dir, Entrepreneurs et PME : approches algéro-françaises, (Griot- Lise/ CNRS), éditions l'Harmattan, 2004, 280 pages.

Michel MATHIEU, l'exploitant bancaire et le risque crédit : mieux le cerner pour mieux le maîtriser, éditions la revue banque, Paris, 1995, 301 pages.

Monique ZOLLINGER, marketing et stratégies bancaires : la métamorphose, éditions Dunod, Paris, 1992, 181 pages.

Olivier NAGEL, la relation banque-entreprise : analyse du risque crédit entreprise, résumé d'un mémoire de 3<sup>ème</sup> cycle, conservatoire national des arts et métiers, Paris, septembre 1996, 60 pages.

Olivier TORRES dir, PME : de nouvelles approches, éditions Economica, Paris, 1998, 181 pages.

Pierre VERNIMMEN, gestion et politiques de la banque, éditions Dalloz, Paris, 1981, 374 pages.

Riad BENMALEK, la réforme du secteur bancaire en Algérie, mémoire de maîtrise en sciences économiques, option : économie internationale, monnaie et finance, université des sciences sociales de TOULOUSE I, France, 1999, 78 pages.

Sophie BRANA, la politique bancaire dans les pays d'Europe de l'est : de la libéralisation financière à la restructuration économique, éditions l'Harmattan, 2001, 224 pages.

Sylvie DE COUSSERGUES, la banque : structures, marchés, gestion, éditions Dalloz, Paris, 1994, 134 pages.

Sylvie DIATKINE, les fondements de la théorie bancaire, éditions Dunod, Paris, 2002, 191 pages.

## **ARTICLES**

Ahmed BOUYACOUB, les caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans les PME en Algérie à l'heure de la transition vers l'économie de marché, numéro spécial de la revue Cread, octobre 1997, O.P.U, pages 71-79.

Benhalima AMMOUR, la réglementation prudentielle et les contraintes de financement des entreprises en Algérie, revue Idara, 02-2001, n° 22 volume 11, pages 129-138.

Bertrand larrera DE MOREL, risque et financement bancaires des PME, revue banque, juillet-août 1994, n° 550, pages 56-58.

Choaïb EL-HASSAR, réformes et opportunités d'investissements dans le secteur bancaire algérien, media Bank, 06-2000, n° 48, Banque d'Algérie, pages 4-9.

Direction générale des études de la Banque de France, les structures du système financier algérien, revue problèmes économiques, 10 juillet 1991, n° 2.233, la documentation Française, pages 21-24.

F.JANSSEN, l'influence de l'interpénétration du dirigeant et de son entreprise sur l'endettement des PME et sur leurs relations avec les banques, cahier de recherche, institut de recherche sur les P.M.E en collaboration avec l'université du Québec, Trois-Rivières Canada, juillet 1998, pages 1-37, site Internet ([www.uqtr.ca/inrpme/pdf/98-07.pdf](http://www.uqtr.ca/inrpme/pdf/98-07.pdf)).

G.OUKAZI, Ce qui a changé dans la loi sur la monnaie et le crédit, le Quotidien d'Oran, lundi 18 août 2003, 2622, Oran presse, page 04.

Josée SAINT PIERRE, le crédit bancaire aux PME : les banques discriminent-elles selon la taille ou selon les risques des entreprises emprunteuses ? Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, s.d, s.n, université du QUEBEC, pages 1-16, site Internet ([neumann.hec.ca/airepme/pdf/1998/Stpialle.pdf](http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/1998/Stpialle.pdf)).

Khalil ASSALA, PME en Algérie : de la création à la mondialisation, 8ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME), 25,26 et 27 octobre 2006, site Internet ([www.airepme.org](http://www.airepme.org)).

Leïla MELBOUCI, de l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ? 8ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 25,26 et 27 octobre 2006, Site Internet ([www.airepme.org](http://www.airepme.org)).

Madjid NASSOU, la banque et les principales contraintes de l'environnement institutionnel, Algérie actualité, du 19 au 25 juillet 1994, n°1501, pages 8-9.

Marianne GUILLE, l'information du banquier, déterminant de la structure et des conditions d'équilibre du marché du crédit, revue problèmes économiques, 21 juin 1995, n° 2.429, la documentation Française, pages 19-25.

Mohamed LAKSACI, monnaie et intermédiation financière en Algérie, Cread, 01/1989, n° 17, office des publications universitaires, pages 133-146.

Mostéfa ATHMANIA, extraits du rapport de l'A.B.E.F sur la rencontre : appareil judiciaire/communauté bancaire, revue convergence, B.E.A, n° 03-1999, pages 5-9.

Messaoud BOUSRI, le financement de notre commerce extérieur, revue convergence, B.E.A, février 2003, n°10, pages 13-18.

Michel MARCHESNAY, La PME : une gestion spécifique ? Revue problèmes économiques, 20 mai 1992, n° 2.276, la documentation Française, pages 26-32.

M. KHEMOUDJ, le contrôle interne des banques et des établissements financiers : les objectifs réglementaires et les principes à respecter, media Bank, s.d, n° 64, Banque d'Algérie, pages 17-20.

Mohamed Yazid BOUMGHAR, la relation PME-BANQUE : un essai de compréhension, colloque international, gouvernance et développement de la PME, les 23, 24, 25 juin 2003, hôtel Hilton, Alger, 15 pages.

Nicolas EBER, les relations bancaires de long terme: une revue de la littérature, revue d'économie politique, mars-avril 2001, n° 111(2), pages 195-246.

Note d'information, retrait d'agrément et mise en liquidation de la banque commerciale et industrielle d'Algérie (B.C.I.A), media Bank, 08/2003, n° 67, Banque d'Algérie, pages 4-6.

Olivier TORRES, pour une approche contingente de la spécificité de la PME, revue internationale PME, vol.10, n°2, 1997-b.

P.PASCALLON, le système bancaire algérien, revue banque, octobre 1970, n°289.

Saïd DIB, la situation du système bancaire Algérien, media Bank, 08/2001, n° 55, Banque d'Algérie, pages 23-25.

Salah SLIMANI, contrôle des banques : le constat d'échec de la Banque d'Algérie, El watan économie du 21 au 27 septembre 2005, 33, El watan presse, page 3.

Sylvie CIEPLY, Marcelline GRONDIN, l'octroi de crédit par les banques en situation d'asymétrie d'information : les résultats d'une enquête auprès d'un échantillon de chargés de clientèle P.M.E, 5<sup>o</sup> Congrès International Francophone sur la PME, Association Internationale de Recherche en PME, Lille, 25,26 et 27 Octobre 2000, pages 19-25, site Internet (<http://www.airepme.univ-metz.fr/>).

Sylvie MATHERAT, financement des PME : appréciation et différenciation des risques, revue Banque magazine, novembre 2000, n°619, pages 25-28.

Thierry APOTEKER, les relations Banques-PME : un éclairage théorique sur les stratégies pour les banques françaises, revue Banque stratégie, septembre 1996, n° 130, site Internet ([www.tac-financial.com/publ/bque-pme.pdf](http://www.tac-financial.com/publ/bque-pme.pdf)).

Véronique ROUGÈS, Gestion bancaire du risque de crédit aux entreprises : une revue de la littérature, centre de recherche européen en finance et gestion, s.d, s.n, université Paris IX-Dauphine, pages 1-17.

Wassila LACHACHI TABET AOUL, l'entrepreneur Algérien : l'émergence d'une nouvelle classe, les conditions de mise à niveau des PME dans les pays arabes, colloque international, université de Chlef, 17 ou 18 avril 2006.

Xavier DUCREUX, économie d'endettement et économie de marchés financiers, cahiers Français, juillet- septembre 1996, n° 277, la documentation Française, pages 55-60.

## **MANUELS**

Banque d'Algérie, évolution économique et monétaire en Algérie, rapports annuels, 2003, 2004 et 2005.

C.G.A.P et A.F.D, bancarisation de masse en Algérie : opportunités et défis, rapport final, juin 2006, 45 pages.

INEUM consulting, Séminaire ABEF-MEDA, stratégies de développement managérial et commercial des banques, 10 octobre 2006.

Omar ISSAAD, les modifications profondes de la tarification bancaire, (D.G.A chargé des engagements), direction de la communication de la B.E.A, 2000.

Tarifs et conditions bancaires, B.E.A, B.A.D.R, B.N.A, Citibank, S.G.A, années 1997, 1998, 2002, 2004 et 2005.



## DÉCRETS ET LOIS

Instruction n° 74-94 du 29 novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers.

Instruction n° 77-95 du 25 décembre 1995 relative aux instruments de conduite de la politique monétaire et au refinancement des banques.

Journal officiel du 02 août 1963, Loi n° 63-277 du 26 juillet 1963 portant code des investissements, pages 774 à 776.

Journal officiel n° 16 du 18 avril 1990, loi n° 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

Journal officiel n° 14 du 28 février 2001, ordonnance n° 01-01 du 27 février 2001 modifiant et complétant la loi 90-10 du 14 avril relative à la monnaie et au crédit, pages 4-5.

Journal officiel n° 77 du 30 Ramadhan 1422 correspondant au 15 décembre 2001, Loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, pages 4-7.

Journal officiel n° 73 du 10 novembre 2002, arrêté du 03 novembre 2002 fixant l'organisation de l'agence nationale de développement de l'investissement -ANDI-.

Journal officiel n° 74 du 13 novembre 2002, décret exécutif n° 02-373 du 11 novembre 2002 portant création et fixant les statuts du fonds de garantie des crédits à la petite et moyenne entreprise, pages 11-14.

Journal officiel n° 52 du 27 août 2003, ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, pages 3-18.

Journal officiel n° 27 du 28 avril 2004, décret présidentiel n° 04-134 du 19 Avril 2004 portant statuts de la caisse de garantie des crédits d'investissements pour la petite et moyenne entreprise, pages 24-26.

Journal officiel n° 32 du 04 mai 2005, décret exécutif n° 05-165 du 03 mai 2005 portant création, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de développement de la petite et moyenne entreprise, pages 24-27.

Ordonnance n° 66-284 du 15 septembre 1966 portant code des investissements.

Règlement n° 92-01 du 22 mars 1992 portant organisation et fonctionnement de la centrale des risques.

Règlement n° 92-08 du 17 novembre 1992 portant plan de comptes bancaire et règles comptables applicables aux banques et aux établissements financiers, pages 12-16.

Règlement COSOB n° 96-03 du 03 juillet 1996 relatif aux conditions d'agrément aux obligations et au contrôle des intermédiaires en opérations de bourse.

Règlement n° 97-01 du 08 janvier 1997 portant comptabilisation des opérations sur titres.

## **ANNEXES**

---

## *Questionnaire destiné au client*

### **1 PRESENTATION DE L'ENTREPRISE**

Q.1- Entreprise N° de code :

Q.2- Date de création :

.....

Q.3- Capital Social :

.....

Q.4- Type d'Activité :

1- Production

2- Commerce Gros

3- Commerce Détail

4- Service

5- Importation

Q.5- Branche d'Activité :

1- Agro-alimentaire

2- Textile, Cuirs ...

3- Bois et Papiers

4- Chimie et Plastique

5- Mines et Carrières

6- Commerce

7- Services

8- BTP et Matériaux de Construction

9- Autres

.....

Q.6- Principaux produits / ou services  
Selon l'importance du chiffre d'affaires

.....

Q.7- Effectif salariés :

.....

Q.8- Chiffre d'Affaires : .....

Q.9- Statut Juridique de l'Entreprise :

1- Société par Action (SPA)

2- SARL

3- SNC

4- Entreprise individuelle (EURL)

5- Autres, Précisez

.....

Q.10- Structure du Capital :

1- Capital Personnel

2- Un Associé

3- Deux Associés

4- Plus de deux associés

## 2 IDENTIFICATION DE L'ENTREPRENEUR

Q.11- Sexe :

1- Masculin

2- Féminin

Q.12- Age (ans) :

1- < 25 ans

2- De 25 ans à 35 ans

3- De 35 ans à 45 ans

4- De 45 ans à 55 ans

5- > 55 ans

Q.13- Niveau de formation :

- 1- Aucun
- 2- Primaire
- 3- Secondaire
- 4- Supérieur
- 5- Professionnel

Q.14- Avez-vous suivi une formation ?

- 1- Oui
- 2- Non

Q.15- Si, oui dans quels domaines ?

- 1-Economie : Commerce, comptabilité, gestion
- 2- Informatique
- 3- Technique / Professionnel
- 4- Autres

Q.16- Votre entreprise est une :

- 1- Nouvelle création
- 2- Reprise d'une affaire familiale
- 3- Entreprise dont vous étiez associé
- 4- Entreprise dont vous étiez salarié
- 5- Autre situation, précisez .....

Q.17- Avez-vous une expérience professionnelle dans votre secteur d'activité ?

- 1- Oui
- 2- Non

Q.18- Que faisiez-vous avant la création de votre entreprise ?

1- Patron d'entreprise privée

2- Salarié

3- Fonctionnaire

4- Profession libérale (installé à son compte)

5- Cadre d'entreprise publique

6- Retraité

7- Chômeur

8- Autre, précisez

.....

### 3 UTILISATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES PAR L'ENTREPRISE (NTIC)

Q.19- Quel est le nombre d'ordinateurs au sein de votre entreprise? .....

Q.20- Votre entreprise est-elle connectée à Internet ?

1- Oui

2- Non

Q.21- Si oui, pourquoi votre entreprise utilise-t-elle Internet ?

1- Pour acheter en ligne

2- Pour faire la vente en ligne

3- Pour connaître ce que font les autres entreprises concurrentes

4- Pour se faire connaître

5- Pour accélérer vos transactions avec Les partenaires (Clients, fournisseurs, banques, Administrations ...)

Q.22- Pensez-vous qu'Internet vous a apporté un plus, au niveau de votre entreprise ?

1- Oui

2- Non

Q.23- Si oui, à quel niveau, précisez .....  
.....

Q.24- Connaissez-vous les sites de vos principaux clients ?

1- Oui

2- Non

3- Pas de réponse

Q.25- Connaissez-vous les sites de vos principaux fournisseurs ?

1- Oui

2- Non

3- Pas de réponse

Q.26- Connaissez-vous les sites de vos principales banques ?

1- Oui

2- Non

3- Pas de réponse

Q.27- Connaissez-vous les sites de vos principales administrations ?

1- Oui

2- Non

3- Pas de réponse

#### **4 RELATION AVEC LA BANQUE**

Q.28- Comment jugez vous la qualité d'accueil (contact avec le personnel de la banque) ?

1- Très bonne

2- Bonne

3- Moyenne

4- Mauvaise

Q.29- Comment jugez vous la qualité d'accueil téléphonique de votre banque ?

- 1- Très bonne
- 2- Bonne
- 3- Moyenne
- 4- Mauvaise

Q.30- Le personnel de la banque a t'il les qualités suivantes ?

- 1- Esprit d'équipe
- 2- Professionnalisme
- 3- Innovation
- 4- Pas de réponse

Q.31.A Est-ce que votre agence bancaire est adéquate à l'activité bancaire ?

- 1- Oui
- 2- Non
- 3- Pas de réponse

Q.31.B Est-ce qu'elle a un accès facile ?

- 1- Oui
- 2- Non
- 3- Pas de réponse

Q.31.C Est-ce qu'elle est bien aménagée ?

- 1- Oui
- 2- Non
- 3- Pas de réponse



Q.31.D Est-ce qu'elle est bien située ?

1- Oui

2- Non

3- Pas de réponse

Q.31.E Autres, précisez

.....

Q.32- Pourquoi avez-vous choisi cette banque ?

1- Hasard

2- Proximité

3- Réputation

4- Conseil d'un proche

5- Choix limité

6- En relation avec votre secteur d'activité

Q.33- Dans combien de banque êtes vous domicilié ?

1- Une banque

2- Deux banques

3- Trois banques

4- Plus

Q.34- Avez-vous des relations personnalisées avec votre  
Conseiller de clientèle ?

1- Oui

2- Non

Q.35- Qui est votre interlocuteur habituel à la banque ?

1- Conseiller de clientèle

2- Directeur

3- Adjoint directeur

4- Autre, précisez

.....

Q.36- Sollicitez vous votre banque dans les changements qui peuvent surgir dans votre affaire ?

1- Oui

2- Non

Q.37- Si oui, comment voyez vous ses conseils ?

1- Dans l'intérêt de la banque

2- Dans l'intérêt de votre entreprise

3- Dans l'intérêt des deux parties

4- Pas de réponse

5- Autre, commentez.....

.....

Q.38- Comment trouvez vous votre conseiller de clientèle ?

1- Livresque

2- Connaissance particulière des problèmes des PME

3- Les deux

4- Pas de réponse

5- Autre, Précisez

.....

## 5 PROCEDURES ET DELAI DE REPONSE A LA DEMANDE DE CREDIT

Q.39- Votre demande de crédit a été formulée au bout de combien de temps après l'ouverture de votre compte bancaire ?

1- Court (1jrs à <=3mois)

2- Moyen (>3 mois à <= 6mois)

3- Long (>6 mois)

Q.40- Dans combien de temps avez-vous reçu la réponse de votre demande de crédit ?

1- Rapide (1jrs à <=2 semaines)

2- Acceptable (>2 semaines à <=1mois)

3- Long (> 1mois)

Q.41- Est-ce que le banquier vous a notifié sa décision de crédit par écrit ?

1- Oui

2- Non

Q.42- Le dossier à fournir pour la demande de crédit, est il trop encombrant ?

1- Oui

2- Non

Q.43- Les formalités pour la mise en place du crédit (conditions de forme), sont elles complexes ?

1- Oui

2- Non

3- Pas de réponse

Q.44- Si oui, à quel niveau ?

1- Recueil des garanties

2- Signature du contrat de crédit

3- Autre, Précisez

.....

Q.45- Existent-ils d'autres barrières à l'accès aux services offerts par la banque ?

1- Oui

2- Non

3- Pas de réponse

Q.46- Si oui, les quelles ? commentez .....

.....

## 6 LES CONDITIONS DE FINANCEMENT BANCAIRE

Q.47- Quels sont les concours bancaires que vous avez demandés ?

1- Crédits de trésorerie (d'exploitation)

2- Crédits d'investissement

3- Autres crédits d'investi. (Crédit Bail)

4- Crédits par signature

5- Autre, Précisez

.....

Q.48- Quels sont les concours bancaire accordés ?

1- Crédits de trésorerie (d'exploitation)

2- Crédits d'investissement

3- Autres crédits investi (Crédit Bail)

4- Crédits par signature

5- Autre, Précisez

.....

Q.49- Avez-vous bénéficié d'un appui d'une institution ou d'un organisme pour créer votre entreprise ?

1- Oui

2- Non

Q.50- Si oui, auprès de quel organisme ?

1- Chambre de commerce

2- OSCIP

3- APSI

4- ANDI

5- ANSEJ

6- WILAYA

7- Autre, précisez

.....

Q.51- Est-ce que le banquier vous a informé des éléments susceptibles d'influencer sa décision ?

1- Oui

2- Non

Q.52- L'anonymat de la décision de crédit constitue t'elle des effets pervers sur le bon déroulement de votre demande de crédit ?

1- Oui

2- Non

3- Pas de réponse

Q.53- Si oui, quels sont ces effets ? Commentez .....

.....  
.....

Q.54- Quelles sont les garanties exigées par la banque ?

.....

Q.55- Combien de fois le montant des garanties recueillies dépasse le crédit accordé ?

1- une fois

2- Deux fois

3- Trois fois

4- Plus

5- Pas de réponse

Q.56- Est-ce que votre banquier vous a demandé une caution personnelle ?

1- Oui

2- Non

3- Pas de réponse

Q.57- Quels sont les taux d'intérêts facturés ? .....

.....

Q.58- Comment jugez vous la tarification bancaire de votre banque comparativement au rapport qualité- prix ?

1- Rapport proportionné

2- Le prix est moins cher par rapport à la qualité

3- Le prix est cher par rapport à la qualité

Q.59- Comment jugez-vous le risque que votre banque court dans le financement de votre affaire ?

1- Très important

2- Important

3- Minimale

4- Pas de réponse





**" SOCIETE GENERALE D'ALGERIE "**  
BILAN COMPTABLE DÉCEMBRE 2002

**ACTIF**

**PASSIF**

CODE	LIBELLE	MONTANT	CODE	LIBELLE	MONTANT
01- B01	CAISSE, BANQUES CENTRALES, CCP	5.662.413.263,25	01- B31	CAISSE, BANQUES CENTRALES, CCP	-
02- B02	EFFETS PUBLICS ET VALEURS ASSIMILEES	-	02- B32	DETTES ENVERS INSTITUTIONS FINANCIERES	984.167.992,35
03- B03	CREANCES SUR LES INSTITUTIONS FINANCIERES	708.823.734,74	B33	- AVUE	484.167.992,35
B04	- AVUE	708.823.734,74	B34	- A TERME	500.000.000,00
B05	- A TERME	-	03- B35	COMPTES CREDITEURS DE LA CLIENTELE	7.249.893.910,92
04- B06	CREANCES SUR LA CLIENTELE	4.040.384.858,28	B36	- COMPTES D'EPARGNE	679.911.690,81
B07	- CREANCES COMMERCIALES	74.046.024,65	B37	- A VUE	679.911.690,81
B08	- AUTRES CONCOURS A LA CLIENTELE	1.678.450.390,56	B38	- A TERME	-
B09	- COMPTES ORDINAIRES DEBITEURS	2.287.888.443,07	B39	- AUTRES DETTES :	6.569.982.220,11
05- B10	OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES A REVENU FIXE	-	B40	- A VUE<	5.034.078.575,82
06- B11	ACTIONS ET AUTRES TITRES A REVENU VARIABLES	-	B41	- A TERME	1.535.903.644,29
07- B12	PARTICIPATIONS ET ACTIVITES PORTEFEUILLES	-	04- B42	DETTES REPRESENTEES PAR TITRE	615.421.713,27
08- B13	PART DANS LES ENTREPRISES LIEES	-	B43	- BON DE CAISSE	615.421.713,27
09- B14	CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES	44.384.590,58	B44	- TIT. DU MARCHE INTER-BANC, ET TIT. DE CREANCES NEGOCIAB.	-
10- B15	LOCATION SIMPLE	-	B45	- EMPRUNTS OBLIGATOIRES	-
11- B16	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	39.933.715,83	B46	- AUTRES DETTES REPRESENTEES PAR TITRES	-
12- B17	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	119.554.023,81	05-B47	AUTRES PASSIFS	1.346.182.992,96
13- B18	AUTRES ACTIONS	-	06- B48	COMPTES DE REGULARISATIONS	4.030.056,11
14- B19	CAPITAL SOUSCRIPTION NON VERSE	-	07- B49	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	22.583.217,03
15- B20	AUTRES ACTIFS	69.087.283,18	08- B50	PROVISIONS REGLEMENTEES	-
16- B21	COMPTES DE REGULARISATION	18.639.793,68	09- B51	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GENERAUX	55.453.400,00
17- B22	RESULTAT DE L'EXERCICE	-	10- B52	SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	-
	<b><u>TOTAL DE L'ACTIF</u></b>	<b><u>10.703.221.263,35</u></b>	11- B53	DETTES SUBORDONNEES	-
			12- B54	CAPITAL SOCIAL	500.000.000,00
			13- B55	PRIMES LIEES AU CAPITAL	-
			14- B56	RESERVES	-
			15- B57	ECART DE REEVALUATION	-
			16- B58	REPPORT A NOUVEAU (+)	-99.827.407,12
			17- B59	RESULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	25.315.387,83
				<b><u>TOTAL PASSIF</u></b>	<b><u>10.703.221.263,35</u></b>



## TABLEAU DE COMPTE DES RESULTATS (2002)

### CHARGES

### PRODUITS

CODE	LIBELLE	MONTANT
<b>A- R01</b>	<b>CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>	<b>124.835.177,92</b>
1- R02	INTERETS ET CHARGES ASSIMILEES	94.964.999,53
R03	- SUR OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANIERES	32.048.056,47
R04	- SUR OPERATIONS AVEC LA CLIE NTELE	62.916.943,06
R05	- SUR OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES A REVENU FIXE	-
R06	- AUTRES INTERETS ET CHARGES ASSIMILEES	-
2- R07	CHARGES SUR OPERATIONS DE CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES	4.267.572,52
3- R08	CHARGES SUR OPERATIONS DE LOCATION SIMPLE	-
4- R09	COMMISSIONS	25.602.605,87
5- R10	AUTRES CHARGES D'EXPLOITATIONS BANCAIRES	-
<b>B- R11</b>	<b>AUTRES CHARGES</b>	<b>340.653.757,93</b>
6- R12	CHARGES D'EXPLOITATION GENERALE	199.097.769,87
R13	- SERVICES	95.769.343,12
R14	- FRAIS DE PERSONNEL	86.191.464,48
R15	- IMPOTS ET TAXES	73.750,47
R16	- CHARGES DIVERSES	17.063.211,80
7- R17	DOTATION AUX PROVISIONS ET PERTES SUR CREANCES IRRECUPERABLES	94.522.765,15
8- R18	DOTATION AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLE	39.310.204,82
9- R19	CHARGES EXCEPTIONNELLES	7.723.018,09
10- R20	IMPOTS SUR LES BENEFICES	-
11- R21	<b>BENEFICE DE L'EXERCICE</b>	<b>25.315.387,83</b>

CODE	LIBELLE	MONTANT
<b>A-R31</b>	<b>PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>	<b>470.353.146,29</b>
1-R32	INTERETS ET PRODUITS ASSIMILEES :	284.970.675,20
R33	-SUR OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANIERES	16.069.241 ,89
R34	-SUR OPERATIONS AVEC LA CLIE NTELE	268.901.433,31
R35	-SUR OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES A REVENU FIXE	-
R36	-AUTRES INTERETS ET PRODUITS ASSIMILEES	-
2-R37	PRODUITS SUR OPERATIONS DE CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES	9.528.432,78
3-R38	PRODUITS SUR OPERATIONS DE LOCATION SIMPLE	-
4- R39	PRODUITS DE TITRES A REVENU VARIABLE	-
5- R40	COMMISSIONS	175.637.726,81
6-R41	AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	216.311,50
<b>B- R42</b>	<b>AUTRES PRODUITS</b>	<b>20.451.177,39</b>
7- R43	PRODUITS DIVERS	4.361.581,39
8- R44	REPRISE DES PROVISIONS ET RECUPERATIONS SUR CREANCES AMORTIES	3.286.000,00
9- R45	PRODUITS EXCEPTIONNELS	12.803.596,00
10-R46	PERTES DE L'EXERCICE	-



**" SOCIETE GENERALE D'ALGERIE "**  
BILAN COMPTABLE DÉCEMBRE 2003

**ACTIF**

**PASSIF**

CODE	LIBELLE	MONTANT	CODE	LIBELLE	MONTANT
01- B01	CAISSE, BANQUES CENTRALES, CCP	6.611.722.252,54	01- B31	CAISSE, BANQUES CENTRALES, CCP	-
02- B02	EFFETS PUBLICS ET VALEURS ASSIMILEES	-	02- B32	DETTES ENVERS INSTITUTIONS FINANCIERES	2.520.819.593,58
03- B03	CREANCES SUR LES INSTITUTIONS FINANCIERES	1.423.630.135,19	B33	- AVUE	
B04	- AVUE		B34	- A TERME	
B05	- A TERME		03- B35	COMPTES CREDITEURS DE LA CLIENTELE	8.709.532.439 ,81
06- B06	CREANCES SUR LA CLIENTELE	7.238.666.428,99	B36	- COMPTES D'EPARGNE	
B07	- CREANCES COMMERCIALES		B37	- A VUE	
B08	- AUTRES CONCOURS A LA CLIENTELE		B38	- A TERME	
B09	- COMPTES ORDINAIRES DEBITEURS		B39	- AUTRES DETTES :	
05- B10	OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES A REVENU FIXE		B40	- A VUE<	
06- B11	ACTIONS ET AUTRES TITRES A REVENU VARIABLES		B41	- A TERME	
07- B12	PARTICIPATIONS ET ACTIVITES PORTEFEUILLES	10.000.000,00	04- B42	DETTES REPRESENTÉES PAR TITRE	2.237.848.006,02
08- B13	PART DANS LES ENTREPRISES LIEES		B43	- BON DE CAISSE	
09- B14	CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES	551.772.786,15	B44	- TIT. DU MARCHE INTER-BANC, ET TIT. DE CREANCES NEGOCIAB.	
10- B15	LOCATION SIMPLE		B45	- EMPRUNTS OBLIGATOIRES	
11- B16	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	45.291.038,92	B46	- AUTRES DETTES REPRESENTÉES PAR TITRES	
12- B17	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	172.185.159.,86	05- B47	AUTRES PASSIFS	2.567.801.928,37
13- B18	AUTRES ACTIONS		06- B48	COMPTES DE REGULARISATIONS	34.742.724,86
14- B19	CAPITAL SOUSCRIPTION NON VERSE		07- B49	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	133.750.041,17
15- B20	AUTRES ACTIFS	639.534.659,60	08- B50	PROVISIONS REGLEMENTÉES	
16- B21	COMPTES DE REGULARISATION	101.472.878,03	09- B51	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GENERAUX	126.752.699,30
17- B22	RESULTAT DE L'EXERCICE		10- B52	SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	
	<u>TOTAL DE L'ACTIF</u>	<u>16.794.275.339,28</u>	11- B53	DETTES SUBORDONNEES	
			12- B54	CAPITAL SOCIAL	500.000.000,00
			13- B55	PRIMES LIEES AU CAPITAL	
			14- B56	RESERVES	
			15- B57	ECART DE REEVALUATION	
			16- B58	REPPORT A NOUVEAU (+)	-74.512.019,29
			17- B59	RESULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	37.539.925,46
				<u>TOTAL PASSIF</u>	<u>16.794.275.339,28</u>



# TABLEAU DE COMPTE DES RESULTATS (2003)

## CHARGES

## PRODUITS

CODE	LIBELLE	MONTANT
<b>A- R01</b>	<b>CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>	<b>330.653.258,41</b>
1- R02	INTERETS ET CHARGES ASSIMILEES	254.327.855,36
R03	- SUR OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANIERES	
R04	- SUR OPERATIONS AVEC LA CLIE NTELE	
R05	- SUR OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES A REVENU FIXE	
R06	- AUTRES INTERETS ET CHARGES ASSIMILEES	
2- R07	CHARGES SUR OPERATIONS DE CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES	44.905.632,50
3- R08	CHARGES SUR OPERATIONS DE LOCATION SIMPLE	
4- R09	COMMISSIONS	31.419.770,55
5- R10	AUTRES CHARGES D'EXPLOITATIONS BANCAIRES	
<b>B- R11</b>	<b>AUTRES CHARGES</b>	<b>597.453.096,99</b>
6- R12	CHARGES D'EXPLOITATION GENERALE	289.165.102,41
R13	- SERVICES	
R14	- FRAIS DE PERSONNEL	
R15	- IMPOTS ET TAXES	
R16	- CHARGES DIVERSES	
7- R17	DOTATION AUX PROVISIONS ET PERTES SUR CREANCES IRRECUPERABLES	115.614.677,19
8- R18	DOTATION AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLE	183.691.939,71
9- R19	CHARGES EXCEPTIONNELLES	8.981.377,68
10- R20	IMPOTS SUR LES BENEFICES	
<b>11- R21</b>	<b>BENEFICE DE L'EXERCICE</b>	<b>37.539.925,46</b>

CODE	LIBELLE	MONTANT
<b>A-R31</b>	<b>PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>	<b>930.261.558,03</b>
1-R32	INTERETS ET PRODUITS ASSIMILEES :	523.072.648,33
R33	-SUR OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANIERES	
R34	-SUR OPERATIONS AVEC LA CLIE NTELE	
R35	-SUR OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES A REVENU FIXE	
R36	-AUTRES INTERETS ET PRODUITS ASSIMILEES	
2-R37	PRODUITS SUR OPERATIONS DE CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES	111.768.393,08
3-R38	PRODUITS SUR OPERATIONS DE LOCATION SIMPLE	
4- R39	PRODUITS DE TITRES A REVENU VARIABLE	
5- R40	COMMISSIONS	295.190.412,62
6-R41	AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	230.104,00
<b>B- R42</b>	<b>AUTRES PRODUITS</b>	<b>35.384.722,83</b>
7- R43	PRODUITS DIVERS	18.520.702,76
8- R44	REPRISE DES PROVISIONS ET RECUPERATIONS SUR CREANCES AMORTIES	8.487.970,52
9- R45	PRODUITS EXCEPTIONNELS	8.376.049,55
10-R46	PERTES DE L'EXERCICE	-



**" SOCIETE GENERALE D'ALGERIE "**  
**BILAN COMPTABLE DÉCEMBRE 2004**

**ACTIF**

**PASSIF**

CODE	LIBELLE	MONTANT	CODE	LIBELLE	MONTANT
01- B01	CAISSE, BANQUES CENTRALES, CCP	8.639.698.474,97	01- B31	CAISSE, BANQUES CENTRALES, CCP	-
02- B02	EFFETS PUBLICS ET VALEURS ASSIMILEES	-	02- B32	DETTES ENVERS INSTITUTIONS FINANCIERES	1.367.881.730,79
03- B03	CREANCES SUR LES INSTITUTIONS FINANCIERES	1.845.131.119,33	B33	- AVUE	367.881.730,79
B04	- AVUE	1.845.131.119,33	B34	- A TERME	1.000.000.000,00
B05	- A TERME	-	03- B35	COMPTES CREDITEURS DE LA CLIENTELE	11.969.151.194,94
04- B06	CREANCES SUR LA CLIENTELE	8.038.639.284,04	B36	- COMPTES D'EPARGNE	1.483.055.689,04
B07	- CREANCES COMMERCIALES	873.005.015,58	B37	- A VUE	1.483.055.689,04
B08	- AUTRES CONCOURS A LA CLIENTELE	2.215.341.539,69	B38	- A TERME	-
B09	- COMPTES ORDINAIRES DEBITEURS	4.950.292.728,77	B39	- AUTRES DETTES :	10.486.095.505,90
05- B10	OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES A REVENU FIXE	50.500.000,00	B40	- A VUE<	9.359.963.893,96
06- B11	ACTIONS ET AUTRES TITRES A REVENU VARIABLES	-	B41	- A TERME	1.126.131.611,94
07- B12	PARTICIPATIONS ET ACTIVITES PORTEFEUILLES	10.000.000,00	04- B42	DETTES REPRESENTEES PAR TITRE	2.620.487.109,52
08- B13	PART DANS LES ENTREPRISES LIEES	-	B43	- BON DE CAISSE	2.620.487.109,52
09- B14	CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES	920.687.739,71	B44	- TIT. DU MARCHE INTER-BANC, ET TIT. DE CREANCES NEGOCIAB.	-
10- B15	LOCATION SIMPLE	-	B45	- EMPRUNTS OBLIGATOIRES	-
11- B16	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	38.335.459,71	B46	- AUTRES DETTES REPRESENTEES PAR TITRES	-
12- B17	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	219.577.406,92	05- B47	AUTRES PASSIFS	2.995.441.329,48
13- B18	AUTRES ACTIONS	-	06- B48	COMPTES DE REGULARISATIONS	181.661.371,67
14- B19	CAPITAL SOUSCRIPTION NON VERSE	-	07- B49	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	235.275.048,58
15- B20	AUTRES ACTIFS	1.543.812.945,60	08- B50	PROVISIONS REGLEMENTEES	-
16- B21	COMPTES DE REGULARISATION	55.358.657,63	09- B51	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GENERAUX	204.980.501,25
17- B22	RESULTAT DE L'EXERCICE	-	10- B52	SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	-
	<b><u>TOTAL DE L'ACTIF</u></b>	<b><u>21.361.741.087,94</u></b>	11- B53	DETTES SUBORDONNEES	-
			12- B54	CAPITAL SOCIAL	1.597.840.000,00
			13- B55	PRIMES LIEES AU CAPITAL	-
			14- B56	RESERVES	-
			15- B57	ECART DE REEVALUATION	-
			16- B58	REPPORT A NOUVEAU (+)	-36.972.093,82
			17- B59	RESULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	225.994.895,53
				<b><u>TOTAL PASSIF</u></b>	<b><u>21.361.741.087,94</u></b>



## TABLEAU DE COMPTE DES RESULTATS (2004)

### CHARGES

CODE	LIBELLE	MONTANT
A- R01	CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	530.208.062,65
1- R02	INTERETS ET CHARGES ASSIMILEES	295.195.426,20
R03	- SUR OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANIERES	50.847.731,61
R04	- SUR OPERATIONS AVEC LA CLIE NTELE	244.347.694,59
R05	- SUR OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES A REVENU FIXE	-
R06	- AUTRES INTERETS ET CHARGES ASSIMILEES	-
2- R07	CHARGES SUR OPERATIONS DE CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES	162.778.806,69
3- R08	CHARGES SUR OPERATIONS DE LOCATION SIMPLE	-
4- R09	COMMISSIONS	72.233.829,76
5- R10	AUTRES CHARGES D'EXPLOITATIONS BANCAIRES	-
B- R11	AUTRES CHARGES	949.434.973,09
6- R12	CHARGES D'EXPLOITATION GENERALE	474.552.898,20
R13	- SERVICES	194.441.931,27
R14	- FRAIS DE PERSONNEL	183.249.200,41
R15	- IMPOTS ET TAXES	46.181.897,65
R16	- CHARGES DIVERSES	50.679.868,87
7- R17	DOTATION AUX PROVISIONS ET PERTES SUR CREANCES IRRECUPERABLES	226.609.511,35
8- R18	DOTATION AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLE	233.213.246,67
9- R19	CHARGES EXCEPTIONNELLES	15.059.316,87
10- R20	IMPOTS SUR LES BENEFICES	109.236.089,90
11- R21	<b><u>BENEFICES DE L'EXERCICE</u></b>	<b><u>225.994.895,53</u></b>

### PRODUITS

CODE	LIBELLE	MONTANT
A-R31	PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	1.656.336.987,01
1-R32	INTERETS ET PRODUITS ASSIMILEES :	732.727.244,36
R33	-SUR OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANIERES	35.631.375,84
R34	-SUR OPERATIONS AVEC LA CLIE NTELE	697.095.868,52
R35	-SUR OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES A REVENU FIXE	-
R36	-AUTRES INTERETS ET PRODUITS ASSIMILEES	-
2-R37	PRODUITS SUR OPERATIONS DE CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES	392.037.958,26
3-R38	PRODUITS SUR OPERATIONS DE LOCATION SIMPLE	-
4- R39	PRODUITS DE TITRES A REVENU VARIABLE	-
5- R40	COMMISSIONS	531.431.775,39
6-R41	AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	140.009,00
B- R42	AUTRES PRODUITS	158.537.034,16
7- R43	PRODUITS DIVERS	110.575.527,84
8- R44	REPRISE DES PROVISIONS ET RECUPERATIONS SUR CREANCES AMORTIES	758.000,00
9- R45	PRODUITS EXCEPTIONNELS	47.203.506,32
10-R46	PERTES DE L'EXERCICE	-



**" SOCIETE GENERALE D'ALGERIE "**  
**BILAN COMPTABLE DÉCEMBRE 2005**

**ACTIF**

**PASSIF**

CODE	LIBELLE	MONTANT	CODE	LIBELLE	MONTANT
01- B01	CAISSE, BANQUES CENTRALES, CCP	11.093.764.817,76	01- B31	CAISSE, BANQUES CENTRALES, CCP	-
02- B02	EFFETS PUBLICS ET VALEURS ASSIMILEES	-	02- B32	DETTES ENVERS INSTITUTIONS FINANCIERES	546.840.721,92
03- B03	CREANCES SUR LES INSTITUTIONS FINANCIERES	5.826.601.006,93	B33	- AVUE	546.840.721,92
B04	- AVUE	5.826.601.006,93	B34	- A TERME	-
B05	- A TERME	-	03- B35	COMPTES CREDITEURS DE LA CLIENTELE	22.443.730.164,85
04- B06	CREANCES SUR LA CLIENTELE	16.317.190.505,62	B36	- COMPTES D'EPARGNE	2.274.199.182,98
B07	- CREANCES COMMERCIALES	1.854.070.796,94	B37	- A VUE	2.274.199.182,98
B08	- AUTRES CONCOURS A LA CLIENTELE	5.846.246.035,59	B38	- A TERME	-
B09	- COMPTES ORDINAIRES DEBITEURS	8.616.873.673,09	B39	- AUTRES DETTES :	20.169.530.981,87
05- B10	OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES A REVENU FIXE	283.168.000,00	B40	- A VUE<	17.265.253.830,92
06- B11	ACTIONS ET AUTRES TITRES A REVENU VARIABLES	-	B41	- A TERME	2.904.277.150,95
07- B12	PARTICIPATIONS ET ACTIVITES PORTEFEUILLES	15.675.000,00	04- B42	DETTES REPRESENTEES PAR TITRE	4.514.759.833,69
08- b13	PART DANS LES ENTREPRISES LIEES	-	B43	- BON DE CAISSE	4.514.759.833,69
09- b14	CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES	1.290.578.042,32	B44	- TIT. DU MARCHE INTER-BANC, ET TIT. DE CREANCES NEGOCIAB.	-
10- B15	LOCATION SIMPLE	-	B45	- EMPRUNTS OBLIGATOIRES	-
11- B16	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	53.110.595,34	B46	- AUTRES DETTES REPRESENTEES PAR TITRES	-
12- B17	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	467.192.564,91	05- B47	AUTRES PASSIFS	6.099.884.251,79
13- B18	AUTRES ACTIONS	-	06- B48	COMPTES DE REGULARISATIONS	551.158.963,00
14- B19	CAPITAL SOUSCRIPTION NON VERSE	-	07- B49	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	420.776.038,54
15- B20	AUTRES ACTIFS	2.324.417.285,02	08- B50	PROVISIONS REGLEMENTEES	-
16- B21	COMPTES DE REGULARISATION	462.110.894,56	09- B51	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GENERAUX	366.006.791,75
17- B22	RESULTAT DE L'EXERCICE	-	10- B52	SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	-
	<b><u>TOTAL DE L'ACTIF</u></b>	<b><u>38.133.808.712,46</u></b>	11- B53	DETTES SUBORDONNEES	-
			12- B54	CAPITAL SOCIAL	2.500.000.000,00
			13- B55	PRIMES LIEES AU CAPITAL	-
			14- B56	RESERVES	189.022.801,71
			15- B57	ECART DE REEVALUATION	-
			16- B58	REPPORT A NOUVEAU (+)	-
			17- B59	RESULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	501.629.145,21
			<b><u>B60</u></b>	<b><u>TOTAL PASSIF</u></b>	<b><u>38.133.808.712,46</u></b>



## TABLEAU DE COMPTE DES RESULTATS (2005)

### *CHARGES*

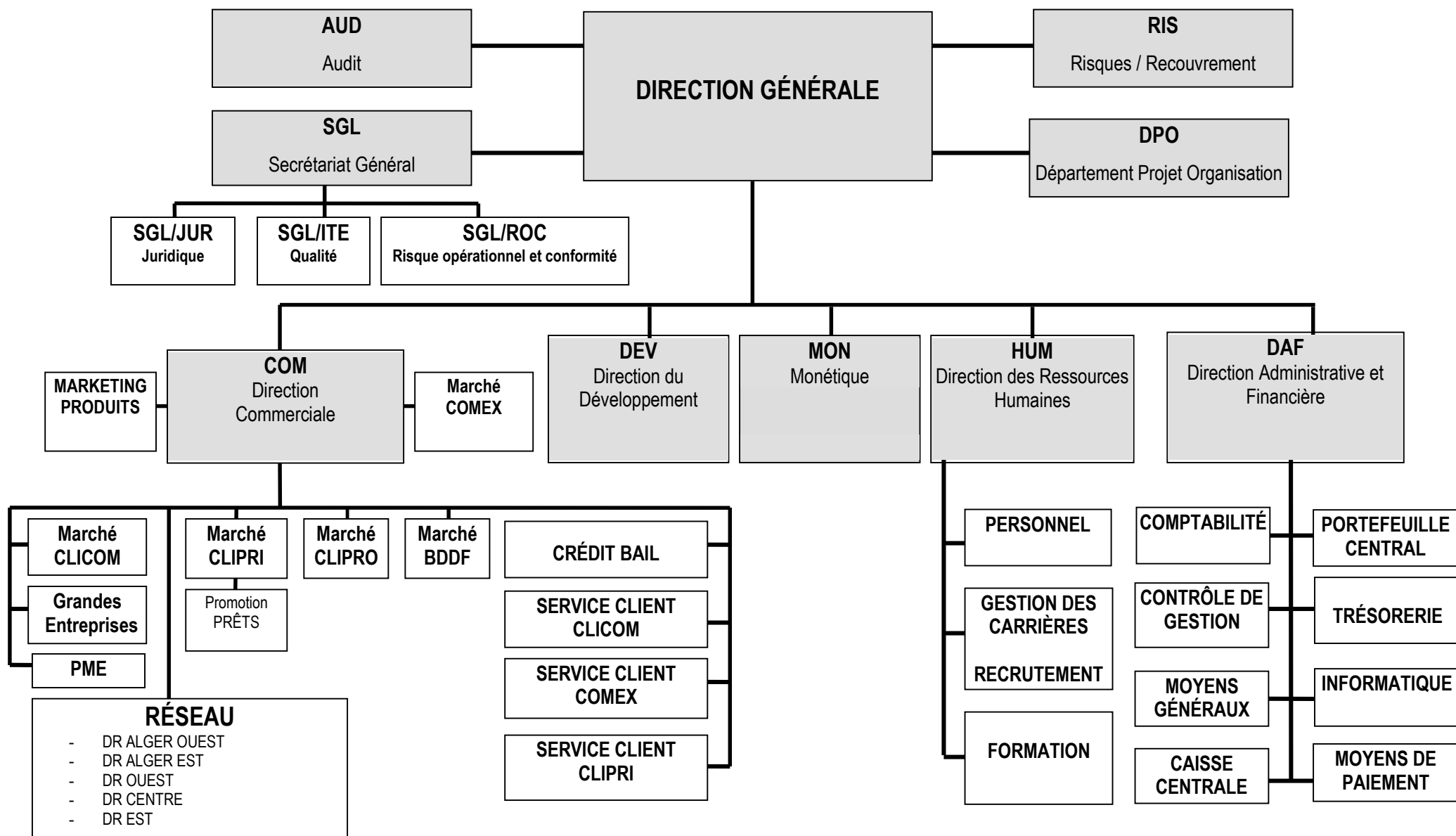
CODE	LIBELLE	MONTANT
<b>A- R01</b>	<b>CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>	<b>742.306.169,85</b>
<b>1- R02</b>	<b>INTERETS ET CHARGES ASSIMILEES</b>	<b>231.495.078,83</b>
<b>R03</b>	- SUR OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANIERES	16.296.344,41
<b>R04</b>	- SUR OPERATIONS AVEC LA CLIE NTELE	214.831.534,44
<b>R05</b>	- SUR OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES A REVENU FIXE	367.199,98
<b>R06</b>	- AUTRES INTERETS ET CHARGES ASSIMILEES	-
<b>2- R07</b>	<b>CHARGES SUR OPERATIONS DE CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES</b>	<b>429.348.504,41</b>
<b>3- R08</b>	<b>CHARGES SUR OPERATIONS DE LOCATION SIMPLE</b>	<b>-</b>
<b>4- R09</b>	<b>COMMISSIONS</b>	<b>81.462.586,61</b>
<b>5- R10</b>	<b>AUTRES CHARGES D'EXPLOITATIONS BANCAIRES</b>	<b>-</b>
<b>B- R11</b>	<b>AUTRES CHARGES</b>	<b>1.659.624.876,52</b>
<b>6- R12</b>	<b>CHARGES D'EXPLOITATION GENERALE</b>	<b>752.533.229,37</b>
<b>R13</b>	- SERVICES	314.232.296,19
<b>R14</b>	- FRAIS DE PERSONNEL	314.425.330,45
<b>R15</b>	- IMPOTS ET TAXES	49.540.574,46
<b>R16</b>	- CHARGES DIVERSES	74.335.028,27
<b>7- R17</b>	<b>DOTATION AUX PROVISIONS ET PERTES SUR CREANCES IRRECUPERABLES</b>	<b>377.441.729,07</b>
<b>8- R18</b>	<b>DOTATION AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS SUR IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLE</b>	<b>505.448.161,30</b>
<b>9- R19</b>	<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>24.201.756,78</b>
<b>10- R20</b>	<b>IMPOTS SUR LES BENEFICES</b>	<b>240.688.593,87</b>
<b>11- R21</b>	<b>BENEFICE DE L'EXERCICE</b>	<b>501.629.145,21</b>

### *PRODUITS*

CODE	LIBELLE	MONTANT
<b>A-R31</b>	<b>PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>	<b>2.923.050.068,86</b>
<b>1-R32</b>	<b>INTERETS ET PRODUITS ASSIMILEES :</b>	<b>1.130.666.817,07</b>
<b>R33</b>	-SUR OPERATIONS AVEC LES INSTITUTIONS FINANIERES	45.327,038,61
<b>R34</b>	-SUR OPERATIONS AVEC LA CLIE NTELE	1.081.173.281,79
<b>R35</b>	-SUR OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES A REVENU FIXE	4.166.496,67
<b>R36</b>	-AUTRES INTERETS ET PRODUITS ASSIMILEES	-
<b>2-R37</b>	<b>PRODUITS SUR OPERATIONS DE CREDIT-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES</b>	<b>981.476.857,78</b>
<b>3-R38</b>	<b>PRODUITS SUR OPERATIONS DE LOCATION SIMPLE</b>	<b>-</b>
<b>4- R39</b>	<b>PRODUITS DE TITRES A REVENU VARIABLE</b>	<b>-</b>
<b>5- R40</b>	<b>COMMISSIONS</b>	<b>810.762.187,56</b>
<b>6-R41</b>	<b>AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE</b>	<b>144.206,45</b>
<b>B- R42</b>	<b>AUTRES PRODUITS</b>	<b>221.198.716,59</b>
<b>7- R43</b>	<b>PRODUITS DIVERS</b>	<b>177.403.043,98</b>
<b>8- R44</b>	<b>REPRISE DES PROVISIONS ET RECUPERATIONS SUR CREANCES AMORTIES</b>	<b>18.228.971,58</b>
<b>9- R45</b>	<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>25.566.701,03</b>
<b>10-R46</b>	<b>PERTES DE L'EXERCICE</b>	<b>-</b>



# ORGANIGRAMME (Société Générale Algérie)<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Pour les sigles des entités, voir la page suivante.

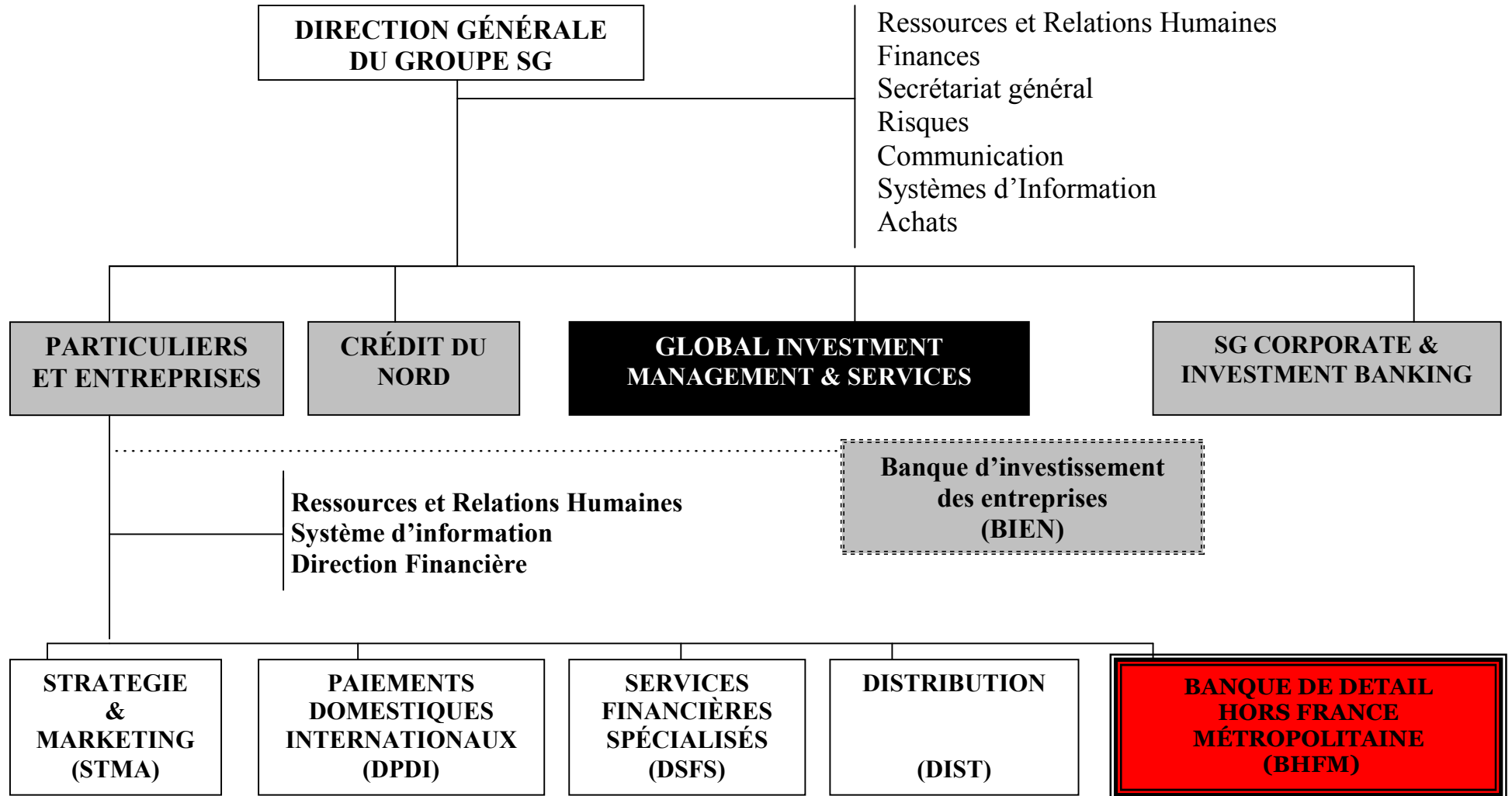


## Sigles des entités SGA

Les sigles des entités composant l'organigramme de la SGA sont complétés.

<b>STRUCTURE</b>	<b>Appellation interne</b>
<b>DIRECTION GENERALE</b>	<b>DIRG</b>
<b>DIRECTION DES RISQUES</b>	<b>RIS</b>
Recouvrement & Contentieux	RIS/REC
<b>DIRECTION MONETIQUE</b>	<b>MON</b>
<b>SECRETARIAT GENERAL</b>	<b>SGL</b>
Juridique	SGL/JUR
Qualité	SGL/ITE
Risque Opérationnel	SGL/ROC
<b>DIRECTION DE L'AUDIT</b>	<b>AUD</b>
<b>DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>HUM</b>
Administration, gestion du personnel	HUM/ADM
Carrières, recrutement	HUM/CAR
Formation	HUM/FOR
<b>DIRECTION DU DEVELOPPEMENT</b>	<b>DEV</b>
<b>DIRECTION PROJETS &amp; ORGANISATION</b>	<b>DPO</b>
<b>DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE</b>	<b>DAF</b>
Comptabilité	DAF/CPT
Portefeuille central	DAF/PTF
Informatique	DAF/INF
Trésorerie	DAF/TRE
Contrôle de gestion	DAF/CDG
Moyens généraux & Logistique	DAF/MGL
Caisse centrale	DAF/CCE
Développement des moyens de paiement	DAF/MDP
<b>DIRECTION COMMERCIALE</b>	<b>COM</b>
Marché Banque de détail France (ex DIST)	COM/BDDF
Marché COMEX	COM/INT
Marché Clientèle Privée	COM/PRI
Marché Clientèle Professionnelle	COM/PRO
Marché Clientèle Entreprises	COM/ENT
Clientèle Grandes Entreprises	COM/ENT/GE
Marketing	COM/MKT
Service Client Particuliers	COM/SCL/PRI
Service Client Entreprises	COM/SCL/ENT
Service client Comex	COM/SCL/INT
Leasing	COM/LEA
<b>Délégation Régionale Alger Ouest</b>	<i>DRAO</i>
<b>Délégation Régionale Alger Est</b>	<i>DRAE</i>
<b>Délégation Régionale Oran</b>	<i>D.R. Ouest</i>
<b>Délégation Régionale Constantine</b>	<i>D.R. Est (ex Annaba)</i>
<b>Délégation Régionale Bejaia</b>	<i>D.R. Centre</i>

# BHFM dans le Groupe



En Lignes : Comment jugez vous la tarification bancaire de votre banque comparativement au rapport qualité- prix ?

En colonne : Effectif salariés

% Colonne % Ligne	Moins de 10	10 à 49	50 à 99	100 à 149	150 à 199	200 à 249	250 et plus	Total	%
	4	15	2	1	0	2	1		
Rapport proportionné	44,44%	41,67%	12,50%	33,33%	0,00%	66,67%	100,00%	25	36,23%
	16,00%	60,00%	8,00%	4,00%	0,00%	8,00%	4,00%		
	1	2	2	1	0	0	0		
Le prix est moins cher par rapport à la qualité	11,11%	5,56%	12,50%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	6	8,70%
	16,67%	33,33%	33,33%	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%		
	4	19	12	1	1	1	0		
Le prix est cher par rapport à la qualité	44,44%	52,78%	75,00%	33,33%	100,00%	33,33%	0,00%	38	55,07%
	10,53%	50,00%	31,58%	2,63%	2,63%	2,63%	0,00%		
Total	9	36	16	3	1	3	1	69	.
%	13,04%	52,17%	23,19%	4,35%	1,45%	4,35%	1,45%	100	.

**Tableau croisé : tarification bancaire/effectif salariés**