

**UNIVERSITE d'ORAN**

**Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et  
des Sciences Commerciales**

**Mémoire pour l'obtention du  
Magister es Sciences Commerciales**

**Option : Management**

Thème :

**Le management stratégique dans la PME**

**Cas d'une PME publique**

**Présenté et soutenu par :**

Mr KICHOU Nacer

**Sous la direction de :**

Directeur : Mr FEKIH Abdelhamid - Maitre de conférences A

Co-directeur : Mr TAHARI Khaled - Maitre de conférences A

**Jury :**

**Président :** Mr CHOUAM Bouchama - Professeur, Université d'Oran

**Rapporteur :** Mr FEKIH Abdelhamid - Maitre de conférences (A), Université d'Oran

**Co-rapporteur :** Mr TAHARI Khaled - Maitre de conférences (A), Université d'Oran

**Examineur :** Mr REGUIEG ISSAAD Driss - Professeur, Université d'Oran

**Examineur :** Mr DAOUDI Salah - Maitre de conférences (A), Université d'Oran

**Année universitaire 2011 -2012**

# *Remerciements*

Je remercie mon directeur de recherche Monsieur FEKIH Abdelhamid, Maître de conférences A, d'avoir accepté de diriger ce travail, et prodigué des conseils.

Je remercie également mon co-directeur de recherche Monsieur Tahari Khaled, Maître de conférences A, pour ses conseils, son aide et son soutien.

Que messieurs Fekih Abdelhamid et Tahari Khaled trouvent ici ma profonde gratitude.

Je remercie ma famille pour la patience et la confiance placées en moi.

Je remercie le Président Directeur Général et l'équipe dirigeante de l'EPE SPA SOCOTRAB pour avoir mis à ma disposition les documents et les renseignements nécessaires à l'étude du cas pratique.

Comme je souhaite aussi manifester ma reconnaissance à toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont, sans cesse, encouragé et aidé à achever ce travail.

## SOMMAIRE

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Première Partie :</b>	
<b>Le management stratégique dans l'environnement des PME</b> .....	7
<b>Chapitre 1 - Eléments de définitions des PME</b> .....	7
Section 1 - Eléments de définition et caractéristiques des PME.....	8
1 - Eléments de définition .....	8
2 - Les caractéristiques des PME .....	17
Section 2 - Forces et faiblesses des PME .....	19
1 - Les forces des PME.....	20
1 - Dans le secteur tertiaire .....	20
2 - Dans le domaine de la distribution.....	21
3 - Pour les industries .....	21
2 - Les faiblesses des PME.....	23
1 - Des problèmes de financement .....	23
2 - Des problèmes d'approvisionnement en matières premières.....	24
3 - Des problèmes commerciaux.....	25
4 - Des problèmes de production.....	26
5 - Des problèmes de main d'œuvre.....	27
6 - Des problèmes de direction de l'entreprise.....	28
Section 3 - Rôle et place des PME dans le développement économique .....	30
<b>Chapitre 2 - L'entreprise et son environnement</b> ..	41
Section 1 - Les structures de l'environnement .....	42
1 - Le macro - environnement.....	42
2 - Le méso - environnement .....	42
3 - Le micro - environnement .....	44
Section 2 - Les dynamiques de l'environnement .....	45
1 - Dans le cas où l'environnement serait plus ou moins turbulent.....	45
2 - Dans le cas où l'environnement serait plus ou moins contraignant..	47
Section 3 - L'analyse de l'environnement.....	48
1 - La première étape - La compréhension de la nature de l'environnement.....	49
2 - La deuxième étape - L'audit des influences environnementales .....	51
3 - La troisième étape - L'environnement concurrentiel : le modèle des 5 forces.....	57
Section 4 - Quelques caractéristiques de l'environnement économique actuel.....	65
<b>Chapitre 3 - Le management stratégique</b> .....	79
.....	
Section 1 - Stratégie .....	79
1 - Historique.....	80
2- Eléments de définition de la stratégie et ses caractéristiques.....	89
3 - Les inconvénients de la stratégie.....	91
.....	
Section 2 - Le management stratégique.....	92
1 - Définition et éléments du management stratégique.....	92
2 - Les niveaux du management stratégique.....	104
3 - Le management stratégique dans les organisations.....	105

Section 3 - Le management stratégique dans la PME .....	111
1 - Typologie des PME.....	111
2 - Caractéristiques clés du management stratégique .....	112
3 - Typologie du management stratégique.....	114
<b>Chapitre 4- La flexibilité.....</b>	<b>121</b>
Section 1 - La notion de flexibilité.....	122
1 - L'approche de la notion.....	122
2 - Propositions de définitions .....	123
3 - Valeur de la flexibilité et valeur d'option .....	126
Section 2 - Les politiques de flexibilité .....	129
1 - La flexibilité par la gestion des ressources.....	129
2 - La flexibilité par la conception et l'animation de l'organisation.....	132
3 - Les formes de flexibilité .....	135
4 - Les domaines de flexibilité.....	145
Section 3 - Les étapes de développement de l'entreprise.....	149
1 - L'existence .....	151
2 - Le maintien.....	151
3 - La réussite.....	152
4 - L'essor.....	154
5 - L'exploitation maximale des ressources.....	155

## **Deuxième Partie :**

<b>Le management stratégique dans une PME publique .....</b>	<b>157</b>
<b>Chapitre 1 - La PME : De l'économie dirigée à l'économie de marché .....</b>	<b>157</b>
Section 1 - La période 1962-1982.....	158
1 - de 1962 à 1971 .....	158
2 - de 1971 à 1982.....	160
Section 2 - La période 1982-1988.....	168
Section 3 - La période 1988 à 2000 .....	174
<b>Chapitre 2 - La situation des PME après l'an 2000.....</b>	<b>190</b>
Section 1 – Conditions économiques d'émergence du nouveau dispositif juridique de 2001.....	191
Section 2 – La mise en place d'un nouveau dispositif juridique.....	205
1 - Loi n° 01-18 du 12/12/2001 portant sur la promotion des PME.....	203
2 - Décret exécutif n° 02-373 du 11/11/2002 portant création et fixant les statuts du	
Fonds de garantie des crédits à la PME .....	212
3 - Décret exécutif n° 03-78 du 26/02/2003 portant statut-type des pépinières	
d'entreprises.....	217
4 - Décret exécutif n° 03-79 du 26/02/2003 fixant la nature juridique, les missions et	
l'organisation des centres de facilitations des PME.....	218
5 - Décret exécutif n° 03-80 du 26/02/2003 portant organisation et fonctionnement du	
Conseil National Consultatif pour la promotion des PME.....	220
6 - Projet du décret exécutif n° 05-165 du 03/05/2005 portant création, organisation et	
fonctionnement de l'Agence Nationale de Développement de la PME .....	221

<b>Chapitre 3 - La croissance et l'impact du nouveau dispositif sur les PME</b> .....	230
Section 1 - Promotion de l'investissement productif national et le financement de la croissance économique.....	230
1 - La promotion de l'investissement productif national.....	231
2 - Les banques et le financement de la croissance.....	233
Section 2 - L'analyse de l'évolution des PME.....	236
Section 3 - L'analyse des aides et facilités accordées aux PME.....	247
1 - Garanties consenties par le FGAR.....	247
2 - Caisse de garanties des crédits d'investissements (CGCI-PME).....	252
3 - Les programmes d'appui à la compétitivité.....	253
Section 4 - La place des PME dans l'économie nationale.....	255
1 - Evolution de la valeur ajoutée par statut juridique et secteurs d'activités.....	255
2 - Evolution du PIB par secteur juridique hors hydrocarbures.....	258
3 - Indicateurs du commerce extérieur.....	259
Section 5 - Les entraves freinant le développement des PME.....	261
<b>Chapitre 4 - Le management stratégique dans la PME publique</b> .....	266
Section 1 - Présentation de l'entreprise EPE SPA SOCOTRAB.....	267
1 - Historique.....	267
2 - Organigramme .....	275
Section 2 - Présentation de la zone industrielle d'Arzew et la procédure en matière de passation des marchés.....	277
1 - La zone industrielle d'Arzew.....	277
2 - La procédure en matière de passation des marchés.....	280
Section 3 - Le management stratégique au sein de l'entreprise.....	282
1 - L'analyse stratégique.....	286
2 - Le choix stratégique.....	290
3 - Le redéploiement stratégique.....	291
Conclusion.....	304
Bibliographique.....	308

Pendant longtemps, le monde des petites et moyennes entreprises est resté un continent inexploré par les pouvoirs publics. C'est la grande entreprise qui a connu une période de faveur notamment pour la nécessité de détenir une taille critique au plan international et aussi parce qu'elle permet d'obtenir une efficacité supérieure grâce à l'effet d'échelle et l'effet d'expérience. Ce n'est que durant les crises économiques que le monde a traversé que les incontestables atouts des PME sont apparus remettant en cause l'existence même des grands groupes industriels qui sont obligés de se restructurer, de se replier, d'abandonner parfois certains domaines de diversification.

Les PME sont des entreprises dont la taille, définie à partir du nombre de salariés, du bilan et du chiffre d'affaires, ne dépasse pas certaines limites qui sont différentes selon les pays et compte tenu des spécificités nationales sur le plan démographique, financier et économique. A titre d'exemple, deux images complètement opposées de la PME des pays industrialisés coexistent. L'une représente une entreprise archaïque, se positionnant dans des activités en déclin et cette PME apparaît comme une forme d'organisation héritée du passé et sont généralement localisées dans les pays d'Europe du sud (Espagne, Portugal, Italie et France). A l'opposé, les PME sont considérées comme le pilier de l'économie de marché et symbolisent le principe de « responsabilité collective » cher aux entreprises germaniques. Dans les pays anglo-saxons, leurs PME sont associées à l'innovation, au dynamisme, à l'initiative privée et au goût du risque. C'est le plus souvent l'image de la PME high tech, stéréotype de la PME moderne, créatrice d'emplois et source de grandes prouesses technologiques. Dans tous les pays du monde, les PME sont considérées comme la principale composante du tissu économique.

Ces entreprises très hétérogènes se caractérisent par la facilité à se reconvertir, le faible appel aux capitaux nécessaires au démarrage de l'activité, la mobilisation des ressources et des compétences locales disponibles à bon marché et peu spécialisées. En face de ces atouts, la PME accuse un nombre de limites et contraintes. Mais incontestablement, il est reconnu à l'unanimité que les PME constituent des sources d'emploi, de richesses et d'innovation et deviennent ainsi l'objet d'une grande sollicitude, notamment par les pouvoirs publics et les scientifiques. Leur compétitivité est basée sur les avantages de la créativité et de la proximité créées par son dirigeant qui peut innover, adapter, améliorer, valoriser, personnaliser sa production en fonction de l'évolution des besoins et des goûts qu'il connaît et pressent, car cette PME est le reflet immédiat et fidèle de la qualité de celui qui la dirige.

Pour toute politique de développement économique et social durable d'un pays, les pouvoirs publics doivent soutenir les PME et encourager leur démographie afin de leur permettre de libérer leur potentiel. Les aides et facilités accordées peuvent contribuer en partie à la réussite des PME, à condition que l'environnement dans lequel évoluent ces PME soit favorable à l'esprit d'entreprendre et à l'exercice de l'activité. Il ne faut pas oublier que les PME et les autres entreprises de trouvent dans un espace ouvert et qui n'a pas de frontière géographique compte tenu de l'effet de la mondialisation de l'économie. Cet environnement, qui représente l'ensemble des éléments externes susceptibles d'influencer son activité et son équilibre, devient ainsi de plus en plus complexe et compliqué. Les différentes variables de l'environnement vont constituer des opportunités que la PME doit les saisir, au plus vite, ou des menaces qu'il faut, à tout prix, tenter de les contourner ou d'atténuer leur impact sur la PME. Aussi, l'entreprise doit anticiper l'évolution de son environnement, et l'effort de prévision repose sur la pratique de la veille commerciale et technologique.

Evoluant dans son environnement, chaque PME qui se caractérise par un ensemble de forces et de faiblesses, doit tracer un objectif qui répond logiquement aux attentes de son directeur, c'est la mission du management stratégique à travers ses différents niveaux et ses dimensions.

La vitesse de réaction de la PME face aux variables exogènes imprévus dépendra de sa flexibilité, qui est considérée donc comme une ressource stratégique de l'entreprise. La PME contemporaine doit nécessairement être une entité très flexible, ouverte, instable qui corrige en permanence son périmètre d'activité, ses alliances et son organisation. Une opportunité saisie ou une menace évitée, au bon moment, peut provoquer un développement ou une croissance inespérée auparavant, et la PME peut agrandir sa dimension d'envergure locale pour devenir, pourquoi pas, une grande entreprise évoluent dans un marché international.

En Algérie, le modèle de développement adopté par l'Algérie au lendemain de l'indépendance était basé sur le principe de l'industrie industrialisante, avec une hégémonie du secteur public dans l'économie nationale.. L'Etat n'a pas lésiné sur les moyens pour instaurer un secteur public dominant caractérisé par le gigantisme des sociétés nationales, avec par conséquence un secteur privé marginalisé. Ce dernier est composé en majorité de PME, se contentant de se placer dans des secteurs limités (agro-alimentaire, BTP, matériaux de construction ...) et réputés générateurs de grands profits. La création des entreprises

nationales a coûté très cher au trésor public, qui prenait en charge sans contre partie effective tous les besoins en financement d'investissent à tel point que l'Algérie a enregistré le record du monde en matière de ratio « capital investi sur le PIB national ». Ne se contentant pas de ressources nationales, les pouvoirs publics se sont orientés vers les marchés financiers internationaux pour achever le processus d'investissement. Pour les besoins d'exploitation de ces sociétés nationales, les banques ne posaient aucune condition d'octroi de crédit.

Cette situation a duré jusqu'en 1986-1988, date qui coïncidait avec une crise jamais traversée par l'Algérie, à savoir la chute du prix de pétrole, source exclusive de recettes en devises compromettant ainsi l'avenir de pays et le pays se trouvait presque en situation de cessation de paiement. Les recettes des exportations arrivaient difficilement à couvrir les importations nationales, à cela s'ajoute la très faible performance des entreprises publiques qui ne pouvaient même pas honorer les échéances de remboursement des organismes financiers. Pour sortir de la crise, les négociations sont engagées avec le FMI et la banque mondiale en vue de rééchelonner les dettes. Afin de marquer leur accord, ces institutions ont exigé à l'Etat de procéder aux réformes en profondeur pour redresser la situation. La principale réforme a pour but de changer de cap, passant de l'économie dirigée, avec pour base le secteur public, à l'économie de marché axée sur le secteur privé et le désengagement de l'Etat du secteur économique. Ce revirement ne peut être garanti sans la présence d'un tissu assez important de PME, qu'elles soient de capital national ou étranger. Ces entités, réputées pour leurs atouts deviennent la seule alternative pour assurer le développement économique durable du pays, à l'instar des autres qui ont opté depuis longtemps le modèle l'économie de marché, créatrice de richesse, sources de résorption de chômage, peu demandeuses de capitaux, et facilement adaptables à l'environnement, deviennent la seule alternative d'assurer le développement économique du pays, à l'instar des autres pays qui ont opté depuis longtemps le modèle d'économie de marché. Le tissu des PME dans certains pays développés dépassent les 98% du total des entreprises et emploient pour plus de 60% de main d'œuvre.

C'est à partir de 2000 que l'Etat a reconnu officiellement les vertus de la PME dans le développement économique et social de la nation et que le décret exécutif (00-190) est venu préciser les attributions du Ministre de la PME et de l'artisanat, déclarant ainsi la naissance d'un ministère qui prendra en charge le secteur des PME et de l'artisanat. Ce décret ne doit nullement constituer une fin en soi, mais au contraire, doit faire l'objet d'un enrichissement

par des textes réglementaires, portant sur la délimitation des PME par catégories ainsi que les aides et mesures ainsi visant à la promotion du tissu des PME.

Le nouveau dispositif juridique des PME ne peut être jugé de positif ou négatif qu'après l'analyse de l'impact de celui-ci sur les PME, qui évolue dans un environnement dynamique et complexe, avec une concurrence d'envergure non plus locale ou nationale mais internationale, d'un côté, et de la place que ces PME occupent dans l'échiquier économique du pays.

En fait, l'évocation de la PME renvoie au traitement d'un grand nombre d'aspects que nos institutions administratives, socio-économiques ne connaissent pas encore. C'est pourquoi, une connaissance des PME, de l'environnement dans lequel elles évoluent, du jeu des différents acteurs et surtout la nature des dysfonctionnements s'avère nécessaire avant de mobiliser toute politique publique en faveur des PME, laquelle doit s'inscrire elle-même dans une stratégie de développement national.

La clef de réussite de ces PME dépend principalement de la flexibilité tout en adoptant un management stratégique qui définit la stratégie adoptée (il en faut une) et une organisation et un comportement qui l'accompagnent pour atteindre un objectif. Il arrive qu'une PME, qui est née petite et de niveau local ou régional, peut devenir après quelques années, une grande entreprise conquérante le marché international.

Beaucoup de personnes pensent que la PME n'adopte pas de management stratégique alors qu'en réalité c'est tout à fait le contraire. Ce travail va apporter des éclaircissements dans ce sens.

La démarche de mon travail est scindée en deux parties :

- Partie une ; le management stratégique dans l'environnement des PME ;
- Partie deux : le management stratégique dans une PME publique locale.

La partie I s'intéressera à :

1 - la définition des PME et ses caractéristiques : Il n'est pas évident de trouver une seule définition des PME, car leur délimitation dépend du tissu industriel de chaque pays. A titre indicatif, ce n'est qu'en 1996 que l'Union européenne, à des fins d'harmonisation, a défini les seuils des PME. Par contre, en Algérie, cette délimitation a vu le jour en 2001. Le

monde de PME se caractérise par un ensemble de forces et de faiblesses qui sont différentes des grandes entreprises. Les atouts de ces PME font qu'elles jouent indéniablement un rôle dans le développement économique d'une nation, à tel point qu'elles constituent plus de 95% du tissu des entreprises des pays industrialisés, et emploient plus de 60% de la main d'œuvre totale de ces pays industrialisés.

2 – L'environnement des entreprises en général et les PME en particulier peut être qualifié de simple ou complexe, de statique ou dynamique, et c'est aux PME de saisir au plus vite les opportunités ou d'éviter les menaces de cet environnement qui est structuré en trois niveaux distincts (macro, méso et micro environnement). Pour comprendre davantage l'environnement qui englobe une multitude d'influences, les entreprises doivent effectuer une analyse sur les facteurs de l'environnement qui agissent sur ces entreprises, par le recours aux différentes méthodes puis procéder, par la suite, à un audit des influences environnementales par l'utilisation de l'analyse PEST, pour aboutir enfin à l'analyse de l'environnement concurrentiel.

3 – Le management stratégique : Pour le saisir, l'étude va porter d'abord sur la stratégie à travers son historique pour dégager ensuite ses éléments de définition et ses caractéristiques. Ensuite, un volet s'intéressera au management stratégique, notamment ses éléments constitutifs (analyse stratégique, choix stratégiques et redéploiement stratégique), et ses différents niveaux. Aussi, comme le management stratégique n'est pas identique à toutes les organisations, une analyse va s'intéresser au management stratégique à chacune des organisations. En dernier ressort, un volet prendra en détail l'étude du management stratégique dans les PME.

4 – La flexibilité est considérée comme un sujet éminemment interdisciplinaire et dont les effets dépassent largement le champ de l'entreprise, même si c'est là qu'elle se met en œuvre et s'organise. Le management stratégique dans une organisation dépend essentiellement de la flexibilité, pour faire face à l'incertitude de l'environnement et à l'urgence de réaction. Dans beaucoup de cas, c'est la vitesse de réaction qui détermine le succès ou l'échec d'une PME. Les grandes entreprises et/ou les multinationales sont nées petites, sous forme de PME familiales pour devenir ce qu'elles sont aujourd'hui.

La partie II va axer sur l'étude du management dans une PME publique locale qui se chargera de traiter :

1 - L'évolution des PME depuis l'économie dirigée basée de l'industrie industrialisante axée sur les grandes sociétés nationales, jusqu'à l'économie du marché fondée sur la population des PME notamment privées ainsi que les conditions d'émergence des PME.

2 - Après le passage à l'économie du marché, il faut analyser la situation des PME après l'an 2000, année qui coïncide avec la création d'un ministère chargé de la promotion des PME et la mise d'un arsenal juridique définissant les aides à accorder.

3 - La croissance et l'impact du nouveau dispositif juridique sur les PME : Face aux avantages des PME, ces entreprises se heurtent le plus souvent aux mêmes freins et obstacles exogènes. La croissance de l'économie, en dehors des hydrocarbures, ne peut être garantie sans le concours des banques au financement des exploitations et des investissements. Donc, il faut mener une étude sur le terrain pour apprécier objectivement l'effet des directives données aux banques pour assister les PME privées notamment et aussi mesurer l'impact du nouveau dispositif juridique sur les PME privées et publiques.

4 - Le dernier chapitre va permettre d'analyser le management stratégique tel qu'il est pratiqué dans une PME publique (plus exactement une moyenne entreprise) d'envergure locale située à Béthioua et qui active dans les secteurs de bâtiments et de maintenance industrielle et se focalisant essentiellement sur la zone pétrochimique d'Arzew. C'est vrai que l'environnement est très hostile et pour sa survie, la PME doit se redéployer pour arriver à ses fins et traverser, sans grands dégâts, cette longue période turbulente.

# Chapitre 1

## Eléments de définitions des PME

## Introduction

Durant les années soixante et soixante dix, le monde a constaté la place prépondérante des grandes entreprises dans le tissu industriel. Ce fait du gigantisme est dû à la nécessité, pour ces grandes entreprises, de détenir une taille critique qui leur permettra d'avoir une place sur le plan international, et aussi à cause d'une plus grande efficacité grâce à l'effet d'échelle et aussi à l'effet d'expérience.

Mais, c'est vers les années 1975, que les limites des grandes entreprises commençaient à apparaître, les poussant ainsi à revoir leur mode d'organisation et de gestion, allant jusqu'à l'abandon de certains domaines d'activités. Ces limites ont démontré les qualités des petites entreprises qui sont réputées pour leur grande souplesse d'adaptation à l'environnement qui ne se caractérise plus par sa simplicité mais par sa complexité et son dynamisme. Avec la mondialisation, l'entreprise est confrontée à une concurrence, non seulement locale ou régionale, mais à une concurrence qui n'a pas de limite géographique.

Malgré les moyens limités de leurs capitaux lors de la constitution des entités économiques, les PME, notamment dans les pays industrialisés jouent un rôle économique et social très important grâce à leurs contributions aux objectifs du développement d'une nation, tels que la création d'emplois, l'utilisation des ressources locales favorisant ainsi un changement social progressif. Le succès de ces PME a incité les pays du tiers monde, à compter des années 2000, à encourager la création et la multiplication de ce type d'entreprise, seule source de développement durable et de croissance, à travers la promulgation de lois et décrets portant sur la définition des PME et sur les aides et avantages à accorder. .

Les PME n'ont fait l'objet d'études et d'intérêt aussi bien par les pouvoirs publics notamment des pays riches que par les scientifiques qu'au début des années 1980. Pour comprendre le monde et les caractéristiques des PME (section 1), avec leurs forces et leurs faiblesses (section 2), ainsi que le rôle joué par ce type d'entreprise dans le développement économique d'un pays (section 3), ce chapitre va nous permettre d'apporter certains éclaircissements, même si les critères de définitions des PME restent nombreux et différents d'un pays à un autre.

## Section 1 - Eléments de définition et caractéristiques des PME

La PME est considérée comme le moteur du développement économique d'un pays. Son principal rôle réside dans l'absorption de l'emploi à cause de sa faible constitution capitaliste. Elle se positionne dans des branches à forte valeur ajoutée, donc contributrice à la richesse nationale. Par sa forte centralisation de la gestion et une politique de proximité, elle arrive facilement à anticiper, atténuer les menaces de l'environnement et/ou saisir les opportunités plus rapidement que les grandes entreprises, réputées par leur lenteur de réaction et de prise de décision. Ces éléments font que les PME sont souvent les premières à sortir vainqueur de cette course contre la montre. Etant donné que les PME sont compétitives, l'Etat ne peut se permettre de laisser périr ou déperir ce qui constitue à la fois le tissu de son espace économique et la base de développement possible. Les PME peuvent être définies différemment, à cause surtout de la différenciation des seuils de délimitation pour chaque type d'entreprise mais ce qui est sûr, c'est la reconnaissance à l'unanimité de ses caractéristiques.

### 1 - Eléments de définition

1 - Selon Julien et Marchesnay : "La petite entreprise est avant tout une entreprise juridiquement sinon financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une seule personne, sinon à deux ou trois, en général seules propriétaires du capital."<sup>1</sup>

2 - Une autre définition est donnée par la Confédération générale des petites et moyennes entreprises - créée en France en 1945 - à savoir que la PME est considérée comme " l'entreprise dans laquelle le chef d'entreprise assure personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales quelle que soit la forme juridique."<sup>2</sup>

3 - Les auteurs Churchill et Lewis définissent la PME comme une "étape avant de devenir grande."<sup>3</sup>

4 - Rousseau définit la PME à partir de 2 critères essentiels :

---

<sup>1</sup> - M. Marchesnay et A. Julien, «La petite entreprise», Editions Vuibert Gestion - 1991 ;

<sup>2</sup> - A. Borderie, «Financer les PME autrement », Editions Maxima – 1998 ;

<sup>3</sup> - N. Churchill et V. Lewis, « A typology of small business : preliminary study » Working paper n°82 103 – 1990.

- l'effectif, et généralement, on écarte les entreprises employant moins de 10 salariés ;
- le chiffre d'affaires.

a - Globalement, le seuil de 10 salariés comporte des limites, car en excluant les entreprises de moins de 10 salariés, on exclut normalement les entreprises naissantes car elles se créent à partir d'un nombre restreint de salariés, et puis elles se développent et accroissent le nombre de salariés qui dépasse largement la limite de 10.

On peut conclure que la limite de dix salariés sert de ligne de partage aux prérogatives de certaines cellules statistiques considérant, à tort, les entreprises de moins de dix salariés comme artisanales.

b - Pour le critère du chiffre d'affaires, il est très confus, et ne peut être utilisé équitablement comme critère sélectif, car il est possible de regrouper une entreprise qui réalise un chiffre d'affaires de 3 millions de francs français avec une entreprise qui réalise 50 millions de francs français. On supposera que la première entreprise utilisera 15 employés et la seconde 150 employés. La "problématique" est la même; à savoir que ces entreprises partagent les mêmes difficultés, dépendent des mêmes paramètres, sont soumises aux mêmes influences et font les mêmes démarches.<sup>1</sup>

Rousseau distingue, en réalité, trois critères qualitatifs d'une PME :

a - C'est l'ancrage au pays : une PME est associée à un tissu démographique, socio-économique, culturel tout à fait particulier, car le plus souvent local. Elle est imbriquée dans un environnement chargé d'histoire et de traditions, elle en est le reflet. On vit dans l'entreprise comme on vit au pays, c'est dire qu'aucune définition unique ne saurait englober la totalité des diversités des personnalités, des cultures des petites entreprises.

b - C'est le management : une PME est dirigée par un homme seul, la caractéristique de ce chef d'entreprise : il a le plus souvent un savoir-faire technique, il est à la fois patron, il gère seul et il

---

<sup>1</sup> - M.P. Rousseau, «Le management des économies locales : outils et méthodes pour le plein emploi », Editions Eyrolles - 1986.

sait produire. Dans la grande entreprise, quand il y a un changement d'un patron d'un jour à l'autre, l'entreprise continue de vivre. Elle a ses plans de production, ses cellules de réflexion, ses objectifs stratégiques, ses études de marché, sa connaissance de la concurrence, sa maîtrise de l'innovation technologique... Par contre, dans la petite entreprise ou industrie, vous ne pouvez pas changer l'homme sans risque. Elle est liée à lui et lui à elle. S'il est "empêché", souvent l'entreprise ou l'industrie meurt. Elle ne survit, en tout cas, jamais sans traumatisme ou mutation profonde. C'est que l'homme s'identifie à l'entreprise qui est sa chose et l'entreprise s'identifie à son homme.

c - Une menace non moins précise pour l'entreprise, et son incapacité à détecter les événements dont dépend sa propre survie. La PME a un produit, un savoir-faire, un objectif de production. Elle n'a pas la capacité de voir plus loin ou ailleurs. Elle avance comme dans un tunnel, toute occupée à assurer son propre fonctionnement. Elle ne voit pas venir le futur qui la prend souvent au dépourvu. En ce sens, chaque PME est une entreprise en "sursis".

5 - Bernard cite d'autres critères qualitatifs, regroupés en deux ensembles, afin de distinguer les tailles de l'entreprise :

a - les quantités de facteurs disponibles dans l'unité de production qui expriment ses potentialités économiques.

b - le volume des opérations réalisées qui décrivent les résultats effectifs de l'unité.<sup>1</sup>

Ce clivage recouvre un très grand nombre de critères possibles, seuls les critères classiques sont retenus.

Queleennec<sup>2</sup> apporte une contribution qui consiste à utiliser la mesure sur les outputs et cite :

a - la valeur ajoutée qui indique la contribution de l'entreprise à la production nationale ;

b - le chiffre d'affaires, qui est aussi une mesure de valeur, facile à calculer, et aussi utilisé que la valeur ajoutée.

---

<sup>1</sup> - J. Bernard, « Diversité et spécificités des unités productives ; les clivages par tailles et les typologies d'entreprises » dans « Le traité d'économie industrielle » de J. Aréna, Editions Economica – 1988 ;

<sup>2</sup> - M. Queleennec, « Les statistiques d'entreprises : réalités observées et méthodes d'observation », Collection INSEE série n° 101 - 1986.

Quant aux mesures des facteurs de production disponibles dans l'unité, Quelennec préconise deux critères :

a - les effectifs salariés : C'est le critère le plus répandu et le plus ancien, et est révélateur. Son utilisation est simple et facile d'accès, sa bonne corrélation avec la valeur ajoutée et son caractère de grandeur physique non tributaire de variations monétaires. Il met aussi en évidence les aspects sociaux de la production. Cette variable présente l'inconvénient de donner un poids trop fort aux activités de main-d'œuvre.

b - le capital engagé exprimé par le total du bilan : Ce critère est peu utilisé et plus difficile à obtenir.

Ces critères quantitatifs présentent des insuffisances. Le Rapport Bolton (1971), qui fut l'un des premiers opposants et donc à l'origine du renouveau de la recherche en économie industrielle consacrée aux PME au Royaume Uni, est un excellent exemple de la démarche qui consiste à choisir un ensemble de caractéristiques qualitatives principales pour délimiter la spécificité des PME et qui les convertit en indicateurs quantitatifs différents par secteur. C'est ainsi qu'il utilise trois caractéristiques principales pour distinguer la petite entreprise ou industrie d'une grande :

- elle détient une part relativement réduite de son marché ;
- elle est gérée de manière personnelle par son propriétaire ;
- elle est indépendante, c'est à dire qu'elle n'appartient pas à une structure plus grande, et ses propriétaires gestionnaires prennent leurs principales décisions sans contrôle extérieur.

Donc à partir de cette définition découlent des seuils quantitatifs d'appréhension de la PME qui diffèrent selon le secteur. C'est le cas du Royaume Uni où la grande majorité des entreprises du secteur manufacturier employant moins de 200 salariés correspond à ces critères. En revanche, ce même seuil appliqué à une entreprise de commerce de détail définirait une firme de très grande taille. Cependant, la combinaison des critères qualitatifs et quantitatifs proposée par le Rapport Bolton n'a pas suscité l'influence des économistes britanniques et ont préféré les critères quantitatifs.

Ce qu'il faut conclure, c'est que pour permettre de classer les entreprises selon leur taille, il n'est retenu parmi tous les critères cités précédemment que le critère des effectifs salariés

pour la simple raison que l'effectif est une variable non sujette aux fluctuations monétaires, et qui présente un caractère d'universalité et permet de faire des comparaisons dans le temps et entre les pays.<sup>1</sup>

Etant conscients des différences qui existent entre les pays industriels et les pays en voie de développement par rapport aux ressources disponibles, au degré de développement, à la politique économique, au rôle et à la structure du secteur industriel, tous les pays ont manifesté ou manifestent un intérêt croissant pour la promotion des PME. C'est le cas de l'Algérie, où le Ministère de la petite et moyenne entreprise a vu le jour qu'en date du 11 juillet 2000, suivant le décret exécutif n° 2000-90 fixant les attributions du ministre de la PME, suivi par la promulgation, en 2001, à travers la loi 01/18 du 27 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la PME, et qui définit entre autres les seuils des PME, notamment les articles 4, 5, 6 et 7, qui stipulent :

"Article 4 : la PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services :

- employant une (1) à (250) personnes,
- dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars,
- et qui respecte les critères d'indépendance.

Au titre de la présente loi, il est entendu par :

a - personnes employées : le nombre de personnes correspondant au nombre d'unités de travail-année (UTA), c'est à dire au nombre de salariés employés à temps plein pendant une année. Le travail partiel ou le travail saisonnier étant des fractions d'Unité Travail Année. L'année à prendre en considération est celle du dernier exercice comptable clôturé.

b - seuils pour la détermination du chiffre d'affaires ou pour le total du bilan ceux afférents au dernier exercice clôturé de douze mois.

c - entreprise indépendante : l'entreprise dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou

---

<sup>1</sup> - D. Roux, « Analyse économique et gestion de l'entreprise », Editions Dunod - 1986.

plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de PME.

Article 5 : La moyenne entreprise ou industrie est définie comme une entreprise ou industrie employant 50 à 250 personnes, et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars et dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.

Article 6 : La petite entreprise ou industrie est définie comme une entreprise ou industrie employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de Dinars.

Article 7 : La très petite entreprise/industrie (TPE), est une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de Dinars."

C'est ainsi que pour définir les limites des PME, chaque pays a sa propre délimitation, et est fonction de la structure industrielle de l'économie nationale. En guise de comparaison, le seuil supérieur de délimitation des effectifs des PME est différent d'un pays ou groupe de pays (exemple l'Union européenne) à un autre.

En Algérie, la limite supérieure pour ce type d'entreprise est fixée à 250 salariés, par contre au Maroc, la limite est de 200 salariés.

Quant à l'Union européenne, lorsqu'elle comprenait 12 pays, elle fixait la limite supérieure à 500 salariés et les immobilisations nettes ne dépassaient pas 75 millions d'écus, soit 490 millions de francs et disposant d'un capital inférieur à 14 millions d'écus.<sup>1</sup> Cette limitation va fait l'objet de nouvelles modifications, par la commission européenne plus tard, en 1996 puis en 2003.

Le tableau ci-dessous, datant de 1994, confirme la différence des seuils pour la délimitation d'une PME :

---

<sup>1</sup> - B. Pras et A. Boutin, «Les Euro-PMI », Editions Economica, Collection Gestion - 1995.

Pays	La PME selon le nombre d'employés	
	Petite Entreprise	Moyenne entreprise
Belgique	1- 50	51 - 200
Danemark	1 -50	51 - 200
Etats Unis	1-250	251 - 500
France	1- 49	50 - 500
Japon	1- 49	50 - 500
Norvège	1- 20	21 - 499
Royaume Uni	1- 50	51 - 200
Suède	1- 49	50 - 199

Source : S. Sammut «Jeune entreprise : la place cruciale de démarrage », Editions l'Harmattan - 1994.

On en déduit qu'une entreprise ayant 250 salariés peut être qualifiée de - grande entreprise en : Belgique, Danemark, Royaume Uni, - moyenne en France et au Japon, - et petite aux Etats Unis. Tout cela confirme que la délimitation du secteur des PME dépend surtout de la structure industrielle de l'économie propre à chaque pays. On voit par-là qu'il n'y a pas et qu'il ne peut y avoir de définition objective et universelle de la PME. Toute définition ne peut être que relative car exprimant un rapport et se mouvant dans son contexte géographique, social, économique très particulier.

En Europe, selon la Commission européenne "est considérée comme entreprise toute entité indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique". Cette approche englobe ainsi les entreprises artisanales, individuelles ou familiales, les sociétés de personnes et les associations qui exercent une activité économique de manière régulière.

En date du 03 avril 1996, le Commission européenne a défini et fixé les seuils de PME dans la recommandation 96/280/CE – applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1998 et ces PME "étant des entreprises qui emploient moins de 250 salariés, et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 40 millions d'euros ou dont le total de bilan annuel n'excède pas 27 millions d'euros." et le tableau ci-dessous illustre bien, à travers les différents critères, la distinction entre le petite entreprise et la moyenne entreprise.

--	--	--	--

Types d'entreprise	Effectifs	Chiffre d'affaires	Total au bilan
Petite entreprise	< 50 UTA	< 7 millions €	< 5 millions €
Moyenne Entreprise	< 250 UTA	< 40 millions €	< 27 millions €
Capital	Pas détenu à 25% ou plus par une ou plusieurs firmes ne répondant pas à la définition de PME ou de petite entreprise		

Comme l'économie a considérablement évolué et changé depuis cette date, et du fait que les PME se heurtent aux difficultés relatives à l'obtention de capitaux ou de crédits, entraînant une réduction de leurs accès aux nouvelles technologies, à la recherche..., la Commission européenne a, encore une fois, proposé suivant la recommandation 2003/361/CE du 6 mai 2003 – applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005 - une nouvelle définition de ce type d'entreprise en prenant en considération des différentes catégories d'entreprises et des relations entre les entreprises et aussi afin :

- d'éviter que les entreprises qui appartiennent aux grands groupes profitent des régimes de soutien aux PME ;
- de prendre en compte l'augmentation des prix et aussi l'amélioration de la productivité, depuis 1996, dans la fixation des seuils financiers ;
- d'encourager la formation professionnelle en excluant les apprentis ou les étudiants en formation professionnelle dans le calcul des seuils d'effectifs.

Dans cette catégorie d'entreprises, sont incluses "les micro-entreprises, les petites entreprises, les moyennes entreprises qui emploient moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros"<sup>1</sup>.

Cette commission européenne identifie en général quatre familles d'entreprises, dont trois appartiennent à la PME, schématisées suivant le tableau ci-dessous :

--	--	--	--	--	--	--	--

<sup>1</sup> - Extrait de l'article 2 de l'annexe à la recommandation 2003/361/CE du 6 mai 2003.

Type d'entreprise	Effectifs	Chiffre d'affaires	Total du bilan	Moins de 25% du capital ou des droits de vote détenus par une autre entreprise.
Micro entreprise	1 à 9 UTA	< 2 millions €	< 2 millions €	
Petite Entreprise	10 à 49 UTA	< 10 millions €	< 10 millions €	
Moyenne Entreprise	50 à 250 UTA	< 50 millions €	< 43 millions €	
Grande Entreprise	250 UTA et plus	> 50 millions €	> 43 millions €	

En guise de comparaison entre les deux recommandations (de 1996 et de 2003) de la Commission européenne, le tableau ci-dessous, résume les différences :

Type d'entreprise	Effectifs	Chiffre d'affaires	Total du bilan
Micro entreprise	1 à 9 UTA	en 1996 : Pas de seuil en 2003 : < 2 millions €	en 1996 : Pas de seuil en 2003 : < 2 millions €
Petite Entreprise	10 à 49 UTA	en 1996 : < 7 millions € en 2003 : < 10 millions €	en 1996 : < 5 millions € en 2003 : < 10 millions €
Moyenne Entreprise	50 à 250 UTA	en 1996 : < 40 millions € en 2003 : < 50 millions €	en 1996 : < 27 millions € en 2003 : < 43 millions €

En plus des critères classiques de taille, vient s'ajouter un élément de propriété car, pour être qualifiée de PME, l'entreprise ne doit en aucun cas faire partie d'un groupe. L'entreprise est dite autonome, conformément à l'article 3 de la même recommandation, dans l'un des deux cas ; à savoir :

- Elle ne détient aucune participation dans d'autres entreprises et n'est détenue par aucune autre entreprise ;
- Elle détient une participation de moins de 25% du capital ou des droits de vote d'une ou plusieurs autres entreprises et/ou des tiers ne détiennent pas de participation de 25% ou plus du capital ou des droits de vote de l'entreprise considérée.

L'entreprise est dite partenaire si elle participe au capital d'une autre entreprise ou si elle est détenue dans une proportion supérieure à 25% mais inférieure à 50%. Au de la de cette proportion, l'entreprise est dite liée.

La recommandation de la Commission européenne précise que « l'effectif correspond au nombre d'unités de travail par année (UTA), c'est-à-dire au nombre de personnes ayant travaillé

dans l'entreprise considérée ou pour le compte de cette entreprise à temps plein pendant toute l'année considérée. Le travail des personnes n'ayant pas travaillé toute l'année, ou ayant travaillé à temps partiel, quelle que soit sa durée, ou le travail saisonnier, est compté comme fraction d'UTA.»

Dans les pays anglo-saxons, on utilise le terme *Small and Medium enterprises* (SME) en Europe ou dans les organismes internationaux, et *Small and medium businesses* (SMB) aux Etats-Unis.

Concernant la réglementation française, le Ministère de l'Economie et des Finances distingue : - la micro-entreprise de « 0 à 9 salariés », - la très petite entreprise (TPE) de «10 à 19 salariés » ou encore de « 0 à 19 salariés », - la petite entreprise «20 à 49 salariés » ou encore de « 0 à 49 salariés », -la moyenne entreprise de « 50 à 249 salariés », - la petite et moyenne entreprises de « 0 à 249 salariés », - les entreprises de taille intermédiaire (ETI) comprennent entre 250 et 4.999 salariés et les grandes entreprises (GE) qui emploient un effectif dépassant 5.000 salariés.

Il arrive des fois qu'il est impossible de comparer les PME de deux ou plusieurs pays du fait que certains organismes officiels d'un Etat, prennent en compte des catégories de professionnelles, alors que d'autres Etats excluent ces catégories, c'est le cas des professions libérales qui sont retenues en France alors qu'en Algérie, cette catégorie n'a été retenue qu'à partir de 2010.

## **2 - Les caractéristiques des PME**

Généralement, ce type d'entreprise présente certaines caractéristiques communes, à savoir :

1 - Une forte centralisation de la gestion qui entraîne une très grande dépendance envers le dirigeant. Le propriétaire-dirigeant, qui joue un rôle central, est en même temps entrepreneur (à l'origine de la naissance de l'entreprise), manager et organisateur. Ses propres aspirations influenceront énormément son style de commandement ainsi que les choix de ses objectifs.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - C. Bussenault et M. Pretet, «Organisation et gestion de l'entreprise», Editions Vuibert - 1991 ;

Marchesnay distingue deux types d'entrepreneurs qui ont tendance à privilégier la flexibilité organisationnelle et opérationnelle de leur entreprise :

a - "l'entrepreneur P.I.C" (pérennité - indépendance - croissance) vise la pérennité de son entreprise avec l'espoir et la possibilité de la transmettre à un repreneur ou à un membre de la famille ou de l'entreprise, et veut maintenir son indépendance patrimoniale, c'est à dire refusant tout associé. Généralement, il maîtrise un métier, peut suivre les turbulences technologiques et commerciales et tente de s'y adapter. Il investit avec des capitaux d'origine familiale et évite surtout l'endettement extérieur, comme il manifeste une relative méfiance à l'égard de l'externalisation d'activités et des investissements immatériels tels que la formation, l'innovation, la promotion et la commercialisation. Cet entrepreneur qui évite le risque s'intéresse surtout aux aspects internes, à savoir la production, le personnel qu'aux problèmes de marché. La croissance est assimilée à la volonté de puissance et au désir de pouvoir.<sup>1</sup> Le processus de décision est adaptatif. La stratégie se construit en réaction aux évolutions de l'environnement.<sup>2</sup>

b - "l'entrepreneur C.A.P" (croissance - autonomie - pérennité) va privilégier les activités à croissance forte de son marché et veut garder l'autonomie de direction et ne se préoccupe pas de l'indépendance du capital, comme il est tourné vers les problèmes de débouchés et de marchés. Cet entrepreneur se situe dans les activités turbulentes, évolutives en expansion, comme il a tendance à externaliser certaines activités et accorde une priorité aux investissements immatériels tels que la recherche-développement, la publicité, la formation... Il ne sera pas préoccupé par la pérennité du fait qu'il pourra facilement changer d'activité. Le processus de décision est opportuniste : le dirigeant cherche à exploiter les opportunités de croissance.

2 - Une polyvalence des membres du personnel qui peuvent prendre certaines initiatives mais manquent de compétences spécifiques (finances, marketing...);

3 - Du fait du nombre restreint des employés des PME, cela favorise la proximité entre le patron et ses employés, et la structure d'organisation est souvent plate, avec peu de niveaux ou pas de niveaux hiérarchiques ;

---

<sup>1</sup> - P A. Julien et M. Marchesnay, «L'Entreprenariat », Editions Economica - 1996 ;

<sup>2</sup> - R. Calori, «Les PMI face à la planification stratégique », Revue française de gestion - n° 107 - janv/fév 1997.

4 - Un système d'information et de communication interne courte et directe est à l'origine de la création d'une forte culture organisationnelle à laquelle tout le monde participe. Aussi le système d'information externe est simple basé essentiellement sur les contacts directs ;

5 - Un processus de décision du type : intuition/décision/action ;

6 - Un environnement très influent : Le degré de vulnérabilité des PME va dépendre essentiellement soit d'abord du degré d'accessibilité des systèmes de production et de distribution (vitesse d'apprentissage et de technologie, faible coût d'entrée...), soit ensuite du degré de complexité des technologies utilisées, soit enfin du degré de turbulence, c'est à dire la fréquence et l'ampleur des changements technologiques. La vulnérabilité de la PME sera de plus en plus grande si l'environnement direct devient de plus en plus complexe, et de plus en plus turbulent. C'est ainsi que la PME se dote d'une capacité d'innover rapidement pour s'adapter au marché.

7 - Des activités spécialisées : Il est indispensable à la PME d'opter pour une stratégie générique basée sur la "différenciation" ou la "spécialisation", tout en mettant l'accent sur la fidélité de sa clientèle grâce aux services rendus autour de la vente. La variable déterminante ne sera plus le prix, mais la qualité. On peut citer entre autre, la qualité de la relation avec l'ensemble de ses clients et de ses fournisseurs ou encore, la qualité de la prestation fournie aux clients.<sup>1</sup>

## **Section 2 - Forces et faiblesses des PME**

Une forte concurrence peut devenir une menace pour la survie de l'entreprise. Afin de se maintenir, l'entreprise est obligée de produire au moindre coût, le meilleur produit ou service, grâce à ses qualités spécifiques et surtout que le produit ou service doit répondre aux besoins de la clientèle, qui devient de plus en plus exigeants, et dans des meilleures conditions de livraison, dans des délais très courts, avec un accueil chaleureux, et des services annexes, surtout l'après-vente qui doit être garanti. Ces ventes ne peuvent être suscitées que par l'utilisation judicieuse de la publicité. Ce comportement "passif" de l'entreprise ne peut garantir totalement la survie de

---

<sup>1</sup> - M. Marchesnay, « La petite entreprise », Editions Vuibert Gestion – 1988.

l'entreprise dans le futur, car toute entreprise peut faire l'objet de menace de la concurrence au niveau des prix, par, soit à la mise en place d'un investissement de productivité, soit à l'utilisation d'une matière première très compétitive engendrée par un nouveau process de fabrication.

La compétitivité ne peut être un état passif, car elle est par essence instable, arbitrage provisoire d'une éternelle confrontation menée sur tous les fronts. Cet état de fait pousse l'entreprise à améliorer, d'une manière continue, ses ressources matérielles et humaines (production, commercialisation...). En plus, la compétitivité implique donc la recherche et la mise en place d'innovations techniques et commerciales, ce qui suppose donc, pour toute entreprise, en même temps, la recherche et le marketing, c'est à dire la définition à la fois d'une politique et de la mise en œuvre des moyens nécessaires à sa conduite.

### **1- Les forces des P.M.E**

D'après la science économique, il n'existe pas, pour les entreprises, d'optimum dimensionnel, et cette dimension dépend surtout de l'importance de son marché, car il se peut qu'une très petite entreprise spécialisée, bien organisée, bien gérée, puisse obtenir une part du marché mondial. Donc, dans de nombreux secteurs, il est constaté que le gigantisme entraîne généralement bureaucratization de l'entreprise, sans que ces charges ne soient compensées par des gains de productivité équivalents. Les forces de ces types d'entreprise sont nombreuses et variées, et il est cité quelques-unes d'elles, à savoir :

1 - Dans le secteur tertiaire : Les entreprises de dimensions modestes chargées de la production de services ou de distributions, présentent un autre avantage déterminant en faisant réduire les frais administratifs extrêmement lourds. Ces entreprises fournissent les prestations les plus adaptées. Il existe des oligopoles ou quasi-monopoles en matière de publicité et d'informatique, ceci ne peut mettre en danger les petites officines à partir du moment où celles-ci s'organisent pour fournir de meilleures prestations grâce au talent de l'animateur par exemple ou de prestations plus adaptées et proposées par des conseils de gestion et qui peuvent réaliser un "soft ware" plus approprié aux problèmes posés à un type d'entreprise.

2 - Dans le domaine de la distribution : Les grandes chaînes bénéficient d'un avantage décisif grâce à leur puissance attractive auprès de leurs clients, et de la possibilité que ces grandes

chaînes ont pour obtenir, aux meilleures conditions de prix et de crédit grâce à l'importance de leurs achats. La puissance des grandes surfaces ne peut condamner les petites unités de distribution. Ces dernières ont l'avantage d'avoir un faible coût de service dû à un investissement peu coûteux, à des frais de gestion nettement inférieurs et la clientèle de ces petites unités peut être retenue et fidélisée grâce à une plus grande proximité, et à un meilleur service (accueil, livraison à domicile par exemple) ce qui conduit à l'instauration de bonnes relations commerciales.

Aux Etats Unis, les détaillants, constatant qu'ils ne peuvent pas réduire leurs coûts de distribution, ont relevé le défi lancé par les grandes chaînes en pratiquant des ventes au rabais. La création des unités de libre service, ainsi que la suppression des agencements complexes et l'utilisation de locaux très simples ont réduit considérablement les coûts, et la baisse a été estimée à près de 40% par rapport aux grands magasins.<sup>1</sup>

Le défi peut être relevé par le détaillant, en assumant son rôle dans un environnement flottant, et de rester à la pointe du progrès, et le comportement du détaillant compétitif nécessite trois efforts, à savoir :

- auto-organisation afin de réduire au maximum les coûts ;
- imagination afin de pouvoir détecter et prévoir les besoins de sa clientèle, elle-même changeante et lui suggérer des services adaptés ;
- capacité de se regrouper afin de converger les actions pour se positionner égal à égal, sur leur propre terrain, avec les grandes unités. Il y a donc des défis à relever.

3 – Pour les industries : Ce qui est constaté pour les commerçants et les prestataires de services et les commerçants, peut l'être pour les industries. Ici aussi, c'est la nature du marché, et les capacités de l'entreprise industrielle à l'approvisionner, à la satisfaire et à la dominer qui déterminent le niveau de la compétitivité. "Petite entreprise deviendra grande, pourvu que le chef lui prête vie" devrait être la devise de tout industriel. A titre d'exemple, il y a fort peu de temps que "Bic" et "Moulinex" étaient certainement de petites entreprises. Aujourd'hui, ce sont des

---

<sup>1</sup> - P.Joffre et S. Wickam, « Les atouts des entreprises moyennes », Revue Française de gestion n° 116 – novembre/décembre 1997.

firmes qui se sont illustrées au niveau international, et pourtant, le plus dur, c'est que ces firmes ont attaqué le marché le plus difficile, celui des biens de grande consommation.

La clef de réussite de ces entreprises c'est la détection par ses animateurs de besoins nouveaux, puis la définition et la mise en œuvre de politique de production et de distribution les plus efficaces et les plus modernes. A travers ces cas, on distingue les 4 secrets de la compétitivité :

- marketing de très grande classe (publicité appropriée, définition des produits en fonction des types de clientèle sélectionnée.) ;
- recherche et innovation : L'esprit de recherche est continu et incite l'entreprise à s'investir dans la recherche de nouveaux produits, nouveaux marchés... ;
- spécialisation et production en séries, ce qui permet de réduire au maximum le coût unitaire, et donc proposer des produits à des prix très compétitifs ;
- gestion parfaite grâce à la maîtrise des coûts de production, économie systématique sur toutes les étapes, gestion prévisionnelle et politique de croissance.

On peut dire que la PME présente au moins l'avantage de supprimer la bureaucratie grâce à une prise de décision rapide, un délai d'exécution réduit, une souplesse d'adaptation à l'évolution des goûts, des besoins et des techniques, l'existence de prise de risque, et la capacité d'innovation constituent en général pour ces entreprises des avantages décisifs qui permettront de faire face victorieusement à la concurrence.

En plus, du fait que ces entreprises peuvent conquérir le marché mondial, elles peuvent aussi contribuer dans le domaine de la sous-traitance, qui permettra aux grandes firmes internationales de bénéficier des avantages des PME, et que ces multinationales deviennent par la suite compétitives en faisant sous-traiter par des unités plus réduites et aux moindres coûts du fait de leur spécialisation et adaptation, et produire des éléments susceptibles d'être intégrés dans leur processus de production.<sup>1</sup>

D'une manière générale, la position des PME est améliorée grâce surtout à :

---

<sup>1</sup> - J.H. Trescases, « L'avenir des PME : les actions concertées », Editions Dunod Economica - 1970

a - un effet de positionnement généralement très favorable, car un grand nombre de ce type d'entreprises s'installe dans des secteurs et surtout des services, où le taux de croissance est plus élevé par rapport à la moyenne, et où aussi l'implantation est facilitée par la quasi-absence de barrières à l'entrée (faiblesse des capitaux nécessaires). Comme il a été constaté aussi que les grandes entreprises tendent à externaliser certaines de leurs activités et les sous-traiter par les PME, comme par exemple : l'entretien, le transport, le gardiennage, la publicité...

b - des gains de parts élémentaires de marché dans les secteurs récessifs. Les PME ont l'avantage de résister aux périodes de crise grâce à :

- une gestion plus efficace et plus économe du personnel due à une souplesse plus grande de sa composante humaine ;
- une intensité relativement faible du facteur capital qui facilite plus ou moins une reconversion ou une survie ;
- une grande intégration au tissu de leur filière, et au milieu de leur région d'implantation ; car entre les PME d'une même région, il existe une très grande solidarité.<sup>1</sup>

## 2 - Les faiblesses des PME

Il est certain qu'en face d'un certain nombre de forces, la PME se caractérise par certaines faiblesses qui sont inhérentes à leur taille et dont les conséquences peuvent entraîner parfois leur disparition. Parmi les handicaps auxquels se heurte ce type d'entreprise, sont cités :

1 - Des problèmes de financement : Le facteur capital fait défaut et les PME en souffrent pour le financement des investissements de renouvellement, pour le développement de l'outillage et pour les dépenses courantes. Même si certaines institutions financières ont accordé des crédits pour les investissements productifs, beaucoup de PME ne peuvent pas satisfaire les exigences de sécurité des établissements de prêts.

Dans le cas où une PME pourrait solliciter un prêt, et de par sa faible composition capitalistique, donc le risque plus ou moins grand d'insolvabilité, fait donc élever le taux d'intérêt. En plus les établissements de prêt ne peuvent pas accorder des crédits au-delà d'un certain seuil, qui est relativement faible. En conséquence, le taux d'intérêt est plus élevé par

---

<sup>1</sup> - C. Bussenault et M. Pretet, « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Vuibert – 1991.

rapport aux taux appliqués sur les prêts plus importants. Cette situation peut être plus difficile et inaccessible pour les petits emprunteurs, surtout dans les pays qui ne possèdent pas d'établissements de prêt bien organisés. Cet handicap financier peut être comblé grâce à l'intervention de l'Etat, car dans de nombreux pays, il peut servir d'assistance aux PME. Parmi les formes d'assistance, l'Etat peut créer des centres industriels équipés et prêts à l'exploitation, et les louer aux particuliers qui ne possèdent pas de capitaux nécessaires à l'acquisition ou à la construction d'unités de production. L'Etat peut aider ces PME en décrétant des dispositions particulières en créant des établissements spéciaux destinés à octroyer des crédits sous certaines conditions (exemple: cas de l'agriculture, la pêche, le tourisme, l'artisanat...). L'Etat peut jouer le parfait rôle de pourvoyeur de fonds à ces PME, et en même temps, assister les dirigeants de ces entreprises dans la gestion grâce à un service de conseils et d'assistance concernant les problèmes de direction.<sup>1</sup>

2 - Des problèmes d'approvisionnement en matières premières : L'approvisionnement des PME, et surtout en matières premières est limité par rapport aux grandes entreprises, malgré le fait que ces PME puissent utiliser des matières premières à bon marché d'origine locale, et d'une qualité qui ne se prêterait pas à des opérations menées en grande quantité. Plusieurs PME des pays sous développés se sentent liées, pour des raisons financières ou autres, à un seul fournisseur de matières premières, lequel en position de monopoleur, domine ces PME.

Un autre handicap se manifeste pour ces PME, car du fait de la faiblesse des commandes en matières premières, en général, leurs fournisseurs n'appliquent pas d'escompte, comme c'est le cas pour les grandes quantités émanant des grands établissements. Pour pallier cet inconvénient, les PME peuvent s'unir et former une coopérative ou un groupement libre d'achat afin de renforcer leurs positions individuelles dans les négociations avec les fournisseurs, et enfin obtenir des escomptes grâce aux volumes des commandes.

Un autre inconvénient réside dans le fait que ces PME, notamment par manque de moyens

---

<sup>1</sup> - G. Bissiniou, « La spécificité des besoins financiers des PME innovatrices », Revue Française de Gestion - n°73 - mars/avril 1989.

financiers, ne peuvent pas s'offrir de services propres pour le contrôle de la qualité et la convenance des matières utilisées.

3 - Des problèmes commerciaux : Les PME se heurtent aussi aux problèmes de ventes et sont donc lésées dans l'écoulement des produits par rapport aux grandes entreprises. Mais cette situation n'est pas générale partout et tout le temps, car il arrive des fois que le marché ou le produit soit d'une spécificité, que seul un petit établissement puisse y trouver profit. Par exemple, si l'espace d'un marché est limité par le fait que le produit n'est pas transportable, il peut causer des surcoûts de transport, ou lorsque la demande est très spécialisée et revêt un caractère particulier.

La même situation des PME vis à vis des fournisseurs en manières premières peut être observée concernant les ventes, et surtout pour les pays sous développés. Car les PME dépendent dans la plupart des cas d'un seul intermédiaire afin de trouver des débouchés à leurs produits. Manquant de moyens de financement, ces entreprises ne peuvent pas se permettre de faire de la publicité ou fournir des échantillons, ou présenter leurs produits dans des foires ou salles d'expositions. Comme elles ne peuvent pas non plus établir des contacts à distance avec des clients potentiels ou envisager de s'implanter dans des marchés nationaux ou internationaux. Même si elles tentaient d'y arriver et ceci en engageant du personnel de ventes, il est peu probable qu'elles l'utilisent de manière rationnelle, ce qui grèvera les frais généraux et deviendront trop lourds pour les entreprises.

Un autre inconvénient, au niveau des ventes, réside dans le fait que ces PME n'ont pas suffisamment de moyens humains et matériels pour évaluer les tendances du marché et les changements qui peuvent survenir aussi bien dans les besoins des consommateurs que dans les goûts.

Il faut remarquer aussi qu'avec l'ouverture des frontières et l'amélioration des moyens de communication, il est nécessaire de respecter les normes de qualité, de dimension... Une défaillance d'uniformité entre plusieurs séries successives d'un même produit fabriqué par une seule et même petite entreprise ou entre divers établissements d'un même groupe fabriquant un produit identique, constitue fréquemment un très grand obstacle à l'expansion des marchés. Les

solutions aux problèmes de débouchés existent, et parmi ces solutions, il y a l'existence des possibilités de "désintégrer" certaines opérations, et ceci résulte des forces qui s'exercent sur le marché. Un exemple peut être illustré par le petit producteur, qui va vendre à un grossiste ou un détaillant puissant, au lieu de les vendre aux consommateurs. Ainsi donc, le petit producteur va tirer profit des économies résultant de ses ventes en gros, et de ce fait, il n'a pas à prendre en charge certains aspects de la commercialisation.<sup>1</sup>

4 - Des problèmes de production : En général, les PME utilisent des méthodes traditionnelles de production, sans qu'elles n'essaient de les adapter pour tirer profit des nouveaux outils, de nouvelles matières premières ou de nouveaux marchés, car il a été constaté que cette adaptation était une condition essentielle de la survie d'une entreprise. Il arrive souvent que les chefs de ces PME ne sachent pas comment y procéder. Ces chefs ont besoin d'une assistance extérieure pour répondre au défi d'une situation changeante.

Il se peut aussi que dans une série d'opérations, une ou plusieurs de celles-ci doivent être réalisées à une échelle plus ou moins grande afin que les résultats soient bons. C'est surtout lorsqu'une ou plusieurs de ces opérations seraient exécutées, soit au début, soit à la fin de la série, que la "désintégration" est possible. Ainsi, en Indonésie, au cours des années 30, des établissements centraux de finissage ont été créés dans plusieurs industries afin de prendre en charge les produits semi-finis de différents artisans, et exécuter les opérations de finissage qui exigeaient pour qu'un bon rendement soit possible, l'utilisation d'outils et de machines modernes trop coûteuses pour une PME isolée. Cette désintégration a aussi pour but de contrôler, d'améliorer la qualité du produit, et permet de le vendre plus cher, ce qui permettra de couvrir les frais de cette désintégration.<sup>2</sup>

Il existe dans certains pays, des instituts technologiques qui élaborent des plans d'installations de modèles pour les PME, et exerçant des activités diverses. Le mauvais entretien des machines est un défaut courant et coûteux pour ce type d'entreprise. Ces instituts établissent des programmes simples d'entretien afin d'assister les PME, qui connaissent mal les machines modernes et qui n'ont pas exécuté normalement les instructions du fabricant lors de l'acquisition.

---

<sup>1</sup> - Guide pratique du chef d'entreprise 2002-2009, « Gestion de la PME », Editions Francis Lefebvre – 2002 ;

<sup>2</sup> - C. Biales et G. Rolland, « Les PME : atouts et faiblesses » - Revue Problèmes économiques n° 2 du 26/03/1990.

En outre, des services d'entretien des machines ou de réparation, pourraient être organisés en commun lorsque celles-ci tombent en panne.

Toutefois, il ne faut pas déduire que les inconvénients sont plus importants que les avantages lorsqu'il s'agit d'acheter ou de vendre, car il est fréquent de remarquer que ces PME réalisent des économies résultant de la production en grande quantité, et ces économies sont très importantes lorsque l'utilisation d'un outillage coûteux se combine avec de longues campagnes de production portant sur un article normalisé. En revanche, si la PME veut passer en permanence d'un produit à un autre, les frais généraux qui sont faibles vont avantager l'entreprise. De même, si ces entreprises n'ont pas besoin d'un outillage coûteux, les économies relatives à la production en masse seront faibles voire nulles.

5 - Des problèmes de main d'œuvre : Une PME peut bénéficier de certains avantages concernant l'offre de main-d'œuvre et les relations de travail. En général, la PME ne se heurte pas aux mêmes inconvénients que les grandes entreprises concernant le recrutement de la main-d'œuvre qui peut se trouver dans des régions où les communications sont médiocres et les villages dispersés. Les PME peuvent trouver une main-d'œuvre suffisante dans une seule ville ou dans deux ou trois villages voisins. Même lorsque cette main-d'œuvre n'est pas qualifiée et habituée à la discipline et au rythme du travail industriel, elle reste abondante et sensiblement inférieure à celle que l'on paie dans les grandes villes. Les salaires plus ou moins faibles de ces travailleurs permettent d'atteindre un niveau de vie équivalent à celui des citadins, car ces derniers doivent supporter des frais plus élevés surtout pour le logement et les transports. La PME, surtout celle se situant hors des grandes villes, peut aussi éviter plus facilement la forte mobilité de la main d'œuvre et les frais concomitants qui caractérisent l'emploi urbain dans les pays insuffisamment développés. En plus, les relations personnelles directes qui existent entre le chef de l'entreprise et les travailleurs des PME facilitent et favorisent la naissance d'un esprit d'équipe. En face de ces avantages, il faut noter certains inconvénients, car du fait que les PME n'ont pas assez de moyens pour s'offrir des salaires et des conditions de travail similaires à ceux que peuvent accorder les grandes entreprises, ceci peut avoir pour conséquence, et surtout dans des villes où les grandes et les petites entreprises se font concurrence sur le marché de la main d'œuvre, c'est que les PME n'arrivent pas à embaucher les meilleurs ouvriers, et les recrues sont

celles qui ne peuvent pas ou ne sont pas tentées par un travail dans les grandes entreprises situées le plus souvent dans les grandes villes, même si elles proposent de meilleurs salaires que les PME locales.

Les relations personnelles directes qui se nouent avec les ouvriers ne constituent pas obligatoirement un avantage, elles introduisent parfois un élément de friction. Une grande entreprise a les moyens d'adopter des systèmes approuvés de rémunération au rendement qui permettent de réduire la surveillance nécessaire. Par contre, dans une PME, les ouvriers devront accepter d'être capables de passer d'un travail à un autre et d'accepter leur mobilité professionnelle. Cela ne peut être effectif qu'avec certains travailleurs, mais pas obligatoirement avec tous. En conséquence, la surveillance deviendra difficile et les emplois pourront difficilement être définis d'une manière permettant de déterminer la responsabilité de chacun. Dans les grandes entreprises, certains nouveaux ouvriers peuvent faire l'objet d'une formation professionnelle systématique, et seront encadrés par des instructeurs qualifiés. Par contre, dans les PME, les nouveaux travailleurs ne peuvent apprendre que sur le tas, et doivent s'initier au fur et à mesure à leurs tâches avec l'assistance généralement intermittente des contremaîtres ou des travailleurs plus expérimentés.

Dans les PME, le problème de la formation professionnelle ne se pose pas uniquement aux nouveaux ouvriers mais aussi aux anciens. L'adaptation de certains produits ou certaines opérations aux nouvelles conditions aura pour effet d'exiger aux travailleurs déjà existants de nouvelles qualifications, et il arrive que personne ne soit apte à inculquer ces qualifications. Pour pallier cette insuffisance, certains instituts, organismes ou services de la promotion technique peuvent apporter une aide précieuse à la solution de quelques-uns de ces problèmes, et peuvent parfois donner des avis sur des questions relatives à l'amélioration des conditions de travail et la protection de la santé et de la sécurité.

6 - Des problèmes de direction de l'entreprise : La direction de l'entreprise est l'élément clef du développement et du progrès de l'économie. Toutes les richesses d'un pays comme la main d'œuvre, les terres et autres ressources naturelles, les machines et les bâtiments, l'outillage, les centrales électriques et les moyens de transport, sont gérées et conditionnées par des directeurs d'entreprises publiques ou privées. L'exploitation plus ou moins rationnelle de ces ressources et

les résultats qu'elle dégage pour le bien-être humain et les niveaux de vie, dépendront en grande partie de la façon plus ou moins efficace, dont les directeurs d'entreprise s'acquittent de leurs fonctions. Le succès ne dépend pas uniquement de ces directeurs mais aussi, pour une large part, de la mesure dans laquelle les pouvoirs publics parviennent à créer ou à maintenir des conditions qui permettent aux chefs d'entreprise de faire du bon travail. Une autre part du succès incombe à la collaboration des travailleurs, car si cette collaboration est atteinte, elle peut être considérée comme un critère de bonne direction. Comme il arrive de remarquer qu'un pays ne possédant que peu de ressources naturelles, peut atteindre un niveau de vie élevé et en hausse, s'il possède des chefs d'entreprise et si aussi les pouvoirs publics assurent les conditions nécessaires au bon fonctionnement des tâches de direction. A l'inverse, un pays possédant des ressources naturelles en abondance peut être condamné à un faible niveau de vie si ces ressources sont gaspillées par suite de la mauvaise gestion, et c'est souvent le cas des pays sous-développés.<sup>1</sup>

Dans la plupart des pays, une forte proportion des chefs d'entreprise est à la tête des PME. La majorité d'entre eux n'a pas de formation méthodologique pour les travaux difficiles et compliqués. Même s'il existe certains directeurs qui ont suivi une formation appropriée, ils ne pourront intervenir que sur un ou quelques aspects de leur travail. Un grand nombre de ces PME ont commencé par être des entreprises rurales ou des ateliers familiaux. Dans ces cas, le chef de l'entreprise, même s'il s'avère être un bon artisan, peut ne pas s'intéresser au domaine commercial ou financier de son entreprise. Dans certains cas aussi, une entreprise peut être créée par un commerçant qui a appris, par expérience, à acheter et à vendre, mais ne maîtrise pas du tout le domaine de la production. Il est certain aussi que certaines qualités requises pour un bon chef d'entreprise à savoir : la faculté de communiquer avec les gens, le bon sens, l'esprit d'initiative et de responsabilité, la façon de trouver des solutions aux problèmes, ne peuvent pas être enseignés en totalité durant les stages de formation. Le but de la formation méthodologique est d'aider les chefs d'entreprise à résoudre de manière logique les difficultés qui peuvent surgir, et à acquérir des techniques pour résoudre les problèmes. La formation vise les attitudes et les aptitudes. Elle est l'acquisition d'un savoir, d'un savoir-faire et d'un savoir-être.

---

<sup>1</sup> - C. Bussenault et M. Pretet, « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Vuibert - 1991.

Un autre inconvénient peut être souligné à savoir l'inexistence d'une délimitation nette des tâches, faute d'une délégation claire des pouvoirs et des responsabilités. Cela peut être justifié par le fait que le directeur tente de maintenir les rênes entre ses mains, et n'est pas prêt de déléguer une part de ses responsabilités. Cependant, dans ces PME de type familial, il arrive que la délimitation des responsabilités ne soit pas nécessaire dans la mesure où les membres de l'équipe de direction sont en contact permanent, mais le succès de beaucoup d'entreprises est compromis, car il est difficile de savoir exactement de quoi et envers qui chaque membre est responsable. A ne pas oublier non plus la nécessité d'assurer la continuité d'une direction en cas de décès ou retraite du chef de l'entreprise.<sup>1</sup>

### **Section 3 - Rôle et place des PME dans le développement économique**

L'amélioration des niveaux de vie ainsi que le progrès technique ont été à l'origine de la diversification de l'approvisionnement en biens et services. La caractéristique de l'élévation des niveaux de vie est l'accroissement des échanges et de consommation de biens autres que les biens répondant aux besoins physiologiques ; ces biens doivent normalement être manufacturés. Plusieurs pays peuvent acquérir ces biens manufacturés en exportant une partie de leurs productions agricoles en échange des articles industriels. Certains pays adoptent le contraire, comme c'est le cas du Japon; qui, du fait de la faiblesse de la production agricole et afin de couvrir les besoins de sa population, il a du procéder à l'exportation de ses produits manufacturés afin de payer ses importations de produits agricoles et de minerais. On constate que même si, certains pays possèdent des ressources qui favoriseront la production agricole, il n'en est guère qui veulent rester des pays exclusivement agricoles. Ces pays sont obligés de favoriser et d'encourager le développement simultané de l'industrie et de l'agriculture, et le développement de chacun de ces secteurs contribuera au développement de l'autre. Le rôle que joue une PME dans le développement économique d'un pays est très grand, car :

- avant tout, la PME permet d'apporter une importante contribution à l'économie grâce à la production de biens et services ;
- elle permet aussi de faire des économies d'utilisation de capitaux en ce sens que les pays peu

---

<sup>1</sup> - Bureau International de Travail, «Au service de la petite industrie », Etudes et documents - Nouvelle série - 1961.

développés ne détiennent pas suffisamment de capitaux. Ces pays peuvent en tirer profit pendant les étapes de l'expansion économique en utilisant ces capitaux rationnellement dans, par exemple, le développement des transports et d'autres services publics, l'irrigation et autres travaux d'équipement agricole, et l'encouragement des industries de transformation dans lesquels les avantages de la production en grand nombre sont les plus marqués (l'industrie chimique, la métallurgie, la construction mécanique, et l'industrie de matériaux de construction). Ces entreprises se prêtent alors aux politiques d'industrialisation qui favorisent le développement rural et la décentralisation ;

- elle peut être à l'origine de la création de capitaux qui n'auraient pas été créés sans cela. Le petit industriel, en voulant investir, est obligé de collecter de l'argent partout où il se trouve. Il arrive que les sommes récupérées, de ses parents et de ses amis, soient dès fois très impressionnantes. Ces capitaux n'avaient de chance de devenir productifs sauf dans une PME ;

- l'investissement nécessaire pour la création d'une PME va créer normalement plus de postes de travail, et ceci au moins à court terme. Avec le même montant pour l'investissement d'une grande entreprise, le nombre d'emplois créé va être légèrement inférieur à celui de la PME. Elle contribue donc à créer des emplois à un coût d'équipement relativement faible, surtout dans le secteur des services en pleine expansion. C'est une question très importante pour les pays sous développés qui connaissent une main d'œuvre excédentaire et où il est difficile de trouver des emplois, à cause de la pénurie de capitaux ;

- dans une grande entreprise, il est exigé pour son fonctionnement un personnel assez nombreux de contremaîtres, de techniciens, de comptables... Dans les pays sous développés, en plus du capital qui se fait rare, il est constaté que la catégorie de ces ouvriers est aussi rare. La PME offre un moyen de former et en même temps permet d'acquérir l'expérience de l'entreprise et de l'industrie. Dans ce cas, la PME peut être considérée comme un terrain d'entraînement à l'éclosion d'un nombre de directeurs de ces entreprises qui seront capables à l'avenir d'exercer dans les grandes entreprises. La PME vient combler le déficit en matière de chefs d'entreprises, de gestionnaires et de travailleurs qualifiés, dont le manque peut constituer un obstacle au développement économique. Il arrive que certains de ces directeurs soient même tentés de créer plus tard, leur propre petite entreprise avec un minimum de fonds provenant de leurs économies et/ou des emprunts d'origine familiale ou bancaire. C'est ainsi que la PME peut être considérée

comme un réservoir ou un vivier de travailleurs qualifiés qui constitueront le fondement de toute expansion industrielle à l'avenir ;

- certaines personnes pensent qu'en encourageant la PME, on arrivera à maintenir un certain équilibre entre le développement économique des villes et celui des régions rurales. On sait que l'exode rural vers les grandes villes est un phénomène connu dans le monde. Au-delà de certaine limite, cet exode va entraîner des dépenses très élevées à caractère social (logements, écoles, hôpitaux, amélioration des réseaux routiers, adduction d'eau...). Ces investissements sociaux, donc à caractère non productif nécessitant beaucoup de capitaux, vont peser lourdement sur la demande de capitaux déjà très rares dans les pays sous développés. Les PME implantées dans les régions rurales vont favoriser la résorption du chômage et le sous-emploi saisonnier de l'agriculture et occuper ainsi des ressources de main d'œuvre qui serait perdues sans cela ;
- elle joue un rôle dans l'amélioration des liaisons en amont ou en aval entre les secteurs d'activité qui sont différents du point de vue économique, social et géographique ;
- elle sert à accroître aussi bien les investissements locaux que l'épargne, tout en garantissant une utilisation rationnelle des maigres ressources en capitaux ;
- elle est à l'origine de la promotion des arrangements spéciaux de sous-traitance et sert d'auxiliaires aux grandes entreprises ;
- elle permet de contribuer à assurer un équilibre social d'un pays. Ce sont des entreprises qui perdent peu d'emplois, mais surtout, elles peuvent en créer. Dans leur ville ou village, ces entreprises sont à l'origine de la création des autres activités, qui engloberaient plus tard un certain nombre de salariés. Ces entreprises vont aussi servir de moyens pour réduire les écarts de revenu.<sup>1</sup>

Quant à la place de la PME dans une économie nationale quel que soit le pays, industrialisé ou sous développé, il est prouvé que leur place est très importante du fait qu'elle est considérée comme la locomotive du développement et de la croissance. Il est vrai que les pays industrialisés ont été les premiers à être conscients de l'importance des PME que les pays sous-développés qui ont adopté une politique nationale basée sur les monopoles d'Etat, et ont accordé la priorité aux grandes entreprises publiques, qui par la suite ont démontré leurs limites.

---

<sup>1</sup> - Bureau International de Travail «Promotion des petites et moyennes entreprises », Conférence Internationale de

Les exemples sont nombreux, et on peut citer quelques-uns :

En 2009, dans l'Union européenne (27 pays), le poids des PME est très conséquent du fait que ses PME génèrent 75 millions d'emplois et comptent 23 millions d'entreprises, soit 99,7% de l'ensemble des entreprises contre seulement 41.000 grandes entreprises européennes. Ces PME, qui ont créé 80% de nouveaux emplois, se répartissent en :

- Auto entreprises (le patron et sans aucun salarié) : 57% ;
- Micro-entreprises (de 1 à 9 salariés) : 34% ;
- Petites entreprises (de 10 à 49 salariés) : 7,7% ;
- Moyennes entreprises (de 50 à 250 salariés) : 1% ;
- Grandes entreprises (plus de 250 salariés) : 0,3%.

Il est constaté que plus de la moitié (57%) des entreprises européennes sont occupées par les auto-entreprises, créées en majorité, à la suite de licenciement du personnel des grandes entreprises ou à la suite de créations nouvelles par les nouveaux diplômés universitaires, notamment dans le secteur des services.

Dans la production de biens et services, les PME contribuent à concurrence de 58% de la production totale des biens et services. La Commission européenne compte 25% des PME exportatrices en moyenne, dont 13% exportent en dehors de l'Union européenne.<sup>1</sup>

Alors que lorsque l'Union Européenne regroupait 12 Etats, le nombre des entreprises ayant moins de 500 employés était de 13 millions, ce qui représentait près de 60% du PIB et plus de la moitié de la force de travail <sup>2</sup> ;

En 2007, la répartition de l'emploi dans l'Union Européenne par taille d'entreprises est la suivante <sup>3</sup> : (Source Eurostat, 2011. Base : Sociétés non financières)

<b>Emploi (%)</b>	<b>Micro-entreprise</b>	<b>Moyenne entreprise</b>	<b>Grande entreprise</b>
-------------------	-------------------------	---------------------------	--------------------------

---

Travail – 72° session – 1986.

<sup>1</sup> - Rapport de la Commission européenne – Direction Générale Entreprises et Industrie dans « La politique européenne en faveur des PME » Bruxelles – juin 2011.

<sup>2</sup> - B. Pras et A. Boutin, «Les Euro-PMI », Edition Economica -Collection Gestion - 1995 ;

<sup>3</sup> - G. Le Blanc, « Un regard international sur la place des PME » dans la revue Jeune Dirigeant – Septembre 2011 ;

Union européenne (27)	29,5	37,6	32,9
Allemagne	19,1	41,2	39,6
Espagne	38,3	39,3	22,4
France	24,3	36,2	39,5
Italie	46,6	34,5	18,9
Pays Bas	29,3	38,9	31,7
Pologne	37,9	30,2	31,9
Suède	24,4	39,3	36,3
Royaume Uni	21,5	32,6	45,9
La plus forte proportion	Grèce	Royaume Uni	Lituanie
La plus faible proportion	Slovaquie	Grèce	Grèce

La répartition des entreprises françaises, par secteurs d'activité, au 01<sup>er</sup> janvier 2006<sup>1</sup> (en milliers) est la suivante :

(Source : INSEE, Répertoire des entreprises et des établissements)

Secteurs d'activité	0	1 à 9	10 à 49	50 à 99	100 à 249	250 et +	Total
Industrie agro-alimentaire	20,49	36,66	5,75	0,63	0,47	0,28	64,38
Industrie hors Industrie agro-alim	82,10	64,48	26,46	3,88	2,68	1,70	181,30
Construction	174,85	161,93	24,87	1,37	0,62	0,29	363,93
Commerce	347,95	250,81	36,78	3,54	1,78	0,87	641,73
Transports	50,09	25,45	9,15	1,19	0,78	0,37	87,03
Activités immobilières	61,59	24,16	2,54	0,10	0,04	0,02	88,45
Services aux entreprises	306,72	127,60	24,09	2,45	1,52	1,00	463,38
Services aux particuliers	232,29	163,28	15,99	0,96	0,36	0,20	413,08
Education, santé, action sociale	278,83	61,60	6,29	0,77	0,40	0,16	348,05
<b>TOTAL</b>	<b>1.554,91</b>	<b>915,97</b>	<b>151,92</b>	<b>14,88</b>	<b>8,65</b>	<b>4,89</b>	<b>2.651,22</b>
<b>%</b>	<b>58,65</b>	<b>34,55</b>	<b>5,73</b>	<b>0,56</b>	<b>0,33</b>	<b>0,18</b>	<b>100</b>

A la lecture de ce tableau, on remarque qu'au premier janvier 2006, les entreprises françaises employant moins de 250 salariés représentent 99,82% de l'ensemble des entreprises, et où le secteur tertiaire est dominant avec notamment les activités de commerce, de services aux entreprises et de services aux particuliers qui représentent respectivement près du quart des entreprises (24,20%), 17,47% et 15,58% de ces entreprises. Comparativement à l'année écoulée (2005), on a dénombré 2.617.870 entreprises dont :

<sup>1</sup> - R. Kerjosse, « La démographie des PME : Evolution en 2006 » - INSEE - 2006 ;

- 93,20% de TPE réparties en :

58,65% d'auto-entreprises (0 salarié), soit 1.530.110 entreprises ;

34,55% de micro-entreprises (de 1 à 9 salariés), soit 908.180 entreprises.

- 6,62% de PME réparties en :

5,73% d'entreprises employant entre 10 à 49 salariés, soit 151.010 entreprises ;

0,56% d'entreprises occupant 50 à 99 salariés, soit 15.050 entreprises.

0,33% d'entreprises avec un effectif compris entre 100 et 249 salariés (8.600 entreprises).

- 0,18% de grandes entreprises employant plus de 250 salariés, soit 4.910 entreprises

En 2005, la contribution des PME françaises a représenté 67% de l'emploi total, 43% de la valeur ajoutée nationale (27,2% dégagée par les entreprises de 0 à 9 salariés et 15,8% dégagée par les entreprises de 20 à 249 salariés), 52% des exportations, laissant le reste aux grandes entreprises.<sup>1</sup>

Par ailleurs, en 2002, ces PME ont représenté 41% du total des investissements<sup>2</sup> et ont réalisé 30% des exportations, dont notamment 20% des exportations dans le secteur des transports, 17% dans les services et 11% dans le secteur de l'industrie agricole et alimentaire.<sup>3</sup>

En France, depuis l'après-guerre, était considérée comme PME "les entreprises comptant de 10 ou 20 (pour l'industrie) personnes à moins de 500 personnes."

Le seuil maximal des PME était limité de façon différente par les organismes officiels du pays ; le gouvernement français le fixait à 250 salariés et l'INSEE à 500 salariés. Ce n'est qu'en date du 3 avril 1996 que la recommandation européenne est venue pour fixer la limite des effectifs à 250 salariés.

Depuis les vingt dernières années, les créations d'entreprises, en France, touchent essentiellement les micro-entreprises ou les auto-entrepreneurs, en enregistrant en 2009, près de

---

<sup>1</sup> - Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie – Direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales – France 2003 ;

<sup>2</sup> - A. Kahn, «Le monde économique », n° 18460 du 2 juin 2004 ;

<sup>3</sup> - Centre de documentation Economie-Finances du Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi – France – 2010.

580.200 nouvelles unités dont 320.000 créations d'auto-entrepreneurs. Le nombre de créations de PME a accru, entre 2008 et 2009, de plus de 75%. En parallèle, en 2009, les défaillances d'entreprises, essentiellement les PME de plus de 10 salariés, ont augmenté de 14% par rapport à 2008.

En Allemagne en 2004, les PME détiennent toujours une place importante dans l'économie du pays du fait qu'elles représentent plus de 99,6% de toutes les entreprises, forment 45% du chiffre d'affaires imposable, conduisent 43% de l'ensemble des investissements (0,7 billions €), réalisent 46% du PNB de toutes les entreprises, emploient 70% de tous les travailleurs (33 millions), développent 75% de tous les brevets et forment presque 80% de tous les apprentis (1,5 million).<sup>1</sup>

En 2010, des 3,5 millions d'entreprises allemandes, 99,7% sont des PME et le quart de ces PME est exportateur. Les PME allemandes sont réputées par un investissement massif et une contribution large de l'innovation. La clé de succès ou de leur compétitivité, surtout dans l'industrie, est axée sur un système de valeur, reflet du modèle social allemand, et sur la continuité d'une culture innovante dont le principal ressort est la valeur accordée au facteur humain.<sup>2</sup> En 2008, les PME de services ont compté près de 4 700 000 salariés, et les PME industrielles ont occupé près de 3.400.000 salariés et réalisé un chiffre d'affaires de 452 milliards d'euros.

En Italie, en 2007, les PME sont considérées comme le poumon de l'économie et créent une force importante en occupant une place indéniable dans la sphère économique, et ceci de par le nombre d'entreprises, du nombre de salariés et du chiffre d'affaires réalisés. A ce titre, il existe 500.000 PME dans l'industrie c'est-à-dire 10 fois plus qu'en Grande Bretagne. Quant au chiffre d'affaires, ces PME ont dégagé plus de 450 milliards d'euros, comme elles occupent près de 78% des salariés de l'industrie et représentent 61,8% de son chiffre d'affaires réalisant un record comparativement aux autres pays européens où les PME sont moins créatrices de richesses que les grandes entreprises. La même tendance est observée dans les services où l'on compte

---

<sup>1</sup> - J.S. Rauwel, « Les facteurs de succès des PME en Allemagne » - Université Robert Schuman – Strasbourg - 2006

<sup>2</sup> - Rapport PME 2010 de l'Observatoire des PME – France – 2010 ;

1.500.000 PME, soit 76,4% des emplois et 66,8% du chiffre d'affaires du secteur.

Le type d'entreprise dominant dans ce pays est la très petite entreprise (moins de 10 salariés) et il existe seulement 11.000 PME de 20 à 49 salariés.

En Grande Bretagne, même si la sous représentation de ses PME au niveau mondial est la conséquence de la désindustrialisation du pays depuis les années 70, les PME, en 2007, représentaient 98,2% des entreprises industrielles et concentrent 56,4% de l'emploi industriel, un taux comparable à celui de la France et de l'Allemagne. On a dénombré dans les services quelque 680.000 PME et ont employé 4.500.000 salariés devançant la France et l'Italie. Le nombre de PME de plus de 10 salariés est important (92.163) supérieur à celui de l'Italie et la France. Le chiffre d'affaires réalisé par les PME britanniques a atteint 435,4 milliards d'euros.<sup>1</sup>

Aux Etats Unis d'Amérique en 1982, il existait 4,1 millions d'entreprises dont 80% ont moins de 10 salariés. Les entreprises de moins de 20 salariés fournissent 25% d'emplois, et celles qui ont moins de 100 salariés fournissent 50% des emplois. En 2002, le nombre des PME dans ce pays a atteint 20 millions.<sup>2</sup>

Quant au Maroc, les PME, dont l'effectif ne doit pas dépasser 200 personnes et ayant réalisé soit un chiffre d'affaires hors taxes inférieur à 75 millions de dirhams soit un total de bilan inférieur à 50 millions de dirhams<sup>3</sup>, ont constitué en 2002, 95% du tissu économique et sont implantées dans 72% dans le commerce et les services. Comme elles ont aussi occupé plus de 50% de salariés du secteur privé et ont contribué à hauteur de 31% aux exportations marocaines.<sup>1</sup>

Ces quelques exemples nous illustrent l'importance des PME dans le développement économique et social des pays surtout développés.

Pour le cas algérien, il faut noter que la crise économique qui a secoué l'économie nationale depuis plus de vingt ans, a touché non seulement les grandes entreprises nationales mais encore les quelques PME surtout privées occupant une place marginale et restées sans assistance

---

<sup>1</sup> - C. Levy, «Les PME : elles ont la côte en Allemagne et en Italie » - Revue Mondialisation du 31 janvier 2008 ;

<sup>2</sup> - P. Louart, « Les PME au coeur du renouveau industriel américain », Revue française de gestion, n°42 - 1983 ;

<sup>3</sup> - La loi 53-00 du 23 juillet 2002 portant " Charte de la PME " – Maroc ;;

et sans aucune aide. Après l'amer échec du secteur public et le modèle socialiste, les pouvoirs publics algériens ont décidé de soutenir et d'aider les PME à l'effet de réaliser les objectifs de développement durable et de croissance économique, en procédant d'abord par la création, en 2000, au sein du gouvernement, du Ministère de la PME et de l'Artisanat chargé de tracer une politique visant à combler le déficit en nombre de ces entreprises puis en promulguant, en 2001, une loi portant promotion des PME qui définit les seuils pour chaque type d'entreprises et les aides à accorder par les organismes nouvellement créés.

Une année après la promulgation de la loi portant orientation sur la PME du 27 décembre 2001, et selon un bulletin du Ministère de la PME et de l'Artisanat, le nombre de ces PME a atteint en 2002 ; 188.564 entreprises dont 177.137 sont des micro-entreprises (moins de 10 employés) et représentant 94% de l'ensemble des entreprises du pays. Quant aux entreprises de taille petite (entre 10 et 49 employés), leur nombre a atteint 9.429 entreprises, soit 5% de l'ensemble des entreprises. Pour les entreprises de taille moyenne (50 et 250 employés), il a dénombré 1.402 entreprises auxquelles s'ajoutent quelque 70.000 artisans et 1.000 coopératives artisanales.

Les différentes politiques de soutien aux PME ont abouti à la création, en 2002, de 8.671 PME, dont :

- 7.475 micro-entreprises employant près de 15.560 employés ;
- 1.066 petites entreprises (entre 10 et 50 employés) avec un effectif total de 23.278 employés ;
- et 130 entreprises moyennes permettant de créer 44.676 nouveaux postes d'emploi.

Quelques années après la création du Ministère de la PME et se rendant compte des problèmes rencontrés pour la création et la promotion des PME, notamment les lourdeurs administratives, l'arsenal juridique relatif à ce type d'entreprise a été enrichi encore une fois par des décrets notamment le décret exécutif n° 03/79 du 25 février 2003 qui a pour objectif de fixer la nature juridique, les missions et l'organisation des centres de facilitations des petites et moyennes entreprises.<sup>1</sup>

Malgré les efforts déployés par l'Etat algérien dans le but d'encourager l'émergence des

---

<sup>1</sup> - Ministère de l'Economie et des Finances, « Les PME au Maroc : Eclairages et propositions » - Mars 2003.

PME, leur nombre demeure insuffisant en quantité et en qualité. Le Ministre de la PME et l'Artisanat a souligné que la relance de l'économie nationale et la résorption du chômage nécessitent un très grand nombre de PME. Même si leur nombre a dépassé, en 2010, le cap de 369.856 PME, la contribution des PME reste très minime, et à titre d'exemple, on peut citer la part des exportations de ces entreprises qui n'a pas dépassé, en 2010, 2,86%, soit un montant de 1,319 milliards de dollars US sur les 56 milliards exportés, contre 31% aux exportations marocaines.

Il faut souligner que la création de ce type d'entreprise ne doit pas dépendre seulement du Ministère de la PME, mais d'autres ministères doivent aussi s'y impliquer, notamment le Ministère des finances qui est chargé des institutions financières, des impôts et des domaines, et qui est souvent accusé d'être un frein à la réalisation des objectifs du Ministère de la PME, car les grands obstacles rencontrés sont généralement le foncier industriel, les difficultés voire l'impossibilité à accorder des crédits, l'inadéquation du système fiscal avec l'environnement économique algérien. En guise de comparaison, la France compte près de 3 millions de PME, l'Italie : 4 millions.

## **Conclusion**

Petite par la taille, et grande par le rôle joué, la PME constitue un pilier essentiel du développement d'un système économique capitaliste ou centralisé, surtout dans la résorption de l'emploi et la création de la valeur ajoutée. Dans la plupart des cas, de par son organisation souvent centralisée, une polyvalence élevée de son personnel tout en étant aussi à l'écoute de ses clients, avec une tendance orientée vers l'innovation et la prise d'initiative, et de par sa faible composante capitalistique et se trouvant face à des restrictions pour l'obtention de crédits par manque de garantie, la PME arrive toujours à défendre, voire imposer sa place parmi les grandes entreprises. Grâce à l'effet de la flexibilité et de proximité, la PME arrive souvent à surmonter les menaces, pour ensuite réagir et saisir les différentes opportunités de l'environnement. Certaines de ces entreprises vont se développer pour devenir des entreprises exportatrices, domaines réservés auparavant uniquement aux grandes entreprises.

---

<sup>1</sup> - Bulletin du Ministère de la PME et de l'Artisanat – Algérie - 2003.



## Chapitre 2

# L'entreprise et son environnement

## Introduction

Après avoir scruté le monde particulier des PME par le biais des diverses définitions avec une multitude de critères de classification, leurs forces et faiblesses, leurs rôles dans le développement économique d'un pays, nous nous intéresserons dans ce chapitre à l'étude du milieu extérieur dans lequel évolue toute entreprise et cela indépendamment de sa forme, de sa taille et de son statut juridique. Ce milieu extérieur a pour nom : environnement, qui représente l'ensemble des facteurs non contrôlables par l'entreprise, et susceptibles d'avoir un impact sur son activité. Suivant le cas, ces facteurs peuvent être considérés comme des opportunités ou des menaces. Dans l'environnement, on voit bien où commence ce milieu, dès que l'on est sorti, en franchissant la porte, mais où s'arrête-t-il ?

Géographiquement, faut-il considérer seulement la rue, le quartier ? Ou la ville, la région, le pays, le continent, le monde entier ? On sait qu'il existe des influences extérieures qui sont comme la force gravitationnelle de Newton, elles agissent à distance. La concurrence au niveau mondial n'est pas réservée exclusivement aux entreprises qui veulent se battre sur les marchés extérieurs. La pénétration des produits provenant de l'étranger sur le marché national est une réalité ou une menace, pour chaque entreprise. Les entreprises exportatrices considèrent le monde tout entier comme leur théâtre d'opérations.

L'environnement de l'entreprise représente, en même temps, sa source d'approvisionnement en ressources, un débouché pour sa production et une sorte de matrice socio-culturelle qui lui impose certains modes de conduite. Etant donné que le caractère fonctionnel du comportement de l'entreprise s'apprécie essentiellement au regard des exigences de l'environnement dans lesquelles elle se trouve, cet environnement peut logiquement constituer le point de départ de tout diagnostic.<sup>1</sup>

Pour découvrir le monde extérieur de toute entreprise, ce chapitre va nous permettre de décrire d'abord les structures de l'environnement (section 1) à travers ses différents niveaux, puis d'observer les dynamiques de cet environnement du fait qu'il varie sous diverses formes et divers degrés (section 2), pour permettre de mener une analyse de cet environnement (section 3) et

---

<sup>1</sup> - R. Le Duff, « Encyclopédie de la gestion et du management », Editions Dalloz - 1999.

conclure enfin par quelques caractéristiques de l'environnement actuel (section 4).

## Section 1 - Les structures de l'environnement

On distingue trois grands niveaux d'environnement, et chaque niveau influe sur les décisions que doit prendre l'entreprise. L'influence, directe ou indirecte, sur l'entreprise augmente au fur et à mesure qu'on descend de niveau :

**1 - Le macro-environnement ;** C'est un environnement qui englobe un ensemble très large d'éléments dont une partie ne concerne pas l'entreprise. Par contre, certains d'eux influent directement sur le comportement de l'entreprise et sur sa stratégie. Ce niveau d'environnement regroupe des variables appelées "sociétales", c'est à dire les nombreuses caractéristiques de la société, dans laquelle fonctionne l'entreprise. Les fluctuations de ce niveau d'environnement échappent au contrôle des PME. Les grandes tendances ainsi que l'environnement sociétal évoluent et varient sans que la PME ne soit capable d'intervenir, ce qu'elle doit faire c'est de tenter de cerner et d'évaluer les tendances et leurs impacts sur les activités de l'entreprise. Parmi les caractéristiques de ce niveau d'environnement, on peut citer :

1 - Les variables culturelles, morales, religieuses, philosophiques...

2 - Les variables politiques qui regroupent un ensemble de décisions politiques prises par des pays avec lesquels l'entreprise est en relation directe, comme elles concernent l'ensemble des institutions politiques de ces pays.

3 - Les variables réglementaires : C'est à dire tout l'appareil de réglementations, de lois concernant la vie civile, le milieu du travail. Comme on peut inclure les structures et les institutions administratives et en particulier au niveau local.

4 - Les variables géographiques : C'est la situation géographique, la population, le climat, les ressources du ou des pays.<sup>1</sup>

**2 - Le méso-environnement :** Il se situe à un niveau intermédiaire entre le macro-environnement et le micro-environnement. Ce niveau intermédiaire est constitué :

1 - des substituts : Ils englobent un ensemble de produits, directement ou indirectement substituables aux produits fabriqués par l'entreprise ou par ses concurrents directs. Un produit est

---

<sup>1</sup> - O. Pastré, L.C. Gavelle et F. Acosta, « Economie d'entreprise », Editions Economica - 2008.

appelé directement substituable s'il peut satisfaire le même besoin du consommateur, mais selon des techniques différentes. On peut citer deux types de substituts :

- les substituts directs qui vont satisfaire le même besoin,
- tandis que les substituts indirects, ils vont entraîner une modification de la nature des besoins donc la composition du budget de dépense du consommateur.

Dans cet environnement, on peut inclure également les concurrents indirects et potentiels constitués d'entreprises qui peuvent venir s'installer sur le marché dans le cas où les conditions de pénétration seraient favorables.

2 – de la filière de production : Chaque activité de toute entreprise se situe à un certain stade de transformation d'un ou de plusieurs produits. Chacun de ces produits implique en amont de faire appel à des biens intermédiaires et des biens d'équipement. De son côté, chacun des biens intermédiaires ou biens d'équipement a nécessité de faire appel à d'autres biens, et ainsi de suite, jusqu'à remonter aux produits de base, aux matières premières. Donc, la filière de production sera composée d'un ensemble de biens qui seront incorporés dans la fabrication du ou de plusieurs produits que va vendre l'entreprise, en remontant jusqu'aux matières premières. A partir de ce constat, on remarque que le méso-environnement ne regroupe pas uniquement les fournisseurs directs de l'entreprise, mais inclut aussi un ensemble complexe de producteurs qui, d'ailleurs vendent à d'autres entreprises que celle de la filière. En plus, l'analyse de la filière va englober aussi l'ensemble des technologies, c'est à dire l'ensemble des procédés de production qui sont mis en œuvre à chaque étape de la transformation.

3 – de l'environnement local : C'est la position de l'entreprise dans un espace géographique. Le lieu d'implantation de l'entreprise peut lui fournir aussi bien des fournisseurs, des travailleurs et des clients. Quand les relations entre les entreprises et la main d'œuvre se consolident dans le même espace, ceci va créer ce qu'on appelle un bassin d'emploi : c'est le cas des micro-régions qui ont une vocation industrielle, situées autour de grandes villes ou de sites industriels (exemple le bassin d'emploi de l'agglomération Lille - Roubaix - Tourcoing pour le textile et la filature en France).

Dans cet environnement local, l'entreprise a intérêt à bien s'intégrer sous forme d'une bonne réputation de ses dirigeants ou la participation à la vie locale par le biais des associations et des manifestations culturelles ou sportives ou encore l'adhésion à des organismes régionaux.

Cette bonne intégration va permettre à l'entreprise d'obtenir des appuis qui peuvent être utiles et nécessaires à son développement, et voire même à sa survie, dans le cas où l'entreprise se heurterait à d'énormes problèmes. La bonne intégration est plus que vitale pour la PME qui repose sur des capitaux généralement familiaux et régionaux, et qui se situe dans un marché local.<sup>1</sup>

**3 - Le micro-environnement :** Il est appelé aussi l'environnement spécifié, car il est facile à repérer. Il est constitué de l'ensemble de partenaires directs de l'entreprise avec lesquels celle-ci est en relation, il regroupe :

1 - Le réseau des fournisseurs : On peut inclure, dans ce réseau, les sous-traitants qui travaillent pour l'entreprise, et aussi les travailleurs à façon ou à domicile. A ces sous-traitants, on peut trouver les fournisseurs de services comme les experts comptables, les sociétés de conseil, d'entretien, de gardiennage... Ces fournisseurs développent soit des relations privilégiées avec l'entreprise, soit simplement des contacts occasionnels parce que la fourniture ou la prestation revêt un caractère exceptionnel ou parce que l'entreprise veut systématiquement "tourner" ses fournisseurs.

2 - Le réseau commercial : C'est l'ensemble des personnes et entreprises qui se situent à l'extérieur et qui ont pour but d'écouler les produits de l'entreprise. Il peut s'agir de représentants, de grossistes et de détaillants.

3 - Le réseau bancaire : Il regroupe l'ensemble des organismes qui sont chargés de prêter l'argent à l'entreprise, c'est à dire les banques et les institutions financières diverses. Une parfaite connaissance et un bon entretien de ce niveau de relations financières doivent constituer une grande et constante préoccupation du chef de l'entreprise. Le recours à ces organismes en cas de difficultés financières peut sauver l'entreprise de sa disparition si cette entreprise développe des relations privilégiées avec sa banque.

4 - Le réseau administratif : C'est l'ensemble des administrations et collectivités publiques avec lesquelles l'entreprise est en relation. On peut citer l'administration fiscale, les douanes, l'inspection du travail, la direction de la main d'œuvre, l'office des statistiques...

5 - Le réseau social : Il est constitué de diverses organisations à caractère associatif, c'est le cas de la chambre patronale, le syndicat professionnel, le syndicat des travailleurs, l'association

---

<sup>1</sup> - M. Marchesnay, «La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle», Chotard et associés éditeurs - 1986.

de défense de la profession, la chambre de commerce et d'industrie (ou de métiers), clubs (Rotary, Lion's club...). Ce réseau est utile dans la mesure où il permet d'obtenir non seulement des appuis occasionnels mais aussi de l'information.<sup>1</sup>

## Section 2 - Les dynamiques de l'environnement

Après avoir étudié les différentes structures de l'environnement, il est nécessaire d'étudier son dynamisme, car l'environnement subit des changements sans cesse et de manière différente. Ces changements ne doivent pas passer inaperçus aux yeux du dirigeant de l'entreprise. Pour cela, il doit observer, et si possible, prévoir et anticiper au maximum.

**1 - Dans le cas où l'environnement serait plus ou moins turbulent :** La turbulence exprime en général l'idée de changements dans l'environnement. Il existe trois classifications :

1 - Suivant les trois niveaux d'environnement déjà cités :

- lorsque les turbulences se situent au niveau du micro-environnement, elles seront très vite perçues car l'entreprise dispose de signaux avertisseurs plus précis, et on est très proche des décisions programmables pour lesquelles le signal déclenche un feed back ;
- pour les turbulences qui se situent au niveau du macro-environnement, elles sont généralement très dangereuses car elles ne déclenchent pas de réaction régulatrice de la part de l'entrepreneur, car il ne se sent pas directement concerné ou il se sent impuissant. Pour ces cas là, les stratégies restent souvent passives, adaptatrices en dernière étape.

2 - Suivant la nature des turbulences : Les changements peuvent concerner la technologie, l'économie, la société, en croisant avec les niveaux soit macro, méso ou micro-environnement. Le diagnostic stratégique doit prendre en charge cette étude, en commençant par une manière rétrospective, puis perspective grâce à l'utilisation de méthodes appropriées, et ceci dans le but de dégager les différents scénarios de turbulence les plus vraisemblables.

3 - Ces évaluations devraient tenir compte de l'ampleur et la brusquerie des changements. Deux cas extrêmes peuvent être distingués et qui auront pour conséquence une différenciation stratégique :

---

<sup>1</sup> - T. Alberto, « Comprendre l'entreprise », Editions Armand Collin – 2001.

- une évolution lente mais inévitable ;
- et la crise et la mutation brutales.

Dans le premier cas, c'est à dire une évolution lente, on peut prévoir une planification de stratégie de retrait ou encore étaler le coût de la sortie. Ce coût exprime une barrière à la sortie, et parfois, il peut coûter moins cher que de rester sur un marché en phase de déclin.

Dans le second cas de turbulence brusque, il y a une discontinuité stratégique, car la planification stratégique, même si elle est formelle, va devenir par la suite dépassée et il est impératif de trouver en extrême urgence un contre plan, une contre stratégie. Ceci ne peut être garanti que dans le cas où l'entreprise disposerait d'un niveau assez suffisant de flexibilité, concernant son système de gestion.<sup>1</sup>

Certains auteurs de Harvard comme Lawrence et Lorsch insistent sur la nécessité d'adapter la structure de l'entreprise à la nature de l'environnement, et présentent un tableau qui va montrer l'organisation idéale face au degré de turbulence de l'environnement.

	Turbulence	
	FAIBLE	FORTE
<b>Organisation mécaniste</b>	Solution - type	Risque de non adaptabilité
<b>Organisation «organiciste»</b>	Risque de non compétitivité	Solution - type

Source: M. Marchesnay, «La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle», Chotard et associés éditeurs -1986.

L'organisation mécaniste se base sur une structure très hiérarchisée, fortement programmée et bénéficie de la compétitivité due à la division du travail. Quant à l'organisation organiciste, elle repose sur un organigramme plutôt plat, le principe d'efficacité ne se base plus sur la division du travail mais surtout sur l'interaction des compétences.

Avec la fréquence élevée des turbulences durant les dernières années, cela a poussé l'entreprise à se doter d'une certaine souplesse sous forme de flexibilité afin de pallier les différents problèmes. La flexibilité structurelle dans les secteurs de haute technologie et dans le secteur tertiaire apparaîtra comme une base de compétitivité essentielle.

<sup>1</sup> - M. Jean Pierre, « L'entreprise et son environnement économique », Editions Ellipses - 2001

**2 - Dans le cas où l'environnement serait plus ou moins contraignant :** L'entreprise, durant son existence, subit de l'environnement un ensemble de contraintes qui peuvent être plus ou moins fortes. L'entreprise, de son côté, va exercer à son tour, les mêmes effets sur ses partenaires. Cette contrainte va avoir un double aspect ; d'abord, on a vu que les entreprises sont interdépendantes, c'est à dire la décision de l'une va avoir des répercussions sur la décision de l'autre entreprise, ce qui va déclencher des réactions. Ensuite, en exerçant un pouvoir, l'entreprise va être amenée à tenter d'influencer les décisions des autres, par des relations de dépendance.

1 - La stratégie d'une entreprise est toujours formulée dans un cadre d'interdépendance à l'égard des concurrents : Il est confirmé que l'interdépendance est très forte au niveau des secteurs d'activité très structurés. C'est l'exemple des grandes entreprises qui sont très intégrées aux différents stades d'une filière, c'est ce que les économistes appellent "l'interdépendance oligopolistique" qui est d'autant plus forte quand l'élasticité de substitution, de la part du consommateur est forte : Dans le cas où l'entreprise A, par exemple, baisse ses prix de 10%, elle augmenterait ses ventes, par exemple, de 15% au détriment de ses concurrents. L'entreprise A peut agir de deux manières différentes :

- elle hésitera à s'engager dans une guerre qu'elle estimera incertaine, et va opter pour une stratégie prudente : celle qui va lui donner, quelles que soient les réactions de ses adversaires, le profit minimum le plus élevé possible ;
- elle n'hésitera pas un moment à s'engager, et choisira la stratégie qui va lui permettre, quelles que soient les réactions de ses rivaux, d'obtenir le plus grand gain possible (comme elle peut s'attendre à prendre un risque de perte importante dans le cas où les concurrents opteraient pour une stratégie qui sera défavorable à l'entreprise A).

2 - La stratégie de l'entreprise est plus ou moins dépendante de celle de ses partenaires : On peut donner l'exemple d'une entreprise A qui est dépendante de l'entreprise B lorsque :

- l'entreprise B est le client ou le fournisseur quasi-exclusif de l'entreprise A, pour un bien ou un service ;
- l'entreprise A ne peut trouver d'autres clients ou d'autres fournisseurs pour le bien ou le service. Ce bien ou ce service est considéré comme vital pour le bon fonctionnement de l'entreprise, dans la mesure où le fait de ne pas acheter ou vendre de la part de l'entreprise B va avoir pour

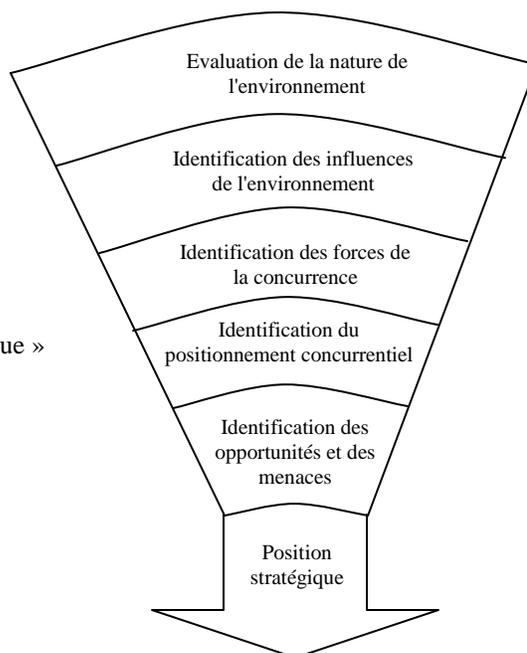
conséquence la mise en difficulté de l'entreprise A<sup>1</sup>.

### Section 3 - L'analyse de l'environnement

Tout d'abord, il est très difficile aux managers d'entreprises de comprendre aisément l'environnement du fait qu'il englobe un grand nombre d'influences mettant ainsi les managers en position difficile quant à la prise de décisions stratégiques. L'autre difficulté rencontrée par les managers c'est l'incertitude de l'environnement, et les managers sont unanimes pour affirmer que la mondialisation des échanges ainsi que le rythme des innovations technologiques sont à l'origine des changements et mutations de plus en plus nombreux et rapides. Mintzberg<sup>2</sup> déclare que "les changements soient ou non plus rapides et plus imprévisibles, il n'en reste pas moins vrai que comprendre quelles influences futures pèseront sur l'organisation est une tâche aussi indispensable que difficile". A ces deux difficultés, les managers se heurtent aussi au problème de complexité. Ils se comportent comme n'importe quel individu, du fait qu'ils simplifient la situation en se basant surtout sur les aspects de l'environnement qui ont été importants par le passé. Ce comportement n'est pas spécifique aux managers mais c'est une attitude tout à fait propre à l'être humain. A cet effet, la tâche du stratège est de combattre cette tendance à la simplification tout en garantissant de mener des analyses concrètement utilisables.

**Schéma 1**  
**Les étapes de l'analyse**  
**de l'environnement**

Source : G. Johnson et H. Scholes, « Stratégique »  
Edition PubliUnion - 2000



<sup>1</sup> - M. Marchesnay, «La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle», Chotard et associés éditeurs – 1986 ;

<sup>2</sup> - H. Mintzberg, «Grandeur et décadence de la planification stratégique », Editions Dunod - 1994.

Pour pouvoir comprendre l'environnement d'une organisation dans le but d'identifier les problèmes principaux, et d'avoir la capacité à appréhender la complexité, le schéma ci-dessus va nous permettre d'illustrer les étapes nécessaires pour permettre une analyse fiable de l'environnement.

**La première étape - La compréhension de la nature de l'environnement :** Cette étape permet de définir la nature de l'environnement en termes d'incertitude, car l'un des problèmes fondamentaux du management stratégique réside dans l'incapacité à maîtriser l'incertitude. A cet effet, l'analyse stratégique nécessite la détermination du degré d'incertitude de cet environnement. Il est évident que l'incertitude environnementale augmente en fonction du dynamisme ou de sa stabilité et de la complexité ou de la simplicité des conditions de l'environnement.

- Dans le cas où les conditions de l'environnement sont stables et simples : On peut dire que l'environnement est relativement aisé et n'est pas exposé aux grands changements. Les partenaires de l'entreprise ; à savoir les fournisseurs en matières premières et quelques entreprises de production de masse sont dans cette situation, et les concurrents ainsi que les clients sont presque les mêmes au cours du temps. Les processus technologiques sont habituellement très simples. Si un changement peut survenir, il est généralement prévisible. Il est plus facile d'analyser l'environnement par son passé pour pouvoir extrapoler les conditions futures les plus probables. C'est le cas par exemple dans les services publics, certaines données démographiques, telles que le taux de natalité, peuvent servir à déterminer les besoins futurs en écoles, services sociaux et soins.

- Dans le cas où les conditions de l'environnement sont dynamiques : La prudence dicte aux managers d'appréhender l'environnement futur et ne pas se contenter de comprendre uniquement le passé. Afin d'y parvenir, les managers peuvent, d'une part, recourir à une multitude de méthodes structurées, comme la planification par scénarios, la construction d'une organisation apprenante, et d'autre part, créer les conditions organisationnelles qui encouragent et stimulent les groupes et les individus à développer et accroître leurs intuitions.

- Dans le cas où les conditions d'environnement sont complexes : Les managers trouvent beaucoup de difficultés à appréhender l'environnement, et ces difficultés augmentent lorsque

l'environnement est en plus dynamique. Les cas sont nombreux et on peut citer : les technologies qui deviennent de plus en plus sophistiquées et qu'on peut retrouver dans les activités comme la banque, la poste, l'agro-alimentaire, l'industrie de l'électronique, comme c'est le cas des entreprises multinationales, les grands services publics qui incorporent des domaines d'activités très variés, et chacun avec son propre degré de complexité et de dynamisme. Ce n'est pas facile de maîtriser la complexité en se basant sur des analyses. Sachant que la complexité trouve son origine dans la diversité, il est plus judicieux de séparer et de faire distinguer les différentes parties de l'organisation responsable de multitude aspects de la diversité, et qu'elles disposent de l'autorité et des ressources pouvant permettre de maîtriser leurs propres ressources. Ce qu'il faut retenir aussi c'est que la structure d'une organisation est l'élément déterminant, et l'organisation peut acquérir, avec le temps, une expérience stratégique face à cette complexité et peut constituer alors un avantage concurrentiel particulièrement précieux.<sup>1</sup>

Duncan<sup>2</sup> tient à préciser que si les différentes caractéristiques de l'environnement sont conceptuellement distinctes, il reconnaît qu'il existe une certaine confusion à leur égard dans la mesure où leurs manifestations étant souvent couplées, de nombreux auteurs n'arrivent pas à faire la distinction. Il arrive des fois que l'environnement d'une organisation se caractérise en même temps par une complexité et un dynamisme ou par une simplicité et une stabilité, associé avec un niveau d'incertitude, qu'il soit élevé ou faible.

Le tableau ci dessous résume les quatre types d'environnement :

Environnement	Simple	Complexe
<b>Statique</b>	<u>1 – Faible incertitude perçue :</u> petit nombre de facteurs et composants d'environnement, facteurs et composants similaires et ne changeant pas.	<u>2 – Incertitude perçue modérément faible :</u> grand nombre de facteurs et composants dans l'environnement, facteurs et composants hétérogènes mais ne changeant pas.
<b>Dynamique</b>	<u>3 – Incertitude perçue modérément forte</u> petit nombre de facteurs et composants d'environnement, facteurs et composants similaires mais en continuel changement.	<u>4 - Forte incertitude perçue</u> grand nombre de facteurs et composants dans l'environnement, facteurs et composants hétérogènes et en continuel changement.

<sup>1</sup> - G. Johnson et H. Scholes, « Stratégique », Edition PubliUnion – 2000 ;

<sup>2</sup> - R.B. Duncan, « Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty », Administrative Science Quarterly, 17 - 1972.

Mintzberg<sup>1</sup> tient à souligner qu'il existe une relation entre l'environnement et l'organisation d'une façon générale, et précise que le degré de stabilité de l'environnement affecte le degré de bureaucratisation de l'organisation notamment le recours à des procédures standardisées. Par contre, le degré de complexité est en relation avec la décentralisation de l'organisation. Il distingue, comme Dancan, quatre types d'organisation pour quatre types d'environnement, à savoir :

Environnement	Simple	Complexe
<b>Statique</b>	<u>Organisation centralisée bureaucratique</u> Coordination par standardisation des tâches et des processus de travail.	<u>Organisation décentralisée bureaucratique</u> Coordination par standardisation des compétences.
<b>Dynamique</b>	<u>Organisation centralisée organique</u> Coordination par supervision directe	<u>Organisation décentralisée organique</u> Coordination par ajustement mutuel

**La deuxième étape - L'audit des influences environnementales :** Cette étape va permettre d'identifier les facteurs macro environnementaux qui peuvent avoir un impact sur le développement et la performance de l'organisation. Cet impact de l'environnement peut être d'ordre économique, politique, social ou technologique. Il faut noter que, pendant une période, certaines forces ou influences environnementales sont considérées comme essentielles pour quelques entreprises, alors que pour d'autres entreprises, ces forces sont secondaires. Donc la hiérarchie des priorités peut subir des changements et des évolutions. Certains exemples peuvent être cités comme c'est le cas d'un fabricant d'ordinateurs qui va essayer de comprendre les évolutions de la technologie pouvant déboucher sur des innovations et par conséquent sur des obsolescences. C'est le cas du petit distributeur qui ne doit s'intéresser qu'aux goûts et aux comportements de ses clients locaux. C'est aussi le cas d'une multinationale qui prendra au sérieux l'évolution des politiques de régulation, de protectionnisme dans les pays où elle est présente ou elle compte s'installer. Pour le manager des entreprises publiques, il va se focaliser sur les tendances politiques ainsi qu'aux financements publics. Il est certain que ces forces et ces influences environnementales ne sont pas constantes mais elles évoluent avec le temps. A cet effet, il est recommandé aux managers de tous les secteurs d'activités d'être vigilants à tout instant afin de se prémunir des dangers qui peuvent naître à la suite de leurs évolutions.

<sup>1</sup> - H. Mintzberg, « The structuring of organizations », Prentice Hall Edition - 1979.

Un certain nombre d'outils est utilisé par les managers pour pouvoir analyser l'environnement de l'entreprise, et parmi ces outils, il est cité

1 - L'analyse PEST (Politique, Economique, Social ou Technologique): Pour arriver à mener à bien une analyse de l'environnement de l'entreprise, il faut tout d'abord, commencer par l'identification de toutes les influences importantes dans le passé, puis anticiper et prévoir l'évolution dans le futur, de leurs impacts, à la baisse ou à la hausse, sur l'entreprise elle-même ou sur ses concurrents. L'analyse PEST se chargera de recenser les influences macro-économiques sur l'entreprise, elle prend en charge l'influence des facteurs politiques, économiques, sociales et technologiques sur l'entreprise. L'analyse PEST se présente comme suit :

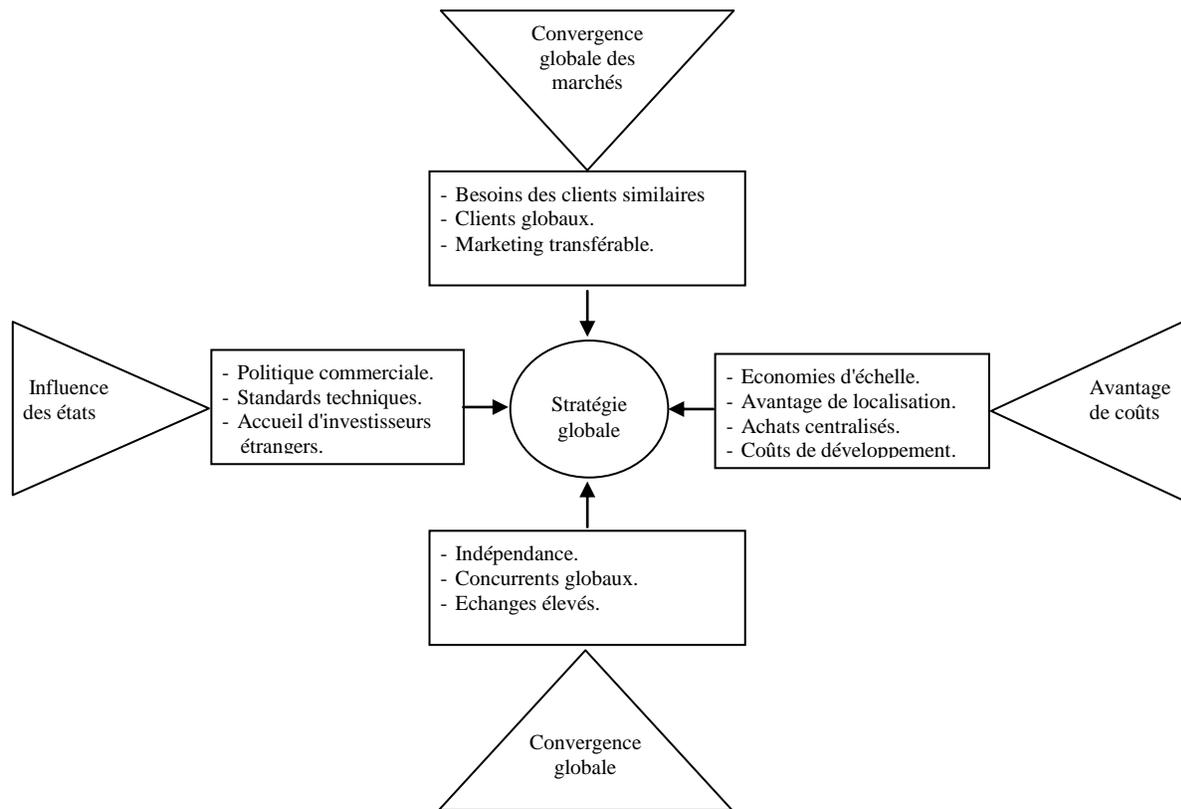
<p><b><u>Politique/Légal</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lois sur les monopoles</li> <li>- Lois sur la protection de l'environnement</li> <li>- Politique fiscale</li> <li>- Régulation du commerce extérieur</li> <li>- Droit de travail</li> <li>- Stabilité gouvernementale</li> </ul>	<p><b><u>Economique</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolution du PIB</li> <li>- Taux d'intérêt</li> <li>- Politique monétaire</li> <li>- Inflation</li> <li>- Chômage</li> <li>- Revenu disponible</li> <li>- Disponibilité et coût de l'énergie</li> </ul>
<p><b><u>Socioculturel</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Démographie</li> <li>- Distribution des revenus</li> <li>- Mobilité sociale</li> <li>- Changements de modes de vie</li> <li>- Attitude par rapport au loisir et au travail</li> <li>- Niveau d'éducation</li> </ul>	<p><b><u>Technologique</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépenses publiques de recherche et développement</li> <li>- Investissements privés et publics sur la technologie</li> <li>- Nouvelles découvertes, nouveaux développements</li> <li>- Vitesse de transferts technologiques</li> <li>- Taux d'obsolescence</li> </ul>

Source : G.Johnson et H.Scoles, «Stratégique », Editions PubliUnion - 2000.

Ce schéma peut servir de liste qui va aider à répertorier et à contrôler toutes les influences environnementales. Il est vrai que cette analyse se limite à fournir uniquement un simple inventaire. Afin d'avoir une analyse globale et d'enrichir l'analyse PEST, il faut la compléter par la réponse à la question suivante, à savoir :

- Quels sont les facteurs clés de l'évolution ? C'est à dire les forces qui ont une influence sur la structure d'une industrie ou sur le marché. Le schéma des forces qui poussent à la globalisation illustre bien un exemple.

Schéma 2 - Les facteurs qui poussent à la globalisation



Source : Adapté de G. Yip, « Total Global Strategy », Prentice Hall Edition - 1995.

Ce qu'il faut retenir de ce tableau :

a - une convergence croissante de la demande et cela au niveau mondial : Il existe une similitude, dans beaucoup de marchés, des besoins et des préférences des clients, et la consommation tend à s'uniformiser et c'est le cas des boissons gazeuses, l'électronique grand public ou les micro-ordinateurs. C'est aussi le cas de la restauration rapide avec l'ouverture de nouveaux restaurants de McDonald's à Moscou ou à Pékin. C'est ce qui pousse les entreprises présentes sur les marchés globaux à devenir des entreprises globales. Il arrive aussi que certaines entreprises multinationales sollicitent les cabinets d'audit et de conseil pour les prestations et des services qui sont les mêmes pour toutes leurs implantations. Donc cette globalisation entraîne aussi une uniformisation des politiques de marketing, c'est à dire que les marques, les types de distribution et la communication peuvent être développés au niveau mondial. Les exemples sont nombreux, et on peut citer entre autres : Coca Cola, Sony, Benetton...L'avantage tiré c'est d'avoir une clientèle uniformisée ce qui permet aux firmes globales de réduire les frais de commercialisation.

b - l'approche globale permet de dégager d'autres avantages de coûts : Ce qui est vrai pour les industries de composants électroniques, par exemple, et dans lesquelles la recherche d'économie d'échelle implique la fabrication en très grande série de produits standardisés. Certaines économies peuvent être réalisées par la centralisation des achats auprès des fournisseurs ayant une grande compétitivité, et qu'on peut constater dans l'industrie automobile ou dans l'informatique. C'est aussi l'exemple de la recherche d'avantages de coûts liés à la localisation poussant les entreprises à s'implanter dans des lieux réputés pour leurs conditions très avantageuses (main d'œuvre bon marché, disponibilité des ressources naturelles et taux de change favorable...). Avec l'apport et la fiabilité des télécommunications, beaucoup d'entreprises européennes ont décidé d'implanter des départements de comptabilité ou de service à la clientèle en Irlande ou en Inde parce que la main d'œuvre est très qualifiée et peu coûteuse.

c - des gouvernements ont intervenu pour favoriser la globalisation des marchés. Avec la chute de Berlin, presque toutes les nations ont adopté le modèle de l'économie du marché et qui est synonyme de la libéralisation des échanges commerciaux dans le monde. Certains gouvernements stimulent la globalisation en essayant d'attirer les investisseurs étrangers par des conditions fiscales et sociales très avantageuses. C'est l'exemple de la Grande Bretagne où durant les années quatre vingt et quatre vingt dix, leurs gouvernements ont utilisé la baisse de niveau comme une opportunité pour les investisseurs américains et asiatiques. Le gouvernement français a lui accordé des avantages spécifiques à Disney afin de lui faciliter l'implantation de son parc d'attraction à Marne-la-Vallée en 1997, ou au constructeur d'automobiles nippon Toyota pour l'installation de son usine à Valenciennes, en 1998.<sup>1</sup>

2 - Le diamant de Porter : D'après Porter<sup>2</sup>, il y a des raisons intrinsèques qui font que certaines nations, certaines industries au niveau d'un pays, sont plus compétitives que d'autres, et l'origine nationale d'une entreprise peut jouer un grand rôle dans sa capacité à dégager un avantage global. Il affirme que si certaines nations sont réputées pour leur avantage concurrentiel, c'est parce que :

a - certaines conditions spécifiques sont à l'origine de cet avantage et constituent ainsi des bases sur lesquelles sont établis les facteurs de performance. C'est le cas, par exemple :

---

<sup>1</sup> - G. Johnson et H. Scholes, « Stratégique », Edition PubliUnion – 2000 ;

<sup>2</sup> - M. Porter, « L'avantage concurrentiel des nations », InterEditions – 1993.

- du Japon ou de la Suède où le droit du travail ne facilite nullement le licenciement et ces conditions ont poussé les entreprises à développer dans leurs industries l'automatisation et la robotisation ;

- de la Suisse où son multilinguisme a donné un avantage significatif dans la banque.

b - les caractéristiques de la demande locale d'un pays structurent les bases de l'avantage concurrentiel des entreprises qui y sont implantées, c'est le cas :

- du Japon qui avec le niveau élevé d'exigence des consommateurs en matière d'équipement électronique et électrique a stimulé considérablement les constructeurs locaux comme Sony ou Matsushita ;

- des pays scandinaves caractérisés par un coût très élevé de l'installation de lignes téléphoniques fixes ce qui a été à l'origine du développement du téléphone mobile et a favorisé ainsi le développement des constructeurs locaux comme Nokia ou Ericsson ;

c - certaines industries peuvent se stimuler mutuellement, et c'est le cas :

- de l'Italie avec l'industrie de la chaussure en cuir, de la machine outil pour la cordonnerie et des bureaux de design et de style ;

- du Danemark qui a connu un essor et un succès dans l'industrie laitière, la bière et les enzymes industrielles, entièrement interdépendantes ;

d - les caractéristiques de la concurrence, de la stratégie et de la structure des entreprises dans un pays donné vont permettre d'expliquer certains avantages, et c'est le cas :

- du Singapour où les services portuaires et les chantiers navals ont grandement profité l'un de l'autre ;

- de l'Allemagne réputée par un niveau élevé de fiabilité et de technicité de l'industrie mécanique qui provient surtout du goût national pour les processus systématiques et les structures hiérarchiques ;

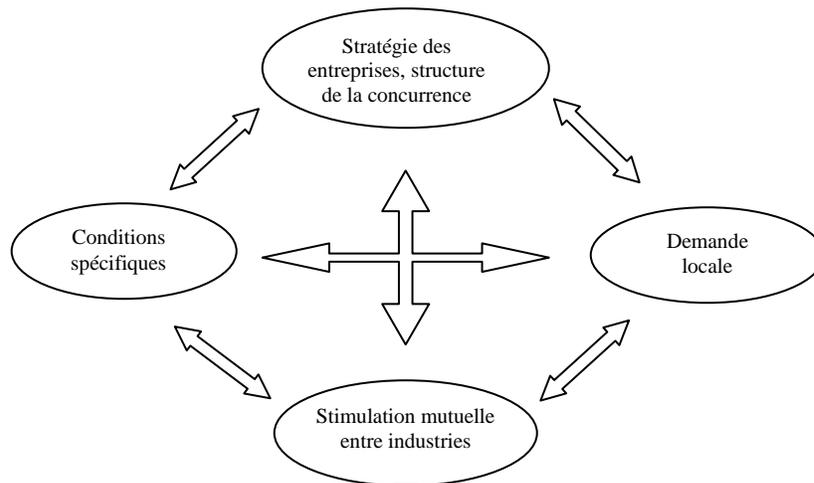
- des Etats Unis d'Amérique qui connaissent une concentration des constructeurs automobiles à Détroit ;

- de l'Allemagne avec une proximité des constructeurs automobiles BMW et Mercedes.

Dans ces deux derniers cas, Porter fait remarquer que l'existence d'une concurrence au niveau local et la recherche d'un avantage compétitif peuvent aider les entreprises dans leur développement global, et l'intensité de la concurrence locale peut être un déterminant

fondamental de l'avantage concurrentiel global, il cite en plus des cas américain et allemand, le cas des entreprises japonaises pour l'industrie automobile, de l'industrie chimique en Allemagne et des entreprises pharmaceutiques en Suisse.

**Schéma 3 - Les déterminants de l'avantage national (le diamant de Porter)**



Source : M. Porter, « l'avantage concurrentiel des nations », InterEdition -1993.

3 - L'utilisation des scénarios : En croisant l'identification des principales influences environnementales avec les facteurs clés d'évolution, on peut construire des scénarios. La méthode de la planification par scénarios s'avère utile lorsqu'il s'agira d'adopter une vision lointaine de la stratégie, c'est à dire au minimum cinq ans, et lorsque le nombre des facteurs de succès est réduit et dont l'influence n'est pas facile à prévoir avec certitude.<sup>1</sup> Cette planification par scénarios ne repose pas sur l'intuition mais sur une présentation plausible des différents futurs envisageables et cela à partir de l'influence des facteurs clés de succès environnementaux. C'est l'exemple du poids de l'investissement dans l'industrie pétrolière. Il faut donc construire une présentation de l'environnement à 20 ans tout en identifiant les différentes influences dans l'environnement comme le progrès technologique, les pressions écologiques, etc. Il n'existe en réalité que quelques influences qui sont cruciales. Il est vrai que prévoir l'évolution de ces facteurs dans 20 ans n'est pas possible mais anticiper est plus facile lorsqu'on dispose de différents scénarios.

<sup>1</sup> - P. Schwartz, « The Art of long view », Editions Century Business – 1991.

Le résultat de la planification par scénarios consiste à dégager un nombre limité de scénarios différents, et chaque scénario se caractérise par une logique propre et chaque scénario est considéré indépendamment des autres. Deux avantages sont dégagés de cette méthode, d'une part, elle permet aux managers de confronter leurs options stratégiques avec chacun des scénarios, et d'autre part, les implications des scénarios peuvent mettre en doute les «a priori » et les croyances implicites des managers sur l'environnement, et d'élaborer ainsi des stratégies plus innovantes.

Les étapes de l'élaboration de la planification par scénario sont :

a - l'identification nécessaire de quelques hypothèses fondamentales qui seront incorporées au modèle, l'analyse PEST peut être d'un grand apport, tout en se limitant à ne retenir que les principales influences environnementales, en excluant le comportement stratégique de l'entreprise et de ses concurrents. La raison de la limitation d'hypothèses fondamentales, c'est pour éviter la complexité de la construction des scénarios qui croît de façon exponentielle avec le nombre d'hypothèses retenues. La sélection des hypothèses peut se faire de deux manières :

- en ne retenant que les forces qui, historiquement, ont eu un grand impact sur l'entreprise. L'inconvénient de cette démarche c'est de sous estimer le dynamisme de l'environnement,
- en se focalisant sur les forces qui ont un impact potentiel le plus élevé et dont l'évolution reste incertaine.

b - les scénarios sont construits de deux manières :

- en se basant sur les facteurs retenus. Cette approche est plus logique dans le cas où les facteurs sont en très petit nombre, et les configurations pertinentes de ces facteurs doivent être systématiquement envisagées pour aboutir à trois ou quatre scénarios,
- en construisant des scénarios globaux dans le cas où les facteurs sont nombreux. Il peut être retenu par exemple un futur optimiste et un futur pessimiste.

c - si ce sont les facteurs pouvant avoir un impact important et une incertitude élevée qui ont été retenus, les scénarios peuvent donc être utilisés lors des choix d'orientation stratégique.

**La troisième étape - L'environnement concurrentiel : le modèle des 5 forces :** Après avoir essayé de comprendre les aspects généraux de l'environnement, il y a lieu maintenant de rechercher les opportunités qui permettront de dégager un avantage qui s'avère inhérent à la

notion même de la stratégie. Si le secteur privé vise à obtenir un avantage concurrentiel, le secteur public visera à dégager un avantage dans l'attribution des ressources. L'approche des 5 forces de la concurrence telle qu'elle a été conçue par Porter<sup>1</sup>, consiste à déterminer les forces qui vont structurer la dynamique concurrentielle. Cette approche permet aux managers d'identifier les fondements de la stratégie concurrentielle dans leur secteur d'activité, c'est à dire qui se mesure par la capacité à générer du profit pour une entreprise privée ou à capter des ressources nécessaires à son existence pour une organisation publique. Dans cette optique, il cite de cas de Renault qui ne vise pas à construire des voitures mais à dégager des bénéfices, peu importe s'ils seront réinvestis, distribués aux actionnaires, prélevés sous forme d'impôts ou utilisés pour accroître la masse des salariés. Il découle de ce postulat que la notion de concurrence doit être élargie, et sera considérée comme concurrent tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit, et encore plus largement tout ce qui peut empêcher une organisation de constituer un avantage concurrentiel en limitant son degré de liberté stratégique. Porter a identifié cinq types d'intervenants qui ont cette capacité. Toute détermination de la structure concurrentielle d'une industrie passe par la mesure et la hiérarchisation de ces cinq forces de la concurrence, et chaque force est en mesure de capter une partie de ce profit généré globalement et ainsi déstabiliser l'équilibre du secteur à son avantage, il cite :

1 - En première position de cette concurrence élargie, les concurrents qui proposent des biens étroitement substituables à l'organisation. L'intensité concurrentielle constitue ainsi la première force de la concurrence. Les organisations sont tenues d'évaluer l'intensité de la rivalité qui les oppose à leurs concurrents directs. Il faut déterminer les fondements de cette concurrence ainsi que sa tendance, soit vers la hausse soit vers la baisse. L'intensité concurrentielle se caractérise par une forte vivacité lorsque le secteur dans lequel évolue l'organisation est soumis à une forte pression, c'est à dire lorsqu'il y a une faiblesse de barrières à l'entrée, une réelle menace de produits de substitutions ou un fort pouvoir de négociation des acheteurs ou des vendeurs. D'autres forces peuvent aussi avoir un impact sur l'intensité concurrentielle comme par exemple :

- l'équilibre des forces de trouvant sur le secteur est déterminant. S'il existe un grand nombre de

---

<sup>1</sup> - M. Porter, « Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Editions Economica - 1982

concurrents ayant la même taille, dans ce cas la concurrence est rude, et chacun des concurrents visera à dominer l'autre. Par contre, si le nombre est restreint, la concurrence est de faible intensité ;

- le taux de croissance du marché peut avoir un impact sur la rivalité. Ici, la notion du cycle de vie suggère que la maturité du marché va avoir une influence sur le comportement concurrentiel des entreprises<sup>1</sup>. En phase de croissance, une organisation a plus d'espoir d'assurer sa propre progression en s'appuyant sur la croissance totale du marché, alors qu'en phase de maturité, la croissance est conditionnée par l'acquisition des parts de marché des concurrents ;

- l'existence ou le développement de clients globaux peut accroître la concurrence entre les fournisseurs visant l'acquisition d'une dimension globale. C'est le cas des équipementiers automobiles comme Bosch, Valeo, Delphi qui ont décidé de suivre les constructeurs automobiles dans leur expansion mondiale ;

- les coûts fixes élevés à cause d'une forte intensité capitalistique ou de la nécessité de stocks importants peuvent entraîner une baisse des prix pour pouvoir atteindre un chiffre d'affaires correspondant au seuil de rentabilité, débouchant ainsi sur une guerre des prix, et par conséquent sur de très faibles marges ;

- la différenciation qui existe entre les offres des concurrents peut être déterminante. Par exemple dans un marché de produits de base où les biens et services ne sont pas différenciés, les coûts de transfert sont très faibles pour les acheteurs, et les concurrents sont donc placés en position de forte rivalité,

- l'existence de barrières à la sortie provoque aussi une surcapacité, et c'est ce qui permet de renforcer l'intensité concurrentielle. Les facteurs qui contraignent le concurrent à ne pas se retirer de l'industrie sont nombreux, tels qu'une forte intensité capitalistique, un investissement non transférable, une interdiction de licenciement ou un licenciement très coûteux, une existence de synergie entre plusieurs domaines d'activité, une obligation de proposer un produit même peu rentable uniquement pour assurer la crédibilité sur un marché donné.

- la possibilité de croissance externe dans le cas où les concurrents les plus forts rachètent les plus faibles ce qui permet de renforcer la pression, d'une part, sur les acquéreurs qui doivent obtenir des capitaux nouveaux et, d'autre part, sur les vendeurs qui visent à accroître leur valeur de

---

<sup>1</sup> - P. McKiernan, « Strategies of growth », Routledge Editions - 1992.

cession.

2 - Les clients et les distributeurs peuvent être considérés comme des concurrents dans la mesure où ils visent à obtenir, par le biais de leur pouvoir de négociation, le maximum de biens ou de services pour le prix le plus faible possible, entraînant ainsi une baisse du profit généré par l'organisation. Il est conclu que le pouvoir de négociation des clients et des distributeurs, qui constitue la deuxième force de la concurrence, est élevé quand :

- les acheteurs et les clients sont concentrés. Moins une organisation a de clients, plus le pouvoir de négociation de chacun d'eux est fort ;
- les fournisseurs qui sont nombreux mais se trouvant très dispersés entraînent une baisse de leur propre pouvoir de négociation ;
- l'existence d'autres sources d'approvisionnement de substitution permet de mettre les fournisseurs en concurrence ;
- l'approvisionnement constitue, pour les clients, une fraction importante du coût complet de l'approvisionnement. A cet effet, l'objectif des clients est de tenter de baisser ces coûts par une plus grande pression possible exercée sur les fournisseurs ;
- lorsqu'un client change de fournisseur, le coût supporté par le client - appelé coût de transfert, est faible et prévisible. Par exemple, en informatique, il y a une facilité à changer de fournisseur de disquette. Cependant, pour les systèmes d'exploitation, il est extrêmement coûteux de changer de fournisseurs ;
- l'existence d'une menace d'intégration vers l'amont de la part des clients, comme c'est le cas des marques lancées par les chaînes de grande distribution (produits Carrefour, Auchan, etc) qui seront en concurrence avec les marques de leurs fournisseurs. C'est aussi le cas du rachat du club de football Paris Saint Germain par Canal+ qui va permettre à cette chaîne de renforcer son pouvoir lors de la négociation des droits de retransmission télévisés des matches.

3 - Les fournisseurs utilisent aussi leur propre pouvoir de négociation afin d'augmenter leur profit, c'est l'exemple d'un fournisseur qui va tenter de réduire la qualité de l'offre et d'augmenter les prix. Le pouvoir de négociation des fournisseurs constitue la troisième force de la concurrence. Il faut souligner qu'en face du pouvoir de négociation des clients et des distributeurs, il existe aussi un pouvoir de négociation des fournisseurs, et il est élevé quand :

- les fournisseurs sont concentrés, voire monopsonne. C'est le cas des fabricants asiatiques de

mémoires d'ordinateurs qui sont à l'origine des pénuries artificielles dans le but de faire hisser le cours du méga octet ou c'est aussi le cas dans certaines industries, comme le diamant avec De Beers, qui arrive à imposer ses prix de vente ;

- les prix de transfert sont élevés, c'est l'exemple des procédés de fabrication qui sont dépendants des technologies ou d'un composant spécifique, comme c'est le cas de l'industrie aéronautique ou lorsque les produits sont différenciés ;

- le fournisseur réussit à créer une image de marque particulièrement forte. Quand une marque est puissante, elle implique des coûts de transfert du fait qu'elle est très vite exigée des clients. C'est l'une des approches qui est utilisée par les fournisseurs de la grande distribution qui visent à rendre populaire leur marque auprès du grand public dans le but de contraindre les centrales d'achat à les référencer ;

- les clients existent en grand nombre et sont dispersés entraînant ainsi une réduction de leur propre pouvoir de négociation ;

- il existe certaines menaces d'intégration vers l'aval, c'est le cas de l'intrusion du fabricant de composants électroniques Motorola sur le marché de l'ordinateur et des téléphones portables.

4 - Le succès stratégique de l'organisation, et en particulier sa capacité à générer donc du profit, peut être détérioré par l'émergence de nouveaux produits ou de services de substitution qui auront pour effet de concurrencer l'organisation et rendre obsolète son offre. La menace des biens et services de substitution peut revêtir plusieurs formes, à savoir :

- lorsqu'il s'agit de substituer un produit par un autre, ce sont les exemples du fax pour la lettre et l'e-mail pour le fax ;

- lorsque la substitution est indirecte, c'est le cas du produit ou service qui sera substitué par un autre produit ou service superflu. Comme par exemple dans l'industrie automobile, les progrès enregistrés dans la précision de la fonderie des culasses des moteurs ont eu pour conséquence de réduire considérablement la demande en outils d'usinage ;

- les substitutions dites génériques correspondent au cas où les produits ou services sont en compétition alors qu'ils correspondent à des produits différents. C'est le cas des fabricants et des distributeurs de meubles qui sont en concurrence avec les fournisseurs d'équipement ménager, de voitures ou de vacances dans le revenu des ménages ;

- l'abandon pur et simple peut aussi être considéré comme une substitution. L'exemple de l'industrie de tabac peut illustrer ce type de phénomène.

Certains substituts peuvent venir d'industries très éloignées, comme c'est le cas du TGV pour la ligne aérienne Paris-Lyon, le tunnel sous la Manche pour les compagnies de ferries, les opérations chirurgicales de l'œil pour les lunettes et lentilles de contact. A l'inverse, certaines substitutions sont internes à la même industrie, c'est l'exemple des appareils photo jetables et les appareils photo d'entrée de gamme, les réseaux de micro-ordinateurs avec les mini-ordinateurs, les breaks et les mono-spaces pour les berlines dans l'automobile.

5 - L'éventuelle apparition de nouvelles organisations qui peuvent venir s'installer et provoquer des chamboulements considérables, par la guerre des prix, la rupture technologique, la reconfiguration de la distribution, provoquant ainsi une déstabilisation de l'équilibre du secteur, et en conséquence une chute des résultats. La menace d'éventuels entrants constitue la cinquième force, et dépend surtout de l'existence de barrières à l'entrée, qui sont considérées comme des facteurs qui vont obliger aux nouveaux entrants de supporter des coûts structurellement et durablement supérieurs aux organisations déjà existantes. Les barrières à l'entrée existent sous diverses catégories, et on peut citer :

a - les barrières financières et on peut retrouver :

- les économies d'échelle qui correspondent à la baisse du coût unitaire des biens et services, liée à l'augmentation du nombre d'unités produites ;

- l'intensité capitalistique représente le capital nécessaire à investir pour permettre la pénétration dans une industrie. Elle se mesure par le nombre d'années de chiffres d'affaires, et varie en fonction des technologies utilisées et de l'échelle requise. Le montant du capital nécessaire pour ouvrir, par exemple, un magasin de vêtements, tout en louant le local et en s'approvisionnant à crédit auprès d'un grossiste est considérablement inférieur au capital nécessaire à l'installation d'une usine de pétrochimie ou de sidérurgie ;

- les coûts de transfert : Dans le cas où les coûts de transfert supportés par les clients sont élevés lors du changement de fournisseurs, les concurrents en place sont ainsi protégés de l'intrusion d'un nouvel entrant. Chaque concurrent a ainsi intérêt à établir un standard propriétaire qui enferme ses clients et les dissuade de se tourner vers une source alternative d'approvisionnement ;

- les avantages de coûts indépendants de la taille : Ces coûts sont généralement liés à l'expérience des concurrents les plus anciens. La pénétration dans un marché s'avère difficile si les concurrents établis ont une parfaite connaissance des détails du marché, ont tissé de d'excellentes

relations avec les fournisseurs et les distributeurs, ont créé une solide réputation et ont la maîtrise de tous les savoir-faire nécessaires.

b - les barrières de ressources et compétences :

- la technologie : Pour pouvoir entrer dans un marché, la maîtrise de certaines technologies est plus que nécessaire car elles peuvent être protégées par soit des brevets, soit des procédés qui sont tenus secrets. Pour y assurer la pénétration dans le marché, chaque nouvel entrant est tenu de mettre au point, dans la mesure du possible, une technologie qui sera susceptible de remplacer celle des concurrents en place. C'est le cas de Bic qui en conservant secrètement les procédés de fabrication des rasoirs a pu garantir sa position de leader sur ce marché ou encore Michelin pour les pneus ;

- les ressources rares : Pour pouvoir pénétrer dans un marché, certaines ressources rares sont indispensables et difficiles à se procurer pour un nouvel entrant. Il peut s'agir d'une matière première spécifique ou un composant contrôlé par un fournisseur unique, comme certains matériaux de synthèse. C'est aussi le cas d'une main d'œuvre très spécialisée qui peut constituer un goulet d'étranglement comme les nez dans le parfum.

c - les barrières commerciales :

- l'accès aux réseaux de distribution : Dans les pays comme la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne, et pendant des dizaines d'années, les brasseurs ont eux aussi investi dans le financement des bars et pubs, et c'est ce qui a permis, d'une part, de prendre en charge et d'assurer la distribution de leurs produits, et d'autre part, d'empêcher leurs concurrents de pénétrer sur leurs marchés. C'est aussi le cas des premières montres japonaises de type quartz, refusées d'être distribuées par les horlogers européens à cause de l'éloignement de la technologie utilisée par rapport aux anciennes montres fonctionnant avec de classiques mouvements mécaniques. A cet effet, les japonais étaient dans l'obligation de créer temporairement un réseau parallèle de distribution, à travers les grands magasins, les drugstores, les bureaux de tabac...

- la réputation : Sur certains marchés, l'image de marque et la notoriété sont fondamentales, c'est le cas du marché de l'automobile, la banque, l'électroménager, l'assurance et la formation. Pour une entreprise qui veut intervenir sur ce marché, elle doit supporter des dépenses importantes de communication : c'est le cas de l'entreprise Américaine Whirpool qui a réussi à imposer sa marque en Europe après le rachat de la division électroménager du Néerlandais Philips. En

France, et pour y arriver à imposer sa marque, il a fallu à Whirpool de sponsoriser le film de dimanche soir de TF1- situé sur une tranche horaire télévisée la plus élevée en matière de tarif publicitaire – pendant une durée de quatre années consécutives.

6 - Une sixième force qui ne figure pas dans le modèle original de Porter et ajoutée plus tard à son schéma c'est le rôle de l'Etat, à travers son pouvoir de réglementation, de subvention et de taxation. Son rôle peut, soit réduire soit augmenter l'avantage concurrentiel des organisations, et en particulier la capacité des entreprises à générer des profits. Le rôle de l'Etat dans la concurrence peut s'illustrer à travers :

- le pouvoir de régulation avec la fixation des impôts et des taxes, du droit de travail, des lois sur la protection de l'environnement, le contrôle des changes, le contrôle des prix ou l'établissement de normes, quotas et tarifs et douaniers.

- dans certaines industries, l'Etat est un client dominant ou unique soit directement ou au travers de services publics nationalisés. Les exemples cités sont ceux de l'armement, de la construction de matériel ferroviaire et de la centrale électrique. Réciproquement au cas du client dominant ou unique, l'Etat peut être aussi un fournisseur en situation de quasi-monopole, en France, c'est le cas de l'électricité, le courrier, le transport ferroviaire...

- l'Etat peut être considéré comme un concurrent très menaçant pour les entreprises privées, comme dans le transport aérien, les télécommunications, l'enseignement...

- dans certains cas, l'Etat joue le rôle de prescripteur ou de rassembleur en décidant la réalisation de grands projets et en sélectionnant les fournisseurs aptes à réaliser les projets. C'est l'exemple du succès d'Airbus et l'échec de l'informatique européenne.

- à travers les subventions, crédits d'impôts et exemptions de taxes, l'Etat, dans ces cas, joue le rôle de financeur en avantageant certaines entreprises suivant le type d'activité, son implantation ou son âge. Ces aides publiques sont souvent mises en cause par les instances de libéralisation des échanges comme l'Organisation Mondiale du Commerce. Ces aides qui constituent une des spécificités des économies de l'Union Européenne, où environ 100 milliards d'euros sont distribués annuellement par les pays membres ou par la commission européenne elle-même.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - G. Johnson et H. Scholes, «Stratégie », Editions PubliUnion – 2000 ;

## Section 4 - Quelques caractéristiques de l'environnement économique actuel

La conséquence majeure de la mondialisation est que l'environnement des entreprises évoluant en situation de concurrence est presque identique dans tous les pays. L'environnement actuel des entreprises est caractérisé par un certain nombre de faits majeurs, à savoir :

- Le passage de l'univers économique du compliqué au complexe : L'environnement des entreprises ressemblait à un système presque fermé et ceci jusqu'à la fin de l'année 1975. Les éléments qui déterminent la dynamique intrinsèque étaient en relation d'interdépendance plus ou moins grande. Des compétences très spécifiques avaient pour but de contrôler et de mettre fin à ces dysfonctionnements car les problèmes devenaient de plus en plus compliqués.<sup>1</sup>

Les situations socio-politico-économiques de l'univers s'entrelaçaient et s'enchevêtraient de façon inattendue et sans pouvoir distinguer les relations de cause à effet. L'essor des techniques de communication (le fax par exemple) va avoir pour conséquence d'amplifier sa dynamique. Toutes ces interactions illimitées et de formes différentes vont en sorte qu'elles rendent le retour à la situation initiale impossible, et de ce fait on se rend compte que l'environnement économique s'est transformé du compliqué au complexe. La distinction entre la complexité et la complication, c'est que la complexité s'impose comme impossibilité de simplifier, à l'inverse du compliqué, qui peut se réduire à un principe simple, comme un écheveau embrouillé en un nœud marin.<sup>2</sup>

E. Morin (1991) fait la liaison entre la stratégie et la complexité du fait que la complexité appelle la stratégie, et c'est grâce à la stratégie qu'on peut avancer dans l'avenir incertain ou aléatoire.

- Une place prépondérante de l'information vers l'entreprise intelligente : L'information devient de plus en plus une arme stratégique dans ce nouvel environnement économique des entreprises. L'information est considérée comme une ressource naturelle pour l'entreprise, surtout pour celle qui sait l'extraire et en tirer profit afin d'accroître ses capacités de

---

<sup>1</sup> - Un exemple peut être donné, c'est la position prise en 1975 par les pays de l'OPEP (Organisation des pays exportateurs du pétrole) et qui avait pour effet de transformer le système économique quasi fermé au passé en un système économique ouvert ;

<sup>2</sup> - C. Marmuse, «Politique générale », Editions Economica - Gestion - 1996.

développement, d'autant plus que cette ressource est presque gratuite et accessible, c'est le cas par exemple de l'internet qui est considéré comme le cœur de l'accélération des progrès technologiques et scientifiques.<sup>1</sup> Il faut rappeler que la veille technologique et commerciale était considérée comme les étapes initiales de la nouvelle nature stratégique de l'information, remplacée actuellement par l'intelligence stratégique qui est caractérisée par le traitement immédiat de l'information parvenue, et ensuite l'identification et la recherche de l'information la plus appropriée. La place que doit occuper l'intelligence économique dans la démarche stratégique doit être de plus en plus grande.

- Une importance déterminante de la communication : Si l'information a pour but de donner un contenu, la communication ; de son côté, va fixer aussi bien la forme que l'étendu du réseau de diffusion. La communication va servir uniquement comme vecteur d'information. La communication ne va être exploitée judicieusement et n'est intéressante que si elle incitait la personne qui reçoit cette information à agir très vite. Ce type de communication doit pouvoir circuler librement soit dans l'entreprise elle-même, soit en dehors de celle-ci. Une meilleure optimisation des ressources peut se réaliser grâce à la communication interne incitatrice.<sup>2</sup>

- Une importance croissante de l'élément écologique : L'industrialisation accrue a été à l'origine de la détérioration du système écologique. L'économiste britannique A.C.Pigou (1920) a soulevé les problèmes de nuisances qui émanent des différents agents économiques. Afin de préserver la nature, il a suggéré de taxer fortement, en guise de sanction, les industries polluantes dans le but de compenser le coût social entraîné par ces mêmes industries. Malgré le fait que l'idée de Pigou n'ait pas retenu l'attention à son époque, elle a eu le mérite cependant de mettre dans le bain, plusieurs années plus tard, une nouvelle économie de l'environnement. C'est ce qui s'est passé, en 1987, avec le rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement. Son but est de préserver, sauvegarder les systèmes économiques et la biosphère sur le long terme grâce à un processus de changement qui se base sur un compromis. L'exploitation des différentes ressources existantes, l'évaluation des projets d'investissement,

---

<sup>1</sup> - L. Modiano, «Les entreprises françaises : enjeux et stratégies », Revue Problèmes économiques n°2765 de 2002 ;

<sup>2</sup> - Une étude a été réalisée par Microsoft portant sur l'utilisation du Web par les entreprises en 2000, les conclusions tirées de cette étude sont que la communication externe avec les clients est passée de 22% en 1996 à 27% en 2000. Un meilleur service rendu à la clientèle est passé de 13% en 1996 à 16% en 2000. Quant à la vente des produits, elle est passée de 14% en 1996 à 23% en 2000;

l'orientation du développement technique ainsi que le changement institutionnel sont arrêtées en fonction des besoins présents et futurs. Le processus de changement va permettre de fixer les normes environnementales en se basant sur des considérations non économiques, et ensuite faire en sorte d'atteindre cette norme au moindre coût économique. Le résultat sera d'arriver à un développement soutenable, en même temps, économique et écologique.

Les incidences de l'économie de l'environnement sont en nombre de quatre, à savoir :

- la tentative de suppression totale des conséquences de nuisances sur la population ;
- la création de nouveaux produits de consommation et industriels qui s'inscrivent dans le cadre de cette économie de l'environnement ;
- la réduction des origines de nuisances aussi bien des produits, que des équipements industriels présents, et leurs remplacements ou leurs améliorations techniques dans le but de préserver la nature ;
- l'intégration dans la stratégie de l'entreprise des contraintes de développement soutenable auxquels vont être confrontés les clients de l'entreprise.<sup>1</sup>

- Une délocalisation industrielle vers les régions possédant une main d'œuvre peu coûteuse : Le but de la localisation, à savoir le transfert d'une partie ou l'ensemble des activités de l'entreprise vers un autre pays, est d'obtenir des coûts de production très bas possibles, afin de rendre le bien produit très compétitif non pas à l'échelle nationale mais aussi internationale.

Dans le cas où toutes les conditions seraient réunies, la délocalisation permet à chaque entreprise de produire avec des coûts comparativement bas par rapport à son pays d'origine. C'est l'exemple de l'entreprise allemande (Asea Brown Boverit - ABB) spécialisée dans les équipements industriels qui pense rentabiliser ses investissements basés en Europe de l'Est en deux ou trois ans. En Pologne, l'effectif de cette entreprise avoisine 7.000 personnes en 1997, et le coût horaire est de 2,5\$ ; alors qu'en Allemagne, il est de 30\$.

---

<sup>1</sup> - L'exemple le plus frappant durant ces dernières années, c'est la catastrophe de Tchernobyl qui a prouvé le manque de moyens financiers de l'Ukraine pour maîtriser la situation. C'est sûrement les pays de la communauté européenne qui vont venir en aide et prendre en charge le programme de financement, et de réduire au maximum les effets de cette catastrophe aussi bien sur les hommes que sur la nature.

La délocalisation-concentration peut être dictée par la taille de l'entreprise, et c'est le cas de l'unité de fabrication de tissus jeans qui doit réaliser au moins 12 millions de mètres linéaires annuellement. Aucune entreprise européenne ne peut atteindre ce chiffre. Par contre, les Turcs arrivent à réaliser cette unité de production en procédant à la collecte des commandes émanant de plusieurs pays et les traitent ensemble sur des marchés énormes.

En face du phénomène de localisation, on peut trouver un phénomène contraire à savoir le mouvement de délocalisation des entreprises pour diverses raisons, à savoir :

- les compétences productives, qui sont concentrées, peuvent entraîner une productivité comparable ;
- les approvisionnements des entreprises en juste à temps sont à l'origine d'un besoin de proximité ;
- la prise de conscience des coûts logistiques globaux ;
- l'égalité des prix des matières premières, de l'énergie, des équipements industriels dans le monde ;
- le risque de plagiat, par le partenaire, des produits de l'entreprise ;
- l'urgence de passer les commandes longtemps à l'avance et cela avant de connaître la réelle évolution du marché ;
- les problèmes d'image et de qualité de l'entreprise qui a fait l'objet d'une délocalisation ;
- la parfaite maîtrise des équipements technologiques qui sont utilisés dans la fabrication des produits.

Par rapport à la localisation qui devient une tendance de plus en plus répandue, la délocalisation, au contraire, ne représente qu'une petite partie. A partir de la maquette Industrie 2000, les accroissements entre 1988 et 2000 sont :

- Production totale : 9.852 milliards de \$ en 1988 à 14.522 milliards de \$ en 2000.
- Production exportée : 2.189 milliards de \$ en 1988 à 4.141 milliards de \$ en 2000.
- Production délocalisée : 1.627 milliards de \$ en 1988 à 3.596 milliards de \$ en 2000.

En conclusion, la part de la localisation dans la production totale passe de 16,5% en 1988 à 24,8% en 2000. A titre indicatif, les investissements directs étrangers sont évalués dans les pays de l'Europe de l'Est à 97 milliards de \$ entre les années 1996 et 2000.

Un autre constat peut être souligné à savoir que beaucoup de pays qui connaissent une industrialisation rapide font souvent appel aux opérations d'importations, c'est le cas de la France, où ses importations représentent 22% du PNB, et Taiwan : 34%, Hong Kong : 128 % et Singapour : 164%. Ce qui caractérise les pays dont l'industrialisation est réputée rapide et appartenant à des pays avancés c'est que leurs économies sont moins protectionnistes. C'est ce qui prouve qu'il n'y a aucune relation directe entre la protection sociale dans un pays et la performance à l'exportation. Certains pays taxent lourdement les charges salariales des investisseurs étrangers que les entreprises locales. Généralement, c'est le niveau des salaires dans les pays asiatiques qui détermine la compétitivité.<sup>1</sup>

- Une grande importance accordée à la géostratégie pour le développement économique international : L'entreprise doit savoir que, dorénavant, elle évolue dans le contexte de la mondialisation. Pour cela, elle doit intégrer dans sa stratégie les effets de la recherche d'un avantage concurrentiel par transfert de savoir-faire industriel et commerciaux. Il est nécessaire à un pays industrialisé d'exporter son savoir-faire afin de retrouver le chemin de la croissance. Sous la couverture de la libre entreprise, tout peut être achetable ou vendable à l'international et plus aucun secteur d'activités ne peut échapper à cette mondialisation : agroalimentaire, automobile, transport et logistique, pharmacie, recherche, métallurgie, chimie, distribution, banque et assurance, restauration, hôtellerie, tourisme, communication... Dans l'ensemble, une société industrielle peut mourir, et se générer sous une autre forme, mais cela ne peut pas s'appliquer pour une nation. L'entreprise comme la nation vont mesurer avec des unités différentes la contrainte du temps afin de dérouler leurs actions de progrès. Ce qui va manquer à ce stade, c'est une liaison formelle entre l'entreprise d'un côté et la nation de l'autre, c'est la troisième dimension qui est appelée «géostratégique», qui est définie comme le processus d'intégration dans l'action au niveau international de la situation géographique des nations. Ce qui est recommandé à l'entreprise est la prise de conscience des forces d'influences afin de ne pas la compromettre à cause de graves conséquences économiques. L'exemple de la Chine est plus que révélateur, dans la mesure où ses marchés convoités par les pays occidentaux, deviendra un partenaire idéal à long terme. Pour les pays se trouvant en transition vers l'économie de marché,

---

<sup>1</sup> - A.C. Martinet, « Managements stratégique : organisation et politique », Editions MCGraw-Hill - 1984

ils doivent identifier les conditions qui vont permettre sa progression grâce aux échanges des ressources qui seront porteuses des résultats bénéfiques pour les deux pays partenaires.

La carte économique du monde en termes d'échanges commerciaux et de ressources a été remodelée pour faire émerger cinq zones géographiques, déterminées par l'évolution des politiques de rapprochement économiques et qui sont :

- a - la zone Europe - Afrique avec ses 1.437 millions d'habitants dont 583 pour l'Afrique hors Maghreb ;
- b - la Chine avec une population de 1.180 millions et un PIB de 13,2% du PIB mondial ;
- c - la zone Asie - Pacifique avec une population de 1.020 millions et dont le Japon représente 14,9% du PIB mondial ;
- d - l'Inde : 935 millions d'habitants et un PIB de 4,7% du PIB mondial ;
- e - le continent d'Amérique avec 731 millions d'habitants et dont l'Amérique du Nord représente 42,5% du PIB mondial.

Chaque zone devient alors un espace stratégique et un terrain de bataille. Cependant il existe une différence de niveaux de développement entre les pays. A titre d'exemple les pays comme la Chine, la Corée et la Hongrie se situeront en phase de naissance-développement (1-2) sur la courbe de croissance économique. Les pays d'Europe se placent en phase de maturité et déclin (3-4) .

Il en découle deux grands types de stratégie de redistribution des ressources économiques :

- la stratégie «Intra Espace Economique Stratégique » qui consiste à nouer, à consolider et à réactiver les relations économiques entre les pays appartenant à la même zone ;
- la stratégie «Inter Espace Economique d'Affaires » : Il est vrai que chaque nation, visant à développer ses échanges extérieurs avec des nations appartenant à un autre espace stratégique, doit tenir compte des pays qui connaissent une forte croissance, certaines conditions doivent être requises pour en tirer profit. A l'inverse de la stratégie Intra Espace Economique Stratégique qui est durable, la stratégie Inter Espace Economique d'Affaires est limitée dans le temps en fonction de la transaction qui sera traitée entre les partenaires. Dans le cas où la transaction serait renouvelée, cela ne peut se concrétiser que sur de nouvelles conditions renégociées, donc la transaction est mieux ciblée, maîtrisable et contrôlable. Le développement d'une entreprise ou

d'un pays ne dépend pas uniquement de ses ventes, mais doit tenir compte des connaissances des mécanismes géostratégiques afin de réduire les erreurs que peut commettre une entreprise dans le cadre de sa stratégie de développement à l'international.<sup>1</sup>

- Une grande considération est donnée à l'économie informelle et des réseaux d'affaires parallèles à l'international : Il est difficile d'évoquer, en termes stratégiques, l'économie informelle qui existe dans la plupart des pays, malgré qu'elle soit considérée comme une composante vitale de la survivance des relations commerciales internationales. Les pays en transition vers l'économie de marché, c'est à dire identique au système économique des pays industrialisés, doivent fonctionner avec des règles et des conditions occidentales afin d'actualiser sa législation au nouvel environnement économique.

L'inconvénient réside dans le fait qu'il n'est pas facile de passer d'un système dirigiste à un système capitaliste sans prendre en considération l'inertie au changement profond des mentalités et des comportements. La période de transition est une phase propice pour l'émergence d'un secteur informel, dominé surtout par les activités de production et de commercialisation des biens de consommation à forte demande.

L'économie informelle joue vraiment un rôle de régulateur économique dans la mesure où il sert d'intermédiaire entre un Etat législateur imposant son pouvoir par ses lois minutieuses, et les secteurs économiques dont l'objectif est de formaliser leur fonctionnement en transposant des modèles occidentaux. Cette situation va nécessairement se caractériser par un dysfonctionnement assez important, et qui peut justifier l'émergence d'une économie informelle. Il peut être cité l'exemple de la Russie, selon son Ministère de l'Intérieur, qui déclare que la part de l'économie parallèle - contrôlée par des organisations criminelles - est de l'ordre de 20 à 50% du PIB. Les facteurs qui ont été à l'origine de l'économie informelle sont :

- l'absence de système de paiement par chèque va obliger à payer en monnaie liquide, donc source de récompense personnelle confidentielle ;
- la non maîtrise du système fiscal, source de fraude et d'évasion fiscale ;

---

<sup>1</sup> - J.M. Cardebat, « La mondialisation et l'emploi », Editions La découverte – 2002.

- la facilité pour les banques d'accorder des crédits parfois en devises et sans intérêt va devenir une source d'enrichissement au détriment de l'Etat par des procédures réglementaires, comme par exemple par la création d'une entreprise avec ces crédits, puis l'implantation d'une filiale à l'étranger qui va nécessiter le transfert des fonds, et enfin, la société mère va être mise en faillite.<sup>1</sup>

- Une marche très lente et inéluctable vers l'entreprise "désalarisée" ainsi que l'externalisation des tâches et des fonctions : La plus grande entreprise privée aux USA n'est pas Général Motors avec un effectif de 330.000 salariés, mais c'est Mainpower qui est une société de travail temporaire avec 365.000 salariés. A travers ces chiffres, il est prouvé que le travail est complètement défiguré, ce qui va avoir pour conséquence de créer quelques appréhensions aux salariés qui croient à la pérennisation des postes de travail au sein de leur entreprise. La relation hiérarchique classique «chef exécutant» va perdre progressivement son importance en faveur d'une nouvelle relation qui est «client-fournisseur». Avec cette nouvelle approche, l'ancien exécutant qui devient fournisseur sera en face d'un client, perçu comme une source personnelle de richesses et non plus comme une contrainte d'ordre organisationnelle. Avec ce nouveau type de relation de travail, le risque est minime du fait d'être avec plusieurs entreprises, qu'avec une seule entreprise, qui un jour ou l'autre pourra facilement procéder à la compression du personnel pour des raisons économiques.

- Une plus grande acceptation du marché pour des produits inattendus, mais qui vont permettre de supprimer les contraintes de la vie quotidienne : les produits obviants. Un produit - y compris un service - est créé en se basant sur quatre sources principales :

a - les «produits imposés» comportant des caractéristiques moyennes, et imposés par une force de production. Cette source correspondait aux périodes historiques d'économie de pénurie ou c'est aussi le cas des pays socialistes réputés par leur système fortement centralisé. La durée de vie du produit correspond à la durée de vie du système économique qui l'a vu naître ;

b - les «produits innovants» qui sont le résultat de la recherche et du développement, grâce à l'implication du marketing qui va permettre aux produits d'être plus incitatifs pour les acheteurs ;

c - les « produits marketing» qui sont créés à partir de besoins exprimés surtout par le marché. Un inconvénient peut être de taille dans le cas où il y aurait une très mauvaise étude du marché.

---

<sup>1</sup> - M. Darbelet et J.M. Laugini, « Economie de l'entreprise », Editions Foucher – 1994.

Ce type de produit va avoir comme limite l'absence d'innovation ;

d - les produits «obviants » : C'est un ensemble de moyens qui sont inattendus, dont l'objectif est la levée des contraintes de la vie quotidienne de l'utilisateur qui n'en avait pas conscience de ce moyen avant sa création. Ce type de produits va concilier, en même temps, les critères de satisfaction des besoins, d'innovation et de créativité; c'est le cas par exemple du téléphone sans fil qui connaît un développement et ouvre un marché porteur et judicieux. Son marché a été ouvert par la maîtrise d'une technique et aussi par le fait de constater que le téléphone classique (avec fil) présentait une limite. La création du téléphone sans fil n'était pas le fruit d'un besoin exprimé par le marché mais issu du développement technique.

- Une forte orientation de la consommation vers les produits qui désignent des appartenances culturelles : « la culture peut être définie comme un ensemble qui regroupe les connaissances, les croyances, l'art, la loi, la morale, la coutume, ainsi que toutes les capacités diverses et les habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société»<sup>1</sup>. Pour concevoir et vendre un produit qui correspond aux aspirations des consommateurs, la problématique se situe au niveau de l'intégration de la composante culturelle. Un exemple peut être cité est celui du vélo tout terrain - VTT- qui a été conçu non pas sur la base de la catégorie socioprofessionnelle, ni sur les styles de vie des individus, mais sur des objectifs partagés. La phase actuelle de conception d'un produit intègre le facteur culturel. D'ailleurs, le retour vers des valeurs culturelles paraît incontournable, et un grand nombre de sociologues pensent que le troisième millénaire serait spirituel.

- Un accroissement relatif des activités de service qui peuvent être porteuses de risques : A titre d'exemple, les statistiques françaises ont montré qu'en 1945, le quart de la population active exerçait dans les services. Puis en 1965, ce taux montait à 42% ; en 1980 le taux grimpe à 70%. En face des services, c'est l'agriculture qui accuse depuis des années une régression, et en 1965, le taux de la population active qui exerçait dans l'agriculture représentait 18,3% en 1965 ; alors qu'en 1980, il était de 8,7% et seulement 5% en 1999. La même tendance est affichée pour l'industrie dans la mesure où en 1965, le taux était de 40%, pour passer à 36% en 1980 et seulement 26% en 1999. L'évolution importante -en volume- des services a touché

---

<sup>1</sup> - C. Taylor, « Multiculturalisme », Editions Aubrier, 1994.

essentiellement en 1991, en France (source Insee) : la TV et radio : 7,1% ; médecine ambulatoire : 3,8% ; service assainissement : 6,1%. Quant à la dégression, elle va toucher surtout la promotion immobilière : 8,1% ; salles de cinéma : 3,8%. Par contre en termes de création d'emplois, entre 1962 et 1990, le taux d'évolution dépasse 600% et touche surtout les activités de nettoyage, les études de marché, le conseil pour les affaires, le travail à façon. Cet état de fait, dans les pays industrialisés, trouve son origine dans l'externalisation de certaines activités de l'entreprise, et surtout à la délocalisation des industries à faible valeur ajoutée vers des pays offrant des coûts de main d'œuvre très faibles, sans oublier l'apport des télécommunications et du traitement de l'information, et aussi l'élévation du pouvoir d'achat de certaines catégories des salariés, et enfin à l'amélioration du cadre de vie (culture, loisir et sport...).

La domination du secteur tertiaire sur le secondaire n'est pas exclusive aux pays industrialisés seulement, car même les pays en transition économique en sont témoin, à cause aussi de l'utilisation de ses propres diplômés universitaires qui sont en surnombre, et à moindre coût, et aussi parce que l'informatique devient un secteur attractif, et aussi l'existence de plus en plus grande des télécommunications qui réduisent le monde tout entier en une simple région, sans omettre de signaler les politiques de privatisation des entreprises se trouvant dans les économies en transition. Tous ces facteurs ont contribué à l'émergence et à la domination des services sur l'industrie.

Il est nécessaire de pouvoir distinguer un service d'un pseudo service dans la mesure où un service est directement destiné à la personne utilisatrice et l'autre, qui est le service «interface » est là pour combler uniquement un dysfonctionnement ou une incohérence, entre un produit physique et son utilisateur. C'est le cas par exemple du montage de téléphone GSM ou autrefois des postes de radio dans les voitures. Ces activités qui ont à l'origine de la création d'un grand nombre de petites entreprises, peuvent disparaître si les constructeurs en décident et incluent eux-mêmes le téléphone GSM comme option dans les voitures de première monte. Donc, la prudence est de mise, car l'entreprise doit tenir compte des conditions qui peuvent compromettre le service interface et donc la survie de l'entreprise.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>- G. Lavalette et M. Niculscu, «La stratégie de croissance, Editions d'Organisations - 1999 ;

- L'exacerbation de la concurrence internationale et l'apparition de nouveaux concurrents en provenance des pays moins développés.

- L'incertitude croissante des marchés tant sur le plan quantitatif (fluctuation des ventes, surtout pour les marchés relativement saturés où domine la demande de renouvellement), que qualitatif (nature des ventes, changement de mode...)

- La clientèle devient de plus en plus exigeante en qualité des produits et des services, non seulement pour ce qui est de la performance technique mais aussi d'usages par l'introduction de nouveaux matériaux, de nouvelles conceptions et durabilité.

- L'apparition de nouvelles tendances et aspirations : L'entreprise est considérée d'abord comme un groupe d'individus à la recherche de l'efficacité productive en répondant à la fois aux aspirations des travailleurs qui la composent et aux attentes de la clientèle.<sup>1</sup>

- Un rôle économique important joué par les PME : Il est dégagé un nombre de faits significatifs à savoir que :

- les PME élargissent leur champ d'activité vers les marchés mondiaux : Autrefois, ceci n'était pas possible, maintenant, c'est tout à fait le contraire, du fait que les PME arrivent à acquérir des parts du marché appartenant aux secteurs de pointe avec des produits-services réputés pour leur forte valeur ajoutée. Il suffit de bien situer le problème marketing et d'identifier le marché (est ce que c'est un simple segment, un segment stratégique, un créneau ou une niche ?). Pour la PME, ce qui est déterminant pour assurer la pérennité de l'entreprise est la parfaite connaissance opérationnelle des conditions de maîtrise des barrières stratégiques. Certaines PME, du fait d'un rapide développement, pensent que leur dynamique ne peut pas s'arrêter brusquement, alors que c'est tout à fait le contraire. Le cas peut être démontré par les dirigeants des PME qui refusent des marchés intéressants à l'international pour des motifs de survivance non maîtrisés. Il ne faut pas se fier à la fierté interne et externe, car elle peut jouer un rôle négatif parce qu'elle peut facilement cacher une réalité plus risquée et dangereuse que les PME ne pensent. C'est vrai que ce n'est pas toujours le cas, et le contraire peut se reproduire avec des marchés à l'international qui consolident et renforcent la position de l'entreprise et assurer

---

<sup>1</sup>- M. Godet, «Manuel de prospective stratégique », Editions Dunod - 1997.

aussi la pérennité. En général, la culture stratégique vise à réduire les risques et les aléas, à situer les impasses, à donner une démarche afin de saisir les opportunités qui se présentent ou dès fois les provoquer, sans perdre l'idée que les PME sont très fragiles financièrement ;

- la réglementation et les usages ont fait que le jeu commercial des PME devient fondamentalement plus difficile : Au fur et à mesure que l'entreprise devient grande, elle dégage de ses activités des avantages discriminants. C'est par exemple, le cas du département « produit de silicone » d'une grande entreprise chimique et une PME produisant le même produit. C'est vrai que les deux entreprises réalisent le même chiffre d'affaires, mais la différence se situe dans les avantages qui peuvent être accordés aux grandes entreprises et non ou difficilement aux PME tels que les conditions d'achat meilleures, les facilités de crédit bancaires ;

- les PME se constituent de plus en plus en groupes privés dans le but de pallier les insuffisances et les désavantages que rencontrent les PME, dans la vie quotidienne, avec les différents partenaires et interlocuteurs. Actuellement, il est nécessaire que la logique économique d'un système repose sur un recentrage des activités autour d'un ou plusieurs métiers ;

- la stratégie de la PME doit être plus travaillée que la stratégie de la grande entreprise : le peu d'avantages qu'accordent les partenaires et les pouvoirs publics aux PME ; il y a aussi un autre inconvénient pour ce type d'entreprise c'est le temps. La politique que doit tracer l'entreprise doit faire l'objet d'une étude approfondie, et les actions sur le terrain seront plus faciles et efficaces. Cependant, la phase stratégique visant à optimiser les ressources est réduite hélas à une simple discussion, très insuffisante, de bon sens. Tout ceci n'est pas suffisant et ne garantit pas des résultats positifs à long terme dans un environnement bouillonnant ;

- les stratégies de développement visées par les PME doivent être différentes des stratégies des grandes entreprises : Les avantages des grandes entreprises ne peuvent être similaires de ceux des PME, car l'organisation de ces dernières n'est pas une image simplifiée et réduite de l'organisation des grandes entreprises. Donc, chaque type d'entreprise a ses propres spécificités malgré qu'elles évoluent dans un même environnement, et de là les stratégies de développement deviennent distinctes ;

- la mondialisation a pour effet de poser un autre type de problématique afin d'assurer un développement consolidé des entreprises : l'objectif des grandes entreprises est de pouvoir s'implanter dans un segment stratégique de notre planète. Plusieurs moyens sont à la disposition de ces entreprises pour qu'elles réussissent, tels que la concentration, la fusion, l'innovation des

produits, l'abandon d'autres produits, l'implantation, la délocalisation... Il est constaté qu'un grand nombre de ces entreprises ont échoué et ont disparu parce qu'elles n'ont pas acquis une taille internationale. En général, dans la plupart des secteurs économiques déterminants pour l'avenir industriel mondial, il n'existe qu'un leader et qui sera suivi par un nombre restreint de challengers, qui viseront à se regrouper pour accéder au poste de leader.

Quant aux PME, c'est tout à fait différent, car elles dépendent essentiellement et dans la plupart des cas des empereurs industriels, et sont à la merci de leurs clients donneurs d'ordre. Si ces PME veulent devenir à leur tour des empereurs industriels dans une niche de marché mondial, là se pose à elles un choix stratégique qui consiste :

- d'une part, à adopter une stratégie d'imiter des grandes entreprises, par le regroupement, l'élimination des concurrents plus faibles, et la création des groupes pour pouvoir bénéficier des avantages financiers (crédits bancaires) et commerciaux consentis aux grandes entreprises ;
- et d'autre part, à ne pas viser une niche dans un marché mondial mais de chercher des moyens (produits ou services) permettant aux utilisateurs de lever les contraintes de la vie courante. Ces innovations ne doivent pas se confondre avec les produits innovés issus des études marketing où sont déterminées les quantités potentielles du marché, qu'elles soient faibles ou importantes par rapport à une taille critique. Donc, pour assurer une réussite totale, ce qui importe c'est de savoir innover au bon moment et avec justesse, et c'est le cas des entreprises SEB avec sa cocote minute ou Moulinex avec son presse purée, qui étaient, au départ, des PME.<sup>1</sup>

## Conclusion

Toute entreprise doit évoluer dans un environnement le plus souvent turbulent et de plus en plus complexe à cause de la mondialisation surtout et où les exigences aussi bien des entreprises que des consommateurs sont mondialement presque les mêmes.

Les PME sont considérées comme les entreprises les plus vulnérables aux turbulences de l'environnement et surtout durant les premières années de leurs existences. Ces entreprises sont attentives à la moindre opportunité qui se présente lors du changement des aspects de

---

<sup>1</sup> - C. Leyronas et O. Torrès, « Stratégie de mondialisation et PME : l'instruction d'un paradoxe », 3<sup>o</sup> Congrès International Francophone PME à Trois Rivières – 1996.

l'environnement pour asseoir leur domination même temporaire en attendant de saisir d'autres opportunités à l'avenir.

Pour pouvoir assurer la pérennité, ce type d'entreprise doit composer avec les différentes caractéristiques de l'environnement et de tenter de saisir les opportunités, grâce à la vitesse de réaction, la flexibilité de l'organisation... Les atouts de ces entreprises vont leur permettre de rivaliser avec les grandes entreprises sur certains segments du marché.

## Chapitre 3

# Le management stratégique

# **Première Partie**

**-oOo-**

**Le management stratégique dans  
l'environnement des PME**

## **Introduction**

Depuis une vingtaine d'années, elle était ignorée ; maintenant, elle attire l'attention de tout le monde : c'est la stratégie, qui devient une composante essentielle de la gestion de l'entreprise. La stratégie, qui est une démarche globale, touchera l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Maîtriser le futur d'une entreprise qui évolue, comme on l'a vu lors du précédent chapitre, dans un environnement complexe et turbulent, surtout avec la mondialisation, ne peut être garanti par le seul flair ou la seule intuition du ou des responsables de l'entreprise. Elle doit impliquer le choix de la stratégie. On peut donner un exemple édifiant celui de ne pouvoir imaginer un athlète s'attaquer à un record sans chronomètre. Le même cas peut l'être pour une entreprise qui, dès fois, active et est gérée en dehors de tout système d'objectifs.

Compte tenu de toutes les spécificités et les caractéristiques des PME, et en fonction de l'environnement dans lequel ces entreprises évoluent, ces entités doivent tracer un objectif, qu'il soit écrit ou formel, afin de converger toutes leurs actions vers ce même objectif, et c'est rôle du management stratégique.

Donc, avant de passer à l'étude du management stratégique, un volet préalable est consacré à l'étude de la stratégie, à travers son historique, ses définitions, ses caractéristiques ainsi que ses inconvénients (section 1). L'étude du volet suivant va détailler le management stratégique notamment ses éléments constitutifs, ses différents niveaux et les différentes organisations possibles qui adoptent différemment le management stratégique (section 2). La dernière étape va s'intéresser à l'étude du management stratégique au sein des divers types de PME, et à énumérer les caractéristiques clés du management stratégique pour enfin aboutir à la typologie du management stratégique au sein des PME et conforter ainsi l'existence du management stratégique au sein des petites unités et prouver que même la PME, petite soit elle, adopte un management stratégique (section 3).

## **Section 1 – Stratégie**

Dans le but d'orienter son activité visant la survie ou la détention de parts de marché, toute entreprise ne peut atteindre ces objectifs qu'en mettant en place une stratégie adéquate, en cohérence avec les différentes variables de l'entreprise. La stratégie est donc une démarche, un état d'esprit ouvert qui permet à toute organisation de réagir à un changement et de s'y adapter, de veiller, de se mobiliser ; elle doit permettre à l'organisation de passer à

l'action. Tout cela suppose la connaissance des modèles d'analyse stratégique ainsi que le choix entre plusieurs grandes options stratégiques comme la croissance, l'indépendance et l'autonomie.<sup>1</sup>

### 1 - Historique

L'origine du mot stratégie est grecque, et décomposé en *stratos* (armée) et *agos* (je conduis). La stratégie d'entreprise a vu le jour vers les années 60 aux Etats-Unis. Antérieurement à cette époque, la stratégie était une préoccupation militaire. Le stratège, dans les cités grecques antiques, était un magistrat élu ayant les pleins pouvoirs en cas de guerre. Périclès (-495, -429) a été considéré comme le stratège athénien le plus talentueux.<sup>2</sup>

1 – Les origines militaires de la stratégie : L'histoire de la stratégie est très ancienne et riche de plus de 2.500 ans d'écrits et de pratiques. On a d'ailleurs coutume de distinguer, d'une part, les stratèges, praticiens en qualité de chefs militaires qui ont la faculté de concevoir les stratégies, et il est cité généralement Hannibal, Jules César, Napoléon, Shaka, Mao Zedong ou Von Nguyen Giap, et d'autre part, les stratégestes, théoriciens ayant pour mission de tirer, à partir de l'analyse des batailles, des enseignements. Parmi les plus célèbres des stratégestes, sont cités : le chinois Sun Zi (V<sup>e</sup> siècle avant J.C) et le prussien Karl Von Clausewitz (1780-1931).

Comme la stratégie s'occupe de l'affectation des moyens et des mouvements de l'armée à déployer avant la guerre, la tactique s'intéresse aux mouvements effectués pendant le combat, sur le terrain même des opérations. Même si il y diversité d'écoles militaires (chinoise, russe, américaine, française, allemande,...), tous les militaires sont unanimes pour confirmer l'existence de quatre grands principes de la stratégie :

a - l'économie de moyens : c'est la répartition rationnelle des moyens à l'endroit et au moment où ils seront efficaces ;

b - la rapidité qui permet de prendre l'ennemi de cours ;

c- la disponibilité des moyens mis en jeu et des réserves afin de pouvoir saisir les opportunités ;

d- la motivation des troupes et des officiers.

---

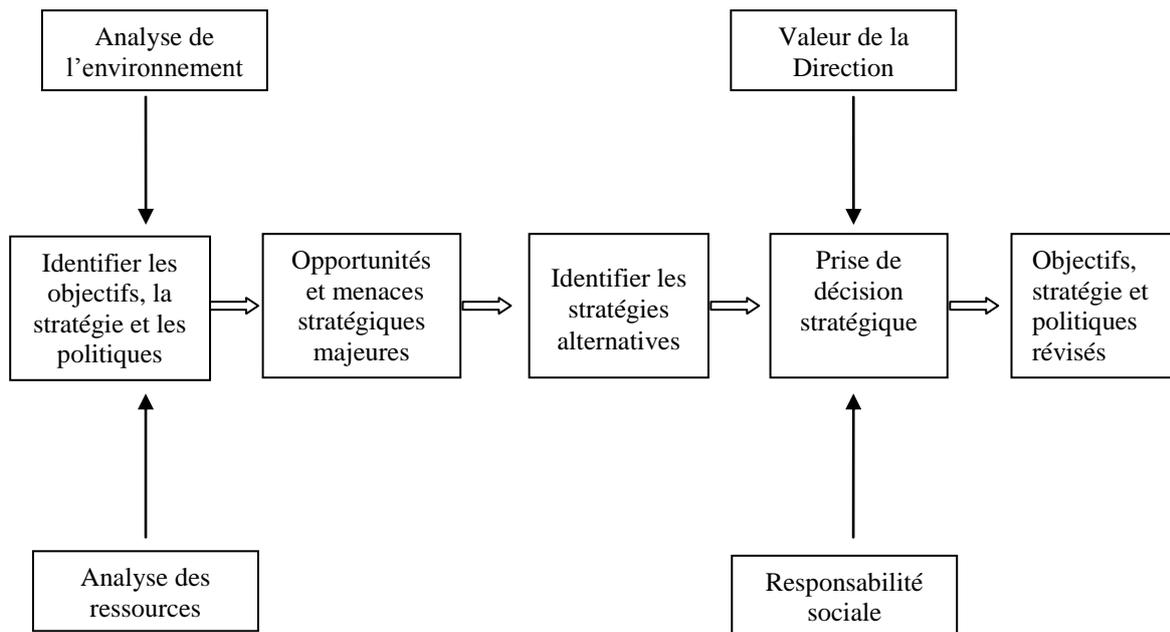
<sup>1</sup> - C. Bussenault et M. Pretet, « Economie et gestion de l'entreprise », Editions Vuibert – 2006 ;

<sup>2</sup> - A. Dayan, « Manuel de gestion », Editions Ellipses/Agence Universitaire de la Francophonie – 2004.

2 – La première époque de la stratégie d'entreprise (1955-1965): Ce qui justifie la transplantation des concepts militaires à l'entreprise, c'est la reconversion, après la seconde guerre mondiale, de plusieurs officiers de l'armée américaine dans les grands groupes industriels (General Electric, Ford, Boeing ou Général Motors). Comme il est à signaler aussi qu'à partir des années 50, la production de masse de produits standardisés à l'extrême, faisant des Etats-Unis, depuis le début du siècle, une puissance économique, avait atteint ses limites. Le pouvoir d'achat a fortement progressé poussant les consommateurs à réclamer des offres individualisées, remettant en cause les entreprises qui concentraient leurs efforts sur la réduction des coûts de production. C'est ainsi que le passage d'une économie de production à une société de consommation a impliqué la mise au point d'un ensemble de techniques (études de marché, publicité, tests de produits..) permettant d'analyser, de comprendre et d'encourager les besoins des clients. Ces techniques sont donc rassemblées au sein d'une même discipline de gestion appelée marketing. Il ne faut omettre de signaler que la complexification des facteurs de productivité a énormément excité la concurrence entre les entreprises, qui ont pris conscience que leur succès n'émanerait plus uniquement de leur compétence industrielle. Au fur et à mesure donc que les notions de batailles (concurrence), de conquête (de part de marché), et de guerre (de standards) se sont multipliées, les managers des entreprises devaient ainsi transposer quelques concepts de la stratégie militaire. Il y a une forte similitude entre la stratégie militaire et la stratégie de l'entreprise :

- l'économie de moyens correspond à l'allocation optimale des ressources (rentabilité des investissements, productivité, etc.) ;
- la rapidité correspond à l'agilité des structures, à l'adaptabilité et à l'innovation ;
- la disponibilité des moyens peut se mesurer par l'existence de liquidités facilitant l'obtention des ressources et des compétences (trésorerie, capacité d'endettement) ;
- la motivation et la mobilisation des moyens humains concernent aussi bien les armées que les entreprises.

Le premier modèle d'analyse stratégique d'entreprise est apparu, en 1965, préconisé par l'école de Harvard, élaboré par Learned, Christensen, Andrews et Guth d'où le nom "LCAG". Le plus marquant des auteurs est Kenneth Andrew qui a été l'auteur d'un *Concept of Corporate Strategy*. L'idée de départ est tout à fait logique : la prise de décision stratégique consiste à fixer d'abord des buts généraux, ensuite à identifier les problèmes stratégiques majeurs et enfin à opter pour la meilleure solution en vue de la mettre en œuvre.



**Schéma 1 – Le modèle d’analyse stratégique LCAG ou SOWT**

Source : M. Marchesnay, « Management stratégique » Editions Chihab – Eyrolles-1997.

Ce modèle porte aussi le nom de modèle de SOWT du fait qu’il met en balance les forces (Strength), et les faiblesses (Weakness) au sein de l’organisation et les opportunités (Opportunity) et les menaces (Threat) détectables dans l’environnement. Cependant ce modèle comporte certaines limites, à savoir :

- Quand le but général est déterminé, en réalité l’entreprise se heurte à une multiplicité des objectifs ;
- Quand le problème clé est identifié ainsi que les diverses options, l’entreprise se heurte à l’ignorance partielle que qualifie Simon d’information limitée ;
- Quand le choix des options est arrêté, et qui repose le plus souvent sur la maximisation de la valeur de l’action, cela ne met pas en évidence les problèmes occasionnés par la nature des compétences distinctives par la recherche de synergies, par l’incertitude sur les cash flows futurs.<sup>1</sup>

3 – La deuxième époque de la stratégie d’entreprise (années 70): Contrairement aux années 60 où la stratégie d’entreprise était encore le domaine des analyses théoriques et des modèles universitaires, la stratégie d’entreprise vers les années 70 est devenue plus opérationnelle tout en restant très déterministe. Afin de combler les insuffisances du premier

<sup>1</sup>. M. Marchesnay, « Management stratégique », Editions Chihab - Eyrolles – 1997.

modèle d'analyse stratégique de Harvard, Ansoff a introduit, à la fin des années 60, pour la première fois, le terme de planification stratégique. La démarche méthodique se base sur trois étapes :

- Définition des objectifs par le conseil d'administration ;
- Assignation des buts stratégiques par la Direction Générale, sur la base des expériences passées, à partir d'une analyse de type LCAG ;
- Evaluation par les responsables opérationnelles des ressources nécessaires à l'obtention de ces buts.

A la même période, certains cabinets de consultants (Boston Consulting Group, McKinsey, Arthur D Little, etc.) ont développé, suite aux problèmes stratégiques de leurs clients, des matrices d'optimisation de portefeuille d'activités. Ces outils vont porter à la fois sur la Corporate et la Business Strategy, qui utilisent au préalable la définition des segments stratégiques. L'apport des consultants s'inscrit alors dans une optique plus opérationnelle que les modèles universitaires. En même temps, un certain nombre de méthodes d'analyses stratégiques au moyen du traitement statistique de bases de données sur les entreprises sont apparues, dont la plus célèbre est le PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy), initiée par le Harvard Business School.

Les modèles d'analyse stratégique de l'époque se présentent comme suit :

a – Le Boston Consulting Group (BCG), cabinet conseil américain, réagit au modèle LCAG et estime cette démarche trop générale et pense qu'il faut davantage se concentrer sur l'avantage concurrentiel. Son modèle se base surtout sur l'étude de domaine d'activité stratégique de l'entreprise (DAS), appelé aussi segment, et de son portefeuille d'activité.

1- L'analyse du domaine d'activité : Avant tout, les DAS représentent des champs de bataille concurrentiels,<sup>1</sup> et un domaine d'activité stratégique est défini comme le secteur d'activité homogène dans lequel une entreprise exerce son métier. Quant au critère d'homogénéité soit c'est le marché d'un produit et dans ce cas le domaine d'activité stratégique est défini par la mission du produit, c'est-à-dire la fonction économique qu'il satisfait, soit c'est la technologie et dans ce cas on parlera de métier et de savoir-faire.<sup>2</sup> Chaque domaine d'activité stratégique se caractérise par la maîtrise de plusieurs facteurs clés de succès au lieu d'un seul qui était le coût dans le modèle antérieur.

<sup>1</sup> - M. Gervais, « Stratégie de l'entreprise », Editions Economica – 4<sup>e</sup> Edition – 1994 ;

<sup>2</sup> - J.M. Auriac et H. Bougult, « Economie de l'entreprise », Edition TechniPlus - 1994.

L'analyse du domaine stratégique fait appel à deux outils principaux : la courbe d'expérience et le cycle de vie du produit :

- la courbe d'expérience suppose que l'entreprise devient de plus en plus compétitive si elle produit à des coûts très bas. C'est par une production de masse que l'entreprise compte réaliser des économies d'échelle qui permettront de baisser les coûts.

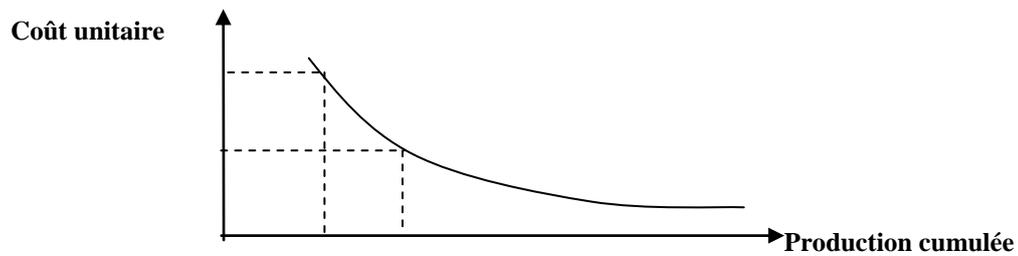


Schéma 2 - La courbe d'expérience

- Le cycle de vie des produits : La stratégie la plus performante de l'entreprise sera arrêtée en fonction du cycle de vie de son produit.

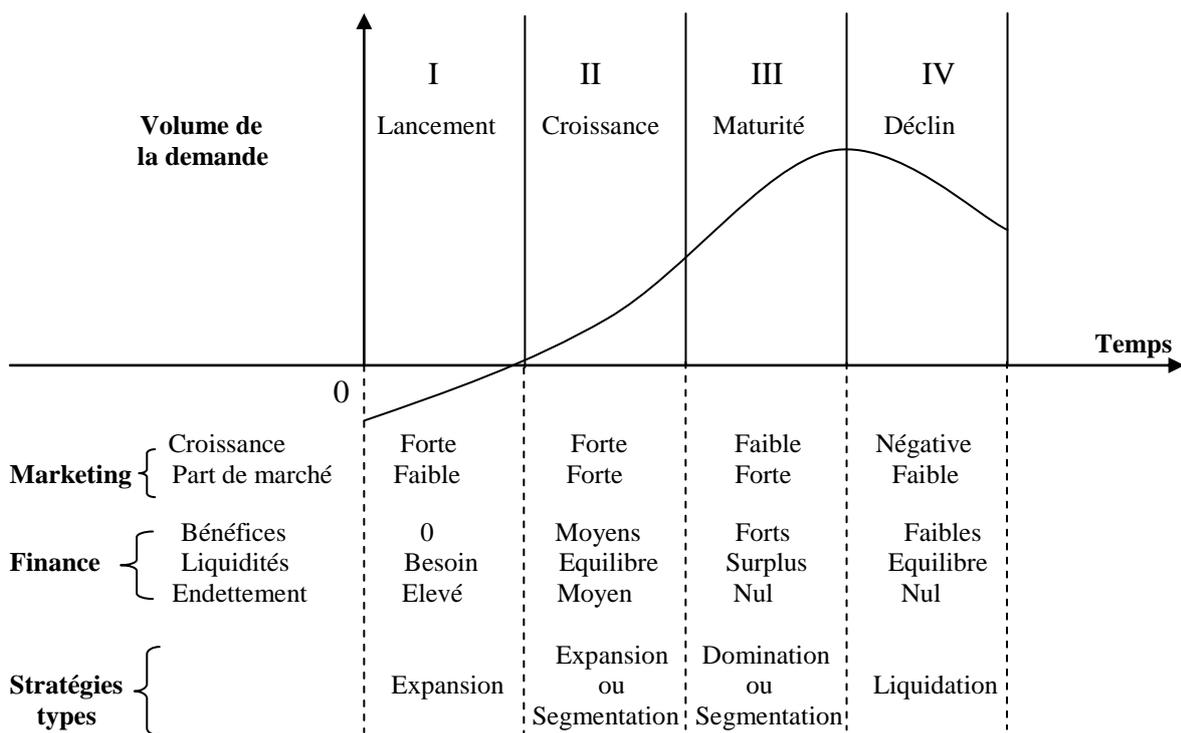


Schéma 3 – Le cycle de vie du produit

2- L'analyse du portefeuille d'activité : L'entreprise est amenée à définir ses domaines d'activité stratégique, et chacun d'eux doit permettre à l'entreprise d'évaluer les deux dimensions qui lui permettront de mener une stratégie :

- l'intérêt du DAS indiqué par le taux de croissance prévisionnel ;
- la position concurrentielle de l'entreprise sur le DAS, indiquée par sa part de marché relative.

Le BCG élabore ainsi une matrice qui permet de dégager une stratégie pour chaque activité.

<b>Taux de croissance du DAS</b>	Forte	<b>Vedettes</b> contribuent à la croissance, s'autofinancent	<b>Dilemmes</b> contribuent à la croissance, réclament des liquidités
	Faible	<b>Vaches à lait</b> contribuent peu à peu à la croissance, fournissent des liquidités	<b>Poids morts</b> ne contribuent ni à la croissance, ni aux profits
		Forte	Faible

**Part du marché relative dans le DAS**

- Vedettes : Elles sont en croissance rapide, avec une forte rentabilité, l'entreprise est dominante et aussi la mieux située en coût (effet d'expérience cumulée). La stratégie de l'entreprise consiste à maintenir ou renforcer sa position de leader ;

- Dilemmes : Ils correspondent aux produits en phase de lancement sur un segment caractérisé par un taux de croissance élevé, et une faible rentabilité. L'entreprise doit prendre une décision rapide qui consiste soit à investir massivement pour devenir leader et passer à la case Vedettes, soit à abandonner ;

- Vaches à lait : Elles étaient généralement des vedettes dont le taux de croissance du segment est devenu faible ou négatif. Dans cette position, l'entreprise génère des liquidités facilement à cause de la part du marché très dominante dans le DAS, il est recommandé à l'entreprise de maintenir cette situation le plus longtemps possible. Elles exigent peu d'investissement et un faible besoin en fonds de roulement ;

- Poids morts : Ils n'ont pas de grands besoins en liquidités, mais leur rentabilité est faible, voire négative. Ces activités sont de peu d'intérêt et à terme dangereuses pour l'entreprise. C'est une situation sans issue et l'entreprise doit abandonner le poids mort.

Cette approche du Boston Consulting Group, très répandue actuellement, présente une valeur pédagogique très grande grâce à sa simplicité, mais aussi limitée quant à sa pratique. Le fait de mesurer une position concurrentielle exclusivement par un taux de croissance et une part de marché paraît singulièrement restrictif.<sup>1</sup> A ceci s'ajoutent d'autres limites :

<sup>1</sup> - J. Orsoni, « Management stratégique », Editions Vuibert Entreprise – 1990.

- le raisonnement du modèle suppose que la concurrence se base sur une seule variable du marketing-mix à savoir : le prix. Donc, une telle hypothèse suppose une homogénéité des produits tant au niveau de la production qu'au niveau de la commercialisation. Son champ principal d'utilisation correspond aux activités mûres, à innovation technologique faible, avec des produits standardisés dans des marchés où les produits sont peu différenciés (secteurs de biens de grande consommation) sur lesquels il convient d'adopter une stratégie de volume. Cette stratégie de volume n'est pas à la portée des PME qui devra plutôt s'orienter vers des créneaux où le service, l'innovation technologique, la qualité du produit, le design, la notoriété, la qualité du service après vente représentent aussi des armes compétitives. Il est évident donc que le prix ne constitue pas à lui seul une arme de concurrence<sup>1</sup> ;

- le taux de croissance du marché n'est pas forcément un indicateur de l'intérêt du segment. Fondamentalement, l'intérêt d'un domaine d'activité se base sur les perspectives de rentabilité qu'il offre sur le long terme ;

- les coûts qui vont contribuer à l'élaboration de la courbe d'expérience d'un segment ne sont pas exclusivement propres à celui-ci car il existe toujours des coûts partagés par plusieurs activités (ceux de la force de vente ou des services administratifs). Selon les clés de répartition utilisées, la fiabilité de la courbe d'expérience devient discutable.

- la difficulté de situer avec précision la phase où se trouve une activité étant donné les différentes formes des cycles de vie et la durée très disparate des différentes phases ;

- la courbe d'expérience impose comme règle de jeu d'avoir une part de marché qui évolue plus vite que celle des concurrents, ce qui suppose l'acquisition ou le développement des capacités (technologiques, humaines commerciales...) dont la vitesse d'accumulation sera régulée par les possibilités financières de chacun.<sup>2</sup>

b - La méthode Arthur D. Little : Elle met en relation la maturité du métier et la position concurrentielle de l'entreprise. Le principe est presque similaire au modèle BCG, seules les variables sur les axes changent :

- la position concurrentielle de l'entreprise dans le segment : Elle permet de mesurer la force relative de l'entreprise par rapport à ses concurrents sur les principaux facteurs clés de réussite. Elle est placée de haut en bas sur l'axe des ordonnées, en cinq positions : dominante, forte, favorable, défavorable et marginale.

---

<sup>1</sup> - G. De Sainte Marie, « Diriger une PME », Les Editions d'Organisations – 1992 ;

<sup>2</sup> - M. Gervais, « Stratégie de l'entreprise » Editions Economica – 4<sup>o</sup> édition – 1995.

- le degré de maturité du métier dans le segment, mesuré de gauche à droite sur l'axe des abscisses en quatre phases : démarrage, croissance, maturité et déclin.

La position concurrentielle représente un indicateur composite qui agrège les forces et les faiblesses des fonctions de l'entreprise ; telles que :

- la production : capacité de production, flexibilité, compétences technologiques, degré d'intégration, protection de l'environnement, etc.
- commerciale : part de marché, prix de vente, réseau de distribution, etc.
- financière : structure, indépendance, rentabilité, etc.
- organisation : souplesse.<sup>1</sup>

La position concurrentielle sera estimée dominante, favorable, défavorable ou marginale en fonction des ressources et compétences détenues par chaque fonction. Cette estimation revêt un aspect qualitatif du fait de l'absence de critère chiffré permettant de préciser le passage d'une position concurrentielle à une autre. Les caractéristiques de chaque position concurrentielle se présentent comme suit :

<b>Position concurrentielle</b>	<b>Caractéristiques</b>
<b>Dominante</b>	- L'entreprise se trouve capable de contrôler le comportement de ses rivaux (en matière de stratégie ou de performance), - Elle dispose d'une variété d'options stratégiques, indépendamment de ses concurrents.
<b>Forte</b>	- L'entreprise peut facilement mener la politique de son choix sans pour cela exposer au risque sa position à long terme.
<b>Favorable</b>	- Elle dispose d'avantages exploitables pour mener certaines stratégies.
<b>Défavorable</b>	- Elle détient des performances satisfaisantes pour justifier une continuation de ses activités. - Elle subsiste généralement du fait de la tolérance (volontaire ou non) des concurrents plus importants. - Ses chances sont moyennes ou au dessous de la moyenne de pouvoir maintenir sa position à long terme.
<b>Marginale</b>	- Ses performances sont peu satisfaisantes actuellement mais ses possibilités peuvent lui permettre d'améliorer sa position. - Elle peut avoir les caractéristiques d'une position meilleure mais présente une faiblesse majeure. - Elle peut assurer la survie uniquement à court terme. Pour le long terme, sa survie dépendra de l'amélioration de sa position.

Source : J.P. Helfer, M. Kalika et J. Orsoni, « Management stratégie et organisation »

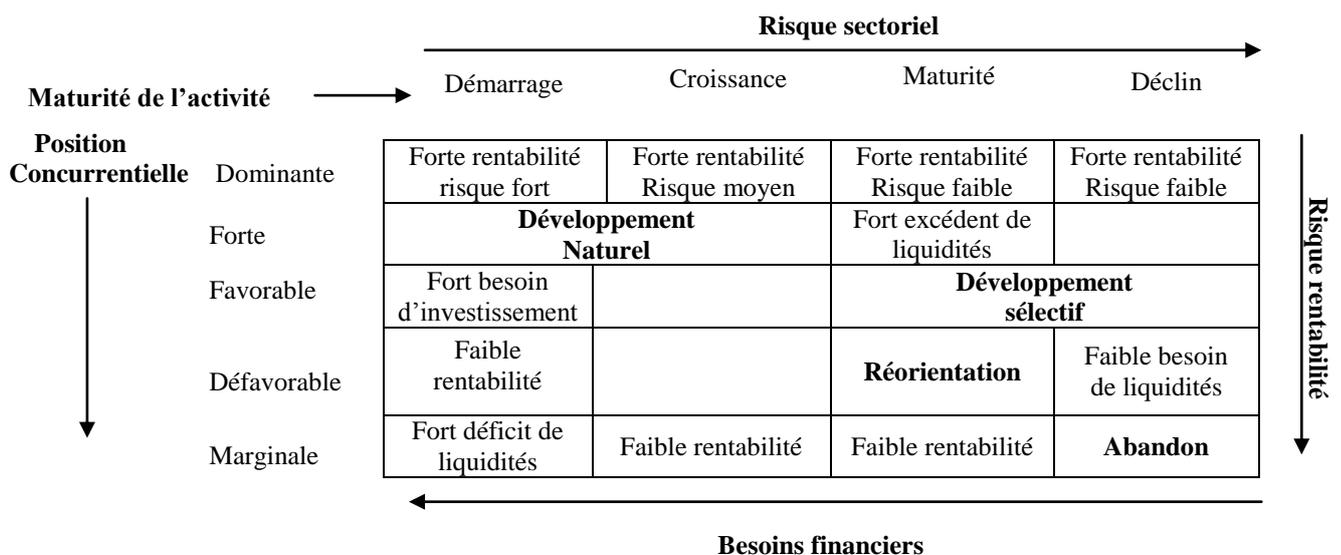
La maturité du secteur est déterminée sur la base d'une série de variables telles que le taux de croissance du secteur, le potentiel de croissance, la gamme de produits, le nombre de concurrents, la distribution des parts de marché, la stabilité des parts de marchés, la stabilité

<sup>1</sup> - A. Dayan, « Manuel de gestion », Editions Ellipses/Agence Universitaire de la Francophonie – 2004.

de la clientèle, la facilité d'accès au secteur, la technologie. La figure ci-dessous présente les indicateurs de détermination de la maturité d'un secteur.

Indicateurs	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Taux de croissance	Beaucoup plus rapide que le PNB	Plus rapide que le PNB	Egal ou inférieur au PNB	Nul ou en déclin
Potentiel de croissance	Essentiellement insatisfait, relativement inconnu	En partie insatisfait, relativement connu	Satisfait dans l'ensemble, connu	Satisfait, bien connu
Gamme de produits	Etroite, peu de variété	Large, prolifération	Large, rationalisation	Etroite (produit de base) ou large si le secteur éclate
Nombre de concurrents	Pas de règle générale, souvent en augmentation	Maximum, puis en diminution	Stable ou en diminution	Minimum
Distribution des parts de marché	Pas de règle générale, souvent très fragmentée	Concentration, progressive (ou rapide)	Stable	Concentrée ou au contraire très fragmentée
Stabilité des parts de marchés	Instable	Progressivement stable	Assez stable	Très stable
Stabilité de la clientèle	Instable	Progressivement stable	Stable	Très stable
Facilité d'accès au secteur	Facile	Plus difficile	Très difficile	Peu tentant
Technologie	Evolution rapide, assez mal connue	Changeante	Connue, accès aisé	Connue, accès aisé

Source : J.P. Helfer, M. Kalika et J. Orsoni, « Management stratégie et organisation » Editions Vuibert – 6° Edition – 2006



Source : J.P. Helfer, M. Kalika et J. Orsoni, « Management stratégie et organisation »

Les recommandations d'A.D. Little pour chaque zone sont :

- le développement naturel : Il concerne aussi bien des activités en phase de démarrage où la position concurrentielle n'est pas encore affirmée que des activités en croissance, maturité et déclin où l'entreprise doit avoir une position de plus en plus forte, jusqu'à être dominante pour mener cette stratégie. L'entreprise doit y consacrer le maximum de ses ressources.

- le développement sélectif : L'objectif de l'entreprise est d'atteindre une meilleure position, donc une meilleure rentabilité. Cette stratégie porte sur les activités de l'entreprise caractérisées par une position faible ou moyenne, voire marginale. L'entreprise est amenée à consacrer des ressources sur les activités offrant les meilleures perspectives. L'autre issue possible c'est de resegmenter pour trouver une niche.

- abandon : Il est surtout que l'entreprise accepte ce sort pour les activités reconnues peu rentables où la position concurrentielle est marginale. L'abandon correspond au poids mort du BCG.

Les limites qui sont portées au modèle de Little concernent essentiellement la pondération des facteurs clés de réussite (taux de croissance, potentiel de l'entreprise, nombre de concurrents, niveau technologique, accès au métier, part relative du marché, prix de revient, outil de production, potentiel en recherche et développement, compétitivité des achats, qualité de distribution...) et l'appréciation de la réponse de l'entreprise, c'est à dire de sa position concurrentielle qui est difficile à faire. Le modèle de Little s'applique plutôt à des entreprises diversifiées, à des groupes plus qu'à des PME.

## 2 - Eléments de définition de la stratégie et ses caractéristiques

Depuis un certain nombre d'années, elle s'applique à la conduite des organisations, dès qu'il y a un souci de rationalisation dans le choix et l'utilisation des moyens. L'efficacité de toute stratégie se base sur quatre principes ; à savoir : la répartition rationnelle des moyens, la rapidité d'action ou de réaction, la disponibilité des ressources, et la motivation des individus.

**a – Définitions** : Pour les militaires, la stratégie peut être définie comme "l'art de déplacer et de disposer les instruments de guerre (troupes, bateaux, avions, missiles...) dans le but d'imposer à l'ennemi le lieu, le moment et les conditions du combat."<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - Définition donnée par Oxford Dictionnary dans « L'art de diriger » de R. Papin, Editions Dunod - 1995

En la rapportant à l'entreprise, chaque auteur donne sa propre définition de la stratégie, on a sélectionné les définitions des grands auteurs, à savoir :

1 – D'abord Ansoff : "La stratégie apparaît comme l'ensemble des opérations aussi bien intellectuelles que physiques qui permettent d'aborder une situation concurrentielle en ayant préalablement mis dans son jeu tous les atouts susceptibles de concourir à l'obtention de la victoire."<sup>1</sup>

2 - Quinn propose la définition suivante : " Une stratégie est un cadre ou un plan qui intègre les principales finalités, politiques et séquences d'actions d'une organisation en un ensemble cohérent. Une stratégie bien formulée permet d'ordonner et d'allouer les ressources de l'organisation afin d'obtenir une position unique et viable, prenant en compte les forces et les faiblesses de l'entreprise, les changements anticipés de l'environnement et les mouvements de ses opposants."<sup>2</sup>

3 - Chandler : "La stratégie est la détermination des buts et objectifs à long terme de l'entreprise, l'adoption de politiques déterminées et l'allocation de ressources pour atteindre ces buts."<sup>3</sup>

4 - Quant à Porter, il définit la stratégie comme "la création d'une position unique et précieuse, impliquant un ensemble d'activités."<sup>4</sup>

5 - Pour Johnson et Scholes, ils ont donné la définition suivante : "La stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration de l'organisation dans un environnement changeant, afin de tenter de répondre aux besoins du marché et les diverses attentes des différentes parties prenantes (propriétaires, employés, financeurs, etc.)."<sup>5</sup>

### **b - Les caractéristiques de la stratégie**

A partir de ces différentes définitions, on peut dégager les principales caractéristiques de la stratégie :

- la stratégie va porter sur des orientations à long terme, c'est à dire doter l'entreprise d'une ligne de conduite afin de manœuvrer de manière cohérente dans son environnement ;

---

<sup>1</sup> - L. Ansoff, « Stratégie de développement de l'entreprise », Editions Hommes et Techniques - 1968 ;

<sup>2</sup> - J.B. Quinn, « Stratégies for change : Logical Incrementation », Edition HomeWood - 1980.

<sup>3</sup> - A.D. Chandler Jr, « Stratégies et structures de l'entreprise », Editions d'Organisation - 1989 ;

<sup>4</sup> - M. Porter, « What a strategy », Harvard Business Review - Nov/Dec 1996.

<sup>5</sup> - G. Johnson et M. Scholes, « Stratégique », Editions PubliUnion - 2000 ;

- la stratégie a pour but d'obtenir un avantage concurrentiel, par un service de meilleure qualité ou par un meilleur prix que les concurrents ;
- la stratégie concerne le périmètre d'activité d'une organisation. La question qui reste posée est : Est ce que l'organisation se concentre-t-elle sur un ou plusieurs domaines d'activité ? La stratégie est conçue par les managers suivant les frontières et la nature de l'organisation ;
- la stratégie est déduite des conditions de l'environnement dans lequel l'organisation évolue ;
- la stratégie ne doit donc pas seulement être considérée en termes d'adéquation entre les ressources et les compétences de l'organisation, mais aussi en termes d'obtention et de contrôle de nouvelles ressources pouvant permettre de développer les opportunités futures<sup>1</sup> ;
- la stratégie peut avoir des influences sur les décisions opérationnelles, et il est certain que c'est au niveau opérationnel que l'avantage concurrentiel est obtenu<sup>2</sup> ;
- la stratégie est influencée non seulement par les forces de l'environnement et les ressources disponibles, mais aussi par les valeurs, les attentes, les croyances et les attitudes des parties prenantes qui peuvent exercer un pouvoir sur une organisation. Ces parties prenantes peuvent être les dirigeants, les actionnaires, les salariés, les fournisseurs, les clients, mais aussi les salariés et les membres de la collectivité dans laquelle l'organisation est implantée.<sup>3</sup>

### **3 - Les inconvénients de la stratégie**

La stratégie comporte aussi un ensemble d'inconvénients, on peut citer quelques uns :

- le fait que la stratégie fixe des orientations à long terme, son inconvénient c'est que cette orientation peut devenir des œillères empêchant de voir les dangers potentiels. Il est préférable d'avancer doucement tout en restant vigilant sans trop anticiper ce qui va permettre de faciliter le changement de comportement ;
- que si la stratégie a pour but de concentrer l'effort, c'est à dire qu'elle joue un rôle favorable dans la coordination de l'action, elle peut provoquer une absence de vision périphérique qui exclut l'ouverture à d'autres possibilités ;
- que si la stratégie constitue une source de cohérence, en réduisant toute ambiguïté et en assurant un certain ordre, elle peut constituer un frein à la créativité qui s'épanouit dans

---

<sup>1</sup> - G. Hamel et C.K. Prahalad, « La conquête du futur », InterEdition - 1995 ;

<sup>2</sup> - J. Orsoni, « Management stratégique », Editions Vuibert Entreprise – 1990 ;

<sup>3</sup> - M. Porter, « What a strategy », Harvard Business Review - Nov/Dec 1996.

l'incohérence et cela en trouvant de nouvelles combinaisons entre les phénomènes qui n'étaient pas reliés auparavant ;

En conclusion, on peut affirmer que la stratégie a un rôle fondamental dans l'entreprise aussi bien lorsqu'elle est présente que lorsqu'elle est absente, et c'est souvent le cas des PME surtout. Quand la stratégie est absente, cela n'explique pas nécessairement l'échec de l'entreprise, car le choix délibéré de l'absence d'une stratégie peut favoriser la flexibilité. Le fait de procéder au contrôle serré et de faire confiance aux procédures formalisées et d'une forte cohérence entraîne inéluctablement la perte de capacité d'expérimenter, d'innover et d'adapter.<sup>1</sup>

## **Section 2 - Le management stratégique**

### **1 - Définition et éléments du management stratégique**

a - Définition : En général, si le terme stratégie désigne l'ensemble des choix qui orientent une organisation sur une longue période et regroupe le développement des ressources, l'organisation de l'ensemble et les comportements des membres de cette organisation et si la notion de management sous entend la recherche d'une gestion plus méthodique, plus rationnelle, donc plus efficace, le management stratégique signifie donc l'art d'employer les méthodes, les modèles, les théories, c'est à dire les armes qui vont aider les dirigeants à faire des choix dans le cadre d'une politique générale.

Dans l'ensemble, le management stratégique englobe quatre dimensions : sa stratégie, ses ressources, son organisation et ses normes de comportements.<sup>2</sup>

- les ressources de l'entreprise : Les analyses et les décisions qui se rapportent aux ressources de l'entreprise (ressources humaines, financières et technologiques) déterminent la marge de manœuvre stratégique ainsi que les capacités de réalisation de la stratégie. C'est ce que Penrose<sup>3</sup> et d'autres économistes ont développé, dans les années quatre vingt, une théorie de développement de l'entreprise basée sur les ressources ;

- l'organisation : L'une des caractéristiques de l'entreprise c'est son organisation – système de pouvoir, système d'information, processus managériaux – qui permet de coordonner, d'un côté, les différentes ressources et de l'autre côté le fonctionnement général

---

<sup>1</sup> - H. Mintzberg, B. Ahlstrand et J. Lampel, « Safari en pays stratégique, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique », Editions Village Mondial - 1999 ;

<sup>2</sup> - J.Orsoni, « Management stratégique », Edition Vuibert Entreprise -1990 ;

<sup>3</sup> - E.T. Penrose, « The theory of growth of the firm », Edition Joh Wiley – 1959.

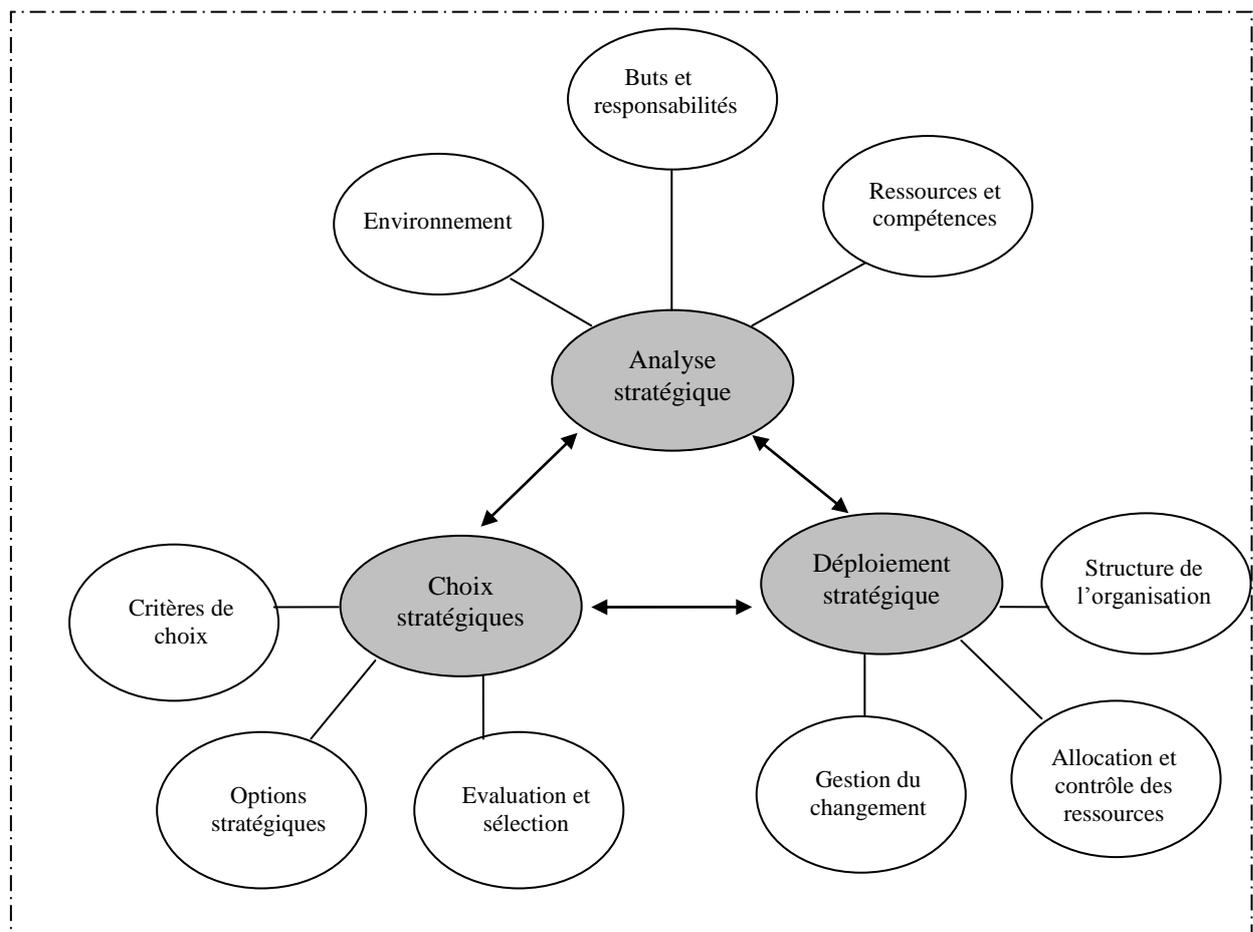
de l'entreprise. C'est dans les années quatre vingt dix, que l'approche sociologique des organisations est venue compléter l'ancienne approche basée sur la dimension technico-économique.<sup>1</sup>

– les normes de comportement des membres de l'organisation vont permettre de mobiliser et de canaliser l'énergie indispensable à l'action.

Le management stratégique ne doit pas se limiter exclusivement à la prise des décisions déterminantes pour l'avenir d'une organisation, mais a pour but d'assurer qu'effectivement il y a mise en œuvre d'une stratégie.

b – Eléments du management stratégique : Le management stratégique englobe d'abord l'analyse stratégique par laquelle le stratège détermine la situation stratégique, puis les choix stratégiques qui consistent à formuler les actions possibles, à les évaluer et à choisir l'une d'entre elles, et enfin le déploiement stratégique qui concerne à la fois la planification de la mise en œuvre de la stratégie choisie et la gestion des changements que ce choix impose.

**Schéma 1 - Les éléments du management stratégique**



<sup>1</sup> - M. Crozier, E. Friedberg, « L'acteur et le système », Editions Le Seuil – 1977.

- 1 - L'analyse stratégique : Elle permet de comprendre la situation stratégique de l'organisation en termes de ressources et compétences internes, et d'environnement externe et aussi en termes d'attente et d'influence des parties prenantes. Les questions que se pose l'analyse stratégique sont déterminantes pour la définition de la stratégie future à fixer. Par exemple, quels sont les changements qui vont être opérés dans l'environnement, et en quoi vont-ils affecter l'organisation et ses domaines d'activité stratégiques ? Quelles sont les ressources et les compétences de l'organisation, est-il possible de leur permettre de dégager un avantage ou de créer une nouvelle opportunité ? Quelles sont les attentes et aspirations des individus qui forment les différentes parties prenantes de l'organisation (propriétaires, actionnaires, managers, syndicats...), et en quoi ces éléments peuvent exercer une influence sur le développement de l'organisation ?

L'analyse stratégique vise à établir une cartographie des influences qui déterminent le succès aussi bien présent que futur de l'organisation. Elle consiste aussi à identifier les compétences existantes dans l'organisation, d'une part, et les opportunités offertes par l'environnement, d'une part.

Quand l'analyse stratégique s'intéresse aux ressources et compétences internes c'est pour pouvoir évaluer et construire sa capacité stratégique. Il existe aussi des facteurs internes qui exercent une influence sur l'organisation et sur les choix stratégiques. L'analyse des ressources et des compétences permet de déterminer et d'évaluer les forces et les faiblesses de l'organisation, c'est à dire ce qu'elle est en mesure de faire - c'est un avantage - ou de ne pas faire - un désavantage -. Cette même analyse des ressources qui sont disponibles dans chacun des domaines d'activité stratégiques comme : la capacité de production, personnel, managers, produits, structure financière...Le plus important c'est de déterminer en quelque sorte l'impact des différentes influences et les contraintes internes sur les décisions stratégiques.

L'analyse stratégique va s'intéresser aussi à l'environnement de l'organisation. L'organisation en général évolue dans un contexte à la fois politique, commercial, économique, social, technologique et culturel qui peut être plus dynamique et plus complexe pour certaines organisations que d'autres. L'analyse stratégique, en s'intéressant au contexte qui a un impact sur l'organisation, va analyser en même temps les événements passés et une prévision de l'évolution possible des variables de l'environnement, et ces variables peuvent générer soit des opportunités, soit des menaces pour l'organisation. Toutefois, il faut mettre en évidence l'existence d'un grand nombre de variables rendant l'analyse irréaliste, et c'est

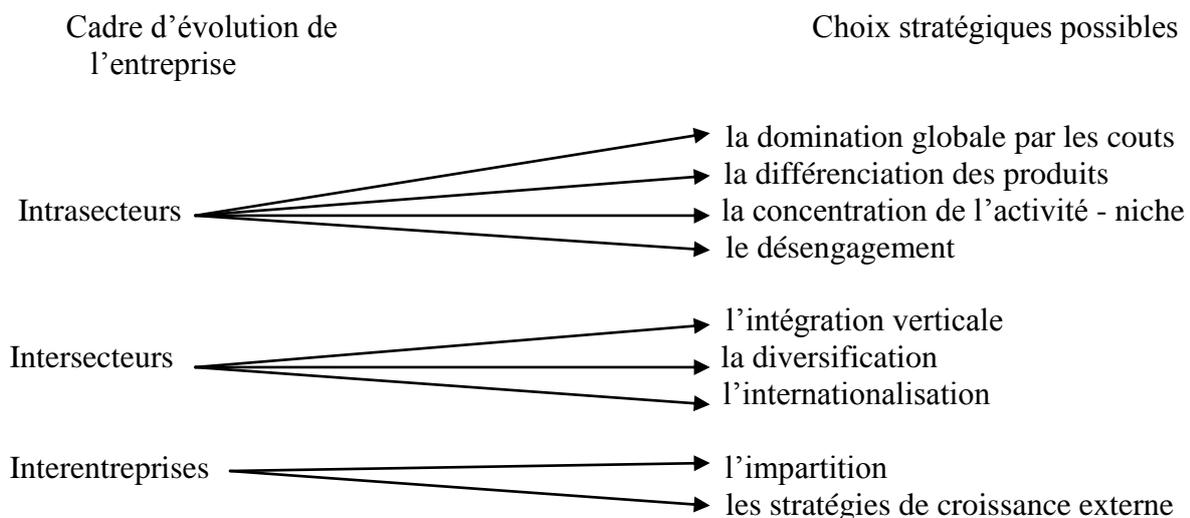
pour cela qu'il est préférable de ne prendre en considération que les variables essentielles qui ont un grand impact sur l'organisation.

Concernant les attentes et les influences des parties prenantes, chaque partie prenante de l'organisation vise un objectif différent de l'autre partie prenante. Parmi ces parties prenantes, lesquelles l'organisation devrait servir en priorité, et comment les managers en seront-ils tenus pour responsables ? Il est vrai que si les différentes attentes des parties prenantes vont influencer la mission de l'organisation et déterminer les stratégies envisageables, la primauté d'une partie prenante sur les autres va dépendre essentiellement de leur pouvoir respectif. C'est la raison pour laquelle une organisation opte pour une stratégie plutôt que pour une autre.

En résumé, l'analyse stratégique doit prendre en compte aussi bien l'environnement, que les capacités stratégiques, les buts et les responsabilités au travers du filtre culturel et politique de l'organisation. Cette analyse stratégique doit se projeter vers le futur, car il n'est pas certain que la stratégie actuelle est en mesure de faire face aux mutations et changements pouvant affecter l'environnement.

- 2 - Les choix stratégiques : Une entreprise a le choix d'évoluer dans un secteur unique ou pénétrer dans un secteur qui n'est pas son secteur de base comme elle peut aussi viser à développer des accords de coopération avec d'autres firmes. Plusieurs grandes options stratégiques s'offrent à elle.

#### Classification des grands choix stratégiques



A - les stratégies intra sectorielles : (appelées aussi stratégies génériques face à la concurrence : D'après Porter<sup>1</sup>, toute entreprise, qui ne peut pas développer sa stratégie dans l'une des trois stratégies de base, se trouverait dans une situation stratégique très médiocre. Le schéma suivant représente les stratégies de base pour toute entreprise y compris les PME.

**Avantage stratégique**

<b>Cible stratégique</b>	Industrie	1 - Différenciation	2 - Domination par les coûts
	Segment Particulier	3 - Concentration de l'activité	

Source : J.M. Auriac et H. Bougault, « Economie de l'entreprise », Editions Techniplus -1994

Ces stratégies sont :

1 - la stratégie de domination par les coûts : Elle nécessite le recours aux investissements massifs portant sur des équipements très modernes, avec une mise en place d'une politique commerciale très agressive qui va permettre à l'entreprise d'obtenir très vite des parts de marchés énormes, tout en mettant l'accent et le poids sur le contrôle des coûts et des frais généraux, et sans perdre de vue l'amélioration permanente des processus de production, avec un système de distribution peu coûteux, et l'ensemble évoluant dans une organisation très structurée. Cette stratégie exige du producteur, à coût peu élevés, qu'il découvre, met en œuvre et exploite l'ensemble des sources pouvant contribuer à tirer avantages de coûts (économies d'échelle, technologie exclusive, accès préférentiel aux matières premières...)

Cette stratégie par les coûts va permettre à l'entreprise d'être en situation favorable dans plusieurs cas :

- contre les agressions des concurrents : Une fois que les concurrents ont épuisé leurs ressources dans les conflits, l'entreprise en appliquant des coûts faibles, va continuer à dégager des profits ;
- contre les clients puissants du fait que ces clients ne peuvent exercer leur pouvoir que s'ils arrivent à trouver des concurrents qui pourront proposer des prix plus faibles ;
- contre les fournisseurs puissants aussi dans la mesure où un coût peu élevé va accroître la flexibilité lorsqu'il faut faire face à des hausses de prix de facteurs de productions.

<sup>1</sup> - M. Porter, « Choix stratégiques et concurrence », Editions Economica - 1982.

En conséquence, une situation de coûts faibles implique impérativement des obstacles à l'entrée importants (économies d'échelle, droits de douanes, localisations favorables...), et permet à l'entreprise d'assurer, face à ses rivaux, une position plus avantageuse que celle de ses concurrents.

Face aux avantages de la stratégie par les coûts, un certain nombre de risques peuvent être relevés, à savoir :

- le progrès technique peut anéantir ou réduire l'effet des investissements passés et de l'expérience ;
- l'apprentissage d'une réduction des coûts par les nouveaux venus, ou les tard-venus, dans le secteur, causé par le phénomène d'imitation ou de la possibilité qu'ils ont à investir dans des installations plus modernes ;
- l'incapacité à imaginer de nouveaux produits, à cause d'une focalisation très forte sur tout ce qui est réduction des coûts ;
- les manœuvres des rivaux qui, grâce à une politique de différenciation, arrivent à s'implanter dans un segment.

2 - la stratégie par différenciation des produits : Elle consiste à créer un produit qui est ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur afin de fidéliser la clientèle et d'obtenir un surprix. Cette nouveauté peut concerner l'image du produit, comme le changement de l'aspect extérieur, son originalité, sa fiabilité, sa qualité, la technologie du produit...). Pour assurer une meilleure différenciation, certaines conditions doivent être réunies à savoir : se doter de beaucoup d'intuitions et de créativité, mettre en place des capacités commerciales très importantes, assurer une parfaite coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise (recherche, développement, production, commercial ...). Cette stratégie doit permettre d'atteindre la parité de coûts avec les concurrents dans l'ensemble des domaines qui ne peuvent pas influencer sur la différenciation.

La différenciation permet à l'entreprise de se prémunir contre:

- les concurrents à cause d'une faible sensibilité des clients face la variable prix ainsi que leur fidélité à la marque ;
- le pouvoir des fournisseurs, à cause des marges plus élevées que l'entreprise réussit à obtenir ;
- le pouvoir des clients, parce que d'après eux, il n'existe pas d'articles pouvant faire l'objet de comparaison sur le marché ;

Cette stratégie peut constituer une forme de barrière à l'entrée, car avec la fidélisation de sa clientèle, elle permet à l'entreprise de se protéger contre les attaques des produits de substitution. Recourir à la différenciation nécessite, au préalable, des dépenses pour la recherche, et le commercial sans être sûr d'obtenir une part du marché.

Par rapport aux avantages de la stratégie de différenciation, il existe certaines limites, telles que :

- l'écart, entre les coûts faibles des concurrents et les coûts de l'entreprise qui se différencie, peut être considérable pour que les consommateurs restent fidèles à la marque ;
- le facteur de différenciation peut perdre de son importance dans le cas où il y aurait un changement ou une évolution des goûts des consommateurs ;
- la possibilité d'imiter facilement la différenciation qui a été introduite sur le segment.

3 - la stratégie de concentration de l'activité ou de niche : C'est une stratégie qui se spécialise sur un groupe de clients, un type de produit, un espace géographique, dans le but d'occuper sur un segment particulier une position confortable grâce à une situation favorable de coûts et ou au caractère différencié des services fournis.

A la différence des précédentes stratégies qui visent à toucher l'ensemble du secteur, la stratégie de niche vise seulement une cible étroite à laquelle l'entreprise s'efforce de procurer un très bon service. Cette stratégie suppose que l'entreprise est capable de satisfaire le créneau avec plus d'efficacité et de compétence que ses concurrents, qui eux opèrent dans un domaine plus vaste.

Cette stratégie comporte certaines limites, à savoir que :

- les concurrents opérant dans un domaine plus large peuvent réussir à abaisser leur prix mettant ainsi en péril la survie de l'entreprise, et aussi faire perdre l'avantage de coût de cette entreprise ;
- la différence, entre les produits souhaités par la cible stratégique et ceux espérés par l'ensemble du secteur, peut devenir de plus en plus petit ;
- certains concurrents peuvent découvrir d'autres possibilités de segmenter la cible cernée et dépasser ainsi la stratégie utilisée.

4 – Le dégagement : A l'opposé des trois stratégies génériques décrites précédemment par Porter, et présentant un caractère offensif, le dégagement c'est la retrait de

l'entreprise du secteur à cause de l'insuffisance du potentiel de développement du secteur ou à cause de la faiblesse de la position stratégique ou les deux en même temps.<sup>1</sup>

B - les stratégies inter secteurs : On y trouve :

1 – l'intégration verticale : Ce choix va permettre à l'entreprise d'effectuer le contrôle des activités en amont et en aval de son activité principale, avec pour conséquence ainsi la réduction des risques de pression provenant des fournisseurs ou des centres de distribution d'une part et l'augmentation des coûts fixes et une plus grande rigidité

2 - la diversification : Une entreprise peut opérer dans plusieurs industries, et l'action concurrentielle dans chaque secteur ne va pas s'exercer par l'intermédiaire d'unités indépendantes entre elles mais par l'intermédiaire d'unités plus ou moins interconnectées. A cet effet, il est nécessaire de repérer toutes les interconnexions possibles et d'essayer d'en tirer un avantage au niveau de la définition de la stratégie globale - appelée dans ce cas par Porter d'horizontal -

Les interconnexions entre les unités de l'entreprise : D'après Porter, il existe trois grandes catégories, à savoir :

- les interconnexions tangibles : Elles consistent en la mise en commun d'une activité (collecte commune de capitaux, approvisionnement commun, atelier de fabrication commun pour la production de certaines pièces, force de vente commune...) entre plusieurs unités, ce qui va permettre de :

- diminuer les coûts, dans le cas où ils sont régis par les économies d'échelle ou des phénomènes d'apprentissage ou encore si les capacités de l'activité mise en commun sont utilisées rationnellement ;

- renforcer la différenciation dans le cas où le coût de différenciation est réduit ou encore si la mise en commun va permettre d'accentuer la spécificité du produit qui sera offert à la clientèle.

En face des avantages dégagés de ces interconnexions tangibles, elles impliquent aussi :

- des coûts de coordination ;  
- des coûts de compromis du fait que l'activité n'est plus automatiquement optimale pour chacune des activités concernées ;

<sup>1</sup> - C ;Bussenault et M.Pretet, « Economie et gestion d'entreprise », Edition Vuibert – 4<sup>e</sup> Edition - 2006

- des coûts de rigidité car il est fort probable que les tentatives qui sont faites dans une unité dans le but de contrer la menace d'un concurrent peuvent avoir pour conséquence de réduire la valeur de l'interconnexion pour les unités soeurs ou encore le désinvestissement d'une unité peut entraîner des nuisances aux unités dont les activités sont partagées...
- les interconnexions intangibles : Elles représentent le transfert de compétences d'une unité à une autre, c'est à dire que le savoir-faire acquis par une unité peut permettre d'améliorer une autre unité qui est structurellement semblable et qui lutte contre ses concurrents. Cependant, il ne peut y avoir d'avantage concurrentiel que si la baisse des coûts ou le renforcement de différenciation qui est dégagé par l'unité bénéficiaire dépasse les coûts de transfert tels que le temps consacré par le personnel chargé du transfert, coûts d'adaptation, risque de fuites à l'extérieur...
- les interconnexions de concurrence : Elles apparaissent lorsque la concurrence est multipolaire, c'est à dire lorsque les firmes luttent les unes contre les autres, non pas sur un seul secteur mais sur plusieurs secteurs simultanément. Dans le cas où une firme se trouve face à un concurrent multipolaire, il est important de voir si les actions de l'unité de l'entreprise peuvent conduire à des représailles dans un autre secteur et comment s'assurer d'un équilibre avec ce concurrent sur l'ensemble des secteurs disputés.<sup>1</sup>

Il est vrai que dans une PME, certaines contraintes particulières à considérer sont, d'une part, les buts que poursuit le dirigeant tels que l'indépendance, la puissance, la pérennité, la convivialité - regroupés dans le panier de buts du dirigeants<sup>2</sup>, et chaque but correspond à une politique en matière d'engagement de ressources, et d'autre part, la position qu'occupe la PME dans son environnement, à son degré de vulnérabilité (en termes de turbulences, accessibilité, complexités technologiques ou commerciales ) et à la nature des relations entretenues avec ses principaux partenaires (fournisseurs, clients, donneurs d'ordres, sous traitants...). On peut souligner que suivant le degré de contrainte ou d'incertitude rencontrée par les PME en position d'indépendance et/ou de vulnérabilité, les choix qui seront réalisés en matière d'allocation des ressources seront nettement très différents, et leurs coûts et leur flexibilité apparaîtront comme des variables déterminantes.<sup>3</sup>

3 - l'internationalisation : Toute entreprise qui envisage de s'internationaliser doit obligatoirement disposer d'une bonne position sur son marché d'origine pour avoir l'ambition

---

<sup>1</sup> - M. Porter, « L'avantage concurrentiel », InterEditions - 1986 ;

<sup>2</sup> - Selon une expression de M. Marchesnay, « Stratégie », Editions Chotard et associés – 1986 ;

<sup>3</sup> - C. Bussenault et M. Pretet, « Organisation et gestion de l'entreprise », Editions Vuibert – 1991.

de pénétrer dans un marché étranger. Les avantages que peut tirer une entreprise du fait de son internationalisation sont nombreux ;:

- disposer d'une main d'œuvre très compétitive ;
- réduire les coûts de transport ;
- supprimer les barrières à l'entrée ;
- connaître le marché local et viser à s'y maintenir facilement.

C – les stratégies interentreprises : Ces stratégies vont se baser sur diverses formes de coopération interentreprises.

1 – les stratégies d'impartition : Elles regroupent un ensemble d'actions de coopération entre plusieurs entreprises disposant chacune d'elles de potentiels complémentaires et visant à réaliser des effets de synergie. La sous-traitance, le partenariat, l'accord de licence, la franchise sont les exemples significatifs de cette stratégie.

Les avantages vont porter sur la réduction des coûts, l'obtention d'effets de synergie économiques, technologiques, commerciaux, financiers, la recherche de la flexibilité externe, la réduction de la complexité organisationnelle...Quant aux inconvénients, on peut citer l'asymétrie des puissances ou le risque de défaillance du partenaire.

2 – les stratégies de croissance externe : Ces stratégies impliquent généralement un transfert d'actifs d'une entreprise vers une autre, on peut énumérer :

- la fusion : c'est une situations où deux ou plusieurs entreprises réunissent leurs actifs respectifs afin de créer une société nouvelle ;
- l'absorption : c'est une situation où il y a réunion d'entreprises de dimensions inégales et une société absorbe une autre qui disparaît ;
- l'apport partiel d'actifs c'est quand une société A apporte à une société B une partie homogène de ses actifs en échange de titres nouveaux de cette dernière.

Généralement, ces stratégies de croissance externe s'effectuent par les opérations suivantes :

- la négociation directe entre les entreprises concernées ;
- le ramassage boursier : La société A qui désire prendre le contrôle de la société B, va acquérir quotidiennement et au fur et à mesure des titres de la société B ;
- l'offre publique d'achat (O.P.A) : C'est quand une société offre publiquement de racheter, à un prix supérieur au cours de la Bourse, les actions d'une autre société en vue d'acquérir le contrôle ;

- l'offre publique d'échange : Elle est identique à la précédente sauf que dans l'offre publique d'échange, l'acquéreur propose ses propres titres (actions, obligations...) en échange de ceux de l'entreprise dont il souhaite prendre le contrôle.<sup>1</sup>

L'auteur Martinet regroupe quant à lui les différentes stratégies en 4 catégories :

- Stratégie intra-industries qui consiste à faire des manœuvres afin de pouvoir redresser la situation de l'entreprise dans un secteur donné.
- Stratégie inter-industries par le biais des incursions dans des domaines d'activités ou métiers considérés comme étrangers.
- Stratégie inter entreprises pour l'obtention d'un avantage concurrentiel, et ceci grâce à un changement ou modification des relations avec des partenaires appartenant au même secteur d'activité.
- Stratégie d'internationalisation.

Cette classification par nature des options stratégiques est applicable à toutes les entreprises, y compris les PME.<sup>2</sup>

L'analyse de l'influence de l'environnement, des compétences de l'organisation, des attentes et influences des parties prenantes ainsi que le rôle de la culture va constituer le préalable à la décision stratégique. Les choix stratégiques incluent donc la compréhension des critères susceptibles de déterminer la stratégie future, la proposition et l'évaluation des différents choix stratégiques et enfin la sélection des actions à entreprendre.

- l'identification des choix stratégiques : Pour permettre l'élaboration des choix stratégiques possibles, il est nécessaire de prendre en considération un certain nombre d'éléments fondamentaux, et qui résultent des influences et attentes des diverses parties prenantes et qui sont explicitées dans la mission de l'organisation et ses aspirations en termes de marchés, de produits, d'expansion géographique, de périmètre d'activité. Ces éléments constituent aussi des critères de choix propres à chaque domaine d'activité stratégique. C'est ainsi que l'identification de ces critères implique donc une détermination des bases de l'avantage concurrentiel grâce à la compréhension des marchés, des clients et aussi des compétences spécifiques sur lesquelles l'organisation va asseoir sa stratégie générique.
- l'élaboration des choix stratégiques : Il est possible de trouver une organisation qui peut suivre plusieurs trajectoires. Pour y arriver, il est important de mettre en œuvre des méthodes

---

<sup>1</sup> - C. Bussenault et M. Pretet, « Organisation et gestion de l'entreprise », Editions Vuibert - 1991

<sup>2</sup> - A.C. Martinet, « Stratégie », Editions Vuibert - 1983

de développement stratégiques les plus appropriées. Faut-il à l'organisation de poursuivre par exemple une politique de croissance interne ou au contraire recourir à des contrats de joint-venture ? Il est recommandé de n'envisager que les choix les plus évidents et pas nécessairement les meilleurs, d'où l'importance des choix stratégiques.

- l'évaluation et la sélection des choix stratégiques : Si les choix stratégiques sont examinés dans le cadre de l'analyse stratégique c'est pour permettre d'évaluer les mérites de chaque choix. Cependant, il est à signaler que si les critères d'évaluation sont fondamentaux, il n'existe pas de décisions clairement bonnes ou mauvaises du fait que toute stratégie est porteuse de risques et d'inconvénients. Les choix stratégiques adoptés seront fonction du point de vue adopté, car le processus de sélection des choix stratégiques est très influencé par les managers ainsi que les autres parties prenantes de l'organisation reflétant la structure de pouvoir qui y domine.

- 3 - Le redéploiement stratégique : Il sert à traduire la stratégie en actions opérationnelles, au travers de la structure de l'organisation, de la planification des ressources et de la gestion de changement stratégique. La mise en œuvre de la stratégie peut aboutir à un succès si ces divers éléments sont conjugués pour constituer des compétences que les organisations concurrentielles ne peuvent imiter. La planification du redéploiement stratégique doit répondre aux principales questions suivantes, à savoir :

- Qui est chargé de la mise en œuvre de la stratégie ?
- Quels sont les changements organisationnels qui doivent s'effectuer pour que la stratégie soit menée à bien ?
- Quels sont les départements qui prendront en charge l'adaptation ?
- Quelles sont les systèmes d'informations nécessaires pour permettre de suivre les progrès réalisés ?
- Quelles sont les tâches déterminantes, lors de la planification des ressources, qui doivent être réalisées ?
- Quels changements dans la combinaison des ressources de l'organisation ?
- Faut-il recruter du personnel ou le former uniquement ?
- Comment gérer le processus de changement et quels sont les mécanismes à utiliser dans le cas où il y aurait un changement de stratégie ?

Il est évident qu'il va y avoir une modification aussi bien de la structure de l'organisation que des habitudes et des routines quotidiennes, des fois, il y a quelques aspects

d'ordre culturel et parfois en surmontant d'éventuels entraves politiques.<sup>1</sup>

## 2 - Les niveaux du management stratégique

Le management stratégique est le processus par lequel sont élaborées les décisions qui sont prises à chaque niveau de décision au sein de l'organisation suivant le tableau ci-dessus, et les actions envisagées sont fondées par le triplet (objectif arrêté, horizon choisi et acteur approprié)<sup>2</sup>

Le tableau ci-dessous illustre parfaitement les niveaux du management stratégique :

<b>Niveau de management stratégique</b>	<b>Type du management stratégique</b>	<b>Objectif</b>	<b>Horizon</b>	<b>Acteur Dominant</b>
<b>Direction générale</b>	Management stratégique d'entreprise	Profit	Long	Actionnaire
<b>Domaines d'activités</b>	Management stratégique de domaines	Position concurrentielle	Moyen	Client
<b>Fonction support</b>	Management stratégique fonctionnelle	Efficacité	Court	Manager

Source : A Broyer, G. Hirigoyen et J. Thepot, « Panorama de la gestion »

En général, on trouve trois niveaux de management stratégique, qui sont :

1 - Le premier niveau est celui du management stratégique de l'entreprise, et concerne de manière générale, l'organisation dans sa globalité. Son but consiste à répondre aux attentes et aspirations des propriétaires ainsi que les autres parties prenantes, en procédant à l'augmentation de la valeur des différentes parties qui forment l'organisation. Le management stratégique correspond aux décisions stratégiques qui sont élaborées au plus haut niveau d'une organisation, et il est pris généralement par le Conseil d'administration, le Président Directeur Général, les différents directeurs généraux, les responsables de divisions, etc. Le management stratégique à ce niveau concerne les décisions d'allocation de ressources entre les différentes activités de l'entreprise.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - G Johnson et H.Scholes , « Stratégique » ; Publi Union – 2000 ;

<sup>2</sup> - A. Broyer, G. Hirigoyen, J. Thepot, « Panorama de la gestion », Editions d'organisation et Editions Chihab – 1997 ;

<sup>3</sup> - A. Dayan, « Manuel de gestion », Vol 1, 2° Edition, Editions Ellipses/A.U.F – 2004.

Quant aux entreprises qui sont cotées en bourse, leur management stratégique est influencé surtout par les attentes des actionnaires et des marchés.

2 – Le management stratégique par domaine d'activité - appelées aussi management stratégique concurrentiel : Ce niveau permet d'identifier les facteurs clés de succès et de réussite de chacune des activités, sur un marché bien déterminé pour permettre de tirer un avantage face aux concurrents, c'est à dire identifier de nouvelles opportunités, de créer de nouveaux marchés ou de déterminer les produits et les services qui vont répondre aux attentes de la clientèle, tout en maintenant les objectifs généraux de l'organisation qui peuvent être la rentabilité à long terme, la croissance du marché... A ce niveau, les décisions du management stratégique concurrentiel sont pertinentes au niveau d'un domaine d'activité stratégique, considéré comme un élément de l'organisation qui peut éventuellement bénéficier d'une allocation ou d'un retrait de ressources, et qui va constituer ainsi un facteur clés de succès.

Il est important de souligner que le domaine d'activité stratégique est un élément de l'organisation du point de vue de la prise de décision stratégique, mais il ne constitue pas nécessairement une division spécifique au sein de l'organisation.

3 – Le management stratégique opérationnel ou fonctionnel : Il se situe à la base de l'organisation et qui a pour mission de déterminer comment les différentes composantes de l'organisation telles que les ressources, le savoir-faire des hommes, les procédés... vont répondre réellement aux orientations stratégiques définies aussi bien au niveau global qu'au niveau des domaines stratégiques. Ce management stratégique correspond à l'allocation des ressources entre les différentes fonctions de l'entreprise (finance, production, marketing, recherche et développement, ressources humaines, etc.). Il est évident que dans la plupart des entreprises, le succès des stratégies concurrentielles dépend essentiellement des comportements adoptés et des décisions qui sont prises au niveau opérationnel. A cet effet, la cohérence et la convergence entre les décisions opérationnelles et la stratégie globale de l'entreprise constituent en quelque sorte un point déterminant.<sup>1</sup>

### **3 - Le management stratégique dans les organisations**

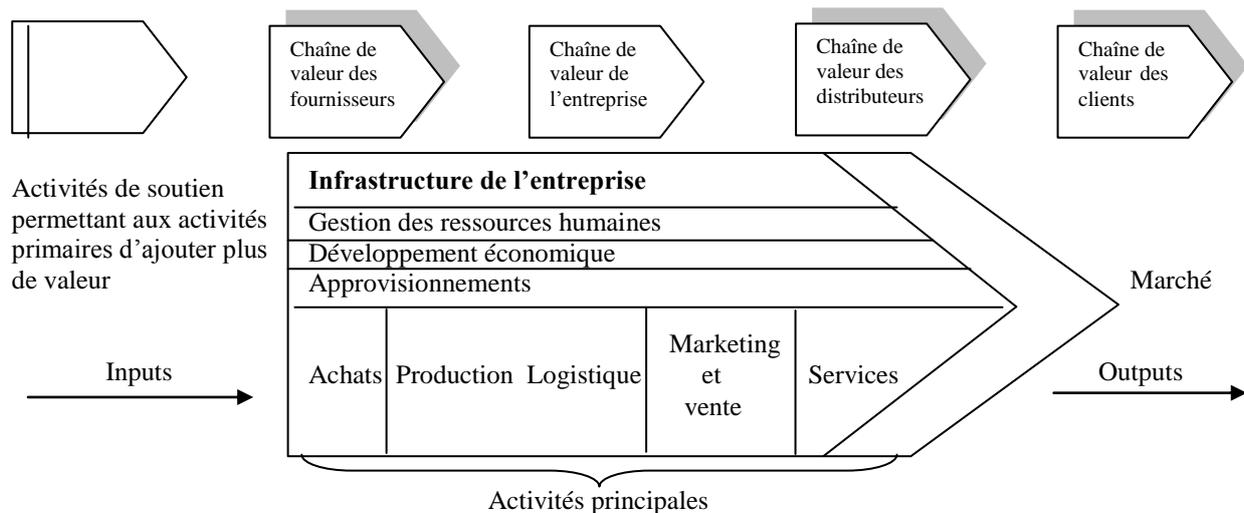
De l'ensemble des organisations, seules les entreprises se caractérisent par le fait qu'elles ont un but lucratif, donc la raison d'être de ces entreprises est le profit, qui servira à

---

<sup>1</sup> - G. Johnson et H. Scholes, « Stratégique », Editions PubliUnion – 2000.

rémunérer, selon les cas les actionnaires, à investir, à embaucher, à augmenter les salaires... Afin de réaliser un profit, l'entreprise doit vendre à un prix supérieur aux coûts engagés, en réalité, c'est le cas d'une offre, dont le prix est supérieur à la valeur, qui ne trouve pas facilement acquéreur sauf en cas de monopole sur un produit ou un service essentiel. Au contraire, une entreprise qui pratique des prix inférieurs à la valeur de son offre entraînerait inéluctablement la baisse de son profit. Alors qu'est ce qui pousse le client à payer cette différence entre le prix et le coût, et surtout en situation de concurrence ? Dans ce cas, l'entreprise est amenée à persuader son client que la valeur de l'offre est elle-même supérieure à ses coûts. L'avantage concurrentiel d'une entreprise se mesure donc par sa capacité à créer dans la durée une valeur supérieure à ses coûts. Le management stratégique se concentrera sur la définition des conditions qui maintiendraient un différentiel maximal entre la valeur de l'offre et du coût qui a du être engagé pour le générer.<sup>1</sup>

A cet effet, Porter a proposé un outil pratique, appelé "la chaîne de valeur" qui met en évidence la succession des étapes qui légitiment le prix de vente aux yeux du client.



**Schéma 2 – La chaîne de valeur**

Source : M.Porter, « L'avantage concurrentiel »

Ce schéma met en évidence le rôle économique de l'entreprise qui transforme des inputs en leur ajoutant de la valeur, de telle sorte à maximiser le niveau de perception de ses outputs. Dans cette représentation, l'entreprise se décompose en deux types de fonction : les activités principales qui servent à créer un supplément de valeur perçu par les clients, et les activités de soutien qui ne sont pas concernées directement par la création de valeur, mais qui

<sup>1</sup> - J. Orsoni, « Management stratégique », Editions Vuibert Entreprise - 1990.

permettent aux activités principales d'en créer plus.<sup>1</sup>

C'est ainsi que le management stratégique ne peut être donc identique à toutes les organisations car si certains aspects dans une organisation sont importants et essentiels, cela peut ne pas l'être pour d'autres organisations. Les preuves avancées sont les suivantes :

a - Pour les producteurs de biens et services : Les producteurs de biens et les prestataires de services se caractérisent par de nombreuses différences, certaines similarités sont à souligner ; comme par exemple la capacité concurrentielle de Peugeot par rapport aux concurrents japonais, se base sur les caractéristiques physiques et les prix de ses véhicules qui sont déterminés par son processus de production. Quant à l'entreprise prestataire de service, son succès dépend surtout de l'architecture générale de son organisation et la manière de fournir le service à la clientèle. C'est l'exemple d'une compagnie d'assurances ou d'une agence de voyages dont l'avantage concurrentiel dépend de la valeur que les clients associent à des aspects intangibles de l'entreprise, tels que la pertinence des conseils prodigués, le comportement du personnel, la diligence du service, l'ambiance générale... Il apparaît que les clients ne font pas la différence entre les caractéristiques techniques, mais ce qui est déterminant ce sont les éléments tels que l'image de marque, le service associé, etc. La décision d'achat d'une voiture n'est pas déterminée par les qualités propres de la voiture mais par l'opinion du client sur la marque, le service après-vente, l'accueil des vendeurs.

b - Pour les PME: Etant donné les différentes contraintes que rencontrent les PME, leurs champs d'activité ne peuvent se limiter qu'à un nombre restreint de marchés ou seulement un seul marché, et dans la plupart des cas, avec une gamme réduite de produits ou services.<sup>2</sup> Il a été constaté antérieurement que les PME, par manque de moyens, ne disposent pas d'un service interne capable de prendre en charge aussi bien les études détaillées de marché que les analyses complexes. Ces missions reviennent en général aux managers ayant une longue expérience, ou aux fondateurs de ces entreprises, qui vont se baser sur le contact direct avec le marché et sur l'influence interne. Il faut souligner que les valeurs et les attentes de cadres supérieurs, détenteurs du capital social de ces entreprises, sont déterminantes, même si les dirigeants en place ne sont pas propriétaires.

---

<sup>1</sup> - A. Dayan, « Manuel de gestion », Editions Ellipses/Agence universitaire de la francophonie - 2004

<sup>2</sup> - M. Hannan et J. Freeman, « Organizational sociology », Harvard University Press – 1989.

Eprouvant des difficultés à trouver des fonds propres, ce qui aura pour conséquence la sous-capitalisation, subie ou voulue, et c'est ce qui va limiter le nombre d'options stratégiques possibles. On peut confirmer que la PME conçoit la stratégie comme une simple consolidation de leurs positions acquises. Dans le cas où leur objectif est la croissance, l'effet immédiat c'est la recherche de capitaux nécessaires auprès des banques surtout, créant ainsi un problème stratégique majeur.

c - Pour les entreprises multinationales : Les problèmes stratégiques de ces entreprises sont significativement différents de ceux de la PME. Caractérisées par une diversité des produits et des zones géographiques qui peuvent englober une multitude de divisions, les grandes entreprises multinationales privilégient surtout le contrôle et les aspects structurels de relations entre la maison mère et les filiales. Il est vrai qu'au niveau de chaque domaine d'activité stratégique, la préoccupation stratégique majeure est identique à celle de la PME, et que la seule différence se situe au niveau des ressources mobilisables qui sont nettement supérieures dans les grandes entreprises multinationales. En plus, ces dernières rencontrent des problèmes de coordination logistique entre leurs divisions et/ou plusieurs zones géographiques. C'est le cas des constructeurs automobiles Toyota ou General Motors qui doivent déterminer la localisation la plus pertinentes pour leurs usines, car il n'est pas facile de trancher entre, d'une part, fabriquer et assembler chaque véhicule dans une usine dédiée et, d'autre part, construire des usines de moteurs, de transmissions et de châssis communes à toutes les gammes et seul le site d'assemblage reste spécifique à chaque modèle. Il est évident que les grands problèmes logistiques associés à la coordination d'une multinationale vont nécessiter aussi bien des systèmes de contrôles très poussés et très sophistiqués que des compétences de management, et qui sont très différents des PME..

d - Pour les entreprises du secteur public : Aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé, le management stratégique est aussi important.<sup>1</sup> En général, dans le secteur public, la notion de concurrence va s'appliquer surtout à la lutte pour l'obtention de ressources auprès des décideurs politiques. Cependant, la plupart des pratiques de managements mises en place, telles que la création des centres de profit, la définition d'indicateurs de performance ou au recours des appels d'offre consistent à introduire des éléments de concurrence, afin d'améliorer la rentabilité des investissements publics. Il faut

---

<sup>1</sup> - A. Bartoli, « Le management dans les organisations publiques », Editions Dunod – 1997.

souligner aussi que l'impact de l'idéologie sur la stratégie est très important par rapport aux organisations privées.

Toutefois, il est indispensable de souligner la distinction entre les différentes situations de ces entreprises publiques, par exemple :

- pour les entreprises nationalisées : Sur un grand nombre d'aspects, ces entreprises sont comparables aux entreprises privées, la seule différence tient à la structure du capital et au contrôle. Dans les entreprises nationalisées, le contrôle externe, qu'il soit direct ou indirect, surtout de la part du gouvernement est généralement dominant. La détermination de l'horizon de planification, de l'accès aux ressources financières, de la capacité à modifier la stratégie établie risque le plus souvent de se baser sur des considérations plutôt politiques qu'industrielles et commerciales. Les cadres dirigeants de ces entreprises préfèrent centraliser le contrôle de l'organisation afin de leur permettre d'informer plus rapidement l'autorité de tutelle. A cet effet, la compréhension du pouvoir des différentes parties prenantes et la résistance au changement peuvent être déterminants.

- pour les établissements publics et les agents gouvernementaux, qui sont en contact aussi bien avec les clients que les fournisseurs, ont la possibilité d'accéder à des financements externes à la sphère publique. Le développement stratégique dépend du marché politique qui approuve les budgets et affecte les subventions. C'est pour cette raison que les managers des entreprises publiques se réfèrent à la dimension explicitement politique, constituant ainsi la caractéristique de ces organisations. Cette influence va s'exercer notamment sur l'horizon de décision, qui doit coïncider avec les échéances politiques ou sur le choix implicite des options stratégiques qui adhèrent à l'idéologie dominante.

- pour les organisations de services communautaires (cas des services de santé ou les équipements gérés par les collectivités locales par exemple) : Elles n'ont pas accès à tout le spectre des options stratégiques. Ces organisations n'ont pas la possibilité de se spécialiser sur leurs activités les plus performantes, et ne vise pas à dégager des surplus nécessaires à l'investissement de leur développement. Les décisions stratégiques vont se limiter à rechercher le maximum d'efficacité dans le cadre de budgets limités.

e - les entreprises privatisées : On assiste de plus en plus à la privatisation des organisations publiques, causant ainsi un démantèlement de leurs monopoles. Les motivations des gouvernements à la privatisation et à leurs ouvertures à la concurrence sont différentes d'un pays à un autre. Les secteurs les plus touchés sont en général les transports, l'énergie ou

les télécommunications. Cette décision de privatisation repose sur l'hypothèse que ces activités permettent de rendre un meilleur service à la collectivité dans le cas où elles sont soumises à la concurrence et à la pression des clients. Les managers de ces organisations doivent s'adapter et s'habituer à la compréhension des dynamiques de la concurrence et à la formulation des stratégies correspondantes. Il faut souligner que ces efforts sont importants, d'une part au niveau interne, pour clarifier la stratégie adoptée, et d'autre part au niveau externe, car ces organisations, malgré le fait qu'elles sont privatisées, sont le plus souvent dépendantes d'autres autorités de régulation qui veillent à la progressivité de la transition vers la concurrence. C'est le cas en France dans l'audiovisuel avec le rôle du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA) ou encore en France ou en Algérie, dans les télécommunications, avec l'Autorité de Régulation des Télécommunications (ART).

f - pour les organisations à but non lucratif : Ces organisations sont d'abord fondées sur l'engagement et le bénévolat, c'est ainsi que les valeurs partagées et l'idéologie sont des éléments déterminants dans le développement de la stratégie, cela se confirme lorsque la raison d'être de l'organisation s'apparente avec les valeurs partagées, c'est l'exemple des associations caritatives. Les sources de financement de ces organisations, telles que les associations, les écoles privées et autres, sont souvent diverses et dès fois on constate que les apporteurs de fonds ne sont pas nécessairement les utilisateurs des services offerts. Ces financeurs ont une grande influence sur la formulation de la stratégie.

g - les organisations innovantes : Pour un grand nombre d'organisations, le succès stratégique repose fondamentalement sur la capacité d'innovation. Les concernées surtout sont les organisations qui interviennent dans les secteurs de haute technologie et celles qui dépendent de leur recherche et développement, comme c'est le cas de l'industrie pharmaceutique. Ces organisations innovantes sont conscientes de leurs compétences fondamentales et aussi de la manière dont elles peuvent les utiliser pour créer de nouvelles opportunités. Dans ce cas, ce qui importe ce n'est pas la formalisation des procédures organisationnelles mais la qualité des individus et des sources d'information, notamment la capacité de la culture qui va faciliter le transfert des connaissances. Quant à la capacité d'innovation, elle est influencée par la façon dont les individus sont gérés et dont ils interagissent.

h - les cabinets d'experts : Ces cabinets regroupent essentiellement des médecins, des avocats ou des comptables sur la base d'une association entre experts. Ils feront tout pour faire passer en priorité le respect des normes ainsi que les valeurs de la profession, pour ensuite viser la capacité à générer du profit. La structure d'association influe fortement sur le management stratégique de ces organisations. Les associés sont non seulement copropriétaires, mais souvent responsables des opinions, conseils et diagnostics délivrés par le cabinet.<sup>1</sup>

### **Section 3 – le management stratégique dans la PME**

#### **1 - Typologie des PME :**

Au préalable, il est nécessaire de distinguer les différents types d'entreprises car le monde de la PME est hétérogène et le management stratégique mené par ces entreprises ne peut pas être obligatoirement le même et partout, cela dépendra surtout du secteur d'activité, de son lieu d'implantation, du type de marché soit local, régional ou national, ou d'envergure internationale.

On peut distinguer 5 grands types d'entreprises, et qui sont:

- Les petites entreprises de main d'œuvre, exerçant dans les secteurs plus traditionnels, comme le textile, l'habillement, le meuble, les aliments et les boissons...Ces entreprises sont généralement implantées dans les régions rurales et à marché de consommateurs. Leur volume de vente est faible. Quant aux membres de la direction, ils sont âgés, et possèdent une formation peu poussée, le plus souvent non technique.
- Ce sont les petites entreprises évoluant dans des secteurs moins traditionnels, exemple l'imprimerie. Leurs marchés sont urbains, leurs productions se font sur commande, ou réalisant de la sous-traitance "de capacités". Les membres de direction sont un peu mieux formés, avec une tendance plus technique. Leurs membres exercent au niveau de la Direction pendant plusieurs années, comme ils préfèrent aussi la pérennité et l'indépendance à la croissance.
- Les moyennes entreprises ayant plus de 50 ouvriers, et réalisant un chiffre d'affaires plus élevé que les précédentes. Leur production se fait sur des séries moyennes, voire grandes. La

---

<sup>1</sup> - G. Johnson et H. Scholes, « Stratégique », Edition PubliUnion - 2000.

dimension de leur marché est nationale et urbaine. L'organisation de cette catégorie d'entreprise est décentralisée, leur staff est plus instruit.

- Les petites entreprises qui ont une production plutôt spécifique de petites séries, et souvent de haut de gamme ou de sous-traitance "de spécialité". Elles sont généralement jeunes avec un encadrement plus jeune, qui vise surtout la croissance et l'autonomie. Leur marché peut être soit régional, national, ou international. Quand au chiffre d'affaires, il augmente très rapidement.

- Les petites ou moyennes entreprises maîtrisant la technologie de pointe. Elles sont localisées dans les régions urbaines, et leur marché est surtout national ou international. Leur production se caractérise par une forte valeur ajoutée. Les membres de la direction sont jeunes, et possédant une formation technique très poussée.<sup>1</sup>

## **2 - Caractéristiques clés du management stratégique en PME**

Le management stratégique est synonyme de la définition des règles de comportement données à l'entreprise et permettant de couvrir la totalité des fonctions dans le but de réaliser la mission et les objectifs généraux qu'elle poursuit. Le management stratégique est donc un ensemble de décisions qui revêtent une importance particulière pour l'avenir de l'entreprise, et ces décisions constituent la colonne vertébrale des autres décisions opérationnelles. Un management stratégique ne peut être qualifié de meilleure et ne présente aucun intérêt si elle n'est pas suivie d'une mise en œuvre judicieuse, d'un plan d'actions cohérents, détaillé et réparti dans le temps.

A travers les différentes enquêtes, il a été dégagé un certain nombre de caractéristiques propres à chaque type d'entreprises, et parmi ces caractéristiques, on peut citer :

- Il a été conclu que la plupart des PME/PMI avait un management stratégique, et ceci contrairement à ce qu'on a pensé. Mais ce management stratégique est la plus souvent "implicite". Still (1974) avait noté que le management stratégique des PME était "intuitif et conjoncturel". Rice et Hamilton (1979) affirmaient que le management stratégique était "non rationnel et non systématique". En 1987, grâce à la grande enquête menée par Strataos couvrant huit pays européens, elle a confirmé cette première caractéristique (Banberger 1987).

---

<sup>1</sup> - P.André et M.Marchesnay, « Perspectives en management stratégique : Des procédures aux processus stratégiques dans les PME », Edition Economica – 1998.

- Ce management stratégique se base sur la perception orientée de l'environnement extérieur. Car plus le management stratégique est spécifique, plus le choix entre les différents facteurs de l'environnement se précise. Contrairement à ce que les gens pensent, les PME les plus efficaces au point de vue de management stratégique limitent leurs champs d'analyse du changement à ce qui peut influencer le plus leur évolution. Par contre, les autres, et essentiellement celles qui sont en difficulté, vont essayer à chercher de trouver dans l'ensemble de l'environnement des solutions ou des opportunités.

- Une autre étude nous révèle le niveau d'intégration du management stratégique. Cette intégration est importante car les différentes fonctions sont confuses et peu précises dans les petites entreprises, contrairement aux grandes entreprises. Les fonctions de direction sont variées, au fur et à mesure que l'entreprise s'élargit, la direction va déléguer les tâches reliées à la production, puis à la comptabilité, ensuite à la vente. Ce que la direction préserve pour elle, en dehors de la direction générale, la gestion des ressources humaines, et éventuellement une partie de la recherche et développement. L'intégration se fait donc au niveau des ventes, puis de la production, ensuite des finances, et enfin des ressources humaines et des approvisionnements.

- Le management stratégique se base sur une vision de l'avenir, et anticipe sur une période ne dépassant pas deux ans. Beaucoup d'études ont confirmé cette difficulté pour les PME à planifier à long terme (Barreyre en 1977, Gasse en 1979 et Robinson en 1980).

- Les caractéristiques du management stratégique au point de vue dynamisme (passif, réactif ou proactif) sont intrinsèquement dépendantes du dynamisme même du propriétaire-dirigeant. Car dans la PME, il existe une forte centralisation de la gestion. Par contre, au fur et à mesure que l'entreprise s'élargit, le management stratégique devient plus partagé, et la direction commence à déléguer, et même l'organisation interne devient plus complexe.

- Le management stratégique dans ce type d'entreprise est généralement gradualiste, c'est-à-dire qu'il se développe par changement graduel. Il commence d'abord par toucher l'évolution du ou des produits. Après, il va essayer d'élargir sa clientèle ou il tente d'améliorer la technologie de production. Enfin, il vise à s'implanter sur de nouveaux territoires. Cette série d'objectifs varie selon le niveau atteint de performance de l'entreprise. Ce niveau est basé sur le taux de croissance des ventes. En général, plus l'entreprise est performante, plus il va y avoir de changements stratégiques internes, et va concerner un grand nombre de fonctions.

- Le management stratégique dépend aussi des circonstances, car si l'environnement est turbulent, il va provoquer une multitude de changements internes.

- En plus de ces caractéristiques dégagées par la première enquête, une autre enquête vient apporter deux autres caractéristiques à savoir leur caractère "par étape" et "la flexibilité" : Le management stratégique dans les PME fonctionne par étape, permettant au propriétaire-dirigeant de procéder soit à l'accélération, soit au ralentissement de l'application de certaines décisions en fonction de la conjoncture, et parfois de rectifier le tir, de l'ajuster en fonction des évènements. Il peut même développer un management stratégique nouveau si de nouvelles opportunités se présenteront. Ce comportement est tout à fait légitime du fait que les moyens dont dispose l'entreprise sont très limités, ce qui incite l'entreprise à la prudence. En plus, ces moyens vont entraîner l'entreprise à profiter d'un changement favorable avec une réaction rapide et ceci grâce à la concentration du processus de direction et à la flexibilité.

### **3 - Typologie du management stratégique en PME**

On sait que le monde des PME est hétérogène. Différents types de management stratégique peuvent être appliqués en fonction de leur environnement sectoriel ou territorial. Pour chaque type d'entreprise, un type de management stratégique lui est propre. Dans l'ensemble, il existe cinq types d'entreprises, et chacun de ces types correspond à un type de management stratégique bien spécifique.

Les auteurs P. André et M. Marchesnay distinguent 5 types de management stratégique

a - Le management stratégique appliqué par le premier type d'entreprise précédemment défini, à savoir possédant une forte main-d'œuvre, localisé dans les régions rurales et évoluant dans les secteurs traditionnels est défensif, sinon réactif et très gradualiste.

b – Le management stratégique, qui correspond à la petite entreprise moins traditionnelle et réalisant des produits intermédiaires et/ou à sous-traitance sa capacité, est souvent défensif, orientée vers le produit et maintien de coûts faibles. C'est ce que Porter appelle la stratégie par les coûts (1980).

c - Le management stratégique des entreprises moyennes est un peu plus formel, plus intégratif et plus actif. Ce type de management stratégique est nécessaire afin de pénétrer les marchés nationaux, voire internationaux. C'est pour cela qu'il est impératif de définir les actions à long terme.

d - Le management stratégique des petites entreprises à produit typé ou de haute gamme ou à sous-traitance de spécialité, est intégratif basé sur la différenciation sur les marchés. Elles développent l'approche clientèle ou marketing, et entraînant par la suite une production qui permet d'assurer un marché particulier. C'est ce que Porter définit cette stratégie par la différenciation.

e - Pour les petites entreprises de pointe ou à sous-traitance d'intelligence, certaines peu nombreuses optent pour le management stratégique plutôt proactif intense, plus flexible face à un environnement très fluctuant, et qui requiert une projection un peu plus longue.

Le tableau suivant résume l'ensemble de ces caractéristiques.

Marché Type de PME/PMI	Local	Régional Ou National	National ou International
1 - De main d'œuvre, secteurs traditionnels, souvent dans le milieu rural	Défensif, peu sensible au changement gradualiste	Réactif	
2 - Sur commande ou de sous-traitance "de capacité" (milieux ruraux ou urbains)		Défensif, axé sur le produit et la minimisation des coûts.	
3 - Entreprises plus grandes, à production de moyennes ou de grandes séries et à direction plus "professionnelle"		Intégratif, plus formel, "d'analyste"	
4 - A production spécifique, de petites séries, de haut de gamme ou de sous-traitance de "spécialité".		Intégratif de différenciation axé sur la clientèle et la marketing. Intensif.	
5 - A technologie de pointe et/ou à production de sous-traitance "d'intelligence"		Intensif, actif ou proactif, plus flexible, "de prospecteur", "de niche"	

Quant à Saporta<sup>1</sup>, il propose une classification séquentielle mettant en avant l'idée que le management stratégique de la PME a pour objectif essentiel la maximisation des chances de survie de l'entreprise. Il énumère 3 axes de survie:

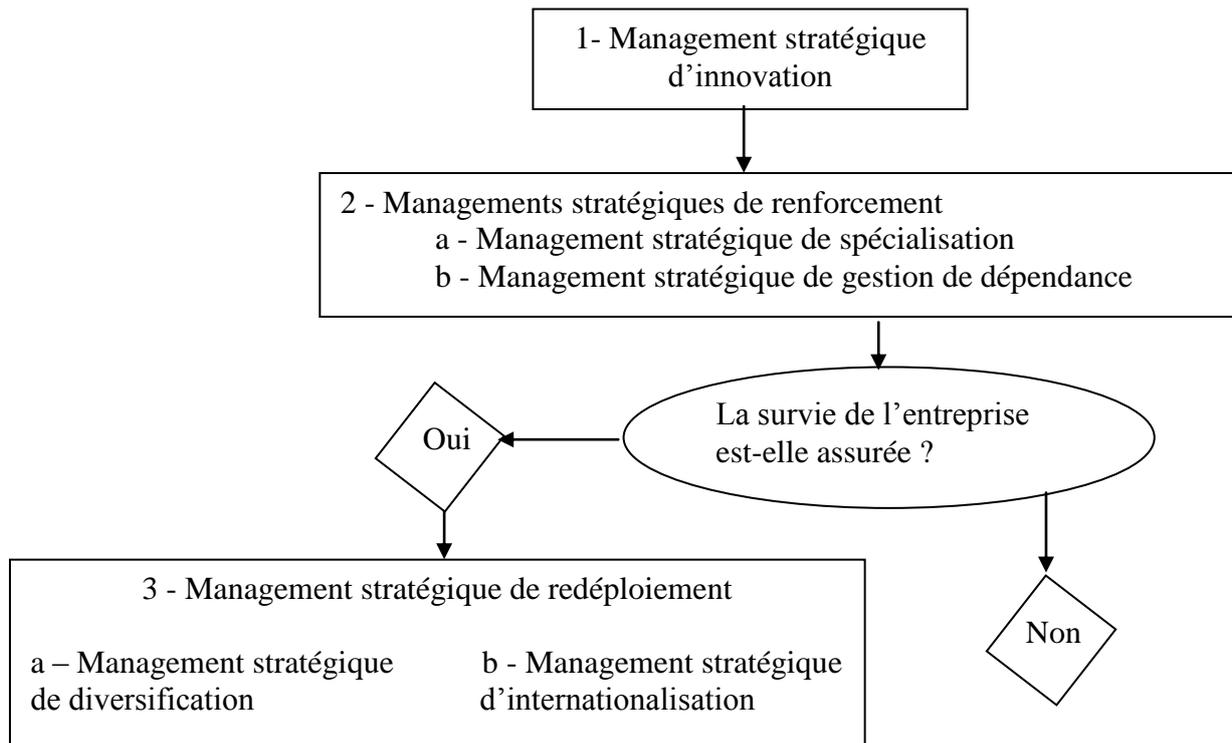
- Le management stratégique d'innovation qui est le seul capable de créer un potentiel de survie, et d'assurer et protéger à long terme les positions de la PME.

<sup>1</sup> - B. Saporta, «Stratégie des PME » dans le Dictionnaire Encyclopédie Economique – de P.Joffre et Y. Simon - Editions Economica - 1997

- Le management stratégique de renforcement, qui a ont pour objectifs d'atténuer ou de supprimer les facteurs de vulnérabilité susceptibles d'apparaître à cause de la taille des PME
- Si les facteurs de vulnérabilité persisteront et seront très menaçants, il est nécessaire à l'entreprise de chercher de nouveaux terrains d'action ; c'est le management stratégique de redéploiement.

Schéma 3

## Classification séquentielle du management stratégique de la PME



(Source. B. Saporta –Dictionnaire Encyclopédie économique)

1 - Le management stratégique d'innovation: L'impératif principal pour la PME c'est l'innovation et ceci pour deux raisons essentielles à savoir :

- la première, qui est commune à tous les types d'entreprise, c'est l'innovation qui est considérée comme le moyen privilégié afin de créer ou de recréer un potentiel de développement à long terme ;
- la seconde raison spécifique aux PME concerne leur capacité de concurrence, c'est à dire leur pouvoir réel de survie face aux autres entreprises (souvent de taille plus grande), et plus généralement aux forces adverses de l'environnement. Il est apparent que dans le combat qui oppose ces entreprises, il existe une disparité flagrante des ressources: elle s'oppose surtout à ce que les PME utilisent l'arme des "grands" telle que le recours aux économies d'échelle, à la réduction des prix de revient grâce à l'expérience acquise. Innover consiste à rompre le

combat et le porter sur le terrain plus propice aux PME. En résumé, les entreprises doivent opposer l'innovation à l'expérience des grandes sociétés.

2 – Les managements stratégiques de renforcement : Ils ont pour objectif la diminution ou la suppression d'un ou de plusieurs facteurs de vulnérabilité de la PME, ce qui implique une large variété de manœuvres communes par exemple l'intégration verticale ou les divers managements stratégiques de collaboration inter-entreprises. Ces exemples de manœuvres seront englobés dans deux principales catégories de management stratégique en l'occurrence :

- les managements stratégiques de spécialisation,
- les managements stratégiques de gestion de la dépendance

Sur un plan horizontal, il se trouve que les PME sont en concurrence avec des unités de plus grande dimension, et détenant des moyens inférieurs (d'où un facteur par exemple de vulnérabilité). Il est vital à la PME d'éviter tout affrontement avec les grandes entreprises, et les managements stratégiques de spécialisation sont un moyen d'y parvenir.

Sur un plan vertical, on assiste souvent à une création de relations de dépendance entre les PME, leurs fournisseurs et clients ainsi que leurs divers partenaires.

a - Les managements stratégiques de spécialisation: Ils servent à définir la vocation de l'entreprise de façon tellement précise que la PME présente des services que les grandes entreprises ne peuvent offrir. On peut citer certains avantages communs à toute opération de spécialisation réussie, à savoir:

- d'éviter la confrontation directe avec les unités plus grandes. Il se trouve que la PME, qui se localise dans des créneaux, constitue un meilleur moyen de ne pas attirer les regards des grandes entreprises.
- de constituer le meilleur garant d'efficacité: car les besoins d'une clientèle spécifique ne peuvent être satisfaits que par une entreprise spécialisée.

Les managements stratégiques de spécialisation présentent cependant des limites et contraintes:

- il est très difficile d'obtenir un objectif ambitieux par ce biais, car quand la part du marché est peu importante, alors le potentiel est atteint de manière très rapide, surtout s'il y a un certain nombre de PME qui se partage le créneau. Pour pallier à cette limite, il est nécessaire à la PME d'adopter un management stratégique d'internationalisation.

- un management stratégique de forte spécialisation met la PME en grand danger et menace sa survie. Dans ce cas, la PME doit recourir aux managements stratégiques de redéploiement si ses dirigeants jugeront insupportable le risque.

- un management stratégique de spécialisation étroite peut donner naissance à de nouveaux facteurs de vulnérabilité. L'exemple peut être donné par la PME qui cherche à se spécialiser de plus en plus, et avec cette tendance, l'entreprise va, sans le vouloir, réduire le nombre de ses clients.

b - Les managements stratégiques de "gestion de la dépendance": Il se trouve qu'une entreprise peut être entièrement indépendante sur le plan juridique et financier, mais dépendante de façon étroite sur le plan économique, ceci ne signifie pas obligatoirement vulnérabilité ou défaillance. En réalité, tout dépendra des intentions ou de l'état de santé de l'entreprise "dominante". Dans le cas où l'entreprise n'a pas intérêt à rompre la relation, et en étant aussi certain qu'aucun incident ne peut entraver à la maintenir, on peut conclure dans ce cas précis que c'est le désengagement de la part de l'entreprise dépendante qui pourrait augmenter sa vulnérabilité.

On peut citer un ensemble de managements stratégiques permettant de gérer cette dépendance, comme par exemple :

- savoir se rendre indispensable, aussi bien pour le client que pour le fournisseur,

- se servir de la dépendance comme tremplin, comme c'est le cas d'une entreprise qui travaille pour un nombre restreint de clients de grande importance, et elle va profiter de quelques avantages qui seront considérés comme sources d'économies,

- utiliser l'adage "l'union fait la force": On assiste depuis longtemps à une sorte de solidarité qui s'instaure entre les petites entreprises. Quand les PME sont en face de puissants clients ou elles sont en position inconfortable, il est nécessaire à ces PME de créer une stratégie d'alliance.

- savoir collaborer avec plus grand que soi: La PME ne doit pas voir d'un mauvais oeil les grands groupes industriels. Les groupes industriels ne sont plus considérés comme des pourvoyeurs d'emplois et envisagent toutes les mesures destinées à compenser ce qu'ils ne peuvent plus apporter en termes d'emplois directs et apportent concrètement un ensemble d'aides au tissu industriel, comme par exemple, le transfert technologique par le biais de la mise à la disposition de la PME d'un savoir faire qui était inutilisé dans le groupe, ou encore d'un produit (suite à la décision de recentrage) ou de mise à disposition du réseau commercial

à l'exportation, voire aussi de détachement temporaire de cadres dans une PME pour des missions particulières.

3 – Les managements stratégiques de redéploiement : Se redéployer consiste pour la PME à chercher des manœuvres qui lui permettront d'échapper aux facteurs de vulnérabilité. En adoptant des managements stratégiques d'innovation et de renforcement, la PME se trouve en face d'un risque important pouvant menacer sa survie. Pour y parvenir, deux possibilités peuvent se présenter à elle:

- a- la diversification,
- b- l'internationalisation.

La grande entreprise peut jouer à la fois sur ces deux fronts, alors que la PME, par ses moyens très limités ne peut viser que l'une de ces deux options. Alors, on constate que la plupart de ces PME optent, soit pour une diversification limitée au niveau national, soit pour une spécialisation étroite accompagnée d'une forte propension à l'internationalisation.

a- la diversification: On peut citer quelques propositions qui tiendront compte de la spécificité des PME face aux problèmes de la diversification:

- Ne pas confondre spécialisation et diversification: C'est l'exemple d'une société de jouets ayant une bonne réputation grâce à ses jeux éducatifs à base de cartes, jetons, parcours à effectuer, etc. se lança imprudemment dans les jouets à composants électroniques, qui exigent des compétences dans le domaine technologique, et que malheureusement l'entreprise ne possède pas, et qui relève donc du domaine d'une véritable diversification. Cette entreprise connut des difficultés insurmontables entraînant ainsi sa disparition.

- Ne pas subir une diversification, mais choisir le moment de l'entreprendre. La diversification exige des moyens colossaux et beaucoup de temps afin de dégager ses fruits. Il est donc nécessaire de l'aborder dans de meilleures conditions, avec du temps devant soi, et se basant sur une activité très prospère pour ne pas être gêné par la suite.

- Filtrer ses idées de diversification: Les projets de diversification des PME sont souvent dus au hasard; en se basant par exemple sur l'intuition du dirigeant, la suggestion d'un client ou d'un représentant, contact personnel avec des entreprises qui peuvent être rachetées. Ces propositions, qu'elles soient bonnes ou mauvaises doivent faire l'objet d'une analyse sérieuse et approfondie afin d'aboutir à sa concrétisation dans le cas où la proposition est favorable.

- Prendre appui sur des pivots: Car en procédant à une diversification, ceci entraînera nécessairement un changement de métier, et le métier lui même supposera la maîtrise de

plusieurs compétences. Il est important de s'appuyer sur au moins l'une de ses compétences c'est à dire les "pivots" afin de lui permettre de s'implanter dans une nouvelle activité.

- S'organiser pour la diversification: Une entreprise qui procèdera à une diversification va connaître des problèmes délicats d'organisation qu'une entreprise de spécialisation de même dimension. Les PME doivent évaluer les conséquences de la diversification sur l'organisation, et surtout le style de direction et les rapports du chef d'entreprise avec ses différents collaborateurs (pouvoir de délégation)

b - l'internationalisation: L'une des raisons qui a poussé la PME à s'internationaliser c'est le prolongement tout à fait naturel de leur choix d'une spécialisation étroite.

### **Conclusion**

Ce chapitre vient démentir l'idée de l'absence du management stratégique dans les PME. Comme ces entités se confondent avec leurs propriétaires, généralement, les attentes du dirigeant sont celles de son entreprise. Les PME sont, en permanence, à l'écoute de l'environnement extérieur, pour saisir, grâce à leur vitesse de réaction, les opportunités et les menaces, et rares sont les PME qui subissent les menaces. Pour assurer leur maintien pour les plus pessimistes ou conquérir les marchés mondiaux pour les plus audacieuse, les PME ont une multitude d'objectifs et chaque objectif nécessite des moyens et c'est l'efficacité du management stratégique à travers ses différents niveaux qui détermineront le succès des PME.



# **Chapitre 4**

## **La flexibilité**

## Introduction

La flexibilité constitue une nécessité incontournable pour les entreprises confrontées à l'incertitude de l'avenir et à l'urgence de réaction face à l'environnement. En particulier, les PME, grâce à une polyvalence de son personnel, et une centralisation de direction avec une priorité à la politique de flexibilité et de proximité, sont les premières à agir et saisir les opportunités et/ou à contourner les menaces émanant de l'environnement. Seulement, les handicaps des PME les plus évoqués étant leur exclusion de la production en grandes séries - donc de toute économie d'échelle - et leur difficulté à diversifier leurs produits faute de pouvoir multiplier des moyens de production spécialisés. C'est grâce à la flexibilité en général, et à la flexibilité des ateliers et des décisions en particulier des PME qu'elles permettent de mettre sur le marché des produits ou des services obtenus en séries courtes dans des conditions de production industrielle de grande série, tout en évitant de surcroît, la détention ruineuse de surcapacités pour parer aux variations de la demande. Ces PME, une fois qu'elles ont dépassé les premières années de leurs existences, arrivent à assurer leur pérennité, dans un environnement qui leur est très vulnérable, et où elles arrivent à tirer avantages des opportunités devant les grandes entreprises.

C'est vrai aussi qu'il n'est pas facile de concilier la flexibilité et le management stratégique, car leur confrontation fait émerger de nombreux paradoxes : les vertus de la standardisation, de la rigueur, de la simplicité et des engagements formels afin d'assurer un fonctionnement de manière souple et réactif. Si la notion de réactivité exprime l'émergence d'un management stratégique flexible comme réponse aux exigences d'adaptabilité, malheureusement cette réactivité ne s'improvise pas, car la réactivité ne signifie nullement se soumettre aux aléas et changer constamment d'orientation.

L'objet de ce chapitre va porter d'abord sur la notion de flexibilité à travers l'étude de l'approche, les propositions de définitions et les valeurs de la flexibilité et les valeurs d'option. Le volet suivant s'intéressera aux différentes politiques de flexibilité, par la gestion des ressources et par la conception et l'animation de l'organisation et aussi aux diverses formes et domaines de flexibilité. Enfin, une étude se basera sur les conséquences de la flexibilité, considérée comme facteur de compétitivité et de performance, sur l'évolution de la PME depuis sa naissance avec pour objectif initial, le marché local, jusqu'à son expansion avec pour cible le marché international.

## Section 1 - La notion de flexibilité

Tout d'abord, il est nécessaire de délimiter le cadre de définition de ce concept. La flexibilité n'est pas une notion absolue, mais elle résulte de la naissance de deux ou plusieurs « objets ».

**1 - L'approche de la notion :** Deux études ont contribué à mettre en évidence les hypothèses à l'intérieur desquelles le terme de flexibilité ait un sens :

- celle de G. Stigler<sup>1</sup> qui va axer sur la flexibilité des équipements ;
- et celle de J. Marschak et R. Nelson<sup>2</sup> qui va porter sur la flexibilité de la décision.

1 - La flexibilité des équipements (ou encore la flexibilité des ateliers). Les travaux de Stigler se sont intéressés à la flexibilité des équipements dans lesquels l'entreprise investit pour faire face éventuellement aux variations subites de la demande. La flexibilité dans ce cas s'exprime par la capacité de l'entreprise à absorber cette forte demande qui était imprévue. C'est grâce à deux qualités distinctes du bien d'équipement qui détermineront sa flexibilité :

- son adaptabilité : On peut dire que le capital est plus adaptable si la variation de volumes de production n'entraîne pas une forte variation du coût unitaire moyen par produit ;
- sa divisibilité : Elle permet ainsi de s'ajuster continuellement aux variations de la demande en modifiant le potentiel productif.

L'auteur Stigler définit un équipement comme étant flexible si la variation de la production n'a pas d'effet sur le coût moyen.

2 - La flexibilité de la décision : Marschak et Nelson vont étudier la flexibilité dans le cadre d'un problème de décision, et dont les caractéristiques sont :

- le décideur ne perçoit de revenu qu'en fonction de ses décisions prises, à chaque moment, et aux différents états du monde qui sont hors maîtrises du décideur ;
- le décideur, lors de la prise de décision, ne détient malheureusement pas d'information parfaite sur les états futurs. Le décideur, avant l'instant  $t_i$ , ne connaît pas le futur état du monde qui se présentera à l'instant  $t_i$ . Le degré d'ignorance baissera au fur et à mesure que l'on s'approche de l'instant  $t_i$ , grâce à l'obtention progressive de renseignements ;

---

<sup>1</sup> - G. Stigler, « Production and Distribution in the Short Run », Journal of Political Economy - June 1939 ;

<sup>2</sup> - J. Marschak et R. Nelson, « Flexibility, Uncertainty and Economic Theory », Metroeconomica, volume 14 - 1962.

- l'irréversibilité de certains effets : La décision, que va prendre le décideur, est conditionnée par une décision prise antérieurement.

A partir de ces caractéristiques, Marschak et Nelson donnent la définition de la flexibilité comme étant "la propriété d'une décision initiale ( $a_i$ ) qui permettra à la décision suivante ( $a_{i+1}$ ) d'être une bonne réponse à l'observation réalisée pendant la période". On peut dire qu'une décision possède la propriété de flexibilité si elle offre des possibilités très larges d'exploitation de l'information acquise après cette décision.

3 - Le cadre de définition de la flexibilité : Les études menées antérieurement tiennent compte de certaines hypothèses nécessaires pour que la notion de flexibilité ait un sens.

- l'entreprise visera des objectifs stables dans le temps. Il est inconcevable qu'une entreprise vise plusieurs objectifs en un temps très réduit ;
- l'entreprise est un système partiellement commandable. L'état futur et les résultats obtenus ne dépendent pas uniquement des décisions prises, mais il y a aussi l'intervention des facteurs exogènes non maîtrisables ;
- la gestion de l'entreprise s'exerce dans le cadre d'incertitude. Quand le décideur prend une décision, il se basera sur une information incomplète. Au fur et à mesure qu'il avance dans le temps, le décideur va porter des modifications en fonction des informations qu'il va recevoir et va faire des adaptations appropriées. Il faut souligner que la flexibilité n'a pas de sens dans un système d'information parfaite, et n'a pas lieu d'exister dans un système stationnaire.

**2 - Propositions de définitions :** Il faut mettre en évidence que l'idée centrale de la définition de la flexibilité va tourner autour de l'interdépendance des décisions qui revêtiront des effets d'irréversibilité. Entre les différentes décisions qui peuvent être prises, il existe un grand nombre de contraintes aussi, on peut citer :

- des contraintes d'ordre chronologique, dans la mesure où une décision  $a_i$  ne peut être prise que si une décision  $a_{i-1}$  a été prise auparavant ;
- des contraintes de complémentarité et de cohérence: Les décisions qui seront prises doivent respecter les conditions de compatibilité, c'est à dire que le décideur ne peut pas prendre de décisions contradictoires mais compatibles entre elles ;
- des contraintes de complémentarité inter-temporelle: Lorsqu'une décision est prise au temps  $t_i$  cela signifie qu'il y aura des décisions qui seront prises aux temps  $t_{i+1}$ ,  $t_{i+2}$ ...

En se basant sur ces hypothèses, il est proposé plusieurs définitions distinctes et complémentaires :

1 - La flexibilité ou l'étendue du champ décisionnel futur: Dans ce cas, il s'agit bien d'une flexibilité décisionnelle. La flexibilité est définie comme une propriété de décision qui, sous certaines contraintes et coûts d'ajustement futurs, va permettre d'exploiter au mieux l'accroissement attendu de l'information. Marschak et Nelson considèrent qu'une décision  $a_i$  est plus flexible qu'une décision  $a_{i+1}$  si l'ensemble des décisions ultérieures possibles à  $a_i$  (appelé  $A_i$ ) est plus grand que celui des décisions possibles liées à  $a_{i+1}$  ( $A_{i+1}$ ).

2 - La flexibilité ou la facilité d'ajustement d'un état: Il est plus commode de parler de flexibilité d'un état que la flexibilité d'une décision. L'exemple qui sera donné va être simplifié en se limitant à deux périodes pour permettre de comprendre la définition de la flexibilité. Une décision  $a_1$  est prise à l'instant  $t_1$ , découle d'un calcul d'optimisation dynamique sur la base d'une certaine disponibilité d'informations. Connaissant un certain signal,  $z_{t1}$ , on fera des hypothèses qui porteront sur les probabilités d'apparition des états futurs successifs :  $P[x_{t1} z_{t1}]$ ,  $P[x_{t2} z_{t1}]$ ... En appliquant donc ces méthodes de la commande dynamique sur l'horizon de calcul, on arrive à déterminer une certaine valeur à la décision  $a_1$ . L'application de cette décision va aboutir à l'instant  $t_1$ , à un état  $X_1$ . Chaque fois qu'il y a un enrichissement de l'information, on peut refaire le calcul d'optimisation qui a été déjà fait à l'instant  $t_1$ . Ce calcul de trajectoire optimale va définir un nouvel état  $X^*_1$  qui représentera l'état qu'il aurait fallu atteindre si l'on disposait en temps  $t_1$ , une information parfaite à l'horizon  $t_2$ .

3 - La flexibilité est définie comme " l'aptitude d'un système à se rapprocher d'une trajectoire dont la valeur varie dans le temps en fonction de l'information disponible"<sup>1</sup>

4 - La flexibilité d'une organisation se définit comme "l'aptitude à permettre, à son cadre de référence de pouvoir coévoluer avec son environnement et cela en rapport avec les informations qu'il pourra échanger avec lui, d'un côté, et aux actions comme aux différentes perceptions qui l'habitent de coévoluer avec le cadre de référence en rapport avec lequel elles s'expriment, de l'autre côté.

---

<sup>1</sup> - R. Reix, « Flexibilité » dans « Encyclopédie de gestion » de P. Joffre, 2° Edition, Edition Economica 1997.

Elle se caractérise par l'existence d'une certaine variété de cadre d'actions potentielles.»<sup>1</sup>

5 - La flexibilité d'un système est son aptitude à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement et accroître ainsi sa probabilité de sa survie.<sup>2</sup>

6 - La flexibilité est définie comme "une capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence"<sup>1</sup>. Les entreprises sont appelées à faire face, en même temps, à l'incertitude ou à l'imprévisibilité, et à l'urgence. Il est donc impossible de prévoir tout de manière précise, cela peut ne pas exposer l'entreprise au danger. Ce que doit faire toute entreprise, ce n'est pas de bien prévoir, mais c'est surtout d'agir en urgence et vite pour faire face aux événements nouveaux de l'environnement aussi bien interne (pannes, défauts, incidents techniques ou sociaux...), qu'externe à l'entreprise (clients, concurrents, partenaires, fournisseurs ou sous traitants, règlements et lois en vigueur...). Donc, une organisation est considérée comme flexible si elle permet au système de se déplacer et d'évoluer par rapport aux autres. Comme la décision ne peut être flexible qu'en situation imparfaite de l'information, un système ne peut être qualifié de flexible et ne peut évoluer ou s'enrichir qu'en suscitant des appréhensions de nouveautés qui n'étaient pas prévues par les lignes directrices en vigueur. En termes d'apprentissage organisationnel, la flexibilité est définie comme la confrontation continue des théories adoptées d'une part, et vécues d'autre part. et aussi leur aptitude à coévoluer. La flexibilité insinue donc une coévolution entre deux cadres de référence, ou entre cadre et action. Elle peut opérer à travers les différents niveaux :

- macroscopique, par l'élaboration de conventions collectives qui donneront une grande ouverture aux multiples relations qui peuvent exister entre le patronat et les syndicats ;
- mésoscopique en établissant des centres de profits indépendants, et aux larges compétences décisionnelles ;
- microscopique, en instaurant des horaires libres aux employés, par exemple.

Si la flexibilité définit une coévolution, il ne faut pas découpler le cadre de référence de l'action, ou bien encore les différents systèmes de valeurs des sous-systèmes de l'entreprise et celui de la compagnie dans son ensemble. Il existe donc une ambivalence entre la stabilité de l'ensemble et la flexibilité du fonctionnement.

<sup>1</sup> - J.B. Probst, O. Bruggimann ; J.Y. Mercier et A. Rakotobarison, « Organisation et management » Tome 3 – Guider le développement de l'entreprise – Les Editions d'organisations - 1992 ;

<sup>2</sup> - J.C. Tarondeau, « La flexibilité dans les entreprises » Editions Presses Universitaires de France - 1999

La flexibilité, qui représente une notion relative et un certain couplage, doit continuer de lier les différents comportements entre eux. Quant au degré de flexibilité, il doit être constamment adaptatif et modifiable. La flexibilité fonctionnera selon un système de couplage plus ou moins souple, avec l'existence des sous-systèmes au système, et des actions du système à son cadre de référence. On peut citer trois types de couplage :

- une configuration de comportements selon laquelle tous les sous-systèmes pensent et agissent (les structures organisationnelles et opérationnelles) ;
- une configuration d'objectifs donnée par les buts du système, ainsi que les stratégies et les objectifs que chacun vise afin d'orienter l'ensemble dans une seule direction ;
- une configuration de sens capable de donner à chacun les grandes lignes du cadre de référence commun.<sup>2</sup>

L'équilibre entre la stabilité et la flexibilité peut être aménagé de plusieurs manières. Le développement du tout va dépendre alors d'un aménagement de ces trois types de couplage qui doivent être souples afin d'assurer une flexibilité. La flexibilité d'un système, qui se situe dans un environnement incertain, se définit par le nombre des états qu'il est susceptible de prendre afin d'atteindre les finalités qui lui sont prescrites. Par contre, la flexibilité se mesure par le coût et le temps consommés lors de changements d'états.

**3 - Valeur de la flexibilité et valeur d'option :** Dans le cadre de la dynamique de la flexibilité, l'optimalité de la décision dépendra de plusieurs facteurs : la nature de l'information que détient le décideur, le degré introduit d'irréversibilité, les coûts et les délais d'adaptation nécessaires pour rectifier la trajectoire.

La valeur de la flexibilité c'est aussi sa mesure. Il y a une complexité dans le calcul de l'optimalité auquel se livre le décideur. Il est nécessaire d'attribuer une valeur (explicite ou implicite) à l'information additionnelle. Cependant, le problème de la mesure de la flexibilité se pose de manière cruciale. Pour trouver de solutions à ce problème, les auteurs Cohendet et Llerena vont se baser sur la théorie de la valeur d'option qui est une théorie de la décision en avenir incertain avec des effets d'irréversibilité. Cette valeur d'option représente donc un prix que peut payer un agent afin de garder des possibilités

---

<sup>1</sup> - C. Everaere, « Management de la flexibilité » Editions Economica - 1997.

<sup>2</sup> - P. Cohendet et P. Llerena, « Flexibilité et mode d'organisation », Revue Française de Gestion, n° 123 – mars avril mai 1999.

pour le futur. Le décideur, pour appréhender l'avenir, va être prêt à payer une valeur, à priori, pour se doter d'une information supplémentaire susceptible de lui permettre de trancher à l'avenir. Cette valeur d'option, qui est assimilée à la valeur de la flexibilité indique, qu'il y a une relation étroite entre la flexibilité et l'information additionnelle.<sup>1</sup>

A travers ce bref examen de la notion de flexibilité, il est mis en évidence certains éléments, qui sont :

- la flexibilité va servir de moyen pour faire face à l'avenir incertain ;
- elle exprime la capacité d'une entreprise à réagir face aux nouvelles variables de l'environnement, et à renforcer aussi une capacité d'apprentissage grâce à l'utilisation de l'information additionnelle ;
- elle peut être définie, en termes d'étendue du champ potentiel, des décisions possibles ou, en terme de facilité de changement d'un état ;
- la valeur de la flexibilité peut être confondue avec la valeur d'option.

L'ensemble de ces éléments va déterminer les composantes d'une politique au sein d'une entreprise.

## **Section 2 - Les politiques de flexibilité**

Les définitions de la flexibilité vont mettre en évidence les deux faces de toute politique de flexibilité :

- en la caractérisant d'un état, on décrit une politique de gestion des ressources ayant pour objectif le maintien, en permanence, d'un ensemble d'actifs en situation facilement adaptable ;
- en la caractérisant d'une décision, on recourt aux processus qui se déroulent au sein de l'organisation, c'est à dire à une problématique de comportement organisationnel.

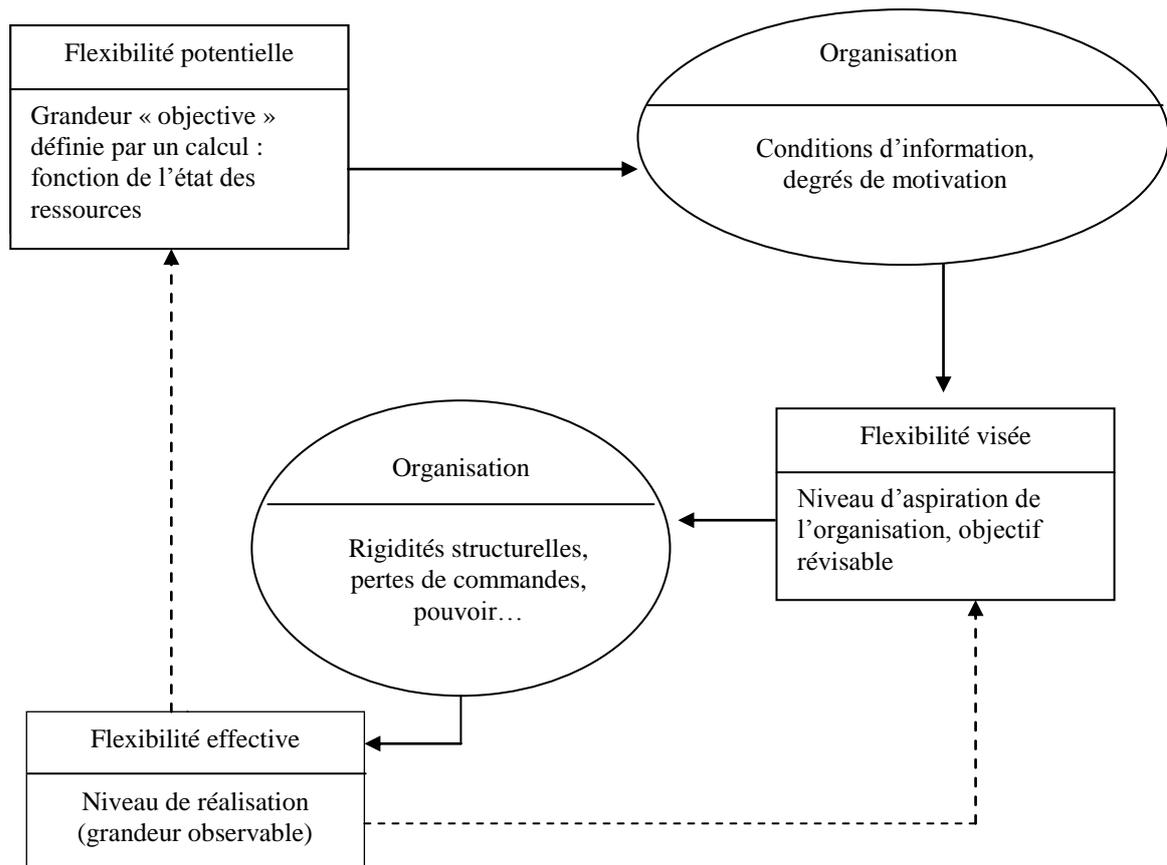
A partir de ces caractéristiques, on déduit les deux grandes lignes d'une politique de flexibilité, et qui sont :

- une politique de gestion des ressources, fondée sur le calcul économique dont l'objectif est de développer la flexibilité potentielle d'un ensemble d'actifs (les ressources humaines, les moyens matériels et les finances) ;
- une politique de conception et d'animation d'une organisation qui visera à transformer cette flexibilité potentielle en flexibilité effective.

---

<sup>1</sup> - P. Cohendet et P.Llerena, « Flexibilité, information et décision », Editions Economica - 1989.

La flexibilité visée (l'objectif) n'est pas égale à la flexibilité potentielle permise par l'état des ressources. L'écart trouve son origine dans l'impossibilité d'aboutir, de façon précise, à un objectif, et aussi à cause des rigidités que connaît une organisation, et des problèmes relatifs au changement. Dans ce cas, le résultat obtenu est la flexibilité effective qui entraînera, par la suite, des modifications, d'une part, des conditions objectives du calcul d'une nouvelle flexibilité potentielle et, d'autre part, du niveau d'aspiration à un nouveau degré de flexibilité visée.



**Schéma 1 - La dynamique de la flexibilité**

Source R. Reix, «La flexibilité » dans l'Encyclopédie de gestion

A partir de ce schéma, l'étude va porter sur les différentes actions qui auront pour objectif d'une part, de développer la flexibilité potentielle, grâce à une gestion efficace et adaptée des ressources, et d'autre part, d'améliorer le comportement organisationnel face au changement

**1 - La flexibilité par la gestion des ressources :** L'entreprise détient un ensemble de ressources humaines et matérielles afin de produire un bien ou un service. Seulement l'entreprise doit bien gérer ses ressources afin d'assurer une survie à l'entreprise face aux différentes fluctuations de l'environnement. La flexibilité d'une ressource est plus grande

lorsqu'elle est utilisable dans un plus grand nombre d'emplois, et lorsque le coût et le temps de changement d'un emploi à un autre sont faibles. Comme l'environnement est vecteur de variables qui se présenteront, soient comme une opportunité que l'entreprise doit en tirer profit, soient comme une menace à contourner ou à atténuer ses risques, chaque ressource dans l'entreprise est considérée comme un intrant qui sera utilisé pour fournir un service bien déterminé, et permet à l'entreprise d'exercer certaines activités. A tout moment, l'entreprise acquiert un niveau de stock de ses ressources et exerce un ensemble d'activités suivant ses choix stratégiques.

L'interaction entre les activités et les ressources est l'objet principal du calcul de flexibilité, car c'est sur la base du volume et de la nature des ressources détenues par l'entreprise qui définiront les conditions permissives de l'évolution des activités. La recherche de la flexibilité passera par trois moyens (ou politiques) :

- la politique de capacité excédentaire ;
- les politiques de limitation de l'investissement ;
- la recherche de la liquidité et de l'adaptabilité.

- La politique de capacité excédentaire: Pour faire face à une demande aléatoire anticipée, l'entreprise va déterminer la dimension de ses installations et de ses équipements. Elle se base soit en termes de capacité maximale (limite technique des équipements), soit en termes de capacité optimale qui va correspondre à la minimisation du coût moyen. En général, la capacité maximale est souvent différente de la capacité optimale. Elle agira sur la politique de capacité excédentaire lorsque l'entreprise va fixer volontairement un niveau de production optimale de ses installations, et qui sera supérieur à la demande moyenne prévue. L'objectif de ce comportement est de satisfaire les besoins de la demande aléatoire. L'entreprise se heurtera à deux risques, à savoir l'oisiveté temporelle ou partielle des équipements (entraînant ainsi une hausse de coût moyen), ou l'impossibilité de satisfaire une demande d'un volume supérieur à celui qui était prévu. La plupart des entreprises vont opter pour la deuxième solution à savoir l'impossibilité de satisfaire toutes les demandes sur ses produits. L'entreprise préfère satisfaire une demande brutale en minimisant surtout les coûts et les délais d'ajustement relatif à l'adaptation. Cette attitude est envisagée lorsque les dépassements de capacité sont plus coûteux que le sous emploi, par exemple quand l'allongement du délai de livraison peut provoquer une perte définitive de la clientèle. On arrive à obtenir une flexibilité opérationnelle immédiate

en procédant au changement rapide du volume de la production. A cet effet, s'ajoute éventuellement un effet dissuasif à l'égard des concurrents potentiels. Cette politique de capacité excédentaire va jouer un rôle de barrière à l'entrée dans le secteur.

Cette politique de capacité excédentaire comporte des limites :

- d'ordre technique : lorsqu'il y a une faiblesse de la divisibilité du capital, et un mauvais dimensionnement de l'outil de production très contraignant (cas de la sidérurgie, du transport aérien...);
- d'ordre économique, car il y a un conflit flagrant entre l'objectif de la flexibilité et l'objectif de la rentabilité. Ce conflit devient percutant lorsqu'il y a une hausse des coûts fixes ;

Cette politique devient un moyen d'obtenir une flexibilité lorsqu'il s'agit de volume limitée, et qui doit être réservée surtout aux adaptations de courte période.

- Les politiques de limitation de l'investissement : Comme la politique de capacité excédentaire consiste à investir plus en équipements pour faire face à une demande aléatoire importante, les politiques de limitation de l'investissement viseront à transférer les coûts excessifs et les risques prévus vers son partenaire.

En procédant donc à l'investissement dans l'actif de production, l'entreprise va s'engager dans un choix qui n'est pas réversible : L'ensemble des ressources humaines, matérielles et financières sera affecté vers des activités, et qui ne sera plus disponible ailleurs en cas d'autres besoins, sans qu'il y ait de délai, ni coût de changement. Pour remédier à cet obstacle, l'entreprise peut acquérir sur le marché le produit ou le service dont elle a besoin sans qu'il ait recours à l'engagement de ses ressources durant une longue période. L'objectif c'est d'assurer une certaine flexibilité de ses ressources et de l'améliorer. Cette restriction de l'investissement, qui va se baser surtout sur l'externalisation se concrétise par diverses voies contractuelles, on peut citer :

- l'achat ou le louage de services sur le marché ;
- la sous-traitance, afin d'obtenir, soit une flexibilité opérationnelle face à la demande qui est variable (sous-traitance conjoncturelle), soit une flexibilité stratégique en rejetant le poids de l'investissement vers un de ses partenaires (sous-traitance conjoncturelle) ;
- la franchise, pour éviter de supporter le poids d'un réseau de distribution spécifique...
- le partage d'actifs par les filiales communes ou des groupements d'intérêt économique...

L'avantage de ses pratiques est d'autant plus grand que l'entreprise vise à obtenir de ses partenaires des clauses qui limiteront la durée de ses contrats et le coût de son désengagement. Trois avantages peuvent être cités :

- la possibilité pour que l'entreprise soit spécialisée, et de réserver sa capacité d'investir dans le renforcement de ses meilleures compétences ;
- la restriction du risque inhérent à l'investissement, particulièrement lorsque l'intensité capitalistique est forte, et un rythme élevé du progrès technique ;
- la réduction des délais d'ajustement lorsque le délai de mise en œuvre de l'investissement est trop long.

On peut citer deux limites de la politique de limitation de l'investissement : d'une part, elle peut affecter la rentabilité, dans le cas par exemple, où le partenaire qui détient un pouvoir de marché peut imposer des prix élevés pour ses différentes prestations ; et d'autre part, quand l'entreprise abandonne certaines activités, elle perdra ses compétences, limitera les possibilités d'apprentissage et compromettra la flexibilité à long terme. Cette politique est généralement réservée aux domaines qui connaissent un faible degré de technicité, et où il est possible d'imposer aux partenaires un partage favorable des coûts et des risques et non pas subir les lois de ses partenaires.

- La recherche de liquidité et l'adaptabilité des ressources : La décision d'investissement à travers ses trois composantes : nature, dimension et instant de mise en œuvre de l'équipement, conduisant ainsi à l'immobilisation des ressources, va remettre en cause l'état de flexibilité. Le problème se situe au niveau technique et financier.

- au niveau technique, le critère majeur est celui de l'adaptabilité de la ressource et de sa polyvalence potentielle, c'est à dire s'ils existent des possibilités de couvrir un champ potentiel d'utilisation très large. On cite l'exemple d'une machine-outil achetée chère et peu performante, mais elle présente l'avantage de pouvoir effectuer une large gamme d'opérations. Avec cette machine-outil, la flexibilité est assurée. Cette politique concernera les technologies utilisables par l'entreprise et ses ressources humaines.

- au niveau financier, deux démarches, éventuellement complémentaires, vont servir de base à la recherche de flexibilité stratégique :

- l'une consiste à améliorer la liquidité générale de son actif en procédant à la modification de la structure et les conditions d'évolution de ses emplois ;

- l'autre consiste à ne pas absorber l'intégralité de sa capacité d'endettement. Il est préférable de garder en réserve une capacité d'endettement pour le futur quand une opportunité se présentera à l'entreprise. A ce moment, l'entreprise, si elle n'a pas utilisé la capacité totale d'endettement, peut solliciter sans problème, un prêt.

En conclusion, dans ce cas, la recherche de la flexibilité et le maintien de l'autonomie financière sont équivalentes : il est impératif à l'entreprise de ne pas tomber dans une situation de vulnérabilité, et si nécessaire, disposer d'une large manœuvre sur le plan financier. Si la flexibilité signifie la sécurité, la flexibilité ne signifie pas rentabilité, car l'entreprise peut viser comme objectif une rentabilité élevée, mais peut remettre en cause sa flexibilité. Dans le cas où son objectif c'est la flexibilité, cela ne signifie pas que l'entreprise a atteint le niveau maximum de la rentabilité. Lorsque l'objectif c'est la recherche de la flexibilité, cela conduit à une sous optimisation à court terme ; elle se traduit aussi par le souci de préserver une politique de prudence dans l'engagement des ressources. Afin d'assurer une bonne flexibilité, cela exige l'engagement des coûts immédiats (appelés coûts d'opportunités) dans la perspective de minimiser les coûts d'ajustement futurs.

**2 - La flexibilité par la conception et l'animation de l'organisation :** Quand il y a un déplacement des ressources cela entraîne, en même temps, une modification des habitudes et une autre répartition des rôles, des pouvoirs. En plus des problèmes techniques et financiers, il y a un autre problème de politique du changement. La flexibilité effective (le résultat obtenu) sera la mesure des solutions que l'on pourra appliquer afin d'arriver à motiver au changement et à conduire rapidement ce changement sans coûts excessifs. Lorsqu'un changement s'impose, il est rarement bien accueilli par les membres de l'organisation, car l'habitude est synonyme de confort. La solution à cette attitude est la motivation par l'information, la négociation et aussi à la participation à l'exécution du changement.

Afin de mener convenablement et sans heurt ce changement, l'entreprise est tenue de répondre à deux questions pertinentes, à savoir : d'une part, le moment du changement (quand faut-il procéder au changement ?), et d'autre part, l'objet du changement (que faut-

il changer ?). La réponse à ces questions n'est pas du tout facile, car il n'est pas simple de déterminer l'intérêt du changement.<sup>1</sup>

Une organisation peut se caractériser par une flexibilité si elle arrive à déterminer, à temps, la nécessité du changement, et que tous les membres de l'organisation sont convaincus, et avec une réduction de la période de tâtonnements pour pouvoir réagir très vite aux variables de l'environnement. L'essentiel des choix va apparaître dans la conception de la structure d'un côté, et dans le déroulement des processus d'information-décision, de l'autre côté.

1 - La conception de la structure : Il n'existe pas de modèle d'organisation flexible, car chaque type de structure comporte des avantages et des inconvénients. A titre d'exemple, la forme centralisée fonctionnelle de type bureaucratique est efficace quand il s'agit d'évoluer dans un environnement stable. Une forte corrélation existe entre l'aptitude au changement d'une organisation et le degré de sa structuration. Ce dernier va dépendre d'un ensemble de caractéristiques, comme le degré de spécialisation des tâches, la formalisation des procédures, la centralisation de l'autorité, le caractère plus ou moins impersonnel des relations. Une organisation se caractérise par une flexibilité de plus en plus forte au changement lorsque le degré de structuration est de plus en plus faible. Les dirigeants des entreprises et les chercheurs se sont mis d'accord sur un ensemble d'observations relatives à l'organisation face à la flexibilité :

- l'étroitesse de la spécialisation va porter préjudice à la flexibilité : Il est recommandé à toute organisation de se doter d'éléments plus ou moins polyvalents pour pouvoir procéder au changement sans coûts excessifs et dans des délais courts ;
- l'inexistence de relation simple entre la centralisation et la flexibilité. Si une structure est décentralisée, cela va favoriser des changements locaux restreints. Par contre, une structure centralisée permet de procéder aux changements de grande importance dans un court délai ;
- la formalisation des différentes procédures peut induire des comportements bureaucratiques habituels et routiniers. L'avantage de cette formalisation, qui matérialise un apprentissage et une programmation, est qu'elle permet aux dirigeants de l'organisation de passer plus de temps à l'étude des nouveaux problèmes ;

---

<sup>1</sup> - C. Evaraere, « Management de la flexibilité », Editions Economica - 1997.

- l'impossibilité de confirmer une relation significative de portée générale entre le caractère plus ou moins personnel des différentes relations individuelles et l'aptitude au changement de l'organisation.

Un grand nombre d'entreprises visent à développer une certaine formalisation afin de perfectionner leur efficacité immédiate. Le souci d'autres entreprises c'est la recherche de structures plates qui vont permettre d'avoir une vitesse de réaction très rapide. En général, la flexibilité est de plus en plus recherchée au niveau du comportement du membre de l'organisation que dans la forme organisationnelle.

2 - Les processus d'information décision : Au sein d'une organisation où se déroulent les processus de décision, deux questions doivent être posées :

- l'une se rapportant à l'information, quels sont les éléments qui permettent de décider qu'il y a nécessité de changement ?
- l'autre se rapporte à la préparation éventuelle de la décision, la question est : doit-on, et est-il possible d'anticiper le changement ?

Le besoin de changement trouve son origine dans une discontinuité des événements observés et jugés significatifs dans une évolution prévue. Une variable de l'environnement porteuse d'opportunité ou de menace, peut se traduire au départ par des signaux très faibles, même si elle se révèle, après, être de grande ampleur. Au fur et à mesure que le temps passe, l'information va s'accroître et s'enrichir. Il en est de même aussi pour les coûts d'ajustement. Il est donc important à l'entreprise d'identifier sans erreur les perturbations, et de reconnaître ainsi une forme à partir des signaux hétéroclites et faibles. L'entreprise sera considérée comme de plus en plus flexible si elle disposerait d'un temps de réaction très rapide, et pourrait détecter rapidement la nature des variations relevées dans un temps très réduit. La flexibilité se basera essentiellement sur son aptitude à obtenir très vite des informations nouvelles, et sur sa capacité à utiliser les informations reçues. La collecte rapide des informations se concrétise par le développement de l'observation faite à l'extérieur de l'organisation. Une exploitation judicieuse des informations se base sur des capacités de traitement et d'interprétations disponibles. Ce qui distingue les différentes vitesses de réaction ce sont les différences dans les capacités à détecter le sens des variations observées. Pour accroître la flexibilité, il faut s'assurer du développement de systèmes d'information intelligents.

La conception de la structure appropriée ainsi que l'aménagement des processus d'information vont servir à développer la flexibilité effective à travers différentes voies : l'amélioration de l'intelligence de l'organisation, l'expansion et le développement de la communication, l'aide à la décision... Ces politiques vont rencontrer des obstacles, d'une part, ceux qui se rapportent aux divers coûts du changement (par exemple la baisse de la motivation, la baisse d'efficacité...), et d'autre part, ceux qui se rapportent à la stabilité nécessaire d'une organisation qui ne doit pas faire l'objet de modifications continues pour éviter de remettre en cause sa cohérence et son efficacité.<sup>1</sup>

**3 - Les formes de flexibilité :** La flexibilité peut revêtir plusieurs formes : qualitative ou quantitative, stratégique ou opérationnelle, interne ou externe, statique ou dynamique, concerne les produits, les processus ou les organisations.

- La flexibilité qualitative portera sur le niveau et l'étendue des compétences de son personnel.

- La flexibilité quantitative agira sur le nombre des employés ainsi que sur le nombre d'heures de travail et de leur salaire.

- La flexibilité stratégique et la flexibilité opérationnelle : Comme la flexibilité est l'aptitude d'adaptation à un environnement incertain. Il arrive qu'une entreprise puisse offrir une grande diversité de produits que ses rivaux, par un renouvellement continu, et caractérisé par des services particuliers. L'entreprise, dans ce cas, va entraîner des modifications dans les règles de jeu de l'industrie en créant, au sein de ses concurrents, une incertitude qu'elle est seule capable de maîtriser et cerner. Deux formes de flexibilité sont envisageables, l'une stratégique et l'autre opérationnelle :

- la flexibilité stratégique : Les fonctions de l'entreprise vont contribuer au développement de la flexibilité stratégique. Par exemple, en recherche et développement, on maintient des capacités excédentaires pour permettre de saisir des opportunités technologiques. En finance, on vise à assurer une bonne liquidité des actifs et des capacités d'endettement. La flexibilité stratégique résulte d'un surinvestissement dans certaines capacités (politique de limitation des investissements) où l'entreprise compte rester leader et d'un sous-investissement dans des domaines spécialisées et que l'entreprise juge leurs rentabilités trop aléatoires et la sortie peu coûteuse. Dans ce cas, elle ne sera plus leader,

---

<sup>1</sup> - R. Reix, « Flexibilité » dans Encyclopédie de gestion, d'Y. Simon et P. Joffre, 2<sup>e</sup> Edition, Editions Economica – 1997.

mais un suiveur en laissant la position de leader à un partenaire qui aura la lourde responsabilité de supporter les risques aléatoires des variables de l'environnement.<sup>1</sup>

Deux grands courants s'intéressent au caractère stratégique de la flexibilité : l'écologie des populations, et l'approche par les ressources.

Pour les adeptes de l'écologie des populations, les entreprises qui arrivent à survivre, dont certaines sont performantes, sont considérées comme les mieux adaptées à leur environnement changeant et incertain. Donc, les performances de l'entreprise dépendent de la flexibilité.<sup>2</sup>

Quant aux partisans de l'approche des ressources, la flexibilité est considérée comme une ressource complexe, englobant une combinaison de plusieurs ressources et compétences afin de permettre à l'entreprise de se doter de choix stratégiques, qui peuvent être le résultat des effets combinés d'une coordination flexible de l'acquisition et de l'emploi de ressources elles mêmes flexibles.<sup>3</sup>

La flexibilité d'une ressource est très grande lorsqu'elle peut être utilisée dans un grand nombre d'emplois, accompagnée d'un délai de changement très court, et du coût de changement des ressources très faible. Les combinaisons des ressources flexibles ainsi que les mécanismes de coordination flexible vont présenter les caractéristiques qui définissent des ressources stratégiques, car elles ne peuvent pas faire l'objet d'imitation ou de transfert, et ne sont pas disponibles sur un marché.<sup>4</sup>

- la flexibilité opérationnelle : Elle permet à l'entreprise industrielle de produire une grande diversité de produits, de les modifier et renouveler rapidement, de s'adapter aux variations de volume de la demande sans créer de stocks ou de retards, d'ajuster ses compétences, de modifier ses méthodes et de s'adapter aux variations non anticipées dans les inputs provenant de l'extérieur. La flexibilité peut s'appliquer, soit aux produits offerts par l'entreprise, soit aux processus et technologies utilisés pour la conception, la réalisation et la distribution des produits, soit aux organisations choisies qui serviront pour activer les processus. L'entreprise industrielle, pour mieux s'adapter aux variables aléatoires de

---

<sup>1</sup> - D. Gerwin, « Manufacturing, Flexibility : A strategic Perspective », Management Science Review, volume 39, n° 4 – 1993;

<sup>2</sup> - M.T. Hannan et J. Freeman, « Organizational Ecology », Harvard University Press - 1989 ;

<sup>3</sup> - R. Sanchez, « Preparing for an Uncertain Future », International Studies of Management and Organization, Volume 27, n° 2 - 1997.

<sup>4</sup> - J. Barney, « Firm resources and Sustained Competitive Advantage », Journal of Management, Volume 17,

l'environnement, ou pour créer un accroissement d'incertitude dans l'esprit des concurrents, doit agir sur la flexibilité de ses produits, ou celle de ses processus industriels ou encore celle de son organisation.<sup>1</sup>

Une étude empirique menée par un collectif de chercheurs avec pour but de faire des observations sur les unités de production, est arrivée à déterminer trois types de flexibilité mesurés par six variables, comme l'indique le tableau ci-dessous. Pour chacune de ses variables, les mesures de flexibilité vont porter essentiellement sur le coût et le temps nécessaire pour effectuer le changement.<sup>2</sup> Dans cette étude, il est fait appel à une seule variable parmi quelques unes pour définir et mesurer la flexibilité. Cette variable peut être la diversité des produits fabriqués par l'entreprise, ou la capacité d'adaptation à des variations des volumes de la demande.

<b>La flexibilité opérationnelle d'un système industriel</b>		
<b>Type de flexibilité</b>	<b>Variable caractéristique</b>	<b>Définition</b>
- Produit	- Diversité des produits - Renouvellement des produits - Modification des produits	- Capacité d'un système à traiter un ensemble de produits de diversité donnée. - Capacité d'un système industriel à substituer des produits nouveaux à ceux existants. - Capacité d'un système industriel à modifier les produits existants.
- Processus	- Volume - Méthode	- Capacité d'un système industriel à ajuster le volume des ressources à celui de la demande. - Capacité d'un système industriel à changer le processus industriel en cas de baisse.
- Inputs	- Spécification	- Capacité d'un système industriel à s'adapter à des variations de spécifications des inputs.

Source : D. Gerwin et J.C. Tarondeau, « La flexibilité dans les processus de production »

- La flexibilité interne va se limiter à un niveau restreint de l'entreprise par un redéploiement de son effectif.

n°1 - 1991.

<sup>1</sup> - J.C. Tarondeau, « La flexibilité dans les entreprises », Editions Presse Universitaire de France - 1999 ;

<sup>2</sup> - D. Gerwin et J.C. Tarondeau, « La flexibilité dans les processus de production : le cas de l'automobile »,

- La flexibilité externe va porter sur l'extérieur de l'entreprise en utilisant des moyens humains ou matériels qui n'appartiennent pas à l'entreprise.<sup>1</sup>

- La flexibilité statique : Les caractéristiques d'évolution de l'environnement économique sont considérées comme connues, tout au moins, on peut déterminer les lois de probabilités et les fréquences d'apparition des variables de l'environnement. Cette flexibilité statique va pousser le système de production à se doter de surcapacités spécifiques à chaque processus ou résultant d'une offre simultanée de plusieurs produits. Pour faire face à une demande saisonnière, cette surcapacité va permettre à l'entreprise de réduire le niveau des stocks, donc à une baisse des coûts.

Certaines entreprises vont opter pour « doubler » leurs lignes d'équipements existant par des machines obsolètes dans le souci de se prémunir contre une hausse aléatoire de la demande. Contre quelques fâcheux événements, incertains mais de probabilité identifiable qui peuvent entraîner des perturbations au niveau du rythme de production, l'entreprise doit se doter d'équipement de secours (exemple d'un générateur de secours pour son exploitation en cas de ruptures éventuelles de courant). L'inconvénient majeur dans ce type de flexibilité, entraînant des surcoûts à l'entreprise est la remise en cause du classique dilemme flexibilité-productivité. L'existence de ce dilemme ne va pas influencer sur l'objectif de l'entreprise ou sur l'organisation, l'objectif recherché reste toujours la productivité. La flexibilité, dans ce cas, n'a qu'un rôle auxiliaire à jouer. La flexibilité statique est programmable, indépendamment des capacités excédentaires, ou d'une main d'œuvre supplémentaire.

A côté de la productivité qui est l'objectif principal, l'entreprise peut viser d'autres objectifs « annexes » comme l'amélioration de la qualité, par exemple. La fiabilité d'une machine ou d'un composant est considérée comme une donnée externe au processus. Afin d'améliorer et de perfectionner le fonctionnement d'un atelier, il faut multiplier les redondances jusqu'à l'obtention d'un niveau espéré de fiabilité.

- La flexibilité dynamique : C'est l'aptitude à réagir en continu et dans le temps aux variations de l'environnement. Ces variations de l'environnement ne peuvent pas être appréhendées par une distribution de probabilités comme c'est le cas de la flexibilité

---

<sup>1</sup> - J.C. Tarondeau, « Approches et formes de flexibilité », Revue française de gestion n°123 - mars/avril/mai 1999.

statique. Le décideur se trouve en face d'une incertitude, qui devient par le temps, de plus en plus maîtrisable, grâce au processus temporel d'apprentissage de l'information. En conséquence, il est conseillé à l'entreprise de transférer un ensemble d'actions optimales afin d'avoir plus de possibilités en guise de réponse aux modifications perçues de sa propre situation d'un côté, et de réagir et s'adapter dans un temps très réduit face à la vitesse d'évolution des variables de l'environnement de l'autre côté.<sup>1</sup>

La flexibilité dynamique doit passer obligatoirement par la maîtrise des temps exigés par chacune des opérations de production d'un produit ainsi que l'enchaînement de ces opérations entre elles. La variable objectif qui se dégage de cette stratégie est celle du délai de réaction par rapport à une variation de l'environnement. Cette variable présente deux aspects :

- d'une part, à court terme, ce délai de réaction, qui est un indicateur du degré de flexibilité dynamique, se mesure par le temps écoulé dans la production des produits. Quand la ligne de production concerne un seul produit, le temps exigé pour la fabrication du produit correspond exactement à la durée de passage de la pièce à partir de son introduction dans la ligne de production jusqu'à sa sortie de la chaîne. Dans le cas où la ligne de fabrication produit une large gamme de produits, le délai de réaction va inclure, non seulement le temps de passage depuis son entrée jusqu'à sa sortie, mais également les temps nécessaires exigés pour les réglages et l'ajustement de la ligne de fabrication, ainsi que les temps morts.

- et d'autre part, à moyen et long terme, on retient le temps d'adaptation qui se définit comme une capacité de renouvellement des produits et la transformation en conséquence des processus de fabrication et leur organisation. A travers les processus, on inclut le cycle technologique du produit. Cette période d'adaptation indique aussi l'aptitude d'une intégration aisée des évolutions technologiques. Dans la flexibilité dynamique, la limite qualitative est atteinte lorsque le temps de production sera inférieur au délai commercial jugé favorable par son client. Dans ces cas, la production peut se réaliser sur la base du rythme des commandes fermes et non pas prévisionnelles

Quand on situe la flexibilité au sein d'une organisation cela signifie qu'elle (flexibilité) concerne toutes les fonctions de l'entreprise : l'appareil industriel (polyvalence

---

<sup>1</sup> - P. Cohendet et P. Llerena, « Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise », Revue d'économie industrielle, n° 51 - 1<sup>er</sup> trimestre 1990.

du matériel), le personnel (flexibilité du travail), la fonction financière (souplesse des formes d'endettement et de financement). Quand on évoque la flexibilité au sein d'une entreprise, on a tendance à ne traiter que la flexibilité du travail qui n'est qu'un des aspects de la flexibilité, et on relègue la flexibilité des technologies (ou des ateliers).

1 - La flexibilité de l'emploi, qui n'est qu'un aspect de la flexibilité va se porter soit sur la qualité ou sur la quantité des compétences des travailleurs. La flexibilité du travail prend de plus en plus de l'importance pour deux raisons fondamentales :

- la concurrence internationale, dont les conséquences sont durement ressenties par les entreprises qui sont obligées de s'adapter aux nouvelles variables de l'environnement. Cette concurrence internationale a créé aussi un nouveau climat chargé d'incertitude économique (variations des taux d'intérêt et des taux d'inflation, hausse des coûts de l'énergie ...)
- grâce à l'instauration des conventions collectives, et la promulgation des lois protectrices d'emploi, l'entreprise voit son champ de manœuvre se limiter, ce qui rend l'adaptation difficile.

En théorie, il est facile de moduler la force de travail en fonction des besoins de la demande. Par contre, en pratique, il n'est pas possible à l'entreprise d'agir à sa convenance, car des restrictions d'ordre réglementaire tendent à réduire le champ de manipulation et rendent les ajustements difficiles à cause par exemple des lois qui, limitent les horaires de travail, imposent à accorder des repos obligatoires, limitent la liberté de licenciement qui est soumis à certaines conditions, dictent un seuil minimum d'heures de travail. La recherche de la flexibilité du travail consistera à utiliser des moyens pour détourner ou atténuer les effets de ces contraintes. Depuis quelques années, il a été remarqué que la forme de l'emploi à plein temps pour une durée indéterminée est remplacée par une diversité de statuts tels que : les contrats de travail à durée déterminée, le travail à temps partiel, le travail à domicile, le recours aux stagiaires, le travail temporaire. Comme on peut citer aussi, pour l'Algérie, l'exemple de recrutement des chômeurs dans le cadre du filet social, ou les contrats de pré-emploi pour les nouveaux diplômés universitaires... Ces moyens sont considérés comme des applications particulières des principes généraux de la flexibilité :

- instabilité de la main d'œuvre en s'orientant vers le travail temporaire et l'utilisation de contrats pour les employés sur une période déterminée (flexibilité par voie contractuelle) ;

- adaptation des horaires de travail en procédant à la mise en chômage technique et la modulation des horaires relative aux variations saisonnières de la production ;
- le recours à l'externalisation d'une partie de la production. Ce moyen permet à l'entreprise de transférer les coûts d'ajustement à son sous traitant.

Les entreprises connaissant des difficultés et pouvant porter atteinte à leur survie, seront obligées de procéder aux licenciements, des fois massifs, ou aux différentes formes dérivées, comme la mise à la retraite anticipée, les départs non compensés, dont le seul but est l'adaptation du coût de la force de travail au volume produit. Au niveau de la flexibilité de l'emploi, on peut appliquer la flexibilité quantitative (ou numérique) ou la flexibilité qualitative (ou fonctionnelle).

Pour la flexibilité quantitative (ou la flexibilité numérique), comme on l'a vu précédemment, on peut intervenir au niveau des effectifs et les heures de travail que l'entreprise peut utiliser. La meilleure définition qu'on peut donner de la première solution (flexibilité quantitative) est qu'elle constitue une stratégie orientée vers le marché du travail externe. En fonction des besoins en ressources humaines, ou pour faire face aux modifications de la gamme des produits, l'entreprise peut procéder en cas d'un surplus, au licenciement des travailleurs « déqualifiés », ou en cas d'un manque, au recrutement de travailleurs dont les compétences sont nécessaires.

En ce qui concerne la flexibilité qualitative (ou la flexibilité fonctionnelle), elle se portera sur le niveau et l'étendue des qualifications de son effectif et sur leur degré d'autonomie au sein d'une organisation.<sup>1</sup>

L'entreprise pour agir, va intervenir au niveau des tâches qu'elle affecte à ses travailleurs. La solution est une stratégie qui s'oriente vers le marché du travail interne : comme la main d'œuvre est considérée comme très homogène, les modifications des compétences nécessaires se trouvent et s'obtiennent grâce au recyclage de l'effectif, à la redéfinition des tâches et au redéploiement des travailleurs. Cette vision, qui s'oriente donc vers la mise en valeur du facteur humain, fait ressortir la nécessité de développer les compétences des travailleurs, avec l'idée fondamentale qui défend le maintien et la valorisation du facteur humain. Le facteur humain dans l'entreprise est composé d'un

---

<sup>1</sup> - J.C. Tarondeau, « Approches et formes de flexibilité », Revue Française de Gestion, n° 123 -avril/mai/juin 1999 ;

ensemble d'ouvriers dont les différentes compétences vont déterminer la flexibilité potentielle du travail au sein de l'organisation. Pour faciliter l'adaptation des compétences de son potentiel humain aux nouvelles variables de l'environnement, l'entreprise doit opter pour une politique de formation et d'apprentissage, qui exige un certain délai et un risque d'inadaptation à l'avenir à cause des particularités du facteur humain.<sup>1</sup>

D'une manière générale, l'entreprise peut jouer simultanément sur deux fronts de la flexibilité de l'emploi. Elle peut opter pour une formule jugée optimale, par rapport à la structure des coûts de la main d'œuvre, sous les contraintes internes ou externes, et en respectant l'objectif visé. C'est à l'entreprise de faire un arbitrage entre les deux formes de flexibilité du travail incluant chacune un ensemble de facteurs très distincts

On remarque qu'il n'y pas de modèles représentant la meilleure flexibilité du travail, et c'est à chaque entreprise de juger utile et nécessaire le dosage des formes de flexibilité, par rapport aux facteurs internes ou externes de l'organisation (structure des coûts, les fonctions de production, les modes de gestion...)<sup>2</sup>

Quant à Boyer<sup>3</sup>, il cite cinq formes de flexibilité du travail

- la flexibilité définit avant tout la plus ou moins grande adaptation de l'organisation productive. Il existe deux extrémités quant à l'organisation productive : de la plus élémentaire à travers la spécialisation des équipements (entreprises tayloriennes) jusqu'à l'atelier le plus flexible dont l'objectif est de satisfaire une demande incertaine et fluctuante. Dans l'organisation de type taylorien, le travailleur va exécuter la même tâche avec le même geste et tout le temps. La seule condition c'est d'exécuter le plus vite et le plus précis possible, sans que cet exécutant ne soit impliqué dans la gestion ;
- la flexibilité qualifie la capacité des travailleurs à pouvoir changer de poste de travail au sein d'une organisation (flexibilité fonctionnelle), grâce à un savoir-faire et un niveau de compétence qui sont supérieurs au système taylorien ;
- la flexibilité est mesurée à la faiblesse des contraintes d'ordre juridique qui régissent les contrats de travail, et surtout les décisions se rapportant aux licenciements (flexibilité quantitative) ;

---

<sup>1</sup> - E. Cohen, « Gestion de la formation », Edition Economica – 1997 ;

<sup>2</sup> - Rapport O.C.D.E, « Flexibilité du marché de travail » dans « Organisation et gestion de l'entreprise » de G. Bressi, Editions Foucher - 1995 ;

<sup>3</sup> - R. Boyer, « la flexibilité du travail en Europe », Maspéro Editions La Découverte - 1994.

- la flexibilité peut signifier aussi la sensibilité des salaires à la conjoncture économique. (les salaires sont déterminés en fonction des résultats obtenus par l'entreprise, et il se peut qu'il y ait des rémunérations différentes pour le même poste de travail.
- enfin, le facteur humain constitue un levier majeur de la flexibilité. Le rôle des ressources dans la recherche de la flexibilité peut mettre en évidence deux grandes options : soit les ressources humaines sont considérées comme un investissement « de haut du bilan », c'est à dire un actif stable et fixe qui s'apprécie par le biais d'un processus continu d'apprentissage, d'acquisition des compétences et donc de capacité d'adaptation interne. Dans ce cas, les ressources humaines représentent un moteur de la flexibilité. Soit au contraire, les ressources humaines sont considérées comme un actif « du bas du bilan », c'est à dire qu'elles deviennent une ressource temporaire, standardisable et disponible à l'extérieur, ce qui permet à l'entreprise de la gérer de manière rationnelle, à la même enseigne que les matières consommables ce qui pousse l'entreprise à moduler les quantités en fonction des aléas conjoncturels. Dans cette approche, les ressources humaines sont considérées comme le carburant de la flexibilité.

2 - Les technologies flexibles (ou ateliers flexibles) : Elles sont apparues au début des années 1980 coïncidant ainsi le développement de nouveaux équipements de production créés dans l'optique de flexibilité. Un atelier flexible est défini "comme un système de production qui est capable de fabriquer des produits différents à partir d'une seule et même organisation de base des équipements, et dont l'objectif est de s'adapter très vite aux variations qui découlent de la demande et d'accroître les gains de productivité."<sup>1</sup>

L'atelier flexible composé d'un système de production entièrement automatisé (géré par ordinateur) se caractérise par :

- un haut niveau d'automatisme assuré donc par l'ordinateur ;
- et une polyvalence en procédant aux changements d'outils automatisés.

En optant pour des ateliers flexibles, l'entreprise peut voir sa flexibilité améliorée selon trois moyens complémentaires :

- une flexibilité en volume : l'atelier est en mesure de satisfaire les variations importantes dans les volumes de production avec une variation minimale du coût ;

---

<sup>1</sup> - G. Bressi, « Organisation et gestion de l'entreprise », Editions Foucher - 1995.

- une flexibilité produit ou flexibilité de variété : l'atelier peut facilement produire plusieurs variantes d'un même produit ou des produits différents en fonction de la demande ;
- une flexibilité délai ou flexibilité de réactivité : l'automatisation des processus va permettre de réduire les délais de réaction et surtout ceux occasionnés par les réglages d'outillage et la conception de nouvelles variantes.

En réalité, il n'est pas facile à l'entreprise de poursuivre les trois objectifs en même temps. La mise en place d'un atelier automatisé, réalisant des produits et assisté par un ordinateur comporte des difficultés pouvant entraîner des rigidités et occasionnant des coûts d'investissement très élevés avec le risque d'inadaptation. La recherche de la flexibilité s'inscrit dans l'optique d'une lutte contre le risque et l'incertitude qui peuvent être engendrés par une ou plusieurs variables de l'environnement. Dans ces cas, la politique conduit donc à adopter de nouvelles normes de gestion qui se basent sur des aspects temporels et informationnels de la prise de décision. L'application de ces normes est rendue difficile car elles ne remplacent pas les anciennes (efficacité, coût, qualité...), mais il est conseillé de faire des combinaisons avec elles.<sup>1</sup>

**4 - Les domaines de la flexibilité :** Une entreprise est en mesure de développer sa flexibilité en agissant dans trois grands domaines de décision stratégique qui concernent ses produits, ses processus et son organisation.<sup>1</sup>

1 - Les produits flexibles : Les produits flexibles signifient que les produits sont capables d'assurer la satisfaction d'un grand nombre de besoins. S'il s'agit d'un produit intermédiaire, sa flexibilité sera définie par le nombre des cas d'emploi dans des produits composés de niveau supérieur. Il est évident que quand l'entreprise multiplie les usages d'un même produit, de nombreux besoins peuvent être satisfaits par un produit unique. Il arrive que dans certains cas, l'entreprises multiplie les états ou les usages éventuels du produit tel qu'il est proposé au consommateur, c'est le cas de la montre, qui autrefois indiquait l'heure, sert maintenant de réveil, de chronomètre, de calculatrice et de récepteur radio. C'est aussi le cas du téléphone portable, qui initialement était utilisé comme appareil téléphonique, peut être utilisé comme un appareil photographique, caméra ou console de jeux...Etant consciente de l'accroissement considérable et continu de la diversité des

---

<sup>1</sup> - J.C. Tarondeau, "Les technologies flexibles de production" – Editions ERFI – 2005.

produits qui sont offerts sur le marché, l'entreprise ne peut prévoir avec précision les choix de chacun de ses clients. C'est pour ces raisons, que l'entreprise doit concevoir des produits flexibles, dans le but de multiplier le nombre des cas d'emploi. Ces politiques ont l'avantage de permettre de réduire le niveau des stocks prévus pour faire face à l'incertitude de l'avenir. La conception modulaire, ou plus généralement la différenciation retardée des produits consistant à créer des produits de telle sorte que pour une variété donnée des produits offerts sur le marché, la variété des produits intermédiaires réalisés pendant les différentes phases de conception, production et distribution soit minimisée.

Ce management stratégique repose ainsi sur deux lois simples : d'un côté, la réduction de variété des produits permet d'augmenter la productivité d'un système productif en limitant les besoins de flexibilité, et d'autre part, à variété donnée des produits finis issus d'une système productif, la production de ce système est d'autant plus forte que l'augmentation de variété des produits intermédiaires est située plus en aval du processus productif.

2 - Les processus flexibles : Si l'entreprise se dote d'un processus flexible c'est aussi, en plus des produits flexibles, pour lui permettre de s'adapter rapidement et à faibles coûts aux transformations d'environnement. Le développement de processus flexibles et l'introduction des technologies de l'information contribuent à fournir cette souplesse. Un processus regroupe une multitude d'activités ou d'opérations qui sont organisées en séquence ou en réseau, où sont mis en œuvre des ressources, des méthodes et des équipements dans le but de créer de la valeur. L'entreprise a la possibilité de mettre en œuvre des processus flexibles, c'est-à-dire capables de s'adapter à la variété des produits ou services et aux variations des demandes, grâce au nombre élevé de configurations possibles. Les processus flexibles permettent d'élargir le champ des activités possibles. Une machine spécialisée (ou rigide) ne disposerait que des fonctions nécessaires et suffisantes pour exécuter une opération donnée et toute modification des opération exigera le remplacement ou une transformation radicale des équipements. Par contre, une machine flexible, c'est-à-dire celle qui comporte une multitude de fonctions, combinées entre elles, vont permettre de réaliser un grand nombre de produits ou de services. On peut qualifier un processus, qui emploie une main d'œuvre qualifiée et polyvalente de plus flexible par

---

<sup>1</sup> - S. Kotha et D. Orne, « Generic manufacturing strategies », Strategic Management Journal, vol.10 - 1989.

rapport à un processus qui emploie une main d'œuvre spécialisée et peu qualifiée.<sup>1</sup> Il est conclu qu'un processus est d'autant plus flexible qu'il est moins spécialisé. La rigidité d'un processus est d'autant plus grande que les coûts et les délais de transformation du processus pour passer d'une configuration à une autre sont plus importants.

La flexibilité d'un processus, comme celle d'un produit, provient des surcapacités dont il est doté, qui permettent de multiplier le nombre de ses configurations potentielles et de réduire les coûts et les délais de reconfiguration<sup>2</sup>. La flexibilité d'un processus devient alors coûteuse, et l'entreprise se trouve ainsi face à un dilemme entre la flexibilité et la productivité, car il n'est pas facile de concilier la capacité d'adaptation des processus industriels et la recherche de coût minimum.<sup>3</sup>

3 - Les organisations flexibles : L'organisation d'un groupe social est une décomposition de l'ensemble en sous-ensembles ou entités dotées de ressources, de compétences et de pouvoirs et dont le fonctionnement et les modes de relations avec les autres entités sont régis par des règles explicites ou implicites de manière à atteindre des buts locaux ou globaux. Comme on trouve des processus rigides ou flexibles, on peut trouver des organisations rigides ou flexibles. L'organisation est qualifiée de rigide lorsque la répartition des rôles entre les entités qui la composent est figée et que le système de règles qui dictent ses actions ne peut pas être changé facilement et rapidement. Il est essentiel à l'entreprise de concevoir des organisations flexibles qui facilitent l'adaptation aux caractéristiques incertaines de l'environnement. L'organisation flexible est celle qui, d'une part, modifie à faibles coûts et rapidement les relations qui lient ses différents éléments, et d'autre part, facilite les changements d'organisation en faisant partager une vision commune des finalités de l'entreprise. La flexibilité stratégique permet à chacun de ses éléments de percevoir sa contribution au fonctionnement de l'ensemble et à la réalisation des objectifs communs. C'est surtout dans le domaine de l'organisation du travail que la rigidité ou la flexibilité sont les plus faciles à cerner. En général, l'organisation flexible du travail résulte de niveaux élevés de qualification et de polyvalence des individus, du remplacement d'individus spécialisés par des groupes de travail pluricompetents comme unités de base de l'organisation et de l'autonomie de ces groupes.

---

<sup>1</sup> - J. Woodward, « Industrial Organisation : Theory and Practise », Oxford University Press – 1965 ;

<sup>2</sup> - S. Shingo, « Maîtrise de la production et méthode Kanban », Editions d'Organisations – 1983 ;

<sup>3</sup> - W. Skinner, « The focused factory », Harvard Business Review - mai/juin 1974.

Etant donné que la flexibilité de l'organisation est définie comme une organisation qui présente un grand nombre d'états ou de configurations potentiels. En sociologie du travail, l'organisation flexible, baptisée organique par opposition aux organisations mécanistes, se caractérise par un niveau élevé de qualification et une grande polyvalence du personnel, par une faible formalisation des règles et procédures et par le recours à des communications latérales pour résoudre les problèmes rencontrés. Les recherches sur les politiques de qualité, sur le juste à temps ou sur la réduction des cycles de recherche et développement ont mis en évidence l'organisation en groupes multifonctionnels autonomes comme un moyen privilégié afin d'obtenir une bonne capacité d'adaptation à des événements non anticipés.<sup>1</sup>

Le tableau ci-dessous présente la comparaison entre l'organisation mécaniste et l'organisation et l'organisation organiste

Organisation mécaniste	Organisation organiste
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spécialisation</li> <li>- Centralisation du pouvoir</li> <li>- Faible niveau de compétences</li> <li>- Faible autonomie</li> <li>- Responsabilité limitée à l'exécution des tâches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Polyvalence</li> <li>- Décentralisation du pouvoir</li> <li>- Niveau élevé de compétences</li> <li>- Forte autonomie</li> <li>- Responsabilité de conception, pilotage et contrôle.</li> </ul>

Source : J.C. Tarondeau, « La flexibilité dans les entreprises », Editions Presse Universitaire de France - 1999.

Soit un groupe multifonctionnel considéré comme unité de base d'une organisation flexible. A tout moment ou dans toutes tâches assignées, ce groupe présente des surcapacités ou des ressources et compétences non exploitées qui lui permettent de s'adapter rapidement et efficacement à des événements imprévus. Mais par rapport à des organisations où les tâches sont réparties entre les individus spécialisés ayant des compétences nécessaires à la réalisation de ces tâches, ce sont ces surcapacités mobilisables pour traiter de problèmes nouveaux qui engendrent des capacités

---

<sup>1</sup> - S.C. Wheelwright et K.B. Clark, « Revolutionizing Product Development, Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality », The Free Press – 1992 ;

supplémentaires d'adaptation. L'organisation flexible présente des surcapacités ou du slack organisationnel.<sup>1</sup>

Reposant sur des surcapacités, la flexibilité d'une organisation, comme la flexibilité des produits et des processus, est coûteuse et ne se justifie que pour faire face à l'incertitude. Il faut donc rechercher un optimum de flexibilité organisationnelle en comparant les coûts des surcapacités et les gains engendrés par de meilleures réponses aux événements incertains.<sup>3</sup>

### **Section 3 – Les étapes de développement de l'entreprise**

Si la flexibilité permet à l'entreprise de s'adapter à l'environnement, sous la contrainte de l'incertitude et de l'urgence, il faut mettre en évidence que la PME ne doit pas se contenter de contourner les menaces de l'environnement ou de saisir les opportunités qui se présentent, mais d'assurer une évolution dans le temps. La PME évolue car lors de la création, son personnel est réduit et son activité limitée. Généralement, elle commence comme une très petite entreprise ou industrie locale pour terminer comme moyenne ou très grande entreprise ou industrie exportatrice ou d'envergure internationale.

En général, l'évolution de la PME passe par cinq stades, à savoir: l'existence, le maintien, la réussite, l'essor et l'exploitation maximale des ressources. En définissant le stade que traverse l'entreprise, le directeur pourra utiliser cette analyse afin de mieux cerner les problèmes qui peuvent surgir et prévoir les difficultés à venir.

Les petites entreprises ou industries se distinguent de manière considérable par leur liberté d'action, leurs modes de gestion et leurs structures organisationnelles. Cependant, une étude plus poussée a permis de révéler que les petites entreprises ou industries se heurtent aux mêmes difficultés, et qui apparaissent à des stades identiques de leur développement. Ce sont ces points communs qu'on synthétisera en un schéma, qui facilitera la compréhension de la nature, les caractéristiques et les problèmes d'une entreprise, que cette entreprise ou industrie emploie deux ou trois ouvriers avec un salaire

---

<sup>1</sup> - Le terme a été introduit par C.M. Ciert et J.G. March dans « A behaviour theory of a firm » Prentice Hall – 1963 ;

<sup>3</sup> - J.C. Tarondeau, « La flexibilité dans les entreprises », Editions Presses Universitaire de France – 1999.

minimum ou une autre entreprise ou industrie réalisant un chiffre d'affaires important et ayant un taux de croissance annuelle de 40%.

Aussi, cette meilleure compréhension va permettre aux directeurs d'entreprise d'évaluer les problèmes qui se présentent, par exemple, l'obligation d'améliorer un système d'ordinateur, le recrutement ou la formation des cadres dans le but de maintenir le taux escompté de croissance.

Cette analyse a pour but de prévoir les besoins essentiels qui surgissent aux différentes étapes, comme par exemple le surplus de travail imposé au chef de l'entreprise lorsqu'elle est au stade de sa création, et la nécessité de déléguer ses pouvoirs et de procéder au changement du style de direction lorsque l'entreprise s'élargit et qu'elle devient plus complexe. Cette analyse peut être considérée comme une base d'évaluation de l'effet de la réglementation et la politique fixée ou prévue sur les entreprises.

Enfin, cette étude peut aider les comptables ainsi que les consultants à identifier les difficultés des PME et à trouver les solutions aux problèmes posées, par exemple, dans une entreprise âgée de 6 mois et possédant 20 ouvriers ne peuvent pas avoir la même solution aux problèmes d'une autre entreprise ayant 30 ans d'existence et employant 100 ouvriers. La solution pour la première entreprise peut être trouvée dans la planification en matière de cash-flow, tandis que pour la seconde, sa solution c'est l'organisation et l'amélioration stratégique.

Durant ces dernières années, diverses études ont porté sur la constitution de modèles afin d'analyser les problèmes d'entreprise. Cette méthode de base sur trois hypothèses :

- a - l'entreprise doit de développer en suivant les stades d'évolution, ou disparaître si elle échoue ;
- b - elle ignore les premières étapes importantes de la création et du développement de l'entreprise ;
- c - ce modèle d'analyse évalue essentiellement la taille d'une entreprise en termes de ventes annuelles.

Pour y arriver, on utilisera 2 aspects:

- la taille de l'entreprise ;
- sa maturité ou son stade de développement.

Il existe 5 stades de développement, chaque étape se distingue par un indice de taille, de diversité et de complexité. Chaque stade englobe 5 facteurs relatifs à la gestion :

- mode de gestion ;
- structure organisationnelle ;
- importance des systèmes formels ;
- objectifs stratégiques majeurs ;
- participation de l'entreprise à la société.

### **Stade 1 - L'existence**

Les principaux problèmes auxquels se heurte l'entreprise pendant ce stade c'est la recherche et la prospection de la clientèle et la livraison du produit ou la prestation du service. L'entreprise doit trouver des réponses aux questions suivantes :

- Est-ce qu'il est possible de trouver une clientèle suffisante pour vendre nos produits, ou fournir nos prestations de telle sorte que l'entreprise puisse garantir son avenir ?
- Est-ce qu'il est possible, qu'à travers ce client clef ou de procédé pilote de production, de garantir une source de ventes plus importante ?
- L'entreprise dispose-t-elle de moyens suffisants pour couvrir les frais très importants lors de la création de l'entreprise (stade de démarrage) ?

Durant ce stade, l'organisation de l'entreprise est simple, car l'entrepreneur a la mission de faire tout et supervise directement ses ouvriers, dont la compétence doit au moins équivaloir une certaine moyenne.

Il existe peu ou pas de planification. Le management stratégique de l'entreprise consiste à assurer son maintien. L'entrepreneur forme l'ensemble de l'entreprise, effectue toutes les missions importantes, et est surtout la source du dynamisme et de direction, et avec ses parents et amis sources de capital.

Pendant ce stade, un exemple peut être donné par le restaurateur tout récent, ou une société de technologie avancée, leur objectif est de stabiliser la production ou la qualité des produits en passant par la vente au détail. Un grand nombre de ces entreprises n'arrive pas à avoir une clientèle ou un volume de production suffisant pour s'assurer un avenir. Dans ce cas, l'entrepreneur cessera son activité lorsque le capital de départ est épuisé, et s'il

est plus chanceux, il aura la possibilité de vendre son entreprise pour la valeur des actifs. Tandis que les entreprises qui ne disparaissent pas, passeront au stade suivant.

### **Stade 2 - Le maintien**

Arrivée à ce stade, l'entreprise a prouvé son entité d'affaire exploitable. Elle possède une clientèle suffisante et arrive à la satisfaire grâce à sa production ou des services satisfaisants. Le principal problème ne réside pas dans la simple existence, mais celui du rapport entre les revenus, d'une part et les dépenses, de l'autre part.

Les questions posées par l'entreprise à ce stade sont :

- Est-il possible de dégager, à court terme, de l'argent afin d'assurer la continuité et couvrir la reconstitution ou le remplacement de l'actif immobilisé lors de l'écoulement de celui-ci ?
- Est-il possible de créer, au moins, un cash flow suffisant pour maintenir son exploitation et pour financer une croissance à un niveau assez élevé afin de réaliser, grâce à l'activité et à la part du marché, une rentabilité économique des actifs et de la main d'œuvre ?

Pendant cette étape, l'organisation est simple. L'entreprise fait employer un nombre limité d'ouvriers et sont supervisés par le directeur commercial ou un agent de maîtrise. Ni le directeur commercial, ni l'agent de maîtrise ne peuvent prendre d'initiatives. Ils ne font qu'exécuter les ordres qui proviennent du chef de l'entreprise. La planification formelle se limite à une prévision financière. Le but visé reste toujours la survie. Le chef de l'entreprise est le seul représentant de la société.

Arrivée à ce stade, l'entreprise peut croître en taille et en rentabilité, et passer à l'étape suivante de réussite. Dans le cas où elle ne réussit pas à passer ce cap, elle se constituera un rendement marginal du temps et du capital investis pour arrêter enfin l'exploitation de l'entreprise lorsque son chef abandonne ou démissionne.

### **Stade 3 - La réussite**

Pendant ce stade, l'entreprise visera soit à exploiter les atouts de la société et s'élargir, soit à maintenir une certaine stabilité afin de garantir une base pour d'autres activités décidées par le chef d'entreprise. Celui-ci va considérer son entreprise soit comme un moyen d'expansion, soit comme une base d'appui lorsque le directeur désengagera une partie ou l'ensemble de sa société. Ce désengagement sera dicté par la volonté de créer une

autre entreprise, ou de consacrer plus de temps à certaines distractions ou autres centres d'intérêt extérieurs à son entreprise.

Il existe 2 types d'entreprise à ce stade :

a - Réussite - Désengagement : L'entreprise a atteint un niveau économique très encourageant. Sa taille et sa pénétration du marché sont suffisantes pour maintenir la réussite économique. L'entreprise dégager des bénéfices égaux ou supérieurs à la moyenne. Le maintien à ce stade peut l'être définitivement à la seule condition que les changements de l'environnement ne mettent pas en danger le créneau du marché, et où encore une mauvaise gestion ne vient pas pour réduire les capacités de concurrence.

Du côté de l'organisation, avec l'élargissement de l'entreprise, la nécessité de déléguer les pouvoirs aux cadres compétents s'impose. La situation financière est excellente. Il est important de ne pas gaspiller ses ressources pendant les périodes prospères car le gaspillage est préjudiciable si la PME passerait par des périodes difficiles. Le directeur de l'entreprise, et à un degré moindre ses collaborateurs directs, doivent contrôler une stratégie donnée afin de maintenir le statu quo.

Avec le développement, l'entreprise et son directeur sont de plus en plus dissociés, car les activités du directeur sont différentes de celles de l'entreprise, et ceci est facilité par la présence de ses collaborateurs. Beaucoup d'entreprises demeurent longtemps à ce stade de réussite-désengagement. Leur part du marché ne favorise pas l'expansion. C'est le cas de nombreuses PME de services, ou les entreprises qui ont une évolution lente.

Pour d'autres chefs d'entreprises, il faut faire un choix. Dans le cas où l'entreprise arrive à s'adapter aux changements de l'environnement, elle peut se maintenir à ce stade ou peut faire l'objet d'une vente, ou encore d'une fusion bénéfique pour le vendeur, et à l'avenir sa croissance peut être encouragée.

Pour les entreprises qui n'arrivent pas à s'adapter aux changements, comme ce fut le cas de nombreuses usines d'automobiles durant les années 70/80, elles seront obligées de rester à ce stade ou de redevenir des entreprises du type de 2<sup>o</sup> stade à savoir le maintien.

b - Réussite-expansion : Durant ce stade, le directeur de l'entreprise visera à renforcer et à dégager les moyens nécessaires pour la croissance, et va même risquer les fonds et emprunter de l'argent afin de financer cette expansion. Le chef d'entreprise doit assurer

d'abord le maintien de sa société dans une situation rentable, dans le but de ne pas dépenser plus que ses revenus et de répondre aux exigences de l'expansion.

Les systèmes doivent tenir compte des exigences futures et les prévoir. La planification opérationnelle par budgets est identique à celle du stade de réussite-désengagement, mais une importance particulière est donnée au management stratégique et touche surtout le chef d'entreprise qui est plus actif que dans le stade du désengagement.

Deux cas se présentent à l'entreprise pendant ce stade (réussite-expansion) : Si elle réussit, l'entreprise passera au stade suivant qui est l'essor. Ce stade de la réussite-expansion est considéré comme une première tentative d'expansion avant toute élaboration d'une stratégie de croissance. Si elle échoue à ce stade, il est possible d'identifier, au moment opportun, les causes de l'échec et ceci afin de permettre à l'entreprise de se maintenir au stade de la réussite-désengagement. Dans le cas contraire, elle reviendra au stade du maintien avant de procéder à la mise en faillite ou à une vente face à une situation catastrophique.

#### **Stade 4 - L'essor**

Durant cette étape, il est prévu d'obtenir une croissance rapide et de ce fait, il faut la financer. Les principales préoccupations sont :

- la délégation des pouvoirs à certains dirigeants dans le but d'améliorer l'efficacité de direction en période d'expansion rapide, et de plus en plus complexe. La question qui se pose : Peut-on dire qu'il existe une véritable délégation de pouvoir qui implique le contrôle de performance et une surveillance soutenue, ou ce n'est simplement qu'une renonciation du pouvoir de la part du chef d'entreprise, comme c'est généralement le cas ?
- concernant les finances : Sont-elles suffisantes afin de répondre aux exigences de la croissance ? Est-ce que le cash-flow ne serait pas entamé par des dépenses mal contrôlées ou par des investissements inopportuns engagés du fait de la précipitation du patron ?

Durant cette étape, l'organisation est décentralisée et dans certains domaines fragmentés, c'est le cas pour les ventes ou la production. Les différents responsables doivent être très efficaces afin de s'adapter à un environnement surtout croissant et complexe. Les systèmes deviennent de plus en plus profonds et larges. Il est élaboré en même temps une planification opérationnelle et stratégique exigeant des responsables

spécifiques. On assiste à une distinction nette entre le chef de l'entreprise et l'entreprise, même si l'entreprise est dominée par le chef de la société et la gestion des stocks.

Ce stade peut revêtir une importance particulière du fait que cette entreprise peut devenir une grande entreprise ou industrie, à condition que celle-ci souhaite consolider cette croissance aussi bien du point de vue des finances que de la direction. Dans le cas contraire, c'est à dire l'entreprise n'a pas de grande ambition, elle peut être vendue à profit, et ceci à condition que le chef d'entreprise reconnaisse ses limites.

En général, si les entreprises arrivent à franchir la 3<sup>o</sup> étape de la réussite et échouent au stade de l'essor cela est dû soit à la précipitation de la tentative de croissance, avec pour conséquence les pertes financières, soit à une mauvaise délégation de pouvoir. Dans le cas où l'entreprise échoue au stade de l'essor, elle peut limiter son activité et se maintient dans une position favorable à un certain niveau d'équilibre. Dans le cas contraire, l'entreprise est amenée à se replier et se positionne au stade du maintien ou même échouer totalement. Ces éventualités ont été vérifiées du fait du taux d'intérêt trop élevé et des conjonctures économiques inégales.

### **Stade 5 - L'exploitation maximale des ressources**

L'essentiel pour l'entreprise, une fois qu'elle a atteint ce stade, est de consolider et de contrôler les avantages financiers obtenus par la croissance rapide, et maintenir aussi les avantages d'une petite entreprise ou industrie à savoir l'esprit de dynamisme et la flexibilité d'action. L'entreprise doit parvenir à renforcer la direction, la rapidité et l'efficacité de la prise de décision afin d'éliminer les problèmes qui se présentent au stade précédent. L'entreprise doit arriver à se professionnaliser par le biais de budgets, de management stratégique, de direction par objectifs et de systèmes de dépenses.

A ce stade, l'entreprise possède les moyens humains et financiers, il y a une décentralisation de la direction et une compétence et expérience de son personnel. En plus, les systèmes d'organisation sont très développés et étendus. La distinction de l'entreprise de son chef est très nette aussi bien du point de vue financier que de l'exploitation. On assiste à une maturité de l'entreprise. Les points forts sont sa taille, ses moyens financiers et la compétence de ses dirigeants.

Dans le cas où l'entreprise se montre capable de maintenir son dynamisme, elle peut être une force importante sur le marché. Sinon, elle peut entrer dans le sixième stade de "sclérose", caractérisé par un refus de prise de risques et un manque flagrant en matière d'innovation. La menace pour ce type d'entreprise au stade de sclérose provient des concurrents en expansion qui se rendent compte les premiers de cette modification.<sup>1</sup>

### **Conclusion**

La flexibilité et la proximité constituent un atout des PME sont les armes privilégiées qu'utilisent les PME pour faire face aux grandes entreprises, lorsqu'il s'agit de réagir face à un environnement très dynamique et imprévisible. Cette flexibilité est aussi l'arme avec laquelle la PME attaque les grandes entreprises pour sauvegarder une part du marché ou la conquérir.

La flexibilité ne sert pas à se prémunir des menaces de l'environnement seulement, en restant uniquement sur la défense, ou d'essayer de contourner les dangers, mais elle permet aussi à l'organisation de "voir grand" et de viser ainsi un développement logique pour sortir de la "taille" de PME d'envergure locale ou nationale et devenir une grande entreprise d'envergure internationale, pourquoi pas.

Dans la plupart des cas ; il est très difficile à une PME de respecter et de viser l'objectif initialement tracé par son propriétaire car l'environnement actuel se caractérise par une forte turbulence et un grand dynamisme, donc un futur imprévisible. C'est le management stratégique qui permet, grâce à la flexibilité de toute l'organisation de la PME, d'atteindre l'objectif assigné et de guetter la moindre opportunité de l'environnement pour améliorer sa position et détenir une part de marché, source de développement et de la croissance de la PME.

---

<sup>1</sup> - N.C. Churchill et V.L. Lewis, « Les cinq stades de l'évolution d'une PME » Revue Harvard Expansion n° 32 - 1994.

# **Deuxième Partie**

**Le management stratégique  
dans une PME publique**

# Chapitre 1

La PME-De l'économie dirigée à l'économie de marché

## **Introduction**

L'entreprise algérienne a connu des périodes distinctes depuis son indépendance à ce jour. Le découpage de l'évolution de l'entreprise algérienne en général, et des PME en particulier, de 1962 à 2000, s'est fait en trois phases et chaque phase est sensée apporter plus ou moins une contribution dans le processus de développement du pays.

La première étape de l'évolution de l'entreprise algérienne est caractérisée par la récupération des entreprises industrielles et les terres agricoles abandonnées par les colons français et la continuité de leur exploitation. Cette opération, qui a duré jusqu'en 1967, a vu la mise en place d'un processus de restructuration basé sur les sociétés nationales et la nationalisation des entreprises de l'industrie hors hydrocarbures et les banques. En vue d'instaurer définitivement un secteur public puissant - base de développement du pays – l'Etat devait passer par la nationalisation du secteur des hydrocarbures, devenant ainsi propriétaire exclusif des richesses souterraines du pays (1974) et source de revenu national, d'une part, et par l'investissement lourd nécessaire et intensif au démarrage des sociétés nationales, par le recours à l'emprunt extérieur, d'autre part (de 1969 à 1979), pour parvenir ainsi au développement souhaité. Les entreprises du secteur privé, marginalisées, se plaçaient dans certains créneaux à forte valeur ajoutée, facteur clé de leur pérennité et leur réussite.

L'étape suivante a vu l'Etat afficher une volonté d'ouverture de l'économie et donner plus de "considération" au secteur privé par la promulgation de la loi portant sur l'investissement économique privé national (1982), tout en maintenant la position dominante des entreprises publiques dans la sphère économique. Aussi, cette période a permis de faire une analyse sur les conséquences de la mise en place du dispositif de développement, notamment les résultats des entreprises publiques, dont la satisfaction est d'ordre social alors que son volet économique a été un échec vu l'importance de l'enveloppe financière colossale consacrée au démarrage et au soutien de l'industrialisation. A l'opposé, et comme toujours, le secteur privé a pu, comme toujours, préserver "sa place" dans les mêmes créneaux qui nécessitent peu de capitaux

La dernière étape vient confirmer les limites de la politique de développement adoptée. Le pays, devenant mono exportateur ne comptant que sur ces recettes pétrolières, a traversé une période critique à cause de la crise du pétrole de 1986 et de la baisse du dollar, réduisant considérablement les recettes du pays, qui ne pouvaient plus couvrir ni les

importations, ni le remboursement des emprunts extérieurs. Cette situation a poussé l'Etat à entamer des grandes réformes en passant de l'économie dirigée à l'adoption du principe de désengagement de l'Etat de la sphère économique, donc à l'économie de marché. Les conditionnalités des plans d'ajustement structurel du FMI et de la Banque Mondiale ont dicté ce choix, lors des négociations avec ces institutions financières portant sur les solutions de sortie de crise de la dette extérieure du pays. Ce revirement de situation a incité les pouvoirs publics du pays à mettre en œuvre des actions pour préparer l'environnement de l'économie de marché où le secteur privé, notamment ses PME, aura une place et un rôle à jouer dans la croissance économique de pays.

**Section 1 - La période 1962-1982** : Pour son modèle de développement, l'Algérie a opté pour le modèle socialiste axé sur une forte industrialisation, et ce par la mise en place d'un secteur public s'étendant à tous les secteurs d'activité selon la stratégie de l'industrie industrialisante,<sup>1</sup> basée sur des industries de biens d'équipement et des produits intermédiaires.

Les trois orientations principales de l'industrialisation fixées sont :

- l'implantation des industries de base sidérurgique et pétrochimique ;
- le développement des industries mécaniques ;
- la mise en place des industries de substitutions ayant pour objectif la satisfaction du marché intérieur en biens de consommation divers.<sup>2</sup>

La formation du secteur public, véritable moteur de la vie politique et économique du pays, dont s'est doté l'Etat algérien pour mettre en œuvre sa stratégie de développement, s'est faite en deux étapes :

a - 1962-1971 : A l'indépendance, l'Algérie a hérité d'une économie désorganisée composée de près de 350 unités industrielles à caractère artisanal et globalement vétuste appartenant aux colons français. A leur départ vers leur métropole, et afin d'assurer la continuité d'exploitation de ces PME en général, et compte tenu de l'inexistence de

---

<sup>1</sup> - Le modèle de l'industrie industrialisante a été exposé et mis en valeur par l'économiste français G. Destanne de Bernis et le définit comme " celle dont la fonction économique fondamentale est d'entraîner dans son environnement localisé et daté un noircissement de systématique ou une matrice systématique ou une modification structurelle de la matrice interindustrielle et des transformations des fonctions de production" dans « Industries industrialisantes et contenu d'une politique d'intégration régionale », in économie appliquée, Tome XIX, n° 3-4 – 1966.

<sup>2</sup> - Y. Boudjenah, « Algérie Décomposition d'une industrie – la restructuration des entreprises publiques (1980-2000 : l'Etat en question » Edition l'Harmattan – 2002.

préparation des rouages et des institutions de l'Etat, elles étaient confiées à des Comités de gestion.

En 1963, il y a eu promulgation du premier Code des investissements, sans toutefois entraîner des effets considérables sur le développement du secteur des PME malgré les avantages et les garanties qui devraient être accordés aux investisseurs nationaux et étrangers.

Les entreprises en autogestion recensées, en janvier 1964, sont réparties par branches d'activités, par nombre et par effectif, suivant ce tableau

Branches	Total		% Entreprise	% Effectif	Nombre moyen d'ouvriers
	Nbre	Effectif			
Bâtiments et matériaux de construction	114	2.773	33.04	29.12	24
Bois	37	758	10.72	7.96	20
Métallurgie et électricité	49	886	14.20	9.30	18
Alimentation	85	2.259	24.64	23.72	27
Textiles	8	529	2.32	5.55	66
Chimie	17	1.146	4.93	12.03	67
Divers	35	1.172	10.15	12.32	33
<b>TOTAL</b>	<b>345</b>	<b>9.523</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Les branches de bâtiments, matériaux de construction et d'alimentation constituent près de 57% de l'ensemble des entreprises autogérées et emploient plus de la moitié (52,84%) de la main d'œuvre du total des effectifs des entreprises en autogestion.<sup>1</sup>

C'est ainsi que cette opération de l'autogestion, a duré jusqu'à l'année 1967, date de l'instauration du processus de restructuration fondé sur la forme de « *sociétés nationales* » comme type d'organisation d'un secteur public articulé avec la mise en place d'un processus de planification centralisé et le cantonnement des comités de gestion dans l'agriculture uniquement. Cette période a connu l'intégration de ces entreprises dans les 15 sociétés nationales de production (10 dans l'industrie légère et 5 dans l'industrie lourde) et la création de 280.000 emplois directs. .

C'est période coïncide aussi avec les premières nationalisations dans l'industrie hors hydrocarbures et le secteur bancaire.

<sup>1</sup> - A. Bouyacoub, « La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie » Volume I, Editions O.P.U – 1987.

Au début des années 1971, le nombre d'entreprises publiques est estimé à environ 2.800 dont 1.145 entreprises à vocation locale. Le secteur public industriel regroupait 1.221 unités dans 19 sociétés nationales, réparties en 482 unités de production en exploitation, 60 unités en cours de réalisation, 487 unités de distribution, 174 unités de réalisation et 18 unités de formation.

Pour le secteur privé, un nouveau Code des investissements (n°66/284 du 15/09/1966) est venu pour lui accorder un rôle – auparavant très marginal - dans le processus de développement économique, tout en privilégiant le secteur sur les secteurs stratégiques de l'économie. Ce code des Investissements imposait aux investisseurs privés l'obtention d'un agrément de projet auprès de la Commission Nationale des Investissements (CNI). Ces PME privées, qui rencontraient de nombreux obstacles insurmontables, tels qu'une fiscalité lourde, une législation de travail rude et une fermeture totale du commerce extérieur, ont fait que le secteur privé ne s'émancipe pas et occupe une place dérisoire dans le développement économique du pays. A tel point aussi que les PME privées, à l'état embryonnaire, ont été considérées comme un "appoint" au secteur public du fait que toutes les politiques convergeaient vers le développement économique du secteur public. Le promoteur privé s'est retrouvé à investir surtout dans des créneaux nécessitant un faible coût en capital et une technologie peu développée et aussi une main d'œuvre qualifiée. Ces créneaux correspondaient aux activités de commerces et de services.

Compte tenu de la complexité des procédures pour l'obtention de l'agrément et se rendant compte de la faiblesse de l'engouement des investisseurs, cette commission nationale des investissements a été dissoute en 1981.

b - 1971-1979 : C'est une période caractérisée par deux événements majeurs, à savoir le parachèvement de l'opération de constitution d'un secteur public puissant et exclusif par la nationalisation des intérêts pétroliers et le développement soutenu des investissements.

Chaque entreprise publique avait son propre plan annuel, les ministères concernés approuvaient ces plans, contrôlaient les importations, fixaient les prix de vente et validaient les programmes d'investissement sur une période pluriannuelle. C'est le Trésor Public qui finançait directement et intégralement les investissements, sous forme de prêts à moyen et long termes, comme il garantissait tous les crédits extérieurs mobilisés pour l'investissement. Les entreprises bénéficiaires de ce mode de financement devaient, en contre partie, participer

au budget de l'Etat et convertir les dotations aux amortissements en bons d'équipement (bons de Trésor). Néanmoins, cette contribution ne les dispensait pas le remboursement de la dette d'investissement.

Ces deux mesures ont été vite abrogées, étant donné que la majeure partie des entreprises publiques devait faire face à de nombreux problèmes financiers et étaient incapables de dégager des cash-flows positifs nécessaires au remboursement de la dette, encore moins de participer au budget de l'Etat et acheter des bons de Trésor.

Avant la possession des contrats de réalisation de l'investissement, le projet est soumis à trois niveaux de décision :

- l'approbation du ministère de tutelle sur la base d'une étude technico-économique présentée par l'entreprise ;
- la décision d'individualisation du Ministère de la planification sur la base d'une demande établie par l'entreprise et le ministère de tutelle ;
- la décision de financement du Ministère des finances sur la base du financement proposé par l'entreprise et discuté au niveau du Conseil de direction de la Banque Algérienne du Développement (BAD). Cette institution faisait partie du système bancaire algérien de l'époque qui est composé également de la Banque Centrale, du Trésor public et des banques commerciales.

D'après le Ministère des Finances, la part de l'investissement public sur le PIB en 1969 est passée de 34,07% à 50% en 1979, un taux nettement supérieur à celui des pays à revenu moyen qui se situe à 26%. Les investissements globaux hors investissements sociaux ont atteint 300 milliards de DA durant la période 1967-1978, multipliant par 15 le montant du début de période (1967), soit un montant de 1.260 \$US d'investissement par tête d'habitant en 1978, classant l'Algérie comme le pays qui a enregistré des mouvements d'investissement les plus élevés au monde, et cela est dû essentiellement au fait qu'en 1962, l'Algérie était principalement un pays agricole où l'industrie était peu développée et il fallait réussir le modèle de développement basé sur l'industrie industrialisante.<sup>1</sup>

Pour les PME publiques, dont leurs apparitions remontaient donc à 1967, à travers les programmes de développement de l'industrie locale (DIL), étaient au nombre de trois :

---

<sup>1</sup> - N.E. Sadi, « La privatisation des entreprises publiques en Algérie – Objectifs, Modalités et Enjeux », Les Editions Office de Publications Universitaires – 2<sup>o</sup> Edition - 2006

- le programme A (de 1967 – 1973) englobait toutes les inscriptions de projets industriels locaux effectués durant la période couvrant le plan triennal et le premier plan quadriennal ;
- le programme B (de 1974 – 1979) correspondait à tous les projets industriels locaux inscrits durant la seconde période quadriennale ;
- le programme C (de 1980 à 1984) visait à comporter toutes les inscriptions effectuées au titre de la première période quinquennale.

Ce qu'il faut retenir des projets industriels locaux et ce depuis le programme A, c'est la forte propension d'investissement dans les activités artisanales du fait que l'objectif du programme était plutôt social qu'économique, par le maintien des populations grâce à l'amélioration de leurs revenus. A titre indicatif, le volume des investissements des PME publiques gérées par les collectivités locales, évalué à partir de l'inscription des projets industriels locaux à la nomenclature des investissements durant les trois programmes, est identifié comme suit :

Programmes	Autorisation de programme (10 <sup>6</sup> DA)	Nombre de projets	Reste à réaliser à la fin du programme (10 <sup>6</sup> )
<b>A</b>	388,6	150	388,6
<b>B</b>	3.178,8	389	2.225,1
<b>C</b>	1.386,9	186	1.274
<b>Total</b>	<b>4.954,3</b>	<b>725</b>	<b>3.887,7</b>

Les conclusions qui peuvent être tirées sont multiples :

- Le programme A n'a pas connu de réalisation de projet et le montant du reste à réaliser est identique à l'autorisation du programme, les raisons ne sont ni identifiées, ni analysées ;
- le programme B a vu l'orientation des investissements vers la branche des matériaux de construction qui a bénéficié d'un montant de 1.822,7 millions de DA sur les 3.178,8 millions de dinars inscrits à l'autorisation de programme, soit un taux de 57,3%. Les raisons sont toutes simples à savoir d'abord que l'Etat est chargé, par le biais de ses collectivités locales de réaliser les infrastructures scolaires et sanitaires à travers le pays et ensuite au fait que ces activités ne se sont pas heurtées aux contraintes de disponibilité de matières premières ou de main d'œuvre qualifiée. Il faut signaler que le reste à réaliser à la fin de ce programme B demeure très important avec un montant de 2.225,1 millions de dinars, représentant un taux de 70%.du total. ;

- le programme C a connu le confortement des projets relatifs aux matériaux de construction, atteignant ainsi 1.100 millions DA, ce qui représente 80% du montant de l'autorisation de programme pour les projets inscrits. A la fin de ce programme, le reste à réaliser demeure considérable, avec un taux de plus de 90% de l'autorisation totale du programme 1980-1984.

La tendance de l'époque faisait apparaître un secteur public important dans la transformation des métaux et l'hôtellerie, alors que le secteur privé national avait investi essentiellement dans les branches du textile et de l'alimentaire, c'est-à-dire dans des branches qui permettaient de dégager de forte valeur ajoutée.

Aussi, la répétition du reste à réaliser demeurait toujours important car les collectivités locales n'ont pas pu se définir comme de véritables opérateurs économiques du fait qu'elles se sont investies dans le règlement des problèmes de gestion quotidienne courante : elles ne sont pas encore des administrations économiques. En plus, le secteur public se heurtait aux problèmes de projets eux-mêmes ainsi qu'à leur conduite, les difficultés se rapportaient aux études - les wilayas ne sont pas suffisamment dotées de structures spécialisées face à l'ampleur des projets - , à l'évaluation et à leur suivi.

A titre indicatif, pour les réévaluations dans la branche des matériaux de construction - à l'instar des autres branches - il est à signaler que l'analyse portant sur 304 projets inscrits de 1974 à 1982, fait ressortir :

- 18 changements de délocalisation, soit 5,92% ;
- 74 projets réévalués une fois, soit 24,34% ;
- 51 projets réévalués deux fois, soit 16,77% ;
- 15 projets réévalués trois fois, soit 4,93% ;
- 6 projets annulés, soit 1,97%.<sup>1</sup>

En résumé, les principales causes des difficultés de la PME publique sont :

- l'inadéquation des formes d'organisation ;
- la faiblesse de la qualification humaine ;
- les déséquilibres entre les immobilisations et les capitaux permanents, nés du mode de financement inadapté au départ, faisant d'elles des entreprises "déstructurées" financièrement, poussant ces entités à faire appel au découvert bancaire pour financer les immobilisations.

---

<sup>1</sup> - B. Hamel, « Economique de l'Etat et socialisation en Algérie », Editions O.P.O – 1989.

En 1980, compte tenu des contre-performances des entreprises publiques en général, l'Etat a décidé de faire une évaluation économique et sociale de la décennie antérieure et a mis en évidence, à côté des progrès réalisés depuis le recouvrement de l'indépendance, des déséquilibres et dysfonctionnement dans l'organisation et dans le fonctionnement de l'économie nationale, notamment :

- coûts élevés du développement ;
- sous utilisation des capacités de production ;
- faiblesse de l'intégration économique ;
- bureaucratie croissante dans la gestion de l'économie ;
- efficacité limitée de l'appareil économique et social ;
- forte protection, par le droit du travail, au salarié. L'employeur étant largement dépossédé par le Statut Général du Travailleur (SGT) de ses principales prérogatives traditionnelles ;
- insécurité dans les transactions car juridiquement la loi ne fournissait aucune protection au créancier et jamais en Algérie, aucun débiteur n'a eu d'ennui judiciaire pour n'avoir pas respecté ses échéances et il y a eu peu de liquidations judiciaires des entreprises ;
- très mauvaise qualité et délais des prestations bancaires, se limitant à l'encaissement de chèques, exécution des transferts, ouvertures de lettre de crédits, remise des connaissements et autres documents créant ainsi des incertitudes qui sont à l'origine de la suppression de toute possibilité de prévisions.<sup>1</sup>

Il est reproché aussi aux entreprises publiques socialistes, les insuffisances apparentes propres à elles, à savoir :

- un endettement excessif, à titre d'exemple, le découvert bancaire est passé de 4 milliards de DA en 1973 à 12 milliards de DA en 1978, ce qui représente respectivement 57% et 49% du chiffre d'affaires total
- des déséquilibres financiers importants portant l'endettement des entreprises socialistes industrielles à plus de 80 milliards de DA, soit 94% de la Production Intérieure Brute, dont 80% a été généré par l'investissement ;
- une dépendance technologique de l'extérieur ;
- une faible efficacité de l'outil de production sachant que le taux de satisfaction de la demande nationale par la production nationale a diminué de moitié, passant de 48% en 1967 à 24% en 1977;

---

<sup>1</sup> - Mohamed Liassine, « les réformes économiques en Algérie : une transition vers l'économie de marché ? » dans l'Annuaire de l'Afrique du Nord – Editions CNRS 1998.

- un climat social tendu ;
- des malversations économiques.

Quant au secteur privé, qui n'est pas très significatif en poids et en nombre, il ne peut se constituer qu'en PME. Cette expansion a été fortement favorisée essentiellement par deux facteurs : d'un côté, les ressources financières considérables générées par les exportations de pétrole et de gaz, et de l'autre côté, les aides massives et peu coûteuses accordées par les organisations multilatérales. Sur certaines productions industrielles, le secteur privé toutefois est dominant et le tableau suivant nous illustre la part considérable de ces PME :

	<b>Branches produits</b>	<b>Part du privé en %</b>
<b>Industries alimentaires</b>	- Biscuiterie et biscottes	46
	- Boissons gazeuses	63
	- Sirops	87
	- Fromage	100
	- Conserves de légumes	75
	- Concentré de tomates	76
	- Café, piments, autres conserves	91
	- Confiserie	96
<b>Cuirs et chaussures</b>	- Cuirs à dessus (bovins)	81
	- Cartables	100
	- Articles de voyages	100
	- Semelles en caoutchouc	100
<b>Industries textiles</b>	- Tapis mécaniques	100
	- Tissus de bonneterie	91
	- Bas et chaussettes	39
	- Vêtement de bonneterie	100
	- Tissus, dentelles, rubans, élastiques	100
	- Bâches et tentes	36
<b>Matériaux de construction</b>	- Briques	20
	- Poterie en terre cuite	100
	- Chaux	34
	- Plâtre	47
<b>Chimie Plastique</b>	- Eau de javel	87
	- Grésyl	66
	- Parfums alcoolisés	100
	- Pneumatiques	100
<b>Bois, liège, papier reprographie</b>	- Menuiserie en série	49
	- Chaises	17
	- Papier parafiné	100
	- Articles d'emballages en carton	100
<b>I.S.M.M.E</b>	- Extincteurs	100
	- Charpente métallique	23
	- Menuiserie Ferronnerie	78
	- Articles de ménages en aluminium	57
	- Sièges et mobilier métallique	88
	- Fermeture à glissière	100
	- Garnitures de frein pour auto	1

Ces données extraites de l'annuaire statistique de 1980, se sont basées sur des entreprises employant plus de 20 salariés. En conséquence il y a lieu de revoir ces données à la hausse du fait que les entreprises utilisant moins de 20 salariés n'y sont pas incluses. En plus, les phénomènes de sous déclaration des salariés ainsi que la production clandestine font que ces données soient minorées par rapport à la réalité.

La nature des produits des PME privées révèle leur destination à la consommation des ménages, et ces entreprises sont situées surtout dans les industries de consommation finale. Quant à leurs localisations, elles se répartissent à travers le pays comme suit :

(Donnée arrêtées à la fin 1983)	CENTRE		EST		OUEST		SUD	TOTAL
<b>Textile</b>	11	28	1	1	14	18	0	<b>47</b>
<b>Chimie – plastique - Caoutchouc</b>	6	6	0	0	9	9	0	<b>15</b>
<b>Cuir et peaux</b>	0	3	1	1	5	5	0	<b>9</b>
<b>Matériaux de construction</b>	2	6	0	3	1	2	0	<b>11</b>
<b>Bois - liège - papier</b>	2	5	1	2	2	2	0	<b>09</b>
<b>Alimentation</b>	6	6	0	3	1	4	0	<b>13</b>
<b>T O T A L</b>	<b>27</b>	<b>54</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>32</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>104</b>

Par région, la répartition par région se présente comme suit :

- Centre : 51,92% ; - Est : 9,62% ; - Ouest : 38,46% ; - Sud : Néant.

Le nombre d'emplois et le chiffre d'affaires réalisés par ces PME privées s'élevaient à :

Secteurs d'activité économique	Emploi		C.A (en millions DA)	
	Minimum	Maximum	Minimum	Maximum
<b>Textile</b>	51	219	8,12	24,91
<b>Matériaux de construction</b>	57	88	5,89	15,32
<b>Alimentation</b>	52	215	5,39	33,64
<b>Chimie - plastic</b>	53	774	8,64	138,83
<b>Bois – liège - papier</b>	53	88	/	/

Le secteur des entreprises publiques, qui a connu auparavant une forte croissance, a malheureusement connu des déficits d'opérations. En effet, c'est l'administration qui couvre leurs déficits. Ces entreprises étaient hautement capitalistiques, dépendantes de l'importation d'intrants, peu actives sur le développement de l'emploi, jouissaient d'une protection totale de leur marché intérieur et n'étaient pas tenu d'exporter pour satisfaire une certaine partie de leurs besoins en monnaie étrangère.

En plus, si les entreprises publiques, dans leurs fonctionnements, se heurtaient le plus souvent à l'irrégularité des approvisionnements en demi-produits et pièces de rechange et à des surconsommations des entrants de production, des délais incontrôlés, de l'insuffisance de maîtrise technologique des processus complexes, des sureffectifs causant des coûts excessifs, et tout cela par manque de pertinence des stratégies de développement et des techniques de réalisation, les PME privées montraient une maîtrise relativement efficace de ces difficultés, comme elles maîtrisaient aussi les circuits de commercialisation qui sont dominés en grande partie par les privés, alors que les organismes publics de commercialisation sont peu sollicités. La production des PME se basait essentiellement sur des demandes de plus en plus croissantes. Ces raisons font que ces PME privées sont très dynamiques comparativement aux entreprises publiques, gérées par les collectivités locales qui rencontraient une multitude d'obstacles tels que les problèmes d'études, de moyens humains, de structures de distribution, de localisation, de pressions et d'injonctions de la tutelle que les responsables subissent quotidiennement, de charges salariales considérables.

Pour le paiement de leurs employés, les entreprises publiques sollicitaient leurs banques pour le règlement des salaires et sans que les banques ne s'y opposent, indépendamment de la situation financière de ces entreprises, et ce conformément aux directives reçues des pouvoirs publics. Ces salaires représentent plus de 50% des besoins de financement. A tel point qu'un responsable de la banque Crédit Populaire d'Algérie a remarqué que les responsables des entreprises publiques ne se manifestent auprès de leurs banques qu'en fin du mois pour solliciter le règlement des salaires.

Le tableau suivant permet de retracer la répartition, en pourcentage, les clients des entreprises privées selon les secteurs d'activité économique :

<b>Branches S.A.E</b>	<b>Textile</b>	<b>Chimie plastic, caoutchouc</b>	<b>Cuirs et peaux</b>	<b>Matériaux de construction</b>	<b>Bois</b>	<b>Alimentation</b>
<b>Stés nationales industrielle</b>	8	2,08	0	0,09	11,45	0,31
<b>Stés privées industrielles</b>	10	7,59	0	0,31	10,38	0
<b>Administrations Collectivités locales</b>	9	3,98	0	0,25	22,13	1,45
<b>Sociétés nationales commerciales</b>	4,7	2,08	0	0,01	0,75	10,98
<b>Grossistes privés</b>	49,3	59,19	0	97,28	43,88	61,51
<b>Détaillants</b>	19	25,08	0	1,89	11,41	25,75
<b>Etranger</b>	0	0	0	0,17	0	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Pour l'emploi dans les PME privées, et se référant aux informations communiquées par le Ministère du travail, elles employaient, en 1980, près de 635.000 salariés et en 1981 près de 655.000 salariés, enregistrant un taux de croissance en une année de près de 3,15%. Quant aux PME publiques, en 1980, elles employaient 144.000 salariés contre 163.000 salariés en 1981, c'est-à-dire une croissance de 13,6%, et une création d'emplois pour 19.000 salariés.

Cependant, le bilan portant sur l'emploi fait ressortir une grande insuffisance, du fait que ces entreprises nationales utilisaient un grand nombre de salariés en contre partie, elles n'utilisaient pas des processus technologiques à forte intensité capitaliste. Pour les perspectives de 1985 à 2000, il fallait environ 4.444.000 emplois afin d'approcher le plein emploi. Sur le plan qualitatif, il est recensé un déficit en main d'œuvre qualifiée de l'ordre de 186.000 agents, en termes du premier quinquennal, et environ à 202.000 agents pour assurer un encadrement totalement algérien.<sup>1</sup>

**Section 2 - La période 1982 - 1988 :** Durant cette période et suivant les objectifs fixés par le plan, une volonté pour l'encadrement et l'orientation de la PME du secteur privé est affichée. Cette situation s'est traduite par la promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement économique privé national (loi du 21/08/1982), qui

<sup>1</sup> - N.E. Sadi, « La privatisation des entreprises publiques en Algérie – Objectifs, Modalités et Enjeux », Les Editions Office de Publications Universitaires – 2<sup>o</sup> Edition – 2006 ;

doit être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement. La philosophie contenue dans ce nouveau cadre s'articule autour des éléments suivants :

- le droit de transfert pour l'acquisition des équipements, et aussi dans certains cas, de matières premières nécessaires à l'exploitation courante ;
- l'agrément préalable, plus connu par l'Autorisation des institutions administratives pour investir, mis en place en 1966, est supprimé et remplacé par une simple déclaration et ceci afin de ne pas imposer des formalités trop lourdes ou complexes pour la réalisation d'un acte d'investissement en Algérie ;
- le droit d'investir librement ;
- l'égalité devant la loi des promoteurs nationaux privés ou étrangers ;
- l'intervention des pouvoirs publics se limite à l'octroi d'incitations aux investissements, principalement au moyen d'allègement fiscaux prévus par la loi ;
- la création d'une Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi des Investissements (APSI) afin d'assister les promoteurs dans l'accomplissement des formalités classiques par le biais d'un guichet unique, et le délai maximal d'étude des dossiers étant fixé à 60 jours ;
- la clarification, l'affinement et la pérennité des garanties et des encouragements acquis au double plan fiscal et douanier ;
- le renforcement des garanties, associées au capital investi et aux revenus qui en découlent ;
- la modulation des encouragements accordés aux investissements réalisés en Algérie autour de trois régimes : un régime général, un régime spécifique pour les investissements réalisés dans les zones à promouvoir et un régime spécifique pour les investissements réalisés dans les zones franches.<sup>1</sup>

Face à ces facilitations, les PME se heurtaient à une série d'obstacles, à savoir :

- la banque limitait le financement à concurrence de seulement 30% du montant total de l'investissement ;
- pour les montants investis, les seuils ne devaient pas dépasser les 30 millions de DA pour la Société à Responsabilité Limitée (SARL) ou pour la Société par Actions (S.A) et seulement 10 millions de DA pour les entreprises individuelles ou pour les Sociétés en Nom Collectif (SNC), avec pour conséquence, l'autorisation d'une partie de l'épargne privée vers des dépenses improductives ou spéculatives ;

---

<sup>1</sup> - A. Amirouche et M.K. Chelgham, « Le secteur privé dans la doctrine économique nationale » dans la revue du CE.N.E.A.P n° 2 « L'industrie privée en Algérie » - 1985.

- la procédure d'agrément a été rendue obligatoire pour tout investissement, ce qui constitue en fait, une régression par rapport au Code de 1966, confirmant le rythme annuel de création d'entreprises observés au cours des décennies écoulées ;
- l'interdiction de posséder plusieurs affaires.<sup>1</sup>

En dépit de toutes ces contraintes idéologiques et bureaucratiques qui ont empêché le développement du secteur privé en Algérie, il a été recensé en 1982 plus de 5.000 entreprises industrielles privées et 7.000 entreprises de bâtiments et travaux publics, soit un total de 12.000 entreprises environ.

Pour la répartition des entreprises du secteur privé industriel par tranches d'effectif, elle est la suivante :

(Décembre 1982)

Tranches effectifs	Nombre d'entreprises
De 1 à 4 salariés	1.847
De 5 à 19 salariés	2.847
De 20 à 49 salariés	721
De 50 à 99 salariés	214
De 100 à 199 salariés	60
De 200 à 499 salariés	17
De 500 et plus	1
<b>T O T A L</b>	<b>5.707</b>

Source : Fichier industriel de Ministère des Industries Légères

Quant à l'emploi, à la même période, il est dominé par la branche :

- des industries de textiles avec 21.856 salariés soit 37,72% du total des emplois dans l'industrie privée ;
- des industries alimentaires : 8.413 salariés (14,52%) ;
- des industries des matériaux de constructions : 7.966 salariés (13,75%) ;
- des industries de cuir : 7.492 salariés (12,93%) ;
- des industries de bois-liège et papier : 7.116 salariés (12,28%) ;
- des industries chimiques et du verre : 5.102 salariés (8,80%).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - B. Hamel, « Economique de l'Etat et socialisation en Algérie », Editions O.P.U – 1989.

<sup>2</sup> - M. Hadjseyd, « Quelques aspects de l'évolution du secteur privé industriel » dans la revue du CE.N.E.A.P - n° 2 « L'industrie privée en Algérie » - 1985.

Le rythme moyen de création d'entreprises privées durant la période de 1962 à 1982 était de 600 unités. En termes de valeur ajoutée, la part du secteur privé dans la valeur ajoutée globale (hors hydrocarbures et agriculture) était de 30% environ en 1982 et en termes d'investissement de 45% en 1967, avec cependant une forte chute suite au développement du secteur public, qui l'a ramené à 5,04% en 1978.

L'absence d'une politique d'encadrement et les incertitudes politiques de l'époque (absence de garanties, risque de nationalisation...) ont favorisé l'émergence d'un secteur privé national qui investissait globalement dans des créneaux ne nécessitant aucune maîtrise technologique et faisant appel à une main d'œuvre non qualifiée et surtout rentable à très court terme. Cet environnement a incité l'investisseur privé à s'orienter vers les branches d'activités ne présentant pas, selon l'autorité politique de l'époque, d'intérêt particulier pour le développement et dans lesquelles le secteur public était quasiment absent (c'est le cas des branches de l'alimentaire classique comme la confiserie, la limonaderie), la chimie simple et plastique, le conditionnement, les matériaux de construction, du textile et du BTP.

Pour les entreprises publiques, l'esprit d'entreprise, le désir de prendre des risques sont inhibés par :

- le caractère totalitaire de la régulation administrative avec ses grands systèmes de contrôle à priori (AGI), individualisation des investissements, ressources humaines ;
- le fait que l'Etat considère l'erreur dans la gestion comme un délit ou un crime pénal, sauf de façon incidente. Alors qu'auparavant, dans le Statut Général du Travailleur (SGT), nul ne pouvait être poursuivi pour avoir pris de risques dans le cadre des latitudes de gestion accordées par la hiérarchie. C'est ainsi que les gestionnaires des entreprises ne voulaient plus courir de risques du fait que tout acte jugé non optimal est considéré comme une atteinte au patrimoine national, susceptible d'être considéré comme un délit ou un crime.

Ce qui caractérisait aussi cette époque, c'est l'absence de fluidités, qui ne découlait pas seulement de l'insuffisante efficacité des opérateurs micro-économiques existants. L'environnement des entreprises était marqué par l'absence d'un tissu industriel qui aurait permis la recherche de synergies industrielles, le développement de relations industrielles et commerciales organisées, des relations de partenariat et de sous-traitance entre opérateurs nationaux, notamment en matière de maintenance, de fabrication de composants, de distribution et de prestations de services et de travaux. Tout ceci a induit un mode indépendant des projets économiques publics : faute de trouver des possibilités de prestations

sur le marché, les unités devaient tout faire par elles-mêmes et comme ce genre de développement ne crée aucune demande en la matière, son adoption forme le cercle vicieux, excluant toute possibilité de création spontanée des constitutives du tissu industriel. De plus dans les années 1960, les métiers d'intermédiaires, considérés comme parasites avaient été mis hors la loi et n'existaient plus durant cette période. D'ailleurs, la loi sur le commerce extérieur interdisait aux entreprises publiques de recourir aux services d'intermédiaires de 1978.

Depuis longtemps, l'entreprise publique est depuis longtemps au centre des réformes économiques en Algérie et ce depuis les années 1970 et le modèle d'industrialisation adopté par l'Algérie à partir de 1966 a montré ses insuffisances et ses lacunes à partir des années 1982. C'est surtout grâce à la relative aisance financière générée par les importantes recettes pétrolières au cours des années 1970-1985 que ce modèle d'industrialisation a été entretenu avec des aménagements des structures et des modes de fonctionnement de l'appareil économique sans incidence majeure sur l'économie nationale.

Encore une fois, conséquemment au gigantisme du secteur public et la perte de sa maîtrise que l'Etat algérien a décidé, en 1982, de mettre l'entreprise publique au centre d'une nouvelle réforme appelée « restructuration organique et financière ». Cette restructuration a permis de porter à 400, le nombre d'entreprises à vocation nationale dont 205 entreprises employaient 1.000 travailleurs et plus, 62 entreprises entre 500 et 1.000 travailleurs, 110 entreprises entre 100 et 500 travailleurs et seulement 53 entreprises employaient moins de 100 travailleurs. Le nombre total d'emplois de ces 400 entreprises a atteint 362.000 travailleurs, ce qui représente près de 80% du total des emplois industriels du pays, et contrôlant entre 80% et 100% de l'activité productive de l'ensemble des branches industrielles, à l'exception de l'agro-alimentaire, du cuir et chaussures, et du textile où le privé est dominant.

Pour les secteurs dominants de l'industrie algérienne, en première position, c'est le secteur de l'énergie et de la pétrochimie - représenté par la Sonatrach - qui réalise 40% du PNB et 96% des exportations et un effectif de plus de 100.000 salariés. Ensuite c'est au tour du secteur de l'industrie lourde avec près de 100.000 travailleurs jusqu'en 1985, répartis entre cinq grosses entreprises. Enfin, le secteur des industries légères est composé de 400 unités et employant un effectif de 140.000 employés.

Au cours de cette période, la dynamique de l'investissement productif étant ralentie et les ressources de l'Etat étaient en grande partie détournées vers la consommation. Les prix à la production étaient fixés par la loi et un très grand nombre de biens et de services continuaient à être subventionnés par le Trésor Public.

De plus, l'établissement du monopole sur le commerce extérieur, son exercice attribué à de grandes entreprises commerciales ainsi que l'expansion monétaire ont entraîné une forte demande qui était impossible à satisfaire et son corollaire : la pénurie. Cette rigidité de la planification centrale et la politique laxiste, en termes d'aides et de subventions à la consommation, sont apparues pleinement au contre choc pétrolier de 1986 : une baisse de 50% des recettes budgétaires provenant des hydrocarbures. Croyant à une conjoncture limitée dans le temps, l'Etat a poursuivi sa politique laxiste en augmentant le déficit budgétaire et en encourageant massivement à l'endettement extérieur à court terme pour financer les inputs de l'industrie et de grands chantiers d'infrastructure.

En réalité, c'est en 1986 que la crise a été réellement consommée avec la double chute du prix du pétrole et du dollar, créant ainsi une situation insoutenable avec une aggravation du stock de la dette extérieure de plus de 41% entre 1985 et 1987, un service de la dette qui absorbe près de 78% des exportations (1988) et une chute des recettes d'exportation de plus de 38% entre 1985 et 1986. Cette grave crise est le résultat de la « pétrolisation de l'économie et l'endettement industrialisant, deux facettes du modèle pétro-exportateur. »<sup>1</sup>

C'est durant cette période aussi que le gouvernement algérien a décidé de procéder encore aux grandes réformes sous le système de l'économie administrée et l'adoption du principe de désengagement de l'Etat de la sphère économique. Ce choix, qui a reçu la confirmation des institutions internationales (FMI et Banque Mondiale), a été dicté par les conditionnalités des plans d'ajustement structurel du FMI et de la Banque Mondiale qui consistaient à envisager de prendre des mesures d'austérité engagées en 1986 et de stabilisation macro-économique afin de réduire les déséquilibres extérieurs et d'éviter une éventuelle emprise des institutions internationales de financement dont le FMI sur l'Etat algérien en réunissant les conditions de protection contre leur intervention.<sup>2</sup> Parmi ces mesures d'ajustement autonomes, on cite :

- la réduction des importations alimentaires ;

<sup>1</sup> - A. Belhumeur, « La dette extérieure de l'Algérie », Editions La Casbah – 1998

<sup>2</sup> - N. Bourenane, « Les réformes des structures productives en Algérie : désengagement de l'Etat ou désétatisation de l'économie publique », Editions CNRS, Annuaire de l'Afrique du Nord, tome XXVI – 1987 ;

- le blocage des salaires ;
- la réduction des dépenses de l'Etat ;
- des incitations à l'exportation ;
- un encouragement des investissements étrangers notamment dans le secteur pétrolier et gazier ;
- l'autonomie de gestion de l'entreprise publique ;
- en prévision, la mise en œuvre des réformes fiscales et douanières, la libéralisation du commerce extérieur et l'assouplissement du dispositif réglementaire destiné à encourager les investissements étrangers.

Il est clair que si ces mesures aux lourdes conséquences économiques et sociales ne vont épargner ni la population ni le secteur productif. Elles n'ont pas aussi permis d'éviter l'aggravation des déséquilibres et le rééchelonnement de la dette extérieure, sous l'effet d'une nouvelle chute des prix de pétrole, de l'intensification des tensions sociales et du tarissement des financements extérieurs. Ces réformes ont constitué ainsi les premiers jalons d'une profonde révision du rôle économique et social qu'a joué l'Etat algérien depuis son indépendance et qui s'accentuera avec l'aggravation de la crise et les conditionnalités du FMI. L'échec de ces mesures d'ajustement autonome, du fait qu'il n'a absolument pas permis de générer des ressources suffisamment consistantes dans le but de compenser la baisse des revenus pétroliers, a conduit le gouvernement à l'ajustement lié, à recourir, à compter de 1988, d'abord secrètement puis publiquement à l'assistance financière et technique du FMI, de la Banque Mondiale dans le traitement de la crise.<sup>1</sup>

**Section 3 - La période de 1988 à 2000 :** La chute brutale du prix du baril de pétrole en 1986 et la réduction des recettes extérieures qui en a découlé, ont révélé les faiblesses structurelles de l'économie nationale. Le constat est donc amer et la situation d'étouffement à laquelle a abouti le processus de développement de l'économie a donc montré les limites du « *tout Etat* » et du monopole d'industrialisation adopté au lendemain de l'indépendance. La mise en place d'une économie régie par les mécanismes du marché va donc amener l'Etat à revoir sa participation dans la sphère économique, le statut de la propriété et les formes de gestion des capitaux marchands publics, et à adapter l'environnement économique et institutionnel.

---

<sup>1</sup> - N.E. Sadi, « La privatisation des entreprises publiques en Algérie : Objectifs, Défis et Enjeux – Les Editions Offices des Publications Universitaires – 2<sup>e</sup> Edition 2006.

De nombreuses actions de désengagement de l'Etat ont été mises en œuvre à partir de 1988, dont notamment :

- la privatisation, par commercialisation ou autonomie de gestion, de l'entreprise publique et la mise en place d'agents fiduciaires chargés de la gestion des capitaux marchands de l'Etat (en 1988) ;
- la promulgation d'une loi favorisant le développement et la promotion de l'investissement privé (1990-1993) ;
- la mise en place de holdings publics avec un statut de sociétés par actions jouissant sur le plan du droit des attributs de la propriété (1995) ;
- la promulgation d'une loi sur la privatisation des entreprises publiques (1995) ;
- la réforme de l'environnement par la mise en œuvre de mesures tendant à la mise en place des institutions et des mécanismes du marché ou la préparation des conditions préalables à la privatisation et rendre possible l'appel aux capitaux étrangers. Plusieurs textes dans ce sens ont été promulgués ou amendés, comme :
  - la loi sur la monnaie et le crédit ;
  - le code du commerce ;
  - le décret portant création de la Bourse des valeurs mobilières ;
  - l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat ;
  - la loi sur la concurrence.<sup>1</sup>

L'Algérie, depuis cette date, a connu une période de transition vers l'économie de marché, la conduisant ainsi à tisser des liens avec les institutions internationales telles que le Fonds Monétaire International (le FMI) et la Banque Mondiale afin d'atténuer la crise de sa dette extérieure dont les effets ont été lourds et douloureux, d'une part, et d'appliquer un nouveau régime de politique monétaire, financière, économique et commerciale, aboutissant à la privatisation de plusieurs entreprises publiques et à la contribution au développement des PME dans certaines activités de l'économie, notamment celles portant sur la transformation des métaux et les industries mécaniques et électroniques.

En effet, les négociations, qui ont été entamées secrètement à partir de 1988 avec les institutions financières internationales (FMI et Banque Mondiale), n'ont abouti réellement et rendu public qu'au mois de mai 1994 - année où l'Algérie est tombée en cessation de paiement en n'enregistrant que 8 milliards de \$US de recettes extérieures, et en contre partie,

---

<sup>1</sup> - Y. Bounedjah, « Algérie décomposition d'une industrie – La restructuration des entreprises publiques (1980-2000) : l'Etat en question », Editions l'Harmattan – 2002.

un service de la dette de l'ordre de 9,5 milliards de \$US. Ces négociations ont enfin abouti à l'accord de confirmation signé. Il faut souligner que le premier accord a été signé dans le plus grand secret, en 1988, qui portait sur la libéralisation des prix d'un certain nombre de produits soutenus par l'Etat avec l'engagement du gouvernement algérien de supprimer définitivement le soutien des prix dans un délai d'une année, avec aussi une dévaluation du dinar en 1991 et sa libre convertibilité en 1992.

L'année 1994 s'est caractérisée par la gravité de la situation ce qui l'a menée à réviser ses rapports avec la FMI qui a abouti à l'accord *stand-by* d'une période d'une année, à compter de mai 1994 à avril 1995, et qui a été suivi par un second accord d'une durée, cette fois-ci de trois ans, conditionné par des mesures radicales de restructuration économique. Le premier accord a visé essentiellement l'application d'un programme de stabilisation économique et a été soutenu par un prêt du FMI de 1,03 milliards de \$US, accordé en mai 1994. Ce programme englobait six grandes mesures tout en prenant en considération les deux principales contraintes de l'économie nationale : les déséquilibres financiers et le poids excessif de la dette extérieure qui a considérablement évolué et s'est présenté de la manière suivante :

(en milliards de \$US)

1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1997
17,05	16,09	14,97	14,32	14,18	16,51	20,56	24,60	25,04	25,44	26,58	31,06

A la lecture de ce tableau, il est dégagé trois phases distinctes :

- un niveau de dette extérieure plus ou moins bas, entre 17,05 et 16,51 milliards de \$ US et qui correspond à la période 1980 à 1985
- un niveau de dette plus ou moins moyen, qui correspond à un montant de 20,56 milliards de dollars en 1986 ;
- un niveau de dette très alarmant et ce à partir de 1987 pour un montant de 24,60 milliards de dollars soit une augmentation en une seule année de près de 20% entre 1986 et 1987. A la fin de l'année 1997, le taux d'évolution de la dette extérieure de 1985 à 1997, a dépassé 50%. Il est important d'évoquer l'origine de la dette extérieure qui remontait aux années 1969-1979, et qui était motivée par la manne pétrolière et aussi par le faible taux d'intérêts poussant l'Etat algérien à recourir sans limitation aux emprunts extérieurs pour le financement de son industrie industrialisante visant en principe l'accumulation du capital. La part du service de la dette extérieure sur le total des exportations (en %) a évolué de la manière suivante :

1980	1981	1982	1983	1984	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995
27,4	33,3	36,8	34,8	35,7	34,8	64,4	79,9	76,5	82,2	93,4	70,6
Service avec effet rééchelonnement										47,1	37,8

L'Algérie est le seul pays au monde qui a enregistré, en 1990, un record du taux d'endettement par rapport au PNB, c'est-à-dire plus de 64% alors que la norme tourne autour de 30%. Le service de la dette par rapport aux exportations est passé de 27,4% en 1980 à 82,2% en 1993.

C'est l'urgence des réformes imposées par le FMI qui a dicté, à partir de 1986, les mesures suivantes :

- la dévaluation de la monnaie nationale ; à titre indicatif, le dollar US coûtait en 1987 : 4,90 DA, en 1988 : 6,70 DA, en 1990 : 12 DA en 1992 : 22,80DA, en 1994 : 35,10DA et en 1996 : 56,20DA ;
- la libéralisation du commerce extérieur avec une totale libération des exportations ;
- la libéralisation des prix intérieurs : il est évident que la dévaluation du dinar va se répercuter sur l'ensemble des prix qu'ils soient administrés, à marge plafonnée ou déclarés ;
- l'amélioration du filet social par le remplacement de l'indemnité versée aux personnes ne possédant pas de revenus par un système d'activité d'utilité publique et par la mise en place de la caisse d'assurance chômage (CNAC) ainsi que la suppression des indemnités de licenciement pour cause économique ;
- la mise en place d'une politique budgétaire et monétaire rigoureuse afin de réduire le déficit budgétaire ;
- l'assainissement de l'économie et l'approfondissement des réformes structurelles ;
- l'allègement des services de la dette à moyen et long terme en vue de maintenir les réserves officielles de change à un mois et demi d'importation, de réduire le service de la dette au niveau des objectifs de croissance et d'éviter sur le long terme l'émergence des besoins de financement exceptionnel.

Ces mesures ont permis de dégager, une année après la mise en œuvre de l'accord, des résultats légèrement positifs, avec notamment la régression minime du PIB de l'ordre de 1%, contre 2% en 1993, l'inflation a enregistré un ralentissement, le déficit budgétaire a connu une petite diminution, et aussi une amélioration des réserves de change qui sont passées

de 1,5 milliard de \$US à 2,1 milliards \$US, représentant 2,1 mois d'importation. Il est à noter que cette période a été marquée par la libéralisation du commerce extérieur, la levée du contrôle de prix et la réduction des subventions généralisées.

La deuxième étape de l'ajustement structurel a porté sur un accord de crédit total de près de 1,8 milliard de \$US, au titre de mécanisme élargi de crédit signé avec le FMI en mai 1995, étalé sur trois ans (du 22 mai 1995 au 21 mai 1998) qui viendra en appui d'un programme gouvernemental de réformes structurelles dans le but de rétablir les équilibres macro-économiques.

Les prévisions pour 1995/1996 ont porté sur :

- l'accélération de la croissance économique pour atteindre 5,3% contre seulement 1,1% en 1994/1995 ;
- la baisse du taux d'inflation de 35,1% en 1994/1995 à 10,3% en 1995/1996 ;
- la libéralisation totale des prix et du commerce extérieur ;
- la réforme structurelle du secteur financier ;
- la restructuration des grandes entreprises publiques et des entreprises locales ;
- la mise en place d'un cadre juridique pour la privatisation des entreprises publiques ;
- la définition et la mise en œuvre d'un programme de privatisation.

L'application des programmes d'ajustement structurel, mêmes s'il a des effets récessifs sur l'économie et des conséquences sociales dans le court terme, a toutefois des permis d'atteindre des résultats positifs sur le plan macro-économique, à savoir :

- la baisse du solde budgétaire passant d'un déficit de 9% du PIB à un solde positif de 3% en 1996, et 2,4% en 1997 ;
- la forte diminution du taux d'inflation, de 20,7% en 1993 à 6% en 1997 par l'effet de la forte dépréciation du dinar et de la libération des produits soutenus qui ont comprimé la demande intérieure ;
- la légère croissance du PIB de 1,2% en 1997 contre une diminution de 2,2% en 1993 ;
- l'amélioration des termes de l'échange de près de 16% ;

Au niveau des secteurs économiques, les effets ont été diversement ressentis, dont le plus affecté est indiscutablement le secteur industriel, qui n'a pas enregistré une vraie reprise mais au contraire a subi les effets négatifs de compressions des effectifs, des dissolutions et des liquidations d'entreprises et aussi des déséquilibres sociaux à impact durable. C'est ainsi

que plus de 400.000 travailleurs du secteur public ont fait l'objet de compression dans le cadre du licenciement pour cause économique et avec pour conséquence une augmentation du taux de chômage qui a augmenté de 25% entre 1993 et 1998. Les entreprises les plus touchées par cet ajustement sont celles qui ont fortement investi pendant cette période. Ces dévaluations, qui sont à l'origine de fortes pertes de change, ont porté un coup à la trésorerie des entreprises alors qu'au même moment les banques qui étaient en crise, n'ont plus toléré le recours au découvert bancaire qui a été considéré comme une source de financement de l'exploitation. Même le découvert était coûteux du fait que le taux de découvert était rémunéré à un taux supérieur à 20%. A titre indicatif, à la fin de 1995, une trentaine d'entreprises cumulaient à elles seules plus de 42 milliards de dinars de perte de change.

En plus des travailleurs licenciés, le marché de l'emploi devait accueillir, dans les prochaines années, plus de 250.000 primo demandeurs par an, alors qu'en 1988, le nombre de chômeurs a atteint 2,5 millions. La compression des effectifs du secteur public et la venue sur le marché de l'emploi d'une masse importante ne sont pas les seuls facteurs du nombre impressionnant de chômeurs, car un autre facteur aussi déterminant a eu des effets négatifs c'est la diminution de l'investissement productif passant de 15% en 1990 à 7% en 1999, soit une baisse de près de 50%, d'une part, et la faible utilisation des capacités productives installées – autour de 50%, d'autre part.

En effet, le désengagement de l'Etat de la gestion directe ou les modes successifs de gestion de capitaux marchands de l'Etat commençait à se matérialiser par :

1 – l'autonomie de gestion de l'entreprise publique (ou la privatisation des formes de gestion) : Elle a été instituée par une loi promulguée en 1988, dite loi d'orientation sur l'entreprise publique économique, et consolidée par un dispositif organisationnel basé sur la création de fonds de participation, agents fiduciaires de l'Etat, chargés de gérer le portefeuille des actions détenues par l'Etat sur les entreprises. Cette nouvelle forme est venue ainsi confirmer le retrait de l'Etat de la sphère de gestion directe des activités productives, mais sans remise en cause du secteur public, car l'entreprise publique en se détachant de la tutelle directe des administrations centrales, est régie par la commercialité et a acquis la forme juridique de société par actions ou de société à responsabilité limitée telles que prévues par le code du commerce, est dotée d'un capital social détenu à 100% par l'Etat par l'intermédiaire des fonds de participations. C'est ainsi que le dispositif organisationnel mis en place a conduit à la création de huit fonds de participation, spécialisés par branche d'activités et a concerné à

partir de 1989 la majorité du secteur productif et des services. Les entreprises fortement déstructurées ont été, du moins à cette date, directement exclues et pour lesquelles l'assainissement et le passage à l'autonomie ont été différés.

La répartition des entreprises publiques économiques entre les huit fonds de participation (agents fiduciaires de l'Etat est la suivante :

Source : Synthèse des données diverses

<b>Fonds de participations mis en place (par branches d'activités)</b>	<b>Portefeuille détenu par chacun des fonds (Nombre d'entreprises)</b>
Agro-alimentaire	41
Mines Hydraulique Hydrocarbure	41
Biens d'équipement	31
Construction	84
Chimie Pétrochimie Pharmacie	24
Electronique Informatique Télécommunication	18
Industries diverses	22
Services	82
<b>Nombre total d'entreprises affectées aux huit fonds</b>	<b>343</b>

Cette nouvelle réforme de l'entreprise publique a introduit, dans l'entreprise, les règles d'organisation et de gestion privée, la liberté dans les relations commerciales, une direction coiffée par un conseil d'administration et un contrôle externe indépendant, comme elle a été dotée d'un capital social conformément aux dispositions du code du commerce régissant les sociétés commerciales et a bénéficié d'un assainissement de leur passif et cela en prévision de transfert de propriété au secteur privé, car les repreneurs privés des entreprises publiques sont réticents à prendre la responsabilité de ce type de restructuration contraignant en termes d'image dans l'opinion publique et souhaitent un environnement social et politique stable et coopératif. L'Etat pourrait éventuellement profiter de cette étape préalable à toute action de privatisation d'envergure, pour redresser et assainir les entreprises du secteur public et mettre à niveau leur gestion avec les changements apportés à leur environnement. Un manque de soutien par l'Etat de cette réforme peut conduire à un échec.

Après six ans de gestion autonome, la situation économique et financière des entreprises n'a connu aucune amélioration palpable, au contraire la situation s'est aggravée, car de nombreuses entreprises étaient, au terme de ce processus, passibles de la faillite (dissolution) à cause de la perte de plus de trois quart de leur capital social et en situation de quasi-blocage vis-à-vis de leurs banques (perte totale de leur fragile bancabilité). Les causes endogènes de cette situation, qui n'ont pas été bien pris en charge par les fonds de participation, dont la mission est justement la réhabilitation et la structuration industrielle et stratégique du secteur public, se situent principalement dans les dimensions suivantes :

- la forte dépendance du secteur public des marchés extérieurs au plan des approvisionnements et de la technologie, par manque d'intégration intersectorielle ;
- la sous utilisation chronique et depuis toujours des capacités de production installées, atteignant difficilement 50% en moyenne, s'expliquant tant par les problèmes d'approvisionnement en matières premières et en pièces de rechange, que le manque de maîtrise de la technologie et de l'organisation du travail ;
- le déficit en organisation et en capacité de management ;
- la faible compétitivité externe pour non-conformité aux normes internationales. C'est ainsi que les exportations hors hydrocarbures n'ont pas trop évolué durant cette période et se maintiennent au environ de 3,85% (390 millions de \$US) des recettes globales des exportations tandis que le reste c'est-à-dire 96,15% représentent les exportations des hydrocarbures.

Même le secteur privé, qui n'a pas échappé aux effets négatifs de la dévaluation, a été conduit à formuler des protestations officielles au gouvernement et a réclamé un traitement identique à celui accordé entreprises publiques (compensation financière des pertes de change).

2 – la création des holdings publics ou le nécessaire approfondissement du dispositif de gestion des capitaux marchands de l'Etat : Suite aux résultats controversés, et compte tenu de l'échec des réformes de la période 1988-1994, le gouvernement a engagé un approfondissement des réformes de 1988 et, tout particulièrement du mode de gestion indirect des capitaux publics. Cette nouvelle réflexion a été marquée par une innovation majeure au plan de désengagement de l'Etat de la sphère économique au sens où pour la première fois, la volonté politique vers la privatisation proprement dite des entreprises publiques a été

consacrée par un projet de texte juridique spécifique. C'est ainsi qu'au cours du second semestre de l'année 1995, deux lois fondamentales ont été promulguées :

- l'Ordonnance 95-22 du 26 août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques (amendée partiellement en 1997, puis révisée complètement en 2001) ;

- l'Ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat (révisée en 2001) qui a introduit des innovations fondamentales dans l'organisation du secteur public en visant, d'une part, l'accentuation de l'autonomie de gestion de l'entreprise publique par la reconnaissance du droit à l'entreprise de disposer pleinement de son patrimoine, et d'autre part, la mise en place d'un schéma organisationnel plus cohérent avec surtout le remplacement des ex-fonds de participation par des holdings publics à vocation nationale et la clarification des relations entre l'entreprise et l'Etat.

Donc depuis 1995, la gestion des capitaux marchands de l'Etat est désormais confiée à 11 holdings publics, à vocation nationale, organisés en la forme de société par actions et jouissant en droit, et contrairement aux ex-fonds de participation qui étaient de simples gestionnaires pour comptes, des attributs de la propriété. Le Holding est créé par un acte notarié, il est sous tutelle du Conseil National des Participations de l'Etat (CNPE) présidé par le premier ministre. Les holdings étaient chargés de rentabiliser et de faire fructifier le portefeuille d'actions, participations et autres valeurs mobilières. Le portefeuille de chaque holding comportait entre 60 et 170 entreprises. Quant aux membres du directoire du holding public, ils sont choisis parmi les professionnels. Le Directoire est constitué de trois à cinq membres conformément à l'article 643 du Code de commerce algérien. Dans le cas où les fonctions du directoire sont assurées par une seule personne, suivant l'article 12 alinéa 2 de l'ordonnance 95-25, cette personne prend le titre de Directeur Général.

Les onze Holdings publics sont :

- le Holding « Electrique, Informatique, Télécommunication » ;
- le Holding « Chimie, Pharmacie et Engrais » ;
- le Holding « Sidérurgie, Métallurgie » ;
- le Holding « Agro-alimentaire de base » ;
- le Holding « Agro-divers » ;
- le Holding « Services, Transport, Commerce, Hôtellerie » ;
- le Holding « Réalisation et Grands Travaux » ;
- le Holding « Mines » ;

- le Holding « Bâtiments et Matériaux de construction » ;
- le Holding « Mécanique » ;
- le Holding « Industries Manufacturières ».

Cinq autres holdings, mais à vocation régionale, auxquelles ont été affectées les entreprises publiques locales, ont été créés un peu plus tard. Les cinq Holdings régionaux sont :

- le Holding régional Centre ;
- le Holding régional Ouest ;
- le Holding régional Est ;
- le Holding régional Biskra ;
- le Holding régional Béchar.

Trois importantes différences apparaissent en effet entre la nouvelle organisation des capitaux marchands de l'Etat et celle reposant sur les ex-fonds de participation (1988) :

- l'entreprise publique a beaucoup plus d'autonomie que dans l'ancienne organisation : les ventes d'actifs physiques et financiers, anciennement interdites, sont aujourd'hui possibles ;
- contrairement aux fonds de participation, le holding est doté de tous les attributs du propriétaire et constitue en droit le seul interlocuteur de l'entreprise publique, loin des injonctions de l'administration centrale, et lui permettant de ce fait des relations claires et garanties avec ses partenaires, nationaux et étrangers ;
- les portefeuilles des holdings sont constitués sur la base d'objectifs de stratégie de relance du développement et non pas, comme l'ont été les fonds de participation, sur la base d'objectifs principalement de viabilité financière par compensations réciproques entre entreprises publiques.

Les holdings publics ont été constitués sur la base de filières industrielles où l'Algérie était supposée avoir des avantages comparatifs, notamment : la sidérurgie, la mécanique, la pétrochimie, les mines et l'électronique et l'électrique, avec pour objectifs de les revaloriser, de les développer et de les mettre en partenariat par la privatisation partielle, cession d'actifs, démantèlement des monopoles.

Quant au Conseil National aux Participations de l'Etat (CNPE), qui représente le sommet stratégique et décisionnel dans l'architecture organisationnelle du secteur public, est

un organe composé des membres du gouvernement et présidé par le Chef du gouvernement. Il est chargé de la coordination et de l'orientation des holdings publics. Comme il définit aussi et en concertation avec les organes délibérants, les objectifs de la politique de gestion des participations de l'Etat. Le dernier échelon de ce nouveau schéma d'organisation du secteur public c'est les entreprises, qui sont rattachées aux holdings. Les entreprises, contrairement au passé, sont soumises sans aucune limitation au code du commerce et sont dotées de patrimoine cessible et aliénable selon les règles du droit commun. Leur durée de vie est dans le discours politique liée à celle du programme de privatisation des entreprises publiques, alors qu'en droit, leur statut prévoit une durée de 99 ans. L'option pour une durée de vie limitée a été en effet officiellement et clairement affirmée par les pouvoirs publics. Au terme du programme, la dissolution anticipée des holdings sera prononcée par le Conseil National des Participations de l'Etat.

Au terme de l'année 1997, 411 entreprises publiques économiques ont été rattachées aux 11 holdings nationaux et 1.321 entreprises publiques locales aux 5 holdings régionaux.

Ces mêmes holdings, créés en 1995, ont fait encore une fois, l'objet d'une nouvelle restructuration, et le CNPE a annoncé leurs reconfigurations, et la désignation de nouveaux dirigeants à la tête des holdings, et le nombre des holdings est passé de onze à seulement cinq : « Service, Chimie et Pharmacie », « Mécanique et Electronique », « Agriculture et Industries manufacturées », « Réalisation de grands travaux et Matériaux de construction » et « Sidérurgie, Métallurgie et Mines ». Aussi, l'option directoire est complètement abandonnée, et le holding public est géré par un Président Directeur Général – nommé par le CNPE- et un Conseil d'administration.<sup>1</sup>

Le Conseil des participations de l'Etat vient marquer, en 2001, le passage des Holdings aux Sociétés de Gestions des Participations, qui seront chargées de la conduite des opérations de privatisations. Cette transition a été dictée par des raisons purement techniques, car il était difficile à un holding de couvrir des domaines aussi vastes que variés. Par exemple le HEELIT (le Holding Electrique, Informatique et Télécommunications) couvrait aussi bien le secteur mécanique (SNVI, ENTP, ENAOQ, BCR..), le machinisme agricole, les secteurs de l'électronique, l'électroménager, l'électrochimie, les télécommunications et les câbleries (ENIE, ENIEM, ENEL, ENTC, ENAD, SONATITE, ENICAB, ENPEC). La solution est le retour à des entités plus gérables et la spécialisation des entités, et c'est ainsi que de ce même

---

<sup>1</sup> - H. Benissad, « De la planification socialiste à l'économie de marché », Editions ENAG – 2004.

holding HEELIT, sont nées trois Sociétés de Gestion des Participations, chargées de portefeuille d'entreprises suivantes :

- SGP INDELEC : les entreprises : ENIEM, ENIE, ENAD, etc.
- SGP CABELEC : ENEL, SONATITE, ENICAB, etc.

Quant à la SNVI, elle est érigée en entité autonome, à l'instar de Saidal et Air Algérie. Au total, huit entreprises ne dépendent pas des Sociétés de Gestion des Participations et relèvent directement du Ministère des Participations de la Promotion des Investissements (MIPI).

La nouvelle organisation du secteur marchand de l'Etat devient comme suit :

a - Par les sociétés de gestion des participations, par désignation et abréviation :

<b>Désignation</b>	<b>Abréviation</b>
- SGP Ports	SOGEPORTS
- SGP Transports terrestres	FIDBER
- SGP Transports maritimes	GESTRAMAR
- SGP Tourisme et Hôtellerie	GESTOUR
- SGP Presse et Communication	Algerie Trust Communication
- SGP Travaux hydrauliques	ERGTHY
- SGP Travaux énéolithiques	TRAVEN
- SGP Mines	SOMINES
- SGP Travaux Publics	SINTRA
- SGP Réalisations et Bâtiments	INDJAB
- SGP Etudes et Engineering	GENEST
- SGP Développement agricole	SGDA
- SGP Céréales	CEGRO
- SGP Productions animales	PRODA
- SGP Boissons, jus et conserves	COJUB
- SGP Transformations Agroalimentaires	TRAGAL
- SGP Industries électrodomestiques	INDELEC
- SGP Equipements industriels et agricoles	EQUIPAG
- SGP Produits rouges et sanitaires	IPRS
- SGP Transformations sidérurgiques	TRANSOLB
- SGP Chimie et pharmacie	GEPHAC

- SGP Industries de ciment	GICA
- SGP Constructions métalliques	CONSTRUMET
- SGP Présentations diverses	DIPREST
- SGP Entreprises locales du Centre (activités diverses)	SGP EL CENTRE
- SGP Entreprises locales de l'Ouest (activités diverses)	SGP EL OUEST
- SGP Entreprises locales de l'Est (activités diverses)	SGP EL EST
- SGP Industries manufacturières	SGPIM
- SGP Zones industrielles Est	SGPZI Est
- SGP Zones industrielles Ouest	SGPZI Ouest
- SGP Zones industrielles Centre	SGPZI Centre
- SGP Zones industrielles Sud	SGPZI Sud.

b – Par les groupes industriels et EPE :

- TEXMACO pour les industries de textiles ;
- C&H pour les industries d'habillement ;
- Wood Manufacture pour les industries de bois ;
- SAIDAL pour l'industrie de produits pharmaceutiques ;
- AIR ALGERIE pour la compagnie de transport aérien ;
- SNTA pour l'industrie de Tabac et Allumettes ;
- SNVI pour les véhicules industriels.

c – Par les banques et les compagnies d'assurances :

- BNA : Banque Nationale d'Algérie;
- BEA : Banque Extérieure d'Algérie
- BDL : Banque de développement Local
- BADR : Banque Algérienne de Développement Rural
- CPA : Crédit Populaire d'Algérie
- CNEP : Caisse Nationale d'Epargne et de Logement
- CAAR : Caisse Algérienne d'Assurance et de Réassurance
- SAA : Société Algérienne d'Assurance
- CAAT : Caisse Algérienne des Assurances de Transports
- CCR : Caisse centrale de Réassurance
- SOFINANCE : Société de Finance pour les opérations de leasing

3 – les efforts de l'Etat dans la restructuration industrielle et dans l'assainissement financier du secteur public avant les privatisations : Le gouvernement, en optant dans les années 1990 pour la restructuration industrielle et l'assainissement financier, en a fait une priorité dans son programme de réformes en lui donnant deux dimensions, une macro-économique intégrant des mesures à caractère économiques et institutionnels, telles que la libéralisation des prix, la suppression du soutien financier systématique aux entreprises, la libéralisation du commerce extérieur, etc., et une dimension micro-économique avec comme objectif la réorganisation industrielle et le changement comportemental des entreprises. Les mesures prévues dans la dimension micro-économique de la restructuration ont porté sur :

- la filialisation systématique des entités industrielles homogènes par recentrage sur leur métier de base (abandon de l'intégration verticale) et l'élagage des activités secondaires (fonctions sociales et culturelles susceptibles de devenir des activités marchandes) par essaimage au profit des salariés ou par cession d'actifs à des investisseurs externes ;
- le renforcement des capacités de gestion et de management par la formation et la requalification de l'emploi au sein de l'entreprise ;
- la recherche d'options de partenariat apportant capitaux, technologies et marchés, nécessaires à leur mise à niveau et à la réhabilitation de leur outil de production ;
- l'optimisation des effectifs par la compression des effectifs pléthoriques ;
- la dissolution des entreprises non viables et celles dans le redressement risque de s'avérer financièrement plus coûteux que les résultats attendus et cession de leurs actifs avec reversement des recettes au profit du Trésor Public ;
- l'assainissement du patrimoine foncier, notamment la régularisation par les Domaines publics de la situation juridique des terrains industriels et des bâtiments occupés par les entreprises publiques.

Les mesures de restructuration engagées avaient entre autre comme finalité la séparation et la réorientation des activités productives des activités secondaires ou annexes de nature sociale ou culturelle. La réorientation des activités productives a eu lieu par le biais de la filialisation et la liquidation des activités non viables. Quant aux activités de nature sociale et culturelle, elles ont été reprises par l'Etat par le biais des ministères et autres administrations publiques ou ont été essaimées au profit des travailleurs ou carrément cédées sous forme d'actifs susceptibles de devenir des biens marchands à des repreneurs externes. Depuis le début des années 1980, le besoin de restructuration a été affirmé. Les actions de

restructuration des entreprises menées depuis cette date conduisent à distinguer plusieurs étapes :

- la restructuration organique et financière de début des années 1980 (découpage et réorientation des activités des grands ensembles industriels) ;
- le passage à l'autonomie de l'entreprise publique et la création des fonds de participation à la fin des années 1980 ;
- la pratique des plans de redressement internes et des contrats de performance introduite dans toutes les entreprises publiques à partir du début des années 1990 ;
- la transformation des fonds de participation en holdings publics en 1996 ;
- le dispositif Banque-Entreprise mis en place au début de l'année 1997 ayant pour particularité de mettre sous surveillance bancaire les entreprises assainies financièrement sur la base d'un plan de restructuration ;
- la mise à niveau et le processus de privatisation.

Les actions les plus actives sont celles initiées par le dispositif Banque-Entreprise qui avait pour objet de soutenir financièrement les entreprises qui présentaient de réelles perspectives de redressement. Les principales mesures introduites ont porté sur :

- l'organisation par les holdings du processus de filialisation et de démembrement des monopoles avec des plans de redressement industriels ;
- la contractualisation des engagements avec la banque ;
- la consolidation des dettes détenues par la banque avec une période de grâce de deux années, correspondant à la durée de mise en œuvre retenue par le plan de redressement ;
- la dissolution légale des entreprises et la fermeture des unités non viables.

Sur un total éligible de 399 entreprises, 200 entreprises ont bénéficié de ce dispositif Banque-Entreprise, avec une enveloppe financière de 160 milliards DA, dont 100 milliards DA, au titre de soutien bancaire et 60 milliards DA sous forme d'apport du Trésor. Les actions de restructuration industrielle et financières menées et surtout celles engagées à partir du début des années 1990 ont permis d'aboutir à la création de 1.117 filiales dont 250 dans le secteur de l'industrie. Ces actions ont conduit aussi à la fermeture de plus de 800 unités économiques, la dissolution/redéploiement d'une dizaine d'entreprise industrielles et la compression de près de 60.000 travailleurs. Plus de 700 entreprises locales ont été dissoutes et leurs actifs cédés au personnel avec le licenciement de plus de 300.000 agents. Le bilan global de la restructuration industrielle et financière du secteur public s'est soldé par la compression

de plus de 360.000 travailleurs et par un assainissement financier qui se chiffre à fin 1999 à 840 milliards DA. Toutes ces actions de restructuration et d'assainissement, qui se sont accentuées à partir des années 1988 n'ont pas eu d'impact palpable sur l'efficacité de l'entreprise publique. Elles ont été « sans réelle contrepartie en terme d'efficacité de compétitivité, de productivité, de création d'emplois, de rénovation technologique, d'exportation, etc. »<sup>1</sup>.

Les raisons de ces échecs sont aussi nombreuses que variées. On relève en particulier les résistances sociales en raison de leurs conséquences négatives sur l'emploi, le contexte politiquement difficile de l'époque, le manque de coordination des réformes, l'instabilité des gouvernements, les hésitations et les lenteurs des pouvoirs publics, etc. Néanmoins les actions de restructuration ont permis de contribuer directement ou indirectement à la préparation des conditions nécessaires à la privatisation des entreprises publiques grâce à la filialisation des grands ensembles fortement intégrés (restructuration industrielle), l'apurement de lourds passifs des entreprises, la recapitalisation des entreprises qui ont consommé leur capital social et la couverture des indemnités de compression des effectifs auxquels elles ont abouti.

4 – les réformes concernant l'investissement privé (1990-1993) : Depuis 1963, l'Algérie a connu plusieurs réformes du secteur privé. La réforme de 1993 a apporté des changements majeurs dans la définition du rôle et de la place du secteur privé dans l'économie nationale. C'est ainsi que le décret législatif 93-12 du 5 octobre 1993 a institué un nouveau code des investissements qui a unifié les régimes des investissements en supprimant toute discrimination entre les investisseurs qu'ils soient nationaux ou étrangers, qu'ils soient privés ou publics. Ce décret a été remplacé, en 2001, par l'ordonnance 01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement. Il a mis en place un dispositif qui se veut plus simple et plus opérationnel que celui de 1993. En accompagnement, une Agence de Promotion et du Suivi des Investissements (APSI) chargée de contribuer à l'allègement des formalités et des procédures d'investissement (guichet unique) et d'accorder des avantages fiscaux (exonérations multiples) et financiers (financements à des taux préférentiels) aux nouveaux investisseurs. Ce nouveau code prévoit aussi pour l'investisseur étranger, en plus des avantages cités ci-dessus, de nombreuses garanties telles que le transfert des capitaux et

---

<sup>1</sup> - S. Mouhoubi, « L'Algérie à l'épreuve des réformes économiques », OPU - 1998

des produits, la protection contre l'expropriation et le recours en cas de conflit à l'arbitrage international.

Quelques années après la mise en œuvre de ce nouveau code (de 1995, on a dénombré plus 24.532 PME - avec un effectif total estimé entre 250.000 et 300.000 personnes - dont seulement 1.019 occupent 10 salariés et plus. Selon l'Agence Publique de Promotion des Investissements (APSI) entre décembre 1993 et juin 1996, 1.478 projets représentant un investissement global de 279,6 milliards DA (près de 5 milliards de \$US) et créant plus de 106.000 emplois. A la fin de l'année 1998, il y a eu 9.144 projets de création d'entreprises agréées qui devant absorber plus de 388.702 nouveaux emplois.

5 – Les réformes de l'environnement avec la mise en place des institutions et des mécanismes du marché (ou la préparation des préalables à la privatisation) : La recherche de l'efficacité économique à travers la privatisation exige inéluctablement des mesures de réformes tendant à la libéralisation de l'économie. L'efficacité productive et allocative de l'économie nationale n'est pas que le résultat de la seule privatisation des entreprises publiques du fait que « ... si la privatisation permet d'accroître l'efficacité productive, en revanche, l'efficacité de l'allocation des biens et services aux agents économiques dépend davantage de la structure du marché et de l'environnement concurrentiel que du statut de la propriété. La privatisation doit donc être accompagnée d'une libéralisation »<sup>1</sup>.

En Algérie, si depuis 1988, de nombreuses réformes qui contribuent directement ou indirectement au désengagement de l'Etat et à la promotion du secteur privé ont été engagées, des réformes du système d'incitation et de régulation ainsi que la législation du travail sont venues compléter le dispositif de réformes structurelles entamé sur la privatisation des formes de gestion de l'entreprise publique économique. Parmi ces réformes permettant l'instauration des conditions d'une économie de marché, on relève particulièrement :

- la libéralisation des prix (1989) ;
- la réforme du système fiscal avec en particulier l'introduction de la taxe sur la valeur ajoutée (1992);
- la libéralisation des échanges avec l'abolition du monopole d'Etat sur le commerce extérieur ;
- la réforme du taux de change entamée en 1991 ;

---

<sup>1</sup> - R. Char, « Privatisation : Après les secteurs concurrentiels, les services publics ? », Revue Conjoncture n° 02 – février 1995.

- la promulgation d'une loi sur la concurrence (1995) ;
- la révision du code de commerce (1995) ;
- la réforme de la législation du travail et syndicale en 1990 notamment par l'introduction de plus de flexibilité dans le cadre de la contractualisation des rapports de travail (mise en place de Contrats à Durée Déterminée - CDD) et dans la fixation des salaires par la suppression du Statut Général du Travailleur –SGT, la réglementation du droit de grève et l'abolition du monopole syndical ;
- la refonte du système bancaire et financier à partir de 1988 : Autonomie de la Banque d'Algérie, mise en place d'une Commission de contrôle bancaire, transformation des banques commerciales en sociétés par actions, agrément des banques privées ;
- la promulgation en 1989 d'une loi sur les associations professionnelles ;
- la mise en place d'une bourse des valeurs mobilières (BVM) et d'une commission de contrôle des opérations de bourse (COSOB).

Ces réformes vont marquer en fait l'irréversibilité du désengagement de l'Etat et la mise en place progressive des institutions et des mécanismes de l'économie de marché. Ces réformes doivent servir à offrir, aux investisseurs privés nationaux et étrangers, le cadre juridique et institutionnel nécessaire au développement de la libre entreprise.<sup>1</sup>

### **Conclusion :**

Le modèle de développement algérien, mis en place depuis l'indépendance, axé sur l'entreprise publique n'a pas réalisé les résultats escomptés. L'investissement lourd et "abusif" par le recours aux emprunts extérieurs dans le but d'arriver à l'instauration d'un secteur public dominant, pour garantir le développement économique et social, tant rêvé à l'indépendance, a été un gâchis et lourd en conséquence. Tous les moyens financiers colossaux engagés pendant les années 70 n'ont pas permis aux entreprises publiques de survivre pendant une trentaine d'années, malgré toute l'attention que l'Etat leur a accordée. Il a fallu attendre la crise de 1986 et les conditions des institutions financières internationales pour se rendre compte de la gravité des conséquences de ce modèle de développement.

Les indicateurs macro économiques très alarmants durant cette période, ainsi que les très mauvaises performances des entreprises publiques, ont conduit les pouvoirs publics du

---

<sup>1</sup> - N.E. Sadi, « La privatisation des entreprises publiques en Algérie : Objectifs, Défis et Enjeux – Les Editions Offices des Publications Universitaires – 2<sup>e</sup> Edition 2006.

pays à engager d'autres réformes en axant le modèle de développement et de croissance sur les PME, notamment privées, considérées comme moyen efficace d'assurer la résorption du chômage, surtout avec la structure de la démographie nationale, dominée par la catégorie de jeunes, primo-demandeurs d'emplois.

Pour permettre une meilleure prolifération des PME en quantité et en qualité, l'Etat se doit de préparer les conditions matérielles nécessaires pour créer un environnement favorable à l'investissement productif. La réussite des PME dépendra, en grande partie, des avantages et des aides que l'Etat peut leur accorder, d'autant qu'avec l'ouverture du commerce extérieur, les PME doivent faire face à la concurrence internationale.

## Chapitre 2

# La situation des PME après l'an 2000

## **Introduction**

Compte tenu des difficultés insurmontables de redressement du secteur public, dont la majorité a atteint un niveau extrême de dégradation, l'Etat tente maintenant d'orienter ses actions en faveur du développement de la PME privée, qui cadre mieux avec l'économie de marché. Il faut rappeler que dans la conjoncture de crises et de mutation économique et sociale qu'a traversée l'Algérie, il est désormais établi que la PME privée, constitue l'élément indispensable à l'intégration et à la diversification économique, tout comme elle peut constituer la principale source de croissance, de richesses, d'emplois, ainsi que le facteur essentiel de promotion des exportations hors hydrocarbures.

C'est ainsi que le succès des réformes économiques et sociales passe inéluctablement par les PME privées en ce sens qu'elles répondent aux attentes de cette politique en raison de la modestie de leurs besoins en capitaux, de leurs performances en matière de sous-traitance et de leurs valorisations des ressources locales.

Les PME sont donc considérées ainsi comme des acteurs principaux de la croissance et de l'emploi, car la multiplication d'entreprises de moyenne et petite taille dynamiques et à fort potentiel de croissance représente le moyen le plus efficace pour la création rapide d'emplois durables. Il est noté aussi qu'une multitude de gisements d'emploi restent encore à exploiter dans tous les secteurs d'activités. Faire fructifier ces gisements revient à mettre en place un espace économique, politique, social et législatif, favorable à l'investissement et à la production d'une manière générale.

## **Section 1 – Conditions économiques d'émergence du nouveau dispositif juridique de 2001**

L'inventaire des PME en Algérie est très approximatif à cause du manque de définitions reconnues jusqu'à un passé récent et donc de statistiques fiables, d'une part, et aussi du fait qu'une grande majorité des PME activent dans l'économie informelle, d'autre part. Il faut rappeler que ce n'est, qu'en 2000, que les attributions du Ministre de la PME ont été arrêtées (suivant décret exécutif n° 00-190 du 11 juillet 2000). Aussi, toutes les données avancées en la matière par la Caisse Nationale de l'Assurance Sociale (CNAS) portent sur un nombre impressionnant d'entreprises privées de toutes tailles, en incluant à la fois les micro-entreprises, les petites entreprises et les moyennes entreprises. Toute collecte de données ou

de traitement d'informations à des fins d'établissement de l'état des lieux de ces PME font ressortir de manière criarde les insuffisances en matière d'informations et de définitions. Donc les sources existantes ne sont pas capables de refléter une image fidèle du secteur des PME.

L'ordre de grandeur retenu du nombre des PME privées, issu du fichier de la CNAS fait ressortir, qu'au début de l'an 2000, la population des entreprises assimilées aux PME s'élève à 159.057 entreprises pour un effectif total de 634.375 emplois. La répartition s'opère comme suit :

- les très petites entreprises ou micro entreprise (moins de 10 salariés) s'élèvent à 148.275 entreprises, soit 93,22 % de la population des PME et emploient 221.975 salariés, soit 35 % de l'emploi global.

- les PME employant plus de 10 salariés s'élèvent à seulement 10.782 entreprises, soit 6,78% du total des PME et emploient 412.400 salariés représentant près de 65% de l'emploi total.

Le tableau suivant permet de distinguer, les PME par tranche d'effectif

<b>Effectifs</b>	<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>%</b>	<b>Salariés</b>	<b>%</b>
<b>De 1 à 9</b>	148.275	93,22	221.975	35,00
<b>De 10 à 19</b>	5.778	3,63	77.082	12,15
<b>De 20 à 49</b>	3.322	2,09	99.649	15,70
<b>De 50 à 99</b>	997	0,63	67.664	10,66
<b>De 100 et plus</b>	685	0,43	168.005	26,49
<b>Total</b>	<b>159.057</b>	<b>100</b>	<b>634.375</b>	<b>100</b>

A partir de la définition retenue par l'Union Européenne en 1996 et adoptée par l'Algérie plus tard en 2001, la classification des entreprises inventoriées donne la configuration suivante :

<b>Catégorie</b>	<b>Nbre d'entreprises</b>	<b>%</b>	<b>Nbre de salariés</b>	<b>%</b>
<b>Micro entreprise (de 0 à 9)</b>	148.275	93,22	221.975	35,00
<b>Petite entreprise (de 10 à 49)</b>	9.100	5,72	176.731	27,85
<b>Moyenne entreprise (de 50 à 250)</b>	1.682	1,06	235.669	37,15
<b>Total</b>	<b>159.057</b>	<b>100</b>	<b>634.375</b>	<b>100</b>

Ce qu'il faut retenir de ce tableau c'est la prédominance, en termes du nombre d'entreprises, de la catégorie de la micro entreprise (soit 93,22%). Quant à l'emploi, la répartition est presque équitable entre les 3 catégories (entre près de 27,85% et 37%).

Les secteurs d'activité dominants sont :

- BTP : Le nombre de PME : 42.687 soit 26,83% des PME totales, avec un effectif de 247.243 salariés, ce qui représente 38,97% de l'effectif total des PME ;

- Commerce : Avec 26.073 PME représentant 16,39% de la population totale des PME et qui emploie 66.553 salariés, soit 10,49% de l'effectif total de ces PME;

- Transport et communication : Il regroupe 14.018 PME, soit 8,81% des PME totales, et emploie 21.640 salariés, représentant 3,41% de l'effectif total ;

- Services pour les ménages : 13.702 PME, c'est-à-dire 8,61% de l'ensemble des PME avec un effectif de 18.259, c'est-à-dire 2,87% de l'effectif total ;

- Industrie agro-alimentaire : Le nombre des PME s'élève à 11.640 entités, soit 7,31% du total de la population des PME, et l'effectif employé est de 49.488 salariés, soit 7,80% du total.

Ces cinq premiers secteurs d'activité englobent 108.120 entreprises, soit 67,97% des PME totales et emploient 403.183 salariés, représentant 63,55% du total des salariés des PME.

En se basant sur les chiffres communiqués par la Caisse Nationale des Assurances Sociales (CNAS), la composante majeure de la population de la PME est constituée d'entreprises privées.

Pour ce qui est des entreprises publiques, elles sont sujettes dans la phase actuelle de privatisation, à deux phénomènes aux effets opposés sur leur effectif total :

- d'un côté, la restructuration des grandes entreprises publiques notamment par leur éclatement en filiales, dotées d'une autonomie financière et éligibles à la privatisation ;
- de l'autre côté, la privatisation (totale ou partielle) entraîne la diminution de la population des entreprises publiques et leur nombre passe du statut public à celui du privé.

La situation économique des PME se caractérise par l'existence de trois grandes catégories d'entreprises, à savoir :

a – Les PME en situation de passivité et de survie : Ces entreprises, qui forment la majorité de la population des PME, se caractérisent en général par :

- des difficultés financières ;
- une perte de position sur leur marché traditionnel ;
- un manque flagrant de structuration.

Pour leur sauvegarde, un effort d'investissement de modernisation est nécessaire car les équipements de production obsolètes dont la plupart est difficile à entretenir par manque de pièces de rechange, ne répondent plus aux critères de rentabilité. L'autre moyen d'assurer la pérennité de ces entreprises c'est de désinvestir pour minimiser les pertes et permettre d'avoir de nouvelles ressources afin de se redéployer sur de nouveaux créneaux et activités. L'objectif visé est le maintien de l'activité pour garantir un minimum de revenu.

b – Les PME en situation de croissance : Ces entreprises ne traversent pas de périodes de difficultés financières. L'objectif est de viser à maintenir voire améliorer leurs positions sur leur marché traditionnel d'envergure locale. Ces PME sont à l'écoute de leur environnement pour éventuellement saisir une opportunité.

c – Les PME en situation d'excellence : De la population des PME, leur nombre ne constitue qu'une minorité. Elles présentent une situation financière très satisfaisante. Elles sont dotées d'une organisation moderne et d'un management excellent. Quant à la position sur le marché, ces PME sont très compétitives. L'objectif principal est l'élargissement de leur marché d'envergure locale à celui d'envergure nationale ou pourquoi pas internationale et/ou chercher des partenaires étrangers.

Les dispositifs d'aides mis en place par l'Etat algérien au profit des PME ne datent pas de l'année de création du Ministère de la PME et de l'Artisanat en 2000, mais bien avant c'est-à-dire vers l'année 1993, poussant les pouvoirs publics à consentir beaucoup d'efforts et de moyens visant la promotion des PME et notamment dans le cadre de l'APSI en 1993 (Agence de Promotion et du Suivi de l'Investissement), les CALPI en 1994 (Comités d'Assistance, de Localisation et de Promotion des Investissements) et l'ANSEJ en 1997 (Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes) et les conséquences n'ont pas permis d'aboutir à un décollage assez significatif des PME et le chômage n'a pu être résorbé, assénant un dur coup à la croissance économique, car toutes ces entités nouvellement créées, en bénéficiant de ces dispositifs, se sont montrées trop peu dynamiques et ouvertes pour permettre une vraie percée malgré leurs coûts en ressources et les avantages consentis. Le seul secteur qui a connu un grand engouement est celui du transport de voyageurs et de marchandises.

En matière d'aides à l'investissement, la situation d'évolution, depuis leur mise en œuvre comme suit :

1 – Les projets APSI : Depuis sa création en Octobre 1993 et jusqu'à la fin de l'an 2000, il a été déclaré, auprès des services de l'APSI, plus de 3.344 milliards DA en guise d'engagement d'investissement, pour 43.200 projets d'investissement, visant à créer plus de 1.065.000 postes de travail. De ces projets, 60% sont déclarés par des personnes physiques, 78% des projets coûtent entre 20 et 50 millions DA et 60% des projets projettent de créer entre 10 et 500 emplois. De ces 43.200 projets, 397 sont en partenariat, atteignant le coût de 164 milliards DA.

Pour rappel, depuis la création de l'APSI en 1994 et jusqu'à l'année 2000, les déclarations d'investissement émanant généralement des PME, ont évolué comme suit :

Années	Projet		Emploi		Valeur en 10 <sup>9</sup> DA	
	Nombre	%	Nombre	%	Valeur	%
<b>1993/94</b>	694	1,61	59.606	3,71	114	3,41
<b>1995</b>	834	1,93	73.818	4,60	219	6,55
<b>1996</b>	2.075	4,80	127.849	7,97	178	5,32
<b>1997</b>	4.989	11,55	266.761	16,62	438	13,10
<b>1998</b>	9.144	21,17	388.702	24,22	912	27,27
<b>1999</b>	12.372	28,63	351.986	21,93	685	20,48
<b>2000</b>	13.105	30,31	336.169	20,95	798	23,87
<b>Total</b>	<b>43.213</b>	<b>100</b>	<b>1.604.891</b>	<b>100</b>	<b>3.344</b>	<b>100</b>

Les intentions d'investissement sont déclarées principalement à des fins de création d'entreprises (81%) du total des projets. Quant à des fins d'extension de capacités de production, elles représentent 19% du total en termes de nombre de projets, 21% en termes d'emploi et 20% du montant global.

La répartition des intentions d'investissement est dominée par le secteur industriel qui représente 37% du total des projets, 45% en termes du coût global et 40% en termes d'emploi. Le secteur du transport suit celui de l'industrie, avec 22% du total des intentions d'investissement, et aussi en termes d'emploi et de coût d'investissement. Le secteur du BTPH occupe la troisième place.

Dans le cas de l'analyse sectorielle, le secteur des industries agro-alimentaires est constitué essentiellement de cinq activités : boulangerie : 27,5%, minoterie : 13,5%, production et transformation de lait : 12,8% et environ 7% pour les activités de conditionnement de produits alimentaires et de boissons gazeuses. Ces cinq activités constituent 67,8% de l'ensemble des intentions su secteur industriel.

Concernant le secteur des matériaux de construction, il est constitué de 24% des activités de matériaux de construction divers et 18% des activités de production des

carreaux granito, céramique.

Le secteur du BTPH est représenté dans sa majorité (92%) par les travaux de construction et de travaux publics.

Le secteur des services est composé de 18% de bureaux d'études et conseils, 16% de stations de services, 7% de locations de voitures et 6% de blanchisserie et pressing.

Le secteur du transport est réparti entre le transport de voyageurs avec 65% des intentions d'investissement, le transport de marchandises avec 25% et enfin le transport mixte avec 10% des intentions.

Le secteur des industries sidérurgiques, mécaniques, métalliques, électriques et électronique constitué essentiellement par des activités de montage et d'assemblage d'appareils et matériels électriques, électroménagers et électroniques représente plus de la moitié des intentions (53%).

Le secteur du tourisme est composé d'hôtels (38%), de motels et relais routiers (24%), de complexes touristiques (15 %) et de bars, restaurants et discothèques (14%).

Le secteur de la confection, textiles et bonneterie est constitué de 58 % de projets dans le domaine de la confection et 12 % dans le domaine de la chaussette.

Le secteur des cuirs et chaussures est constitué de 73 % de fabrication de chaussures et seulement 12 % dans la transformation des peaux et cuirs ;

Le secteur des industries diverses est constitué de 29 % de bijouterie, orfèvrerie et 25% de travaux audiovisuels et 11 % de laboratoire de développement de photographie.

Considérés sous l'angle des tranches d'effectifs attendus, les projets d'investissement prévoyant une création d'emplois variant de 10 à 200 salariés, c'est-à-dire des PME qui représentent la quasi totalité des projets déclarés.

La structure des projets d'investissement, tous du ressort des promoteurs privés, s'affiche, par tranche d'effectif déclaré (entre 1993 et 2000), à travers le tableau suivant :

<b>Tranches d'emploi</b>	<b>%</b>
<b>De 1 à 10 salariés</b>	40
<b>De 10 à 20 salariés</b>	27
<b>De 20 à 50 salariés</b>	23
<b>De 50 à 100 salariés</b>	7
<b>De 100 à 200 salariés</b>	2
<b>De 200 à 500 salariés</b>	1
<b>Plus de 500</b>	0
<b>Total</b>	<b>100</b>

La structure des projets d'investissement, selon les coûts déclarés des projets, de 1993 à 2000 est répartie selon le tableau ci dessous suivant :

Par secteur d'activité, la répartition des projets déclarés en partenariat se présente de la manière suivante :

<b>Secteurs d'activité</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>	<b>Emploi</b>	<b>%</b>	<b>Coût Global 10<sup>6</sup></b>	<b>%</b>
<b>Agriculture</b>	16	4,03	3.925	8,30	9.832	5,98
<b>Industrie</b>	233	58,69	28.550	60,36	86.470	52,58
<b>BTPH</b>	38	9,57	6.787	14,35	10.110	6,15
<b>Tourisme</b>	15	3,78	2.257	4,77	8.091	4,92
<b>Services</b>	75	18,89	5.324	11,26	48.119	29,26
<b>Santé</b>	2	0,51	114	0,24	545	0,33
<b>Commerce</b>	18	4,53	343	0,72	1.293	0,78
<b>Total</b>	<b>397</b>	<b>100</b>	<b>47.300</b>	<b>100</b>	<b>164.460</b>	<b>100</b>

2 – Les projets CALPI : Après la mise en place de l'APSI et dans l'attente de la création des représentations régionales dans chaque wilaya, il a été mis en place un dispositif d'assistance et de facilitation en matière de foncier. Le CALPI a pour mission de répondre à toute

demande d'information en matière de terrains, formulée par le guichet unique ou les investisseurs eux-mêmes

Le bilan des investissements, retenus par l'ensemble des CALPI depuis sa mise en œuvre en septembre 1999 à fin 2004, se présente, par secteur d'activité, comme suit

Secteurs	Projets		Montant 10 <sup>3</sup> DA		Superficie (m <sup>2</sup> )		Emplois prévus	
	Nbre	%	Valeur		Valeur	%	Nbre	%
<b>Industrie</b>	4.599	35	240.282.315	48	15.407.992	5	123.830	40
<b>Agriculture</b>	994	8	29.278.311	6	246.201.763	81	23.609	8
<b>Tourisme-Artisanat</b>	1.070	8	81.799.600	16	7.791.439	2,5	33.552	11
<b>BTPH</b>	1.880	14,5	82.922.748	16	13.719.626	4,5	60.751	19
<b>Commerce</b>	1.610	12,5	18.104.162	4	2.197.245	1	22.842	7
<b>Services</b>	2.867	22	52.799.038	10	19.304.051	6	46.055	15
<b>Total</b>	<b>13.020</b>	<b>100</b>	<b>505.186.174</b>	<b>100</b>	<b>304.622.116</b>	<b>100</b>	<b>310.639</b>	<b>100</b>

Source : Ministère de l'intérieur et des Collectivités Locales (MICL)

Tous les projets sont issus de créations nouvelles, et les projets portant sur l'extension ou de réhabilitation étant peu fréquents.

La structure de l'investissement par secteur d'activité fait ressortir la prédominance du secteur industriel avec 35% de l'ensemble des projets, avec comme prévision de l'emploi qui avoisine 40% du total des emplois prévus. Se rapportant à la superficie totale, l'industrie n'occupe que 5% de la superficie totale allouée aux investisseurs retenus.

Le secteur tertiaire, par les activités de commerce et autres, détient une part importante des projets. Les projets qui relèvent des activités du BTPH sont deux fois plus importants que ceux de l'agriculture.

Le bilan récapitulatif permet de dégager un certain nombre d'indicateurs qui marquent les grands écarts existants entre les wilayas en matière d'investissement, ainsi : le nombre de projets retenus, par wilaya, oscillant entre 9 et 749 projets, le coût de l'investissement, par wilaya, fluctuant entre 179.103 DA et 78.241.103 DA, la superficie affectée par emploi varie entre 44,5m<sup>2</sup> et plus de 650 m<sup>2</sup> dans les wilayas du Nord du pays, le coût moyen de création d'un emploi se situant entre 500.103 DA et près de 10.000.103 DA ; un projet au niveau national crée en moyenne 24 emplois; il en crée 27 dans l'Industrie, 24

dans l'Agriculture, 31 dans le Tourisme /Artisanat, 33 dans le BTPH, 14 dans le Commerce et 16 dans les Services. Au plan de la concrétisation des projets retenus, à la fin du mois de septembre 1999, les projets lancés ou en cours de réalisation ne représentent que 11,5% du total ; ce taux varie selon les wilayas entre 69,5% et 3,5% du total. Selon la nature des activités, les projets entrés en service concernent surtout les activités industrielles et du BTPH, quant aux projets en cours de réalisation, ils concernent également les activités industrielles et ceux liés aux services.

3 – ANSEJ : Depuis son lancement qui date du second semestre 1997, l'investissement qui s'effectue à travers ce dispositif concerne globalement les micro-entreprises. Jusqu'à la fin du premier semestre 2009, l'ANSEJ a réceptionné près de 410.000 projets de micro-entreprise, quant au nombre d'attestations d'éligibilités délivrées, il s'élève à 368.967 attestations avec comme prévisions d'emploi de 1.023.842 salariés. Les attestations d'éligibilités sont réparties suivant les secteurs d'activités, mentionnés dans le tableau ci-dessous :

Source : Ministère de la PME et de l'Artisanat

Activités	Nombre d'attestations	%	Emplois prévus	%
<b>Agriculture</b>	76.074	20,67	202.344	19,76
<b>Services</b>	116.304	31,51	308.020	30,08
<b>Transport de voyageurs</b>	24.873	6,74	60.811	5,94
<b>Artisanat</b>	45.560	12,35	143.000	13,96
<b>Transport de marchandises</b>	25.921	7,02	54.269	5,30
<b>Industrie</b>	33.713	9,14	116.184	11,36
<b>Transport frigorifique</b>	14.058	3,81	29.618	2,89
<b>BTPH</b>	20.433	5,53	75.238	7,35
<b>Profession libérale</b>	4.988	1,35	12.114	1,18
<b>Maintenance</b>	4.597	1,23	12.522	1,22
<b>Pêche</b>	1.733	0,46	7.042	0,70
<b>Hydraulique</b>	713	0,19	2.680	0,26
<b>Total</b>	<b>368.967</b>	<b>100</b>	<b>1.023.842</b>	<b>100</b>

Les demandes réceptionnées par les banques s'élèvent à 73.134 dossiers pour un montant total de 81,122 milliards DA, et retenus 44.217 projets d'élevant à 52,293 milliards DA et ponctués par la délivrance de l'accord de l'autorisation de crédit, ce qui représente 60,46% des demandes totales. Les emplois créés sont estimés à 108.626 postes de travail.

Le montant global des investissements réalisés durant la période 1997-2001 a atteint 62,638 milliards DA. Quant au nombre de projets financés au 30 septembre 2001, il s'élève à 37.754 projets et l'emploi prévu est de 106.954 postes.

## **Section 2 – La mise en place d'un nouveau dispositif juridique**

La refonte du dispositif législatif et réglementaire et la mise en place de structures à travers le territoire nationale témoignent de la volonté politique de l'Etat algérien à prendre en charge le secteur de la PME privée en particulier pour qu'il puisse s'imposer comme l'un des principaux vecteurs sur lequel reposent tous les espoirs d'une croissance économique tant escomptée.

L'arsenal juridique propre à la PME est, depuis 2000, en perpétuel enrichissement, ce qui prouve que l'Etat est à l'écoute des préoccupations des promoteurs privés et répond favorablement à leur doléances par la promulgation de la loi et décrets portant création des structures et aides diverses en faveur des PME. Tous les efforts consentis par l'Etat ne visent qu'à offrir aux PME les conditions favorables et les aides nécessaires à la création, la prolifération et la réussite de ces entreprises. A ce titre, les textes juridiques propres au secteur de la PME et de l'Artisanat, sont énumérés comme suit :

- Décret exécutif n° 00-190 du 11 juillet 2000 fixant les attributions du Ministre de la PME et de l'artisanat ;
- Loi N° 01-18 du 12 décembre 2001 portant sur la loi d'orientation sur la promotion des PME ;
- Décret exécutif N° 02/373 du 11 novembre 2002 portant création et fixant les statuts du fonds de garantie des crédits à la PME ;
- Décret exécutif N° 03/78 du 26 février 2003 portant statut-type des pépinières d'entreprises ;
- Décret exécutif N° 03/79 du 26 février 2003 fixant la nature juridique, les missions et l'organisation des centres de facilitation des PME ;

- Décret exécutif N° 03/80 du 26 février 2003 portant organisation et fonctionnement du Conseil national consultatif pour la promotion des PME ;
- Décret exécutif n° 03/81 du 26 février 2003 fixant les attributions du Ministre de la PME et de l'Artisanat ;
- Décret exécutif N° 03/188 du 22 avril 2003 portant composition, organisation, et fonctionnement du Conseil national chargé de la promotion de la sous-traitance ;
- Décret exécutif N° 03/298 du 10 septembre 2003 portant organisation et mise en œuvre de l'Inspection générale de la PME et de l'Artisanat;
- Décret exécutif n° 03/374 du 30 octobre 2003 relatif à la déclaration d'identification des PME ;
- Décrets exécutifs n° 03/375, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 382, 383 et 384 du 30 octobre 2003 portant création de la pépinière d'entreprises, dénommée respectivement "Incubateur de Laghouat, de Batna, de Blida, de Tlemcen, de Sétif, d'Annaba, de Constantine, d'Oran, d'El Oued et de Tizi Ouzou"
- Décrets exécutifs n° 03/385, 386, 387, 388 du 30 octobre 2003 portant création de la pépinière d'entreprises, dénommée respectivement "Atelier-relais d'Alger, de Sétif, de Constantine et d'Oran"
- Décrets exécutifs n° 03/389, 390, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 402 du 30 octobre 2003 portant création de Centres de facilitation, respectivement de Chlef, de Laghouat, de Bejaia, de Blida, d'Alger, de Jijet, de Sétif, de Sidi Bel Abbes, de Constantine, d'Oran, de Boumerdes, d'El Oued, de Tipaza et de Ghardaia,
- Décret exécutif n° 03/442 du 29 novembre 2003 portant création des services extérieurs du ministère de la PME et de l'artisanat et fixant leurs missions et organisation
- Décret Présidentiel N° 04/134 du 19 avril 2004 portant Statuts de la caisse de garantie des crédits d'investissements pour les PME ;
- Décret exécutif n° 04/163 du 05 juin 2004 portant création de la pépinière d'entreprise dénommée "Incubateur d'Alger"
- Projet du Décret exécutif portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence Nationale de développement de la PME n° 05-165 du 3 mai 2005
- Décret exécutif n° 11-16 du 25 Janvier 2011 fixant les attributions de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement.

Le contenu des principaux textes juridiques sont :

**1 – la loi N° 01-18 du 12 décembre 2001 portant sur la loi d'orientation sur la promotion des PME :** Cette loi est considérée comme l'une des premières lois, à partir de l'an 2000, à être promulguée en vue de préparer l'économie nationale à une ère nouvelle, caractérisée par le passage de l'entreprise dirigée à l'économie de marché, d'une part, et de l'éclatement des grandes entreprises publiques en petites entités, d'autre part. Aussi compte tenu de l'important rôle que doivent jouer les PME dans le développement économique et social du pays, l'Etat a d'abord procédé à la mise en œuvre d'un arsenal juridique portant sur la définition des PME, des mesures d'aides et de soutien à la promotion de la PME par l'octroi de garanties aux PME, la création des centres de facilitations, la bourse de sous-traitance, etc. c'est-à-dire offrir un climat favorable et un environnement sain pour permettre la création des PME essentiellement privées, afin de combler le déficit de rentabilité des grandes entreprises publiques en état très avancé de déstructurations. Il faut rappeler qu'avant cette période, l'Etat n'a pas lésiné sur les moyens financiers en injectant des milliards de dollars pour la réhabilitation des entreprises publiques afin de garantir leur pérennité, mais c'était sans résultat. En plus, le maintien en bonne état de fonctionnement de ces entités publiques devenait insupportable et très lourd pour le Trésor Public. L'Etat est, plus que jamais, déterminé à soutenir les PME privées, nationales et étrangères, qui sont considérées comme sources permanentes de développement de l'économie, à l'inverse du pétrole, richesse tarissable.

La loi 01-18 confirme la volonté politique de l'Etat à venir en aide aux PME, et la clé de la croissance économique passe inéluctablement par la réussite et la prospérité de ces entreprises.

Cette loi portera d'abord, sur la définition des tailles des PME allant de la très petite entreprise (ou micro-entreprise), à la moyenne entreprise, en passant par la petite entreprise. La délimitation des PME, par taille, a déjà été évoquée dans le chapitre premier. Ensuite, cette définition va servir de référence pour les PME dans tout programme et mesure d'appui, d'aide et de soutien et aussi servir à l'élaboration et le traitement des statistiques du secteur.

Les nombreuses mesures d'aide et de soutien à la promotion de la PME exclusivement, notamment par la création de l'ANDPME (Agence Nationale du Développement des PME), des centres de facilitation, des caisses de fonds de garantie, des

bourses de sous-traitance et de partenariat, de la mise à niveau, des pépinières d'entreprises ... visent les mêmes objectifs, à savoir :

- impulser le développement des PME dans une dynamique d'évolution et l'élargissement de leur champ d'activité ;
- encourager l'émergence de nouvelles entreprises et l'élargissement de leur champ d'activité ;
- promouvoir la diffusion de l'information à caractère industriel, commercial, économique, professionnel et technologique relative au secteur des PME ;
- encourager toute action tendant à augmenter le nombre de sites d'accueil destinés aux PME ;
- encourager la productivité ;
- améliorer le rendement des PME ;
- inciter la mise en place de régimes fiscaux, stables et adaptés aux PME ;
- promouvoir un cadre législatif et réglementaire propice à la création d'esprit d'entreprise et au développement des PME ;
- adopter des politiques de formation et de gestion des ressources humaines qui favorisent et encouragent la créativité, l'innovation et la culture entrepreneuriale ;
- faciliter l'accès des PME aux instruments et services financiers adaptés à leurs besoins ;
- améliorer les prestations bancaires dans le traitement des dossiers de financement des PME ;
- promouvoir l'exportation des biens et services produits par ces PME.

Des centres de facilitations, sous tutelle du Ministère de la PME et de l'Artisanat, sont créés pour assister les PME dans leurs formalités de constitution, d'information, d'appui et d'accompagnement.

Aussi, des fonds de garanties sous tutelle du même ministère sont créés afin de garantir aux PME des emprunts bancaires.

Pour permettre la densification du tissu PME, le ministère de tutelle a aussi créé un Conseil National chargé de la Promotion de la sous-traitance, considérée comme un instrument de rapprochement inter-entreprises.

Les PME, qui peuvent bénéficier des mesures d'aides et soutien, sont celles qui sont définies par la présente loi, à l'exception :

- des banques et établissements financiers ;
- des compagnies d'assurances ;
- des sociétés cotées en Bourse ;
- des agences immobilières ;
- des sociétés d'import/export, à l'exception de celles destinées à la production nationale, quand le chiffre d'affaires annuel au titre des importations est inférieur ou égal au 2/3 du chiffre d'affaires global.

Pour ce qui est de la Bourse de sous-traitance et de partenariat, qui a été évoquée dans cette loi, son rôle contribue, en même temps, à assurer un plan de charge supplémentaire aux receveurs d'ordre qui vont produire à moindre coût grâce à l'effet d'expérience et de spécialisation, et en conséquence, à permettre aux donneurs d'ordres de proposer des prix de vente très compétitifs de leurs produits finis.

L'étude de la bourse de sous-traitance va s'articuler brièvement sur son origine d'abord, puis sur le développement de ce concept, ensuite sur la création de ces bourses, ainsi que les missions assignées par la présente loi au Conseil national de la sous-traitance et du partenariat pour conclure avec les nouvelles tendances en matière de sous-traitance.

a - Historique : Le développement du commerce international, et notamment, les effets induits par une concurrence devenue, au fil des années, de plus en plus dure entre industriels depuis la fin de la seconde guerre mondiale, ont conduit les entreprises des pays développés à une réflexion sur les moyens d'augmenter la productivité de leurs appareils de production et leurs rapports qualité prix par produits.

b - Développement du concept de sous-traitance : Les PME et surtout les PMI spécialisées par filières technologiques sont apparues rapidement comme l'élément de base de l'organisation industrielle à promouvoir. C'est ainsi qu'est né le concept de la Sous-traitance. Ce concept qui signifie « l'art de faire mieux et moins cher » s'est imposé comme une méthode privilégiée

pour produire et commercialiser des biens de toutes natures dans un environnement ouvert, concurrentiel et évolutif.

La sous-traitance s'est révélée comme synonyme de productivité pour les raisons suivantes :

- elle offre la possibilité à chaque opérateur de choisir l'option d'investir ou de sous traiter. Cette dernière solution permet une utilisation la plus rentable des équipements et des ressources financières de l'entreprise ;

- elle permet d'adapter le potentiel de production à tout moment pour faire face à des demandes non programmées en se référant aux trois concepts : qualité, prix et délai ;

- elle facilite l'adaptation aux changements technologiques.

c - Création des bourses de Sous-traitance : La floraison des techniques, des procédés de fabrication, des produits à faire fabriquer, la multiplication des entreprises de toutes tailles ont rendu nécessaire la création et l'organisation d'espaces relationnels ou d'interfaces pour mettre en relation d'affaires les donneurs d'ordre et les potentiels receveurs d'ordre ou sous traitants. C'est le rôle assigné aux Bourses de Sous-traitance et de Partenariat.

Conscients de nouveaux enjeux économiques, certains pays ont entrepris très rapidement des actions visant la création d'organismes chargés d'animer la sous-traitance. C'est en Allemagne, en 1921, que fut créé un organisme privé chargé de l'animation et du développement de la sous-traitance. En France, l'idée de créer des Bourses de sous-traitance n'est née que tardivement, en 1960, suite à la constatation du fait que les industriels se connaissaient très mal entre eux. Ces dernières années, la plupart des pays, y compris l'Algérie, se sont dotés de ces organismes avec l'insistance de l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel).

En Algérie, si l'activité de sous-traitance reste peu développée, il n'en demeure pas moins que certaines contraintes continuent d'entraver son développement. La sous-traitance est une composante essentielle du développement économique, par l'accroissement de la productivité qu'elle engendre. Les PME constituent la force vive. L'industrie lourde, pour sa part, offre une base très riche pour engager une diversification de la structure industrielle par la création et le développement des PME et notamment de sous-traitance. La stratégie nationale est de rejoindre celle des pays pratiquant l'économie de marché, une situation qui engage le pays à mettre en place des moyens propres à accroître la productivité des

entreprises. Les bourses de sous-traitance et de partenariat constituent l'instrument indispensable eu égard aux services attendus et rendus. Ainsi donc, avec le délestage d'activités, prises en charge initialement par les grandes entreprises industrielles et la densification du tissu industriel privé, la sous-traitance est appelée à connaître un développement et un essor très important.

d – Les missions essentielles du Conseil National de la Sous-traitance et du Partenariat visent à :

- assurer, dans le cadre d'une harmonisation de l'offre et de la demande, un courant d'informations à double sens entre les donneurs d'ordre à la recherche d'excédents de capacités spécialisées disponibles et les sous traitants disposant de capacités partiellement ou totalement inemployées ;

- contribuer de manière significative à l'amélioration de la productivité des entreprises et par la même occasion à l'essor économique d'une localité, d'une wilaya, d'une région ou d'un pays

- proposer toute mesure destinée à réaliser une meilleure intégration de l'économie nationale ;

- favoriser l'insertion des PME nationales dans le courant mondial de la sous-traitance ;

- promouvoir les opérations de partenariat avec les grands donneurs d'ordre tant nationaux qu'étrangers ;

- coordonner les activités des bourses algériennes de sous-traitance et de partenariat ;

- favoriser la valorisation du potentiel des PME algériennes en matière de sous-traitance.

En parallèle, la Bourse de sous-traitance et de partenariat peut offrir d'autres services grâce à la documentation qu'elle centralise sur les capacités techniques de production et les conditions locales d'exercice des activités. Elle offre, en plus, des renseignements très utiles sur les capacités disponibles aux nouveaux investisseurs et aux nouvelles PME qui s'installent dans la région.

Aussi, cette bourse peut fournir une assistance technique et des conseils en matière d'investissements en fonction des informations recueillies au sujet des besoins du marché. Enfin, elle peut servir, grâce à ses relations privilégiées avec les organismes officiels, d'intermédiaires entre les PME membres et les pouvoirs publics quant les besoins se font

ressentir, comme elle peut assurer cette même fonction avec les autres organisations professionnelles tant en Algérie qu'à l'étranger.

Quant aux résultats escomptés par la mise en place de ces directions régionales de bourses de sous-traitance et de partenariat, qui ont un statut d'Association autonomes sont :

- au plan institutionnel : Ces bourses servent d'appui pour les donneurs et les receveurs d'ordre et d'une manière générale pour les entreprises ayant besoin de la sous-traitance ;
- au plan opérationnel : Ces bourses régionales peuvent servir de trait d'union entre les entreprises qui souvent se connaissent mal ou très peu entre elles, ou qui ignorent tout du marché national ;
- au plan de la productivité des entreprises : Elles permettent de viser une utilisation rationnelle des moyens de production et aussi une amélioration qualitative de la spécialisation ;
- au plan financier : Elles rentabilisent les investissements disponibles et réduisent les investissements improductifs donc déficitaires.

e - Les nouvelles tendances en matière de sous-traitance et de gestion des chaînes d'approvisionnement : En raison de la concurrence accrue alimentée par les exigences de la qualité auxquelles doivent répondre les produits, du raccourcissement du cycle de vie de ces derniers et de la pression des coûts, plusieurs phénomènes dont certains sont cités ci-après, ont transformé la relation classique en un lien très étroit :

- une adhésion croissante des entreprises à la notion de gestion de la qualité, tant de la part des donneurs d'ordre que des sous traitants, et souvent les deux à la fois ;
- une souplesse accrue du processus de production ;
- les échanges d'informations et de technologies s'accroissent entre sous traitants et donneurs d'ordre comme entre sous-traitants, de sorte que le rythme de l'innovation s'accélère ;
- les sous traitants participent à la conception du produit dès sa phase initiale ;
- les délais de livraison sont réduits ;
- des services plus nombreux sont fournis avec le produit ;
- la réduction des défauts de production et des délais de livraison est essentielle ;
- la réduction des coûts est devenue un souci commun des sous-traitants et des donneurs d'ordre ;
- une tendance accrue à la formation de groupements industriels ou groupes d'entreprises dont les activités sont identiques ou complémentaires ;

- un nombre réduit de fournisseurs pour chaque donneur d'ordre. Les systèmes de sous-traitance ont de plus en plus souvent une structure pyramidale dans laquelle les donneurs d'ordre font appel à un petit nombre de sous traitants, lesquels ont recours à un grand nombre de sous traitants de deuxième rang ;
- une recherche toujours croissante de partenaires durables et fiables. Les partenaires s'appuient mutuellement, en sont loyaux l'un envers l'autre. L'unique danger étant les variations de l'activité.

f - La sous-traitance considérée comme source d'investissement et de création de PME : La mondialisation et la recherche de la performance par la réduction maximale des coûts de production a imposé de fait aux PME de nouveaux comportements. Il s'agit à présent de veiller à l'utilisation la plus optimale des capacités de production en place et des ressources humaines. Cette nouvelle règle de gestion impose aux entreprises une spécialisation de plus en plus poussée sur leurs métiers de base et d'avoir systématiquement recours aux services de sous-traitants spécialisés et pratiquant de meilleurs prix pour la réalisation d'organes de sous ensembles ou de pièces, le recours peut concerner également les services.

Ainsi donc la mondialisation ayant induit l'instauration d'une farouche concurrence, le recours à des sous-traitants possédant un savoir-faire technologique et des équipements appropriés et pratiquant des prix intéressants est devenue une pratique courante en Europe. En Algérie, l'absence de banques de données rend impossible toute analyse de la situation que connaît la sous-traitance, et aussi à cause de la forte domination de l'économie informelle sur l'ensemble des activités économiques du pays.<sup>1</sup>

**2 - 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 :** Si le Fonds de Garantie des Crédits (FGAR) a été créé c'est justement pour obéir à la volonté des pouvoirs publics, par le biais du Ministère de la PME et de l'Artisanat, afin d'instaurer des mécanismes qui contribuent à faciliter le financement des PME lors des phases de création et

---

<sup>1</sup> - A.Bouali , « Présentation de la Bourse de sous-traitance et de partenariat », Ministère de la PME et de l'Artisanat – 2003.

<sup>1</sup> - Le bulletin de Ministère de la PME et de l'artisanat – Algérie - 2003

d'extension. Le FGAR représente un des instruments d'une politique, qui vise à combler les insuffisances financières relevées par les PME, et ceci s'inscrit dans le cadre de l'instauration d'un climat favorable à la création et au développement des PME, car elles ont une place importante dans la résorption de l'emploi et la création des richesses. Tout développement économique est conditionné par l'existence en nombre suffisant de ces PME, et l'Etat tente par les différents moyens d'offrir un environnement afin de combler l'insuffisance du nombre des PME par l'assainissement de l'environnement de l'entreprise, tant du volet politique, économique, social, technique et législatif.

Le taux élevé de sinistralité auquel s'expose les PME, principalement lors de leur création et à un degré moindre dans le cas d'une extension, rend l'accès au financement difficile, voire impossible en l'absence de garanties.

Le FGAR jouera donc le rôle d'accompagnateur auprès des PME algériennes en les assistant dans le montage de projets viables qui leur permettront d'occuper une position pérenne dans un environnement concurrentiel de plus en plus complexe.

La volonté du FGAR est de s'inscrire dans une démarche cohérente, de concert avec les autres instruments d'appui à l'investissement ou de mise à niveau du tissu des PME en Algérie.<sup>1</sup>

Le FGAR ne peut escompter réussir les missions qui lui sont dévolues sans le concours de ses partenaires bancaires, acteurs principaux du financement de l'économie et co-preneurs de risques. C'est une relation et un travail conjoint qui se basent principalement sur une confiance mutuelle, un professionnalisme exemplaire, et une transparence dans le cadre du financement des PME.

a – Présentation : Le Fonds de Garantie des Crédits aux PME dénommé (FGAR), placé sous tutelle du Ministère de la PME et de l'Artisanat, le FGAR, est un établissement public à statut spécifique, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

b - Les objectifs : L'objectif essentiel du FGAR est de concourir à l'accès facile aux financements bancaires à moyen terme afin de supporter le démarrage et l'expansion des PME, et ceci par l'accord des garanties de crédit donné aux banques commerciales et aussi par le complément du montage financier de projets d'entreprises, viables et orientées vers la

création et/ou le développement d'entreprises. En quelque sorte, le FGAR partage ainsi avec la banque le risque de financement des PME par l'octroi de garantie.

c - Ses missions : En principe, la garantie FGAR vient en complément des garanties réelles exigées par la banque auprès de ses clients pour la mobilisation des crédits octroyés. Cette garantie comble l'insuffisance des garanties immobilières et nantissements des équipements et, dans certains cas, les remplace. Ses missions sont :

- l'octroi de garantie de crédits aux PME réalisant des investissements en matière de :

- création, extension de l'entreprise ;
- rénovation des équipements ;
- prise de participation ;

- la gestion, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, des ressources mises à la disposition des PME ;

- la prise en charge du suivi des opérations de recouvrement des créances en litige ;

- le suivi des risques découlant de l'octroi de la garantie du Fonds ;

- la réception périodiquement de la communication des engagements des banques ;

- la garantie des relais des programmes mis en place au profit des PME initiés par les institutions internationales ;

- le conseil et l'assistance techniques au profit des PME bénéficiant de la garantie de fonds ;

- l'entreprise de tout projet de partenariat avec les institutions activant dans le cadre de la promotion et le développement de la PME ;

- l'établissement des conventions avec les banques

d - Modalités de la couverture :

1 – Modalités de la couverture : La garantie du FGAR permet de couvrir un taux du solde du capital du crédit accordé par la banque commerciale. Ce pourcentage est établi pour chaque projet, et est précisé dans le certificat de garantie émis par la FGAR à la banque.

Le taux de garanti est plafonné à un maximum de 80% du crédit. Ce taux est calculé pour chaque projet selon le coût et le risque.

Le seuil minimal de la garantie par projet est de 5 millions de DA et le seuil maximal est de 50 millions de DA. Le montant maximal de 50 millions de DA désigne la garantie accordée et non le coût du projet.

La durée maximale de la garantie est fixée à :

- 7 ans pour un crédit d'investissement classique ;
- 10 ans pour un crédit bail (leasing).

La garantie accordée doit être nécessaire à la réalisation du projet pour laquelle elle a été consentie.

Il est de droit à la banque commerciale de demander des sûretés sur les actifs prévus au financement du projet.

L'investisseur est tenu de présenter un business plan détaillé selon les normes du FGAR.

Le FGAR n'offre de garantie qu'après qu'il ait analysé le projet présenté par l'investisseur, comme ce dernier peut parallèlement présenter le projet à sa banque.

La garantie définitive ne peut être octroyée qu'après la notification de l'accord de financement au promoteur par la banque.

2 – Coûts relatifs à la couverture de la garantie : L'investisseur est tenu de verser une commission d'étude, fixée par le FGAR, d'un montant fixe en hors taxes fixe de 20.000,00 DA, destinée à couvrir les frais d'étude du dossier.

En plus, l'investisseur verse une commission d'engagement sous forme de prime unique calculée annuellement sur la base de l'encours de la garantie et payable en une seule fois à la délivrance du certificat de garantie, selon la tarification suivante :

- 1% par an du montant de l'encours de la garantie du crédit d'investissement ;
- 0,50% du montant de l'encours de la garantie du crédit bail.

f - Dossier de demande de crédit : L'investisseur doit faire parvenir, au siège de la FGAR, un business plan qui doit englober l'étude technico-économique du projet accompagné des documents juridiques de l'entreprise.

Après la réception du dossier par la FGAR, l'investisseur est appelé à présenter de façon sommaire son projet et à détailler et développer son business plan. Ensuite, le comité des engagements se réunit afin d'approuver le dossier par la remise, à l'entreprise, de la lettre d'offre de garantie par le FGAR, qui est considérée comme un accord de principe en attente de la notification de l'accord de financement par la banque. Ensuite, l'investisseur doit se présenter à la banque qui lui remet une convention de prêt. Avec ce document, le FGAR établit un certificat de garantie qui va être déposé à la banque.

g - La garantie financière FGAR/MEDA :

- Les crédits éligibles :
  - les concours définitifs doivent être accordés à des PME en développement du secteur privé installées en Algérie ;
  - les crédits d'investissements à moyen terme – jusqu'à 7 ans sous forme classique ou de crédit-bail mobilier jusqu'à 10 ans au maximum ;
  - le développement d'activités et de produits nouveaux ainsi que les investissements immatériels les accompagnent ;
  - le renouvellement des équipements de production ;
  - l'extension de l'immobilier industriel ;
  - les crédits d'exploitation liés aux crédits d'investissement ;
  - les crédits d'exploitation répondant à des besoins en fonds de roulement ;
  - les réaménagements de dettes antérieures non échues, dans le cas où celles-ci sont adossées à un nouvel investissement.
  
- Les crédits non éligibles : Sont exclus des crédits d'investissement garantis par le FGAR, les besoins de financement liés à :
  - la création d'entreprise ;
  - la transmission d'entreprise.
  
- Les entreprises éligibles à la garantie FGAR/MEDA sont les PME privées du secteur industriel et des services liées directement à l'industrie, ayant exercé au moins une année d'activité et possédant un effectif de 20 salariés au minimum et porteuses de projets d'investissement.

h - Modalités de la couverture

- Modalités de la couverture : Les principales modalités de la garantie FGAR/MEDA concernent la quotité du crédit garanti. Le FGAR couvre un maximum de 80% du montant du crédit bancaire sollicité par l'entreprise sans toutefois dépasser le seuil de 50 millions de DA. Pourtant, dans certains cas, le montant de la couverture peut dépasser les 50 millions de DA pour atteindre 150 millions de DA, c'est le cas notamment de : - la création significative d'emplois, - le développement des régions enclavées.

- Coût de la garantie : Le FGAR perçoit une commission à la charge du client égale à :

- 0,60% par an pour le montant de l'encours de la garantie du crédit d'investissement ;
- 0,50% par an pour le montant de l'encours de la garantie du crédit-bail ;
- 0,30% par an pour le montant de l'encours de la garantie du crédit d'exploitation accordés en accompagnement du crédit d'investissement déjà garanti ou en couverture des besoins avérés en fonds de roulement.

i - Critères d'éligibilité FGAR :

- Les projets éligibles : Le FGAR accorde la priorité aux PME dont les projets portent sur :

- la fabrication de biens ou d'offres de services inexistantes en Algérie ;
- la création d'une forte valeur ajoutée aux produits fabriqués ;
- la réduction des importations ;
- l'augmentation des exportations ;
- l'utilisation de ressources naturelles disponibles en Algérie tout en favorisant la transformation de matières premières locales ;
- un financement opportun par rapport au nombre d'emplois créés ;
- le recrutement de jeunes diplômés issus des entres de formation de métiers, d'écoles techniques et d'universités ;
- la réalisation des projets situés dans des régions ayant un important surplus de main-d'œuvre ;
- l'innovation par la technologie ou le savoir-faire.

- Les projets non éligibles : Le FGAR rejette toute demande de garantie pour :
  - les projets dont le montage financier a bénéficié déjà d'un dispositif d'appui des pouvoirs publics ;

- les projets ne répondant pas aux définitions d'une PME telles que décrites dans la loi n° 01-18 du 12 Décembre 2001 ;
- sont également exclus du champ d'application de cette loi :
- les banques et les établissements financiers ;
- les compagnies d'assurance ;
- les sociétés cotées en bourse ;
- les agences immobilières.

### **3 - Décret exécutif N° 03/78 du 26 Février 2003 portant statut-type des pépinières d'entreprises**

a - Présentation : La pépinière d'entreprise en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial représente une structure d'appui et de soutien à la création d'entreprises dans le cadre de la politique de promotion de la PME.

Les activités de ces pépinières d'entreprise rentrent dans le cadre de la densification du tissu de la PME et contribuent à la croissance économique par la création d'emplois et de richesses.

b - Missions : Les pépinières d'entreprise sont chargées :

- d'offrir des conseils personnalisés ;
- d'examiner les business plans des futurs locataires porteurs de projets au sein de la pépinière ;
- d'étudier toutes les formes d'assistance et de suivi ;
- d'élaborer un plan d'orientation pour les différents secteurs d'activités abrités par la pépinière ;
- d'étudier et de proposer les moyens et les instruments de promotion et d'implantation de nouvelles entreprises ;
- d'aider les entreprises à surmonter les difficultés et les obstacles auxquelles elles sont confrontées ;
- de mettre à la disposition des entreprises hébergées un mobilier de bureau, des équipements de bureautique et d'informatique.

c - Obligations : La pépinière d'entreprise est tenue d'élaborer un programme d'action qui sera soumis à la tutelle pour approbation et aussi d'engager les opérations qui sont nécessaires à la réalisation des objectifs assignés sur la base d'un programme approuvé par la tutelle.

#### **4 - Décret exécutif N° 03/79 du 26 Février 2003 fixant la nature juridique, les missions et l'organisation des centres de facilitation des PME**

a - Présentation : Les centres de facilitations sont des établissements publics à caractère administratif, dotés de l'autonomie financière, chargés des formalités de constitution, d'information, d'orientation, d'appui et d'accompagnement des PME en activité ou porteuses de projets.

b - Objectifs : Ces centres ont pour objectifs :

- d'offrir un guichet adapté aux besoins des créateurs d'entreprises et des entrepreneurs ;
- de développer la culture d'entreprise ;
- d'assurer la gestion des dossiers devant bénéficier de l'aide des fonds créés auprès du ministère de tutelle ;
- de réduire les délais de création, d'expansion et de reprise des entreprises ;
- de favoriser le développement de nouvelles technologies auprès des porteurs de projets,
- de créer un lieu de rencontre entre les milieux d'affaires et les institutions et administrations centrales ou locales ;
- de stimuler la valorisation de la recherche par la création d'un climat d'échange entre les porteurs de projets, les centres de recherches, les sociétés de conseils, les organismes de formations, les pôles technologiques, industriels et financiers ;
- de favoriser le développement du tissu économique local ;
- de promouvoir et de favoriser la diffusion du savoir-faire ;
- de valoriser les compétences humaines et rationaliser l'utilisation des ressources financières ;
- de constituer une base de données sur la densification spatiale du tissu PME et sur les veilles technologiques ;
- de diffuser les dispositifs d'aide et de soutien aux PME ;
- d'accompagner les PME dans l'intégration économique nationale et internationale.

c - Missions : Ces centres assurent les missions suivantes :

- l'instruction et le parrainage des dossiers présentés par les porteurs de projets et les entrepreneurs ;
- la traduction des motivations des chefs d'entreprises en objectifs opérationnels, en les orientant en fonction de leur évolution professionnelle ;
- l'aide des investisseurs à surmonter les obstacles rencontrés durant la phase de constitution des formalités administratives ;
- l'accompagnement des créateurs de projets et les entrepreneurs dans le domaine de la formation et de la gestion ;
- la favorisation de la diffusion de l'information par tous les moyens de communication relative aux opportunités d'investissement, aux études sectorielles, stratégiques et de filières ;
- l'offre des services en matières de conseil dans les fonctions de gestion, marketing, repérage de marchés, gestion des ressources humaines et toutes autres formes définies dans la politique de soutien à la PME ;
- le soutien du développement de la compétitivité ;
- l'aide à la diffusion de nouvelles technologies.

Aussi, les centres interviennent pour aider les porteurs de projets et les entrepreneurs à :

- la vérification de la bonne adéquation entre le projet , le secteur d'activité concerné, le profil du candidat et ses motivations ;
- l'élaboration du plan de développement et aussi du business plan ;
- l'encouragement de l'émergence de nouvelles entreprises et l'élargissement de leur champ d'activité ;
- l'aide à mieux structurer leurs investissements ;
- le soutien dans leur démarche menant au transfert de technologie ;
- l'accompagnement auprès des administrations et organismes concernés pour la concrétisation de leurs projets.

**5 - Décret exécutif N° 03/80 du 26 Février 2003 portant organisation et fonctionnement du Conseil National Consultatif pour la Promotion des PME**

a - Présentation : Le conseil, sous tutelle du Ministère de la PME, est un organe consultatif, chargé de promouvoir le dialogue et la concertation entre les associations professionnelles, d'une part, et les pouvoirs publics, de l'autre part.

b - Missions : Le Conseil a pour mission :

- d'assurer le dialogue et la concertation d'une façon régulière et permanente entre les pouvoirs publics ainsi que la prise en charge des préoccupations socio économique et des questions d'intérêt national portant sur le développement économique et pour la promotion des PME et de l'Artisanat ;

- d'encourager et de promouvoir la création de nouvelles associations professionnelles ;

- de collecter l'information économique auprès des Associations professionnelles et des Organisations de manière générale auprès des espaces intermédiaires devant servir à l'élaboration des politiques de développement du secteur.

#### **6 - Projet du Décret exécutif portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence Nationale de Développement de la PME n° 05-165 du 3 mai 2005**

a – Présentation : L'Agence Nationale du Développement de la PME, placé sous tutelle du Ministère de la PME et de l'Artisanat, est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

b - Ses missions sont :

- la mise en œuvre de la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement de la PME ;

- la mise en œuvre du programme national de mise à niveau des PME et d'assurer son suivi ;

- la promotion de l'expertise et le conseil en direction des PME ;

- l'évaluation de l'efficacité et l'efficience de l'exécution des programmes, et le cas échéant l'apport des correctifs nécessaires ;

- le suivi de la démographie des PME en termes de création, de cessation et de changements d'activités ;

- la réalisation des études de filières et notes de conjoncture périodiques sur les tendances générales de la PME

- la promotion, en relation avec les institutions et organismes concernés, de l'innovation technologique et l'usage par les PME des nouvelles technologies de l'information et de la communication

- la collecte, l'exploitation et la diffusion de l'information spécifique au domaine d'activités des PME

- la coordination, en relation avec les structures concernées entre les différents programmes de mise à niveau du secteur de la PME.

Concernant le programme national de mise à niveau des PME, il comprend plusieurs points notamment :

1 – Présentation du programme national de mise à niveau de la PME algérienne :

- a – le cadre législatif et réglementaire du programme : Le programme national de mise à niveau s'inscrit dans le cadre des dispositions de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME notamment son article 18 : « ...Dans le cadre de la mise à niveau des PME, le Ministère chargé de la PME établit des programmes de mise à niveau adéquats afin d'améliorer la compétitivité des entreprises, et ce dans le but de promouvoir le produit national afin qu'il soit conforme aux normes internationales. »

- b – les objectifs généraux du programme : L'objectif assigné vise essentiellement l'amélioration de la compétitivité de la PME algérienne, le maintien de sa part du marché interne et la conquête éventuelle des marchés extérieurs. Les résultats escomptés de ce programme concernent :

- la viabilité des PME : Elle vise à permettre aux entreprises le maintien de leur part sur le marché local dans une première étape et la conquête des marchés extérieurs dans la seconde phase ;

- la compétitivité des PME : Elle vise à, d'une part, à adapter les PME aux méthodes de pratiques d'organisation notamment par la maîtrise des coûts et de la qualité des produits et services. Cette adaptation implique que les PME doivent se mettre en conformité aux normes internationales en matière de qualité (normes ISO...), et d'autre part, à renforcer la qualification du staff dirigeant, des gestionnaires et du personnel d'exécution dans les fonctions de production et de commercialisation. Il s'agit de renforcer les capacités managériales des dirigeants en leur inculquant la notion de « culture d'entreprise » ;

- la création de l'emploi : Le programme de mise à niveau vise non seulement à maintenir le niveau actuel de l'emploi mais aussi à en accroître l'offre. Compte tenu de la sensibilité de ce volet (emploi), il doit être pris en considération comme facteur important de l'éligibilité de l'entreprise.

c – les objectifs spécifiques :

- la définition et la mise en œuvre d'un plan d'action pour le développement de la compétitivité de la PME algérienne ;

- l'élaboration et l'exécution d'une politique nationale de mise à niveau de la PME ainsi que l'amélioration continue de la compétitivité ;

- la négociation des différents plans et sources de financement du programme ;

- la préparation, l'exécution et le suivi du programme de mise à niveau de la PME ;

- la mise à disposition des informations économiques pour le développement de la compétitivité des PME.

d – les axes directeurs du programme. Ce programme a comme objectifs de :

- moderniser les équipements et les machines ;

- développer les systèmes de production ;

- développer le management ;

- développer les compétences des ressources humaines ;

- développer la qualité par l'implantation de système de management de la qualité ;

- développer et rechercher dans la fonction marketing ;

- former et développer la méthodologie dans les évaluations des projets ;

- enseigner et développer les méthodes d'évaluation et de suivi des plans de mise à niveau.

e – le contenu du programme : Les actions de ce programme se déclinent en cinq niveaux :

- les actions orientées sur les secteurs d'activités les plus représentatifs ;

- les actions privilégiant les wilayate qui concernent le plus de PME ;

- les actions en direction de l'environnement immédiat de la PME ;

- les actions en faveur de la PME ;

- les actions complémentaires en faveur des structures d'appui.

Le contenu du programme s'articule autour des actions suivantes :

- des actions sectorielles ;
- des actions régionales ;
- des actions de mise à niveau de l'environnement institutionnel de la PME et les structures d'appui à la PME.

Pour les actions sectorielles : Il s'agira de réaliser des études générales devant identifier les spécificités des branches d'activités en vue de valoriser les portefeuilles existants par :

- des monographies de branches d'activités (identification des branches cibles pour l'étude de positionnement) ;
- des études de positionnement stratégique des branches à fort potentiel ;
- des plans d'actions spécifiques aux PME de la branche ;
- des plans d'actions de mise à niveau de l'environnement de la branche.

Pour les actions régionales : Il s'agira d'effectuer des études et analyses générales permettant d'identifier les spécificités par wilaya en vue de consolider le tissu PME actuel local et de promouvoir le développement régional par l'émergence d'un tissu PME au moyen de la valorisation des potentialités locales. Les études et les analyses porteront sur :

- un état des lieux du secteur de la PME par wilaya, forces et faiblesses, avantages comparatifs, identification de potentiels disponibles et non exploités (ressources, actifs dormants...);
- une identification des activités à fort potentiel de croissance, d'export et de création d'emplois durables et développant des synergies intersectorielles ;
- un plan de mise à niveau du secteur de la PME de la wilaya.

Pour les actions de mise à niveau de l'environnement institutionnel de la PME et les structures d'appui à la PME : Il s'agira de la réalisation d'actions de recherche et de développement de synergies, d'harmonisation et d'une insertion intelligente et efficace entre la PME et son environnement immédiat, par :

- l'adéquation des produits/prestations des centres de formations professionnelles spécialisées selon les besoins du secteur de la PME de wilaya ;
- la promotion des associations interprofessionnelles et régionales ;
- la création d'un service spécialisé dans les banques pour l'accompagnement à la mise à niveau ;

- le développement d'une complémentarité entre l'université et les instituts spécialisés avec la PME (rencontres professionnelles) ;
- le développement de structures d'appui et de proximité spécialisées au service de la PME (centre techniques par filières technologiques, consulting et expertise...) ;
- la facilitation pour l'accès des PME aux sources de financement à des conditions adéquates ;
- la création d'un centre de performance et de compétitivité (indicateurs, banques de données, statistiques...) ;
- l'adaptation des textes réglementaires (législation fiscale et sociale) aux réalités de la PME ;
- la promotion des PME intégrant la donnée environnementale et favorisant l'insertion des nouveaux diplômés.

Pour les actions au profit de la PME : Il s'agira de réaliser les actions de mise à niveau pour l'amélioration de la PME par :

- des actions groupées structurantes par branche et/ou par wilaya (formation, études de marchés...) ;
- le diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau de la PME ;
- la contribution au financement du plan de mise à niveau avec pour objectifs d'améliorer les qualifications et d'organiser le système de gestion, de certifier des normes ISO et de dresser des plans marketing et aussi d'améliorer les performances techniques de l'outil de production.

Quant aux entreprises concernées par le programme : Ce sont les PME telles que définies par la loi d'orientation, disposant d'un potentiel d'un potentiel de croissance, des marchés porteurs et des produits permettant des meilleurs rapports qualité/prix sans distinction du lieu d'implantation. Il repose sur le principe de volonté de l'entreprise de se mettre à niveau et de la motivation du chef d'entreprise.

Pour les conditions d'éligibilité au programme : Elles concernent :

- les entreprises de droit algérien et en activité depuis deux ans ;
- les entreprises du secteur de la PME, quel que soit son statut juridique ;
- les entreprises possédant une structure financière équilibrée ;
- les entreprises possédant un potentiel d'exportation de leurs produits et services ;

- les entreprises possédant un potentiel de croissance et/ou des critères du développement technologique ;
- les entreprises possédant un potentiel pour la création de nouveaux emplois durables.

La mise en œuvre de ce programme sera confiée à l'Agence Nationale de Développement de la PME qui aura pour rôle d'examiner les demandes des entreprises désireuses de bénéficier du programme de mise à niveau.

2 – Procédure de fonctionnement et de financement du programme de la mise à niveau des PME :

a – Procédure de fonctionnement :

La première opération commence par établir un diagnostic stratégique global de la situation de la PME afin de formuler un plan de mise à niveau : La mise en œuvre du plan de mise à niveau dépend de la volonté de l'entreprise dans le respect du dispositif mis en place par le Ministère de la PME et de l'artisanat.

L'agence dispose de la liberté de faire appel aux cabinets d'études et consultants locaux après une consultation nationale. Il est important de mentionner que ces experts et consultants doivent avoir une expérience avérée dans les méthodes d'analyse, d'évaluation et du développement des entreprises afin de travailler avec l'entreprise sur les aspects techniques et technologiques, commerciaux, financiers et de définir par la suite le positionnement stratégique.

L'équipe des consultants interviendra sur les volets touchant à :

- l'organisation, l'administration, les finances et les ressources humaines ;
- le positionnement stratégique de l'entreprise du point de vue national et international ;
- les achats, les approvisionnements, les ventes et le marketing ;
- la technologie, la production, la recherche et le développement.

L'étude du diagnostic englobe les processus de l'entreprise en comparaison avec les critères mondialement reconnus et les programmes de modernisation en vue de déceler les points forts et les points faibles de l'entreprise.

Les faiblesses ou les insuffisances constatées seront traduites par des actions présentées par le bureau d'études et validées par l'entreprise. Dans certains cas, lorsque l'entreprise dispose d'un programme d'investissement, il sera soumis à l'appréciation du bureau d'études. Les actions arrêtées de manière concertée seront traduites financièrement et financées dans le temps en fonction de la politique financière de l'entreprise (autofinancement ou emprunt bancaire).

Le plan de mise à niveau devra ressortir de manière claire les besoins en :

- investissements matériels liés notamment à la modernisation d'équipements, à l'acquisition de nouvelles technologies et à d'éventuelles extensions ;
- investissements immatériels ayant trait principalement :
  - au développement des ressources humaines et la formation ;
  - à l'amélioration de la gestion administrative ;
  - à l'introduction de nouveaux concepts de gestion ;
  - à l'établissement d'un système d'assurance qualité ;
  - à la recherche de partenariats techniques, commerciaux et financiers ;
  - à la protection de l'environnement.

La deuxième étape du programme de mise à niveau, c'est le financement : Avant de présenter la demande de subvention financière au Fonds de mise à niveau des entreprises, il est impérativement recommandé d'exposer un rapport du diagnostic et un plan de mise à niveau à la banque dans le but de l'étudier du point de vue contenu et type de l'investissement proposé. Il est important que l'entreprise informe la banque, dès le début, des procédures de mise à niveau et lui expose les impacts du plan de la mise à niveau ainsi que son mode de financement.

Les aides financières auxquelles donne droit le dispositif sont les primes incitatives destinées à promouvoir l'amélioration de la productivité. Ces primes doivent être accompagnées d'une série d'actions pour soutenir la mise en place des stratégies concrètes d'affaires destinées à réaliser une compétitivité durable dans l'économie globale.

La troisième étape aboutit à l'adoption du programme de mise à niveau par l'Agence : Les services de l'Agence évaluent les dossiers de mise à niveau afin de donner son accord et attribuer les subventions financières nécessaires pour chaque dossier selon les dispositifs arrêtés.

Le dossier de mise à niveau qui accompagnera la demande de l'entreprise à l'Agence doit contenir :

- le diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau ;
- les modes de financement du plan de mise à niveau avec l'accord de la banque traitante de l'entreprise, si celle-ci souhaite financer son plan à l'aide d'un emprunt bancaire ;
- les factures pro-forma des équipements, des machines et des investissements matériels exigés dans le cadre du plan de mise à niveau ;
- la valeur des investissements immatériels nécessaires pour la plan de mise à niveau.

La dernière étape va axer sur l'exécution et le suivi du plan de mise à niveau : Les actions d'appui aux entreprises retenues dans ce programme offrent des avantages très favorables et visent à inciter les entreprises notamment à adhérer par un financement intégral de toute la partie étude, des investissements immatériels et de mesures incitatives telles que décrit ci-dessous.

L'appui à la mise en œuvre du programme de mise à niveau se traduira par l'octroi à l'entreprise d'une prime qui sera débloquée en trois (03) échéances en fonction du degré de réalisation des actions éligibles :

- après réalisation d'au moins 40% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles ;
- après réalisation d'au moins 70% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles ;
- après réalisation intégrale du plan de mise à niveau de l'entreprise.

b – Moyens de financement du programme : C'est le Fonds de mise à niveau des PME. Il a pour mission de :

- contribuer au financement des actions relatives à l'amélioration de la qualité et de la formation ;
- financer les études sectorielles ;
- accorder des subventions aux centres techniques ;
- entreprendre toutes autres actions visant à développer la compétitivité.

La mise en œuvre de ce fonds doit puiser ses sources principalement du financement octroyé par le budget de l'Etat.

### **Conclusion**

C'est suite à l'échec des performances des entreprises publiques et des résultats peu satisfaisants du dispositif portant sur l'investissement productif national, que l'Etat a décidé, dans le cadre des réformes visant le secteur économique, de mettre en place tout un dispositif visant fondamentalement à étoffer le maigre dispositif juridique existant par une multitude de lois et décrets nouveaux dans le seul but est d'offrir les aides et les mesures indispensables à l'émergence d'un tissu de PME privé très important, pouvant contribuer à la croissance économique et social du pays.

Il est vrai qu'à la lecture du contenu des textes réglementaires, les patrons des PME privées ne peuvent que se réjouir après tant d'années d'attentes.

## Chapitre 3

La croissance et l'impact du nouveau dispositif sur les PME

## **Introduction**

Il ne suffit pas de disposer d'un cadre législatif nouveau visant la promotion de la PME privée particulièrement pour faire croire à l'Etat qu'il est arrivé à atteindre cet objectif. C'est sur le terrain qu'il faut analyser l'impact de ce nouveau dispositif réglementaire, de 2001, sur les PME. A travers l'étude portant sur les incidences des textes juridiques sur les PME, ce chapitre s'intéressera, d'abord, aux objectifs à atteindre à savoir la promotion de l'investissement productif par la création de PME (section 1), ensuite à l'analyse de l'évolution des PME, qu'elles soient privées ou publiques, depuis la promulgation de la loi et des décrets exécutifs (section 2). Ensuite, un autre volet va porter sur l'analyse des aides et facilités consenties au profit des PME, par le Fonds de Garantie des crédits aux PME (FGAR) et le dispositif de mise à niveau (Section 3). L'étude suivante va porter sur la place de ces PME dans l'économie nationale, à travers, d'une part, les indicateurs du commerce extérieur, notamment les exportations hors hydrocarbures et, d'autre part, la part des PME privées à la contribution de la valeur ajoutée et du PIB. Les résultats ainsi obtenus sont les conséquences d'un environnement particulier qui englobe entre autres des obstacles et des freins, responsables de l'état actuel peu reluisant de la situation des PME.

## **Section 1 – Promotion de l'investissement productif national et le financement de la croissance économique**

La création récente d'un ministère de la PME au sein du gouvernement algérien et la promulgation d'un nouvel arsenal juridique visant la prolifération des PME en quantité et en qualité ne peut garantir la réussite de la politique d'encouragement envers les PME. C'est vrai que le cadre juridique contribue, en partie, à atteindre l'objectif escompté, car depuis la crise de 1986, l'Etat veut faire des PME un véritable moteur de développement. Avec un taux alarmant de chômage qui touche une population active composée en grande partie de jeunes, les PME sont considérées comme un moyen indispensable à la résorption de chômage, et c'est à l'Etat de mettre les moyens pour y parvenir. L'objectif sera atteint quand les PME trouveront ce dont elles ont besoin en matière de promotion de l'investissement et aussi en matière de ressources financières nécessaires à la bonne marche de ces entreprises. C'est aux banques d'être effectivement présentes quand les PME les sollicitent, car les banques algériennes qui sont considérées comme des simples

guichets chargés de opérations de paiement ou d'encaissement de chèques doivent être au diapason de l'évolution de l'économie non pas nationale mais internationale, en procédant à de profondes réformes

#### 1 - La promotion de l'investissement productif national

a – l'Algérie et la mondialisation : La disparition du bloc communiste a précipité l'avènement de la mondialisation. Actuellement, on assiste à un vaste mouvement d'intégration économique et au développement des politiques nationales qui se caractérisent par une plus grande ouverture vers l'investissement privé, qu'il soit national ou étranger. L'Algérie n'échappe pas à ce phénomène et des changements ont été introduits, notamment au niveau des textes législatifs pour consacrer et promouvoir les règles universelles d'économie de marché.

Au plan macroéconomique, l'inflation est aujourd'hui maîtrisée, les réserves de change constituées et le risque "Algérie" est beaucoup mieux coté.

L'Algérie possède enfin d'importantes potentialités, qu'elles soient humaines ou naturelles. Elle occupe une position géostratégique de choix. Au centre du Maghreb, elle partage ses frontières avec pas moins de sept pays et constitue, de ce fait, un véritable trait d'union entre l'Afrique profonde et le bassin méditerranéen. Tous ces atouts et avantages devraient faire de l'Algérie un important pôle d'investissement et une véritable plaque économique.

A ce jour, notre secteur privé n'arrive toujours pas à apporter à l'économie nationale une véritable dynamique de développement et les investissements directs étrangers, bien qu'en légère hausse, restent en volume, extrêmement faibles comparativement aux autres pays du Maghreb.

b – Implication et mutation du secteur privé algérien : C'est du degré d'implication du secteur privé national dans le processus de développement économique que dépend l'intégration de notre économie dans un système globalisé. Cela signifie que l'Etat devra d'abord compter sur les PME, en particulier, sur ses propres potentialités et capacités, sur une réelle volonté d'entreprendre du secteur privé et un accompagnement efficace des sphères administrative et financière. C'est dire le rôle fondamental de ces entités dans le développement économique de notre pays. Ces entreprises qui sont appelées à devenir en

Algérie – comme elles le sont ailleurs – des cellules socio-économiques de base, des espaces privilégiés où se confrontent, se négocient et se fondent les intérêts en présence.

Mais si l'on se réfère au nombre de PME activant en Algérie, à leur organisation, ainsi qu'à leur répartition spatiale et sectorielle, elles ne sont malheureusement pas encore en mesure de jouer un rôle moteur dans la relance économique et encore moins d'affronter, en toute quiétude, la concurrence internationale, dans un contexte d'ouverture économique et ceci contrairement aux pays marocaines ou tunisiennes. En l'état actuel de la situation, les PME algériennes ne sont pas en position de compétitivité favorable pour supporter les effets de bouleversements qui affecte déjà le paysage économique national.

En matière d'organisation, ces PME se caractérisent, pour la plupart, par une gestion de type personnel ou familial. C'est le chef e famille qui gère, facture et fixe les prix, assisté en cela par ses enfants ou seulement d'un comptable. Une structure de ce type empêche véritablement l'entreprise 'évoluer. De plus, la méconnaissance des techniques modernes de gestion a souvent eu, pour résultat, la non maîtrise des flux de l'entreprise, entraînant très vite, au plan financier, un déséquilibre de la trésorerie, suivi d'un endettement permanent auprès des banques.

Quant à leur répartition, il est constaté que l'espace industriel et les secteurs d'activités restent inégalement et insuffisamment inoccupés.

Dès lors, les entreprises en activité devront tirer profit de ce mouvement de libéralisation et de mondialisation économique pour procéder à leur mise à niveau et trouver leur place dans l'interdépendance économique internationale.

S'il est admis que la mondialisation est un phénomène irréversible et que la compétition et la concurrence en sont ses corollaires, cette globalisation économique apparaît comme une opportunité de promotion de la PME algérienne car elle lui permet de libérer ses capacités créatives et de s'adapter aux exigences universelles techniques et managériales et de s'aligner aux normes internationales de production et de commercialisation.

Parallèlement à cette opération de sauvegarde, de renforcement et de modernisation des PME structurellement viables, il importe d'encourager la création et la réalisation des nouveaux projets en veillant, toutes fois, à ce que ces nouvelles PME soient

dotées d'une bonne organisation et des moyens techniques et humaines qui leur permettraient d'affronter, sans complexe, la concurrence nationale et étrangère. (textes de lois et structures d'encouragement).

c – les investissements directs étrangers : C'est précisément l'implication à grande échelle des PME privées dans l'activité économique et donc une élévation du niveau de rentabilité national qui attirera vers notre pays, un plus grand nombre de promoteurs étrangers.

Ces investissements directs étrangers participent, dans les pays en voie de développement notamment, au renforcement des industries nationales, en élevant les niveaux de concurrence et en poussant à l'excellence.

## 2 - Les banques et le financement de la croissance :

a – le rôle particulier de la banque publique : Si la mise à niveau des PME algériennes est primordiale, celle du secteur bancaire l'est tout autant, et plus particulièrement celle des banques publiques.

La croissance économique d'un pays dépend aussi et dans une large mesure de la valeur de son système bancaire et financier, et plus particulièrement de l'efficacité de ses missions d'intermédiation. En Algérie, les mécanismes d'intermédiation bancaires ont longtemps reposé sur une approche de type administratif. Cette situation a fait qu'au fil du temps, les pratiques et les prestations bancaires se sont fortement teintées de comportements bureaucratiques ce qui a provoqué une dévalorisation du système bancaire.

Une véritable opération de réhabilitation de la fonction bancaire en Algérie devrait être engagée en même temps qu'un repositionnement de la banque publique en tant qu'institution au service de sa clientèle et du développement économique.

En effet, la banque publique a une double obligation. La première qui découle tout naturellement de la nature de la profession, lui impose un strict respect des impératifs universels liés à l'exercice de la profession, avec comme finalité, une obligation de résultats. La seconde qui découle du caractère public de l'activité, fait qu'elle doit s'impliquer plus fortement dans le processus de développement économique.

C'est donc un défi qui s'est posé et qui continue à se poser aux banques publiques : celui de concilier les impératifs de profession et ceux du développement

économique, dans un cadre professionnel et commercial. C'est dans un esprit nouveau de lutte contre la bureaucratie, contre les pratiques irrationnelles, contre la médiocrité et les comportements négatifs, que s'inscrit la mise à niveau des banques publiques, qui auront à créer des espaces privilégiés de concertation et de contribution collectives au traitement des grands problèmes du secteur bancaire et partant à l'amélioration des relations banques/entreprises. La clé de réussite repose sur l'idée fondamentale que les intérêts des acteurs économiques ont certainement un point de convergence autour duquel il importe de créer des synergies propres à orienter les énergies des uns et des autres vers la réalisation de ces intérêts communs.

b – La prise en charge des facteurs bloquants : C'est précisément pour favoriser et encourager l'apparition de nouvelles PME, créatrices d'emplois et de richesses que les banques algériennes ont pris un certain nombre de dispositions en matière de financement.

Les promoteurs potentiels ont toujours reproché aux banques :

- la cherté du crédit bancaire ;
- des lenteurs excessives dans le traitement et la sanction des dossiers de crédit ;
- des difficultés d'accès aux concours bancaires.

Si le premier problème est lié à la situation financière des banques et à l'état de liquidité de l'économie, le second problème relève de la compétence du personnel d'encadrement et du système organisationnel de chaque banque. Quant au troisième, il est la conséquence, le plus souvent, de la méconnaissance, par le promoteur, du métier du banquier.

- la cherté des crédits : Le niveau des taux de crédit est un élément souvent essentiel dans la décision d'investissement. Jusqu'au passé récent, les taux pratiqués par les banques décourageaient plus d'un investisseur. Le loyer de l'argent dépassait, vers les années 1980, les 20%. Il était plus intéressant sur le plan de la rémunération des fonds disponibles, de souscrire des bons de caisse ou de les engager dans des opérations d'importations pour la revente en état que de les investir dans un projet dont la rentabilité financière se situait à un niveau nettement plus bas. Mais depuis, le loyer de l'argent a connu une baisse importante. Le parachèvement de l'assainissement financier des banques publiques et la surliquidité qui caractérisent aujourd'hui le marché monétaire ont entraîné une nette amélioration de la situation de trésorerie des banques et donc de leur capacité à prêter de l'argent à des taux attractifs.

Cette conjoncture favorable pour le financement de l'économie a amené les banques à baisser leurs taux débiteurs dans des proportions importantes. Les taux appliqués en Algérie sont bien meilleurs que nos voisins de l'Est et de l'Ouest et se situent à un niveau de l'Europe et des Etats-Unis.

Maintenant comme les projets, tous secteurs confondus, donnent une rentabilité financière moyenne supérieure aux taux de crédits d'investissements en cours, le loyer de l'argent ne peut plus être présenté comme un obstacle à la volonté d'investir. Mais si le taux est très attractif cela ne veut dire que tout promoteur a accès aux crédits d'investissements.

- les lenteurs dans le traitement des dossiers de crédit : A force de recevoir des reproches objectifs et des contestations continues de l'ensemble des opérateurs économiques, nationaux et étrangers pour les lenteurs que subissent les dossiers de crédit et dont les délais dépassent plus de deux mois, les banques doivent prendre les mesures qui s'imposent. A cet effet, une nouvelle procédure d'acheminement, de traitement et de sanction des dossiers de crédit. La demande est traitée dans un délai se situant entre 20 et 90 jours, selon qu'il s'agisse d'un dossier de crédit ou d'un dossier d'investissement, et selon le niveau de sanction "du dossier" : agence, succursale ou direction générale.

- les difficultés d'accès au crédit bancaire : Pour être éligible au financement bancaire, le projet doit remplir un certain nombre de critères universellement connus. Un crédit ne se décrète pas, il s'octroie ou se refuse après une évaluation minutieuse des risques encourus, et notamment du risque de non remboursement. Pour tout traitement de dossier, il existe une méthodologie universelle d'études, d'analyse et d'évaluation du risque de crédit, avec pour fil conducteur : la viabilité et la rentabilité du projet, dans le cas d'investissement.

C'est à la fois, cette méconnaissance des pratiques bancaires universelles et le sentiment de frustration éprouvé par le promoteur dont le dossier a été rejeté, qui expliquent, en bonne partie, les critiques adressées aux banques publiques.

Il est reproché aux banques publiques le manque de développement de la communication et de la transparence en direction de la clientèle et des opérateurs économiques en général. Les banques s'attèlent à combler ces retards afin d'instaurer un climat de compréhension et de confiance propice au développement harmonieux des relations banques/entreprises.

- la notion de compétitivité internationale : L'instauration d'un tel climat est d'autant plus importantes que les banques et les entreprises auront à faire, ensemble, aux défis qui se posent à l'économie nationale, suite à son ouverture au monde extérieur, ouverture matérialisée par la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne, et par l'adhésion de notre pays à l'Organisation Mondiale du Commerce.

Il s'agit, en effet, de deux événements extrêmement importants qui interpellent directement les banques commerciales et les PME qui devront intégrer la notion de compétitivité internationale.

Les banques, soucieuses de ne pas compromettre le remboursement de leurs concours financiers, seront certainement conduites à intégrer dans leurs analyses et évaluations de risques de crédit, cette notion de compétitivité internationale des projets qu'elles auront à financer. Cette approche évitera bien des déboires à la banque et au promoteur. La compétitivité internationale devient une condition importante de viabilité et de rentabilité futures de la PME.

Le marché algérien est ouvert à la concurrence internationale et toute forme de protection disparaîtra. Mais si aujourd'hui, il existe des programmes de mise à niveau qui permettent à nos entreprises de production de s'affronter, dans les meilleures conditions la concurrence internationale, ces dispositions ne pourraient avoir un caractère permanent. C'est le marché, et lui seul, qui sanctionnera l'efficacité économique de l'entreprise qui verra le jour, indépendamment de son statut et son secteur d'activité. Il est donc très important pour le promoteur de prendre en considération l'ensemble des paramètres qui lui permettront de mieux affronter la concurrence étrangère. C'est pour ces raisons qu'il appartient aux PME de se positionner réellement en vecteurs du développement économique et de s'investir dans une croissance durable. Ces entreprises devront profiter d'une conjoncture favorable sur le plan financier ainsi que les disponibilités des banques algériennes pour accompagner financièrement leur mise à niveau et participer à l'amélioration de leur compétitivité nationale et internationale.

## **Section 2 - L'analyse de l'évolution des PME**

En se basant sur les données communiquées par le Ministère de la PME et de l'artisanat, à travers ses bulletins d'informations, l'étude de cette section va porter sur

l'évolution des PME publiques et privées et ce depuis l'année de publication de ces bulletins qui remonte à 2003 jusqu'à 2010. Il est vrai que les données sont enrichies au fil des temps.

Les informations de l'année 2003 se sont limitées uniquement à la répartition des PME entre celles appartenant au secteur privé et celles du secteur publique. Depuis 2004, dans le cadre de la démographie de ces entités, il est fait part de la croissance de ces PME, qui résulte des opérations de créations nouvelles, de réactivations, c'est-à-dire reprises d'activité après arrêt temporaire, et de radiations. A ce titre, les tendances de l'évolution, en nombre des PME, sont diamétralement opposées, car d'un côté, on remarque le rétrécissement des PME publiques avec au départ, en 2003, le nombre de 788 PME et, en 2010, seulement 557 PME, soit une baisse de 31,85% conséquemment à l'éclatement des PME en petites entités suite à la restructuration des SGP ou EPE et la privatisation de certaines PME. Quant à la tendance des PME privées depuis 2003, elle est en hausse et en 2010, leur nombre a atteint 369.319 entités, soit une progression de 25,64%.

Depuis 2004, où figure le nombre de salariés employés – priorité et l'objectif des pouvoirs publics - les PME publiques, qui emploient en moyenne près de 90 salariés, il a enregistré 48 656 salariés en 2010 contre 71.826 en 2004, faisant régresser de 32,26% les emplois salariés. Concernant les PME privées, employant en moyenne 2,63 salariés par unité, les emplois salariés ont considérablement augmenté passant de 592.758 postes en 2003 à 958.515 postes en 2010, soit une progression considérable de 61,70%.

Depuis 2005, se basant sur les sources de CASNOS, le ministère communique le nombre d'employeurs de ces PME privées, en plus des salariés. Le nombre affiché d'employeurs, qui correspond au nombre de PME, en 2005, est de 245.842 pour atteindre, en 2010, 369.319 employeurs, soit une progression de plus de 50%.

Depuis 2008, les fonctions libérales - considérées comme personnes physiques - sont intégrées dans le décompte des PME privées qui regroupent les personnes morales représentées par les entreprises et les personnes physiques représentées par les fonctions libérales. Pour permettre une comparaison et une analyse objectives, par année, cette catégorie de personnes physiques est exclue du calcul.

## Tableaux d'évolution des PME

	2003						2004					
	Privées		Publiques		Total		Privées		Publiques		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
<b>Nombre PME</b>	<b>207 949</b>	99,62	<b>788</b>	0,38	<b>208 737</b>	<b>100</b>	<b>225 449</b>	99,66	<b>778</b>	0,34	<b>226 227</b>	<b>100</b>
Créations (+)							18 987					
Réactivations (+)							1 920					
Radiations (-)							3 407					
Croissance							17 500					
<b>Emploi - Salariés</b>							<b>592 758</b>	<b>89,19</b>	<b>71 826</b>	<b>10,81</b>	<b>664 584</b>	<b>100</b>
Entreprises publiques									1 300			
PME Publiques/E. publiques (%)									59,85%			

	2005						2006					
	Privées		Publiques		Total		Privées		Publiques		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
<b>Nombre PME</b>	<b>245 842</b>	99,65	<b>874</b>	0,35	<b>246 716</b>	<b>100</b>	<b>269 806</b>	99,73	<b>739</b>	0,27	<b>270 545</b>	<b>100</b>
Créations (+)	21 018						24 352					
Réactivations (+)	2 863						2 702					
Radiations (-)	3 488						3 090					
Croissance	20 393						23 964					
<b>Emploi - Salariés</b>	<b>642 987</b>	<b>89,39</b>	<b>76 283</b>	<b>10,61</b>	<b>719 270</b>	<b>100</b>	<b>708 136</b>	<b>91,99</b>	<b>61 661</b>	<b>8,01</b>	<b>769 797</b>	<b>100</b>
Nombre d'employeurs privés	245 842				245 842		269 806				269 806	
Total salariés et employeurs	888 829		76 283		965 112		977 942		61 661		1 039 603	

	2007						2008					
	Privées		Publiques		Total		Privées		Publiques		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
<b>Nombre PME</b>	<b>293 946</b>	99,77	666	0,23	<b>294 612</b>	<b>100</b>	321 387	99,81	<b>626</b>	0,19	<b>322 013</b>	<b>100</b>
Créations (+)	24 835						27 950					
Réactivations (+)	2 481						2 966					
Radiations (-)	3 176						3 475					
Croissance	24 140						27 441					
<b>Emploi - Salariés</b>	<b>771 037</b>	<b>93,10</b>	<b>57 146</b>	<b>6,90</b>	<b>828 183</b>	<b>100</b>	<b>841 060</b>	<b>94,09</b>	<b>52 786</b>	<b>5,91</b>	<b>893 846</b>	<b>100</b>
Nombre d'employeurs privés	293 946				293 946		321 387				321 387	
<b>Total employeurs et salariés</b>	<b>1 064 983</b>		<b>57 146</b>		<b>1 122 129</b>		<b>1 162 447</b>		<b>52 786</b>		<b>1 215 233</b>	

	2009						2010					
	Privées		Publiques		Total		Privées		Publiques		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
<b>Nombre PME</b>	<b>345 902</b>	99,83	591	0,17	<b>346 493</b>	<b>100</b>	<b>369 319</b>	99,85	<b>557</b>	0,15	<b>369 876</b>	<b>100</b>
Créations (+)	30 541						27 943					
Réactivations (+)	3 866						3 389					
Radiations (-)	9 892						7 915					
Croissance	24 515						23 417					
<b>Emploi-Salariés</b>	<b>908 046</b>	<b>94,62</b>	<b>51 635</b>	<b>5,38</b>	<b>959 681</b>	<b>100</b>	<b>958 515</b>	<b>95,17</b>	<b>48 656</b>	<b>4,83</b>	<b>1 007 171</b>	<b>100</b>
Nombre d'employeurs privés	345 902				345 902		369 319				369 319	
<b>Total employeurs et salariés</b>	<b>1 253 948</b>		<b>51 635</b>		<b>1 305 583</b>		<b>1 327 834</b>		<b>48 656</b>		<b>1 376 490</b>	

1 - Exercice 2003 : Compte tenu de la création récente du Ministère de la PME et de l'Artisanat, les données officielles communiquées portant sur les PME sont très limitées et se résument en 2003, en nombre de ces entreprises, réparties par secteur :

- public : 788 entreprises, soit 0,38% du total des PME
- privé : 207.949 entreprises, et constituent la majeure partie des PME avec 99,62% du total.

2 - Exercice 2004 :

Les 1.300 PME publiques qui sont réparties entre les 33 sociétés de gestion des participations (SGP) en remplacement des Holdings, ont enregistré une baisse de 10 entreprises, passant de 788 en 2003 à 778 en 2004, soit une légère diminution de 1,27%. Cette baisse s'explique par le processus de privatisation. Le total des entreprises publiques recensées est de 2.172 entreprises, dont 59,85% sont des PME publiques. Pour les emplois déclarés, ils s'élèvent à 71.826, soit une moyenne de 92 salariés par PME.

Par contre le secteur privé a vu le nombre des PME augmenter, durant l'année 2004, de 17.500 entreprises, avec 18.987 créations, et 1.920 réactivations après un arrêt temporaire et 3.407 radiations, dégagant ainsi une évolution nette, en 2004, de 8,41% par rapport à l'année écoulée, faisant passer le nombre de ces PME de 207.949 en 2003 à 225.449 en 2004. Quant aux salariés déclarés, leur nombre s'élève à 225.449 alors qu'ils étaient 207.949 en 2003. La moyenne des effectifs par PME est de 2,62 employés

3 - Exercice 2005 :

Les PME publiques : Le nombre des PME publiques est passé de 778 en 2004 à 874 en 2005 du fait que cette période s'est caractérisée par le processus de privatisation. C'est ainsi que la démographie de ces PME publiques a subi deux phénomènes diamétralement opposés et qui agissent sur le nombre total de ces PME publiques :

- d'un côté, la restructuration des grandes entreprises publiques donne lieu à la création de nombreuses filiales dotées d'une autonomie quasi-totale et éligibles à la privatisation ou au partenariat. C'est le cas des entreprises des SGP régionales, du secteur du BTP ;

- de l'autre côté, le processus de privatisation sous toutes ses formes (partielles ou totales) fait diminuer le nombre de PME publiques qui passent au statut de « privé ».

Il faut signaler aussi que sur le plan statistique, les entités économiques de type « Fermes pilotes » relevant de la SGP « SGDA : Société de Gestion du Développement Agricole » s'apparentent aux PME et ont été dénombrées par l'ECOFIE (Producteur des statistiques du MPPI) pour l'exercice 2005. Ces PME emploient 245.842 salariés, soit une moyenne de 87 salariés par PME

Les PME privées : L'évolution a atteint 9,04% par rapport à l'exercice écoulé, la population est passée de 225.449 en 2004 à 245.842 en 2005. Quant à l'effectif total qui comprend aussi bien les salariés que leurs employeurs, il s'élève à 888.829 réparti en 642.987 salariés et le reste, soit 245.842 est constitué d'employeurs. La moyenne des salariés de ces PME, elle se maintient à 2,61 salariés.

#### 4 - Exercice 2006 :

Pour les PME privées : Les PME privées déclarées auprès de la CNAS ont atteint, à la fin de l'exercice, le nombre de 269 806 entités, soit une croissance annuelle nette de 23.964 PME, résultant de la création de 24.352 nouvelles entreprises, de la réactivation de 2.702 autres et la radiation de 3.090. La tendance de l'évolution des PME privées est toujours à la hausse (9,75%), contrairement aux PME publiques.

Les effectifs employés s'élèvent à 708.136 salariés et 269.806 employeurs, soit un total global de 977.932. La moyenne des salariés par PME demeure sans changement (2,62).

Pour les PME publiques : Le nombre des PME a enregistré une baisse de l'ordre de 15,45% faisant passer le nombre de ces entreprises de 874 en 2005 à 739 en 2006. Quant à l'effectif employé, il a aussi connu une baisse assez considérable de 9,75% pour atteindre 61.661 salariés alors que l'effectif de 2005 a affiché 76.283 salariés. Cette baisse est la conséquence des plans de volet social portant sur les départs volontaires des salariés et des privatisations des EPE publiques. L'effectif moyen par PME a chuté à 83,44 salariés.

Les principaux secteurs d'activités des 739 entreprises publiques sont :

Secteurs d'activités	Nombre de PME	Effectifs
- Industrie	236	24 967
- BTPH	85	8 749
- Services	289	18 929
- Agriculture	113	7 147
- Mines et carrière	16	1 869
<b>T O T A L</b>	<b>739</b>	<b>61 661</b>

## 5 - Exercice 2007 :

Les PME privées : L'évolution annuelle de ces PME par rapport à l'année écoulée se caractérise par une augmentation de 24.140 entreprises, passant de 269.806 en 2006 à 293.946 PME, enregistrant ainsi une évolution de l'ordre de 8,95%. Cette évolution est la conséquence de : 24.835 créations nouvelles, de : 2.481 réactivations et de : 3.176 radiations.

Pour les effectifs, les salariés de ces PME s'élèvent à 771.067 en 2007 contre 708.136 en 2006, c'est-à-dire une évolution nette de 62.901 salariés, et une évolution relative de 8,88%. Le nombre d'employeurs a atteint 293.946 en 2007 contre 269.806 en 2006, soit une évolution de 8,95%. L'effectif moyen se maintient toujours autour de 2,6 salariés par PME.

Les PME publiques : Elles suivent la même tendance que l'exercice écoulé, c'est-à-dire une baisse de l'ordre de 9,88% par rapport à 2006, faisant porter le nombre de 739 à 666 PME en 2007, engendrée par les mêmes causes à savoir la privatisation et la réorganisation du secteur public. La PME publique emploie en moyenne 85,80 salariés..

Ces PME publiques exercent dans les secteurs d'activités suivants :

Secteurs d'activités	Nombre de PME	Effectifs	Dont permanents
- Industrie	224	25.302	20.364
- BTPH	62	7.310	2.705
- Services	253	17.059	8.374
- Agriculture	114	5.957	3.908
- Mines et carrière	13	1.518	1.203
<b>T O T A L</b>	<b>666</b>	<b>57.146</b>	<b>36.554</b>

Entre 2007 et 2006, la compression des effectifs a touché 4.515 salariés, entraînant une réduction de l'ordre de 7,9% des effectifs, suite à la disparition de 73 PME publiques

#### 6 - Exercice 2008 :

Les PME publiques : Elles ne représentent que 0,19% de l'ensemble des PME, c'est-à-dire avec seulement 626 entreprises en 2008, alors que le nombre était de 666 PME, en 2007, soit une disparition de 40 PME. Les effectifs ont aussi enregistré, en 2008, une baisse de 7,63% par rapport à 2007, et passe de 57.146 salariés en 2007 à 52.786 en 2008. L'effectif moyen est de 84,32 salariés par PME.

Les PME privées, c'est toujours la même tendance, avec le passage de 293.946 PME, en 2007, à 321.387 en 2008, dégageant ainsi une évolution appréciable de 9,34%, en 2008 par rapport à 2007. L'évolution est due à la création de 27.950 nouvelles entreprises et 2.966 réactivations contre 3.475 radiations.

L'effectif de ces entreprises privées est passé de 771.037 salariés en 2007, à 841.060, en 2008, et de 293.946 employeurs, en 2007, à 321.387 en 2008. L'effectif moyen par PME demeure constant.

#### 7 - Exercice 2009

Les PME publiques : Toujours en confirmant la tendance de baisse, elles sont passées de 666, en 2008, à 591, en 2009, soit 75 nouvelles disparitions entraînant la perte de 1.151 postes d'emploi en 2009, faisant passer le nombre de salariés de 52.786, en 2008, à 51.635 en 2009. Ces PME, en 2009, emploient en moyenne 87,37 salariés.

Les PME privées, sont toujours en hausse et leur nombre passe de 321.387, en 2008, à 345.902 en 2009, soit une évolution de 7,63%. L'évolution de 24.515 entreprises est la conséquence de 30.541 nouvelles entreprises et 3.866 réactivations contre 9.892 radiations. Pour les emplois déclarés, ils passent de 841.060 salariés en 2008 à 908.046 en 2009, soit une évolution de 7,96%.

L'effectif de ces entreprises privées est passé de 841.060 salariés, en 2008 à 908.046 en 2009 dégageant une évolution de près de 8%. L'effectif moyen se maintient au même niveau (1,69 salarié). Quant au nombre d'employeurs, il est passé de 321.387, en

2008, à 345.902, portant la progression à près de 7,63%.

#### 8 - Exercice 2010 :

Les PME publiques : En poursuivant la politique de désengagement de l'Etat de la sphère économique, notamment par la privatisation des entités publiques ou leur disparition, cela a engendré, encore une fois, la réduction de la population de ces PME pour atteindre 557 entreprises, en 2010, contre 591 en 2009, et ces PME ne représentent au fait que 0,15% de la population totale des PME (publiques et privées).

Concernant les effectifs employés dans ces PME publiques, ils s'élèvent, en 2010, à 48.656 contre 51.635 salariés en 2009 causant une perte nette de 2.979 postes d'emploi. En moyenne, les effectifs par PME avoisinent 87,35 salariés.

Les PME privées : Elles enregistrent une évolution continue de l'ordre de 6,77% faisant passer leur population de 345.902 entreprises, en 2009, à 369.319, en 2010, portant la croissance nette à 23.417 entreprises. Les salariés employés s'élèvent à 958.515, en 2010, contre 908.046 en 2009, et pour les employeurs, leur nombre, identique à celui de la population des PMED privées, passe de 345.902, en 2009 à 369.319, en 2010.

Depuis toujours, pour les PME privées se positionnant dans des activités à forte valeur ajoutée, les secteurs d'activités les plus dominants sont : d'abord le BTPH, suivis du BTPH et de l'industrie.

La répartition des entreprises nouvellement créées, en 2010, par secteurs et par tranches d'effectif, se présente selon le tableau suivant :

Secteurs d'activités	TPE 1- 9 salariés	PE 10- 49 salariés	ME 50 250 salariés	Nombre de PME
Services	12.955	224	30	<b>13.209</b>
<b>BTPH</b>	7.202	294	28	<b>7.524</b>
Industries	2.370	98	7	<b>2.475</b>
Agriculture et pêche	160	4	0	<b>164</b>
Services liés aux industries	30	12	3	<b>45</b>
<b>T O T A L</b>	<b>22.717</b>	<b>632</b>	<b>68</b>	<b>23.417</b>

En pourcentage, la répartition est la suivante :

Secteurs d'activités	TPE 1- 9 salariés	PE 10- 49 salariés	ME 50 250 salariés	Nombre de PME
Services	98,08	1,70	0,22	100
BTPH	95,72	3,91	0,37	100
Industries	95,76	3,96	0,28	100
Agriculture et pêche	97,56	2,44	0	100
Services liés aux industries	66,67	26,66	6,67	100
<b>T O T A L</b>	<b>97,01</b>	<b>2,70</b>	<b>0,29</b>	<b>100</b>

La tranche d'effectifs dominante dans la création des PME , en 2010, est celle des TPE, avec une moyenne annuelle de 97,01%, le reste (PE et ME) ne dépasse pas 3%, réparti entre les PE avec 2,70% et ME avec 0,29%. Les TPE nouvelles du secteur des services représentent 52,27% du total des TPE créées. Généralement, ces TPE ne disposent pas d'effectifs, seuls les patrons y exercent en général.

Le secteur des services, dont le taux de création (98,08%) dépasse le taux moyen de création annuelle des PME (97,01%) regroupent : le transport et les communications, le commerce, l'hôtellerie et la restauration...Cela se justifie par la tendance de la tertiarisation de l'économie. Ce secteur de services est composé en majorité de 98,08% de TPE, 1,70% de PE et seulement 0,22% de ME.

Dans le secteur du BTPH, caractérisé par l'existence d'un effectif supérieur à celui des services, la tranche des TPE est aussi dominante dans la création avec 95,75%, suivies des PE avec 3,91% et ME avec 0,37%. La part des TPE nouvelles du secteur du BTPH représente 31,7% du total des TPE créés.



### Section 3 – L'analyse des aides et facilités accordées aux PME

1 - Garanties consenties par le FGAR :

	2004	2005			2006		
Type de garantie	FGAR	FGAR	FGAR adossé à MEDA	TOTAL	FGAR	FGAR adossé à MEDA	TOTAL
<b>Nombre de garanties accordées</b>	<b>114</b>	<b>85</b>	<b>12</b>	<b>97</b>	<b>33</b>	<b>45</b>	<b>78</b>
<b>Cout total des projets</b>		5 873 865 941	1 471 000 000	<b>7 344 865 941</b>	2 349 880 170	7 753 321 913	<b>10 103 202 083</b>
<b>Montant de crédits sollicités</b>		3 647 149 818	1 010 526 316	<b>4 657 676 134</b>	1 368 804 221	4 722 571 019	<b>6 091 375 240</b>
<b>Montant moyen de l'investissement</b>	57 000 000	69 104 305	122 583 333	<b>191 687 639</b>	71 208 490	172 296 043	<b>129 528 232</b>
<b>Taux moyen de financement sollicité</b>		62,09%	68,70%	<b>63,41%</b>	58,25%	60,91%	<b>60,29%</b>
<b>Montant des garanties accordées</b>		1 252 273 315	384 706 174	<b>1 636 979 489</b>	529 427 235	1 858 128 102	<b>2 387 555 337</b>
<b>Taux moyen de garantie accordée</b>		34,34%	38,07%	<b>35,15%</b>	38,68%	39,35%	<b>39,20%</b>
<b>Montant moyen de la garantie</b>		19 258 582	32 058 848	<b>16 876 077</b>	16 043 250	41 291 736	<b>30 609 684</b>

Type de garantie	2007			2008			2009		
	FGAR	FGAR adossé à MEDA	Total	FGAR	FGAR adossé à MEDA	Total	FGAR	FGAR ados à MEDA	Total
Nombre de garanties accordées	<b>51</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>20</b>	<b>78</b>	<b>44</b>	<b>12</b>	<b>56</b>
Cout total des projets	6 141 710 015	7 189 068 292	<b>13 330 778 307</b>	9 488 849 573	2 982 124 000	<b>12 470 973 573</b>	3 719 967 265	1 482 952 000	<b>5 202 919 265</b>
Montant de crédits sollicités	3 028 784 752	4 750 394 252	<b>16 240 638 174</b>	5 503 047 012	2 027 542 395	<b>7 530 589 407</b>	2 139 358 700	640 191 000	<b>2 779 549 700</b>
Montant moyen de l'investissement	120 425 687	146 715 679	<b>133 307 783</b>	163 600 855	149 106 200	<b>159 884 277</b>	84 544 711	123 579 333	<b>92 909 273</b>
Taux moyen de financement sollicité	49,32%	66,08%	<b>121,83%</b>	57,99%	67,99%	<b>60,38%</b>	57,51%	43,17%	<b>53,42%</b>
Montant des garanties accordées	1 109 628 072	2 001 614 244	<b>3 111 242 316</b>	1 361 502 464	767 303 579	<b>2 128 806 043</b>	886 375 970	334 612 900	<b>1 220 988 870</b>
Taux moyen de garantie accordé	36,64%	42,14%	<b>19,16%</b>	24,74%	37,84%	<b>28,27%</b>	41,43%	52,27%	<b>43,93%</b>
Montant moyen de la garantie	21 757 413	40 849 270	<b>31 112 423</b>	23 474 180	38 365 179	<b>27 292 385</b>	20 144 908	27 884 408	<b>21 803 373</b>
Nombre d'emplois à créer	1 953	4 918	<b>6 871</b>	3 274	2 012	<b>5 286</b>	1 730	1 300	<b>3 030</b>
Investissement par emploi =2/8	3 144 757	1 461 787	<b>1 940 151</b>	2 898 244	1 482 169	<b>2 359 246</b>	2 150 270	1 140 732	<b>1 717 135</b>
Crédit par emploi	1 550 837	965 920	<b>2 363 650</b>	1 680 833	1 007 725	<b>1 424 629</b>	1 236 624	492 455	<b>917 343</b>
Garantie accordée par emploi	568 166	406 998	<b>452 808</b>	415 853	381 364	<b>402 725</b>	512 356	257 395	<b>402 967</b>
Nombre d'emplois à créer		<b>3 252</b>	<b>900</b>	<b>4 152</b>	<b>1 134</b>	<b>3 679</b>	<b>4 813</b>		
Investissement par emploi =2/8		<b>1 806 232</b>	<b>1 634 444</b>	<b>1 768 995</b>	<b>2 072 205</b>	<b>2 107 454</b>	<b>2 099 149</b>		
Crédit par emploi		<b>1 121 510</b>	<b>1 122 807</b>	<b>1 121 791</b>	<b>1 207 058</b>	<b>1 283 656</b>	<b>1 265 609</b>		
Garantie accordée par emploi		<b>385 078</b>	<b>427 451</b>	<b>394 263</b>	<b>466 867</b>	<b>505 063</b>	<b>496 064</b>		

2010			Situation cumulée des dossiers depuis 2004 à 2010			
Type de garantie	FGAR	Certificats de garantie	Offres de garantie	Certificats de de garantie	Des dossiers traités par projet (offres de garanties)	
					Création	Extension
<b>Nombre de garanties accordées</b>	<b>69</b>	<b>37</b>	<b>454</b>	<b>181</b>	<b>208</b>	<b>246</b>
<b>Coût total des projets (en DA)</b>	3 862 851 591	2 806 131 254	49 537 261 805	19 653 251 460	20 941 388 402	28 595 873 403
<b>Montant de crédits sollicités</b>	2 444 339 506	1 570 538 506	28 238 062 568	9 881 831 767	11 038 897 851	17 199 164 717
<b>Montant moyen de l'investissement</b>	55 983 356	75 841 385	109 112 911	108 581 500	100 679 752	116 243 388
<b>Taux moyen de financement sollicité</b>	63,28%	55,97%	57,00%	50,28%	52,71%	60,15%
<b>Montant des garanties accordées</b>	1 265 336 418	664 204 438	11 114 600 453	3 987 886 032	3 799 136 911	7 315 463 542
<b>Taux moyen de garantie accordé</b>	51,77%	42,29%	39,36%	40,36%	34,42%	42,53%
<b>Montant moyen de la garantie</b>	18 338 209	17 951 471	24 481 499	22 032 520	18 265 081	29 737 657
<b>Nombre d'emplois à créer</b>	2 269	1 419	24 673	9 541	5654	19019
<b>Investissement par emploi =2/8</b>	1 702 447	1 977 541	2 007 752	2 059 873	3 703 818	1 503 542
<b>Crédit par emploi</b>	1 077 276	1 106 792	1 144 492	1 035 723	1 952 405	904 315
<b>Garantie accordée par emploi</b>	557 663	468 079	450 476	417 974	671 938	384 640

1- Exercice 2004 : Par manque de statistiques détaillées, les données se résument à 114 garanties accordées pour un coût moyen de l'investissement estimé à 57.000.000 DA par projet.

2 – Exercice 2005 : Le nombre de dossiers ayant reçu l'accord de la garantie s'élève à 85, pour un coût total de 5.873.865.941 DA, avec un montant de crédits sollicités de l'ordre de 3.647.149.818 DA. Le taux de couverture des projets par les crédits est estimé à 62%. Quant au montant des garanties accordé, il est de : 1.636.979.490 DA réparti en FGAR pour 1.252.273.315 DA et en MEDA pour 384.706.174 DA. Ces garanties représentent 45% des crédits sollicités. Quant au montant moyen de la garantie, il est estimé à 19.258.582 DA. Ces projets comptent offrir au total 3.252 postes d'emploi, faisant dégager un coût moyen de l'investissement par emploi à 1.806.241 DA et un coût moyen de crédit par emploi à 1.121.510 DA et un coût moyen de la garantie par emploi à 503.376 DA.

3 - Exercice 2006 : Le nombre de garanties accordées dans le cadre du FGAR, et du FGAR adossé à MEDA est respectivement de 33 et 45 dossiers pour un montant total des projets de 10.103.202.083 DA réparti en FGAR pour 2.349.880.179 DA et FGAR adossé à MEDA pour 7.753.321.913 DA. Le taux moyen de financement sollicité par rapport au coût des projets est de près de 58% représentant les montants des crédits sollicités à respectivement par FGAR et MEDA adossé à FGAR à 1.368.804.221 DA et 4.722.571.019 DA. Pour les garanties accordées, elles sont estimées à 529.418.235 DA pour FGAR et pour MEDA adossé à FGAR à 1.858.128.102 DA, dégageant ainsi un taux moyen de garantie pour les deux types de garanties à environ 39%, ce qui représente en montants à 16.042.977 DA pour FGAR et 41.291.736 DA pour MEDA adossé à FGAR. Pour les emplois prévus, il est envisagé de créer 1.134 emplois par type FGAR et 3. 679 postes par MEDA adossé à FGAR, ce qui porte le coût de l'investissement par emploi à 2.072.205 DA (FGAR) et 2.107.454 DA (FGAR adossé à MEDA). Le crédit par emploi s'élève ainsi 1.207.058 DA (FGAR) et 1.283.656 (FGAR adossé à MEDA). Quant à la garantie accordée par poste d'emploi, elle s'élève à 466.859 DA (FGAR) et 505.063 DA (FGAR adossé à MEDA).

4 – Exercice 2007 : Les commentaires n'ont pas intérêt à être développés, du fait qu'il n'y a que les valeurs qui changent. Cependant, ce qu'il faut ajouter c'est que sur le total des 251 garanties accordées depuis la création du FGAR en 2004 jusqu'à 2007, la répartition est la suivante :

- l'industrie avec 177 projets, soit 70,51% du total, montant de garanties 4.928.799.269 représentant 74% du montant total des garanties accordés, avec comme prévision de création de 10.078 postes d'emploi, soit 72% des emplois totaux ;
- le BTPH avec 36 projets (14,34% du total), le montant des garanties est de : 753.166.616 DA, soit 11% du montant des garanties et pour un effectif prévisionnel de 1.672 salariés (12% des emplois totaux) ;
- l'agriculture avec 9 garanties accordées (3,58%) pour un montant de 58.844.600 DA (1%) et 254 postes d'emplois prévus soit seulement 2% du nombre d'emplois,
- les services avec seulement 3 garanties accordées représentant 1,19% des garanties accordées pour un montant de garantie de 151.340.816 DA (2%) et 525 postes d'emplois soit 4% des emplois prévus ;
- le transport qui est classé troisième avec 23 garanties accordées (9,16%) pour un montant de garanti évalué à 25.225.987 DA et seulement 124 postes d'emploi prévus ;
- la santé avec 3 garanties accordées pour un montant de 768.614.499 DA et 1.4351 postes d'emploi.

5 – Exercices 2008 et 2009 : Les tableaux comprennent des valeurs qui ne nécessitent pas de commentaires particuliers.

6 – Exercice 2010 : D'abord il faut distinguer l'offre de garantie, du certificat de garantie, car l'offre de garantie signifie l'accord de principe d'octroi de la garantie financière. Pour le certificat de garantie il représente l'offre de garantie accomplie en financement bancaire et devient un engagement définitif du FGAR.

Durant cet exercice, le FGAR a accordé 69 offres de garanties pour un montant de garanties de 1.265.336.418 DA et en moyenne 18.338.209 DA la garantie, dont 37 certificats de garantie pour un montant de 664.204.438 DA, soit une garantie moyenne de 17.951.471 DA.

Les projets garantis durant 2010 sont constitués de 60% de création et 40% d'extension. Ces garanties ont permis la création de 42 PME pour un montant de garantie de 673.128.078 DA et l'extension de 27 autres pour plus de 592 millions DA.

D'avril 2004 – date de création – à fin 2010, le FGAR a accordé un montant de garantie de 11,114 milliards DA dont 3,987 milliards DA en engagements définitifs. Pour les

454 projets d'investissement garantis, 45,81% sont accordés à des fins de créations nouvelles soit 208 projets de PME et 51,19%, c'est-à-dire 246 projets d'extension des PME.

## 2 - Caisse de garanties des crédits d'investissements-PME (CGCI-PME) :

Exercice 2008

Secteurs d'activités	Dossiers garantis et notifiés		Montant de crédit (DA)		Montant des garanties (DA)		Emploi	
	Nbre	%	Montant	%	Montant	%	Nombre	%
BTPH	67	35,83	994 097 684	23,74	950 673 980	34,86	1 338	59,81
Transport	60	32,08	592 671 444	14,15	409 116 854	15,00	238	10,64
Industrie	48	25,67	2 293 091 500	54,75	1 144 852 900	41,98	460	20,56
Santé	6	3,21	224 500 000	5,36	168 400 000	6,17	123	5,50
Services	6	3,21	83 971 728	2,00	54 103 037	1,99	78	3,49
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>100</b>	<b>4 188 332 356</b>	<b>100</b>	<b>2 727 146 771</b>	<b>100</b>	<b>2 237</b>	<b>100</b>

Exercice 2009

Secteurs d'activités	Dossiers garantis et notifiés		Montant de crédit (DA)		Montant des garanties (DA)		Emploi	
	Nbre	%	Montant	%	Montant	%	Nombre	%
BTPH	163	35,36	4 338 352 121	23,74	1 962 832 513	34,24	2 120	51,58
Transport	156	33,84	1 655 379 716	14,15	982 019 521	17,13	468	11,39
Industrie	100	21,69	4 326 880 082	54,75	2 189 380 426	38,19	1 201	29,22
Santé	19	4,12	795 390 467	5,36	416 821 415	7,27	192	4,67
Services	23	4,99	260 870 000	2,00	180 988 000	3,17	129	3,14
<b>Total</b>	<b>461</b>	<b>100</b>	<b>11 376 872 386</b>	<b>100</b>	<b>5 732 041 875</b>	<b>100</b>	<b>4 110</b>	<b>100</b>

Exercice 2010

Secteurs d'activités	Dossiers garantis et notifiés		Montant de crédit (DA)		Région	Nbre	Mt crédit
	Nbre	%	Montant	%			
BTPH	182	34,72	7 670 139 789	30,13	Centre	166	4 330 447 543
Transport	165	31,49	3 532 579 311	13,89	Est	226	6 161 402 211
Industrie	136	25,96	12 080 809 580	47,46	Ouest	75	1 552 473 693
Santé	16	3,06	1 263 359 164	4,96	Sud	57	1 87 623 838
Services	25	4,77	905 973 987	3,56			
<b>Total</b>	<b>524</b>	<b>100</b>	<b>25 452 861 831</b>	<b>100</b>		<b>524</b>	<b>13 921 247 285</b>

L'exercice 2008 se caractérise par un nombre limité de dossiers garantis et notifiés (187) comparativement aux exercices suivants, notamment durant l'exercice 2010 qui a enregistré un record avec 524 dossiers garantis et notifiés et à un degré moindre l'exercice 2009 avec 461 dossiers garantis et notifiés. L'évolution de 2008 à 2010 est de l'ordre de 180%.

Concernant la répartition de ces dossiers, par secteurs d'activités, les proportions sont presque identiques au fil des années, avec néanmoins la suprématie du secteur du BTPH, qui

avoisine 35% des dossiers, suivi du secteur de transport avec plus de 31% sur les trois dernières années. Quant au secteur de l'industrie, le taux dépasse les 25%, à l'exception de l'année 2009. Enfin, pour ce qui est des secteurs de santé, le taux varie entre 3,06% et 4,12%. Pour le secteur des services, la part des dossiers garantis et notifiés du secteur sur l'ensemble des dossiers de l'année ne dépasse pas 5% et se situe entre 3,21% et 4,99%.

Pour les montants des crédits, ils sont toujours en hausse et passent de 4.188.332.356 DA en 2008, puis à 11.376.872.386 DA en 2009, pour atteindre, en 2010, le montant de 25.452.861.831 DA, multipliant le montant des crédits, durant ces trois dernières, par cinq.

Pour les montants de garanties, la Caisse a garanti, en 2008, près de 65% du montant de crédit, portant le montant à 2.727.146.771 DA. Pour l'exercice 2009, le taux de garantie sur le montant de crédits a baissé pour afficher 50%. Enfin, l'année 2010, ce taux de garantie est de l'ordre de 54,69%.

S'agissant de l'emploi, les garanties accordées vont permettre de créer, en 2008, près de 2.237 postes d'emploi, et en 2009, 4.110 postes.

### 3 – Les programmes d'appui à la compétitivité des entreprises :

Avant l'ouverture du commerce extérieur, les PME algériennes exerçaient dans un contexte de protection et de faible pression du marché, la concurrence se limitait au niveau local, voire national, avec pour conséquence de ne pas tenir compte des règles de performances et d'efficacité. Cet état de fait a été à l'origine, par la suite, d'une faible productivité des produits algériens à l'échelle mondiale, avec l'ouverture du commerce extérieur. La signature d'un accord d'association avec l'Union européenne, l'instauration prochaine d'une zone de libre échange euro méditerranéenne et l'adhésion prévisible à l'Organisation Mondiale du Commerce vont constituer des défis majeurs pour l'économie algérienne. Dans le but de leur permettre d'améliorer leur productivité et de préparer les PME algériennes à la concurrence internationale, l'Etat algérien a mis à la disposition des PME un ensemble de programmes d'appui destinés à dynamiser leur compétitivité et leur performance, et ceci à travers les programmes suivants :

- Le programme national pour l'amélioration de la compétitivité industrielle : Ce programme, initié par le Ministère de l'industrie, consiste à améliorer le potentiel de l'entreprise industrielle ayant plus de 20 salariés, d'une part et de renforcer la compétitivité, d'autre part.

Ce programme est scindé en deux phases :

- La phase Diagnostic qui a reçu, de janvier 2002 au 31 décembre 2005, 324 demandes dont 190 émanent des entreprises publiques et 134 des entreprises privées. De ces 324 demandes 317 ont été traitées dont 186 du secteur public, et 218 demandes ont été retenues (dont 132 publiques) et 99 au total rejetés - dont 65 PME du secteur public à cause de la déstructuration de ce PME ou relevant du secteur non industriel.

- La phase Plan qui a reçu 110 dossiers (65 demandes publiques), dont 96 ont été traités (88 du public) et 93 dossiers ont pu bénéficier de la réalisation du Plan de mise à niveau (dont 80 appartiennent au secteur public).

Ce programme a été ponctué par quatre certifications ISO 14000 pour quatre entreprises.

En 2011, environ 1500 PME ont été concernées par le nouveau programme de mise à niveau, dont l'enveloppe financière est estimée 386 milliards de DA, soit près de 5,5 milliards \$US.

- Le programme d'appui au développement des PME (Euro Développement PME) : Son lancement date du début de 2002 pour s'étaler jusqu'en 2007 pour fixer l'objectif de 3.000 dossiers de crédit. En termes d'appui, il est le projet le plus important compte tenu des ressources mobilisées, avec un budget de 62,9 millions d'euros. Il vise la mise à niveau des PME industrielles privées et celles qui sont liées au secteur de l'industrie dont la taille est comprise entre 20 et 250 salariés. Ce programme est domicilié auprès du Ministère de la PME et de l'Artisanat et financé par celui-ci conjointement avec la Commission européenne. Il est composé de trois volets :

- Appui direct aux PME : Il va porter sur la réalisation de pré-diagnostic, d'actions de mise à niveau dans les PME et d'organisation de séminaires de formation. Au total, de 2002 à 2007, 445 PME ont pu bénéficier de ces actions de mise à niveau ;

- Appui financier : Ce projet a permis de fournir un appui à la création d'un Fonds de Garantie des Crédits (FGAR) au PME et de former des analystes des banques algériennes aux techniques d'appréciation des risques-entreprises ;

- Appui à l'environnement institutionnel des PME : Il a permis de créer un Conseil national consultatif de la PME, de financer des formations destinées aux associations

patronales et professionnelles, aux chambres de commerce et d'industrie et aux cadres du Ministère de la PME et de l'Artisanat.

La situation financière de l'Algérie, après la traversée d'une période de crise économique et sociale, qui ne cesse de s'améliorer grâce notamment aux recettes pétrolières, a incité ainsi les pouvoirs publics à "s'intéresser" aux PME et les doter de moyens nécessaires leur permettant de "se mettre à jour" afin de faire face à un nouvel environnement. L'impact de cette politique sur les PME peut être analysé la place qu'occupent les PME dans le tissu économique.

#### **Section 4 - la place des PME dans l'économie nationale**

Afin d'analyser la place des PME dans le tissu économique et social d'un pays, généralement deux critères sont utilisés :

- La relation entre le stock d'entreprises par rapport à la population ;
- Le nombre de créations de PME au cours d'une année pour 100.000 habitants

Par rapport aux autres pays, l'Algérie se caractérise par un très faible dynamisme comparativement au nombre de créations d'entreprises pour 100.000 habitants. A ce titre, la population des PME exerçant en Algérie y compris les professions libérales s'élèvent, en 2010, à 619.072 dont 369.319 personnes morales, 557 PME publiques et 249.196 exerçant les professions libérales. S'agissant de créations de PME par année, en 2010, les PME créées s'élèvent à 31.612 entités, réparties entre :

- les entreprises morales : 23.417 entités,
- les professions libérales : 8.195 entités comprenant des notaires, les avocats, les huissiers de justice, les médecins, les architectes et les agriculteurs.

En moyenne le ratio création d'entreprise par 100.000 habitants ne dépasse pas 88.

Pour apprécier l'apport des PME dans la richesse du pays, et la part des recettes en devises, hors hydrocarbures, l'analyse va porter sur :

1 - Evolution de la valeur ajoutée par statut juridique et secteur d'activité (hors hydrocarbure) depuis 2003 à 2009 : De l'analyse du tableau qui retrace la part de la valeur ajoutée par secteur d'activités (en 10<sup>9</sup>DA), il ressort que le secteur privé domine le secteur public.

Secteurs d'activité	Secteurs juridiques	2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		Cumulé			
		V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%		
Agriculture	Privé	508,78	99,76	577,97	99,84	578,79	99,51	701,03	99,55	701,03	99,55	708,17	99,50	924,99	99,85	4700,76	99,65		
	Public	1,24	0,24	0,94	0,16	2,83	0,49	3,16	0,45	3,16	0,45	3,58	0,50	1,38	0,15	16,29	0,35		
	<b>Total</b>	<b>510,02</b>	<b>100</b>	<b>578,91</b>	<b>100</b>	<b>581,62</b>	<b>100</b>	<b>704,19</b>	<b>100</b>	<b>704,19</b>	<b>100</b>	<b>711,75</b>	<b>100</b>	<b>926,37</b>	<b>100</b>	<b>4717,05</b>	<b>100</b>		
BTP	Privé	284,09	70,85	358,33	78,12	403,37	79,81	593,99	129,50	593,09	80,94	7854,02	98,54	871,08	87,10	10957,97	92,85		
	Public	116,91	29,15	100,34	21,88	102,05	20,19	139,62	30,44	139,62	19,06	115,97	1,46	128,97	12,90	843,48	7,15		
	<b>Total</b>	<b>401</b>	<b>100</b>	<b>458,67</b>	<b>100</b>	<b>505,42</b>	<b>100</b>	<b>458,67</b>	<b>159,94</b>	<b>732,71</b>	<b>100</b>	<b>7969,99</b>	<b>100</b>	<b>1000,05</b>	<b>100</b>	<b>11801,45</b>	<b>100</b>		
Transport et communication	Privé	305,23	74,01	145,81	22,44	465,26	72,13	657,35	79,19	657,35	79,19	700,33	81,10	744,42	81,41	3675,75	71,44		
	Public	107,20	25,99	503,87	77,56	179,77	27,87	172,72	20,81	172,72	20,81	163,24	18,90	169,95	18,59	1469,47	28,56		
	<b>Total</b>	<b>412,43</b>	<b>100</b>	<b>649,68</b>	<b>100</b>	<b>645,03</b>	<b>100</b>	<b>830,07</b>	<b>100</b>	<b>830,07</b>	<b>100</b>	<b>863,57</b>	<b>100</b>	<b>914,37</b>	<b>100</b>	<b>5145,22</b>	<b>100</b>		
Services fournis aux entreprises	Privé	31,08	71,56	36,06	71,15	46,40	80,03	56,60	78,93	56,60	78,93	62,23	74,05	77,66	78,78	366,63	76,68		
	Public	12,35	28,44	14,62	28,85	11,58	19,97	15,11	21,07	15,11	21,07	21,81	25,95	20,92	21,22	111,5	23,32		
	<b>Total</b>	<b>43,43</b>	<b>100</b>	<b>50,68</b>	<b>100</b>	<b>57,98</b>	<b>100</b>	<b>71,71</b>	<b>100</b>	<b>71,71</b>	<b>100</b>	<b>84,04</b>	<b>100</b>	<b>98,58</b>	<b>100</b>	<b>478,13</b>	<b>100</b>		
Hôtellerie et Restauration	Privé	51,52	86,81	54,5	87,01	60,89	87,45	71,12	88,07	71,12	88,07	80,87	88,70	94,8	89,90	484,82	88,19		
	Public	7,83	13,19	8,14	12,99	8,74	12,55	9,63	11,93	9,63	11,93	10,3	11,30	10,65	10,10	64,92	11,81		
	<b>Total</b>	<b>59,35</b>	<b>100</b>	<b>62,64</b>	<b>100</b>	<b>69,63</b>	<b>100</b>	<b>80,75</b>	<b>100</b>	<b>80,75</b>	<b>100</b>	<b>91,17</b>	<b>100</b>	<b>105,45</b>	<b>100</b>	<b>549,74</b>	<b>100</b>		
Industrie agroalimentaire	Privé	86,49	74,96	93,5	78,42	113,69	82,15	127,98	84,13	127,98	84,13	139,92	85,23	161,55	86,14	851,11	82,72		
	Public	28,89	25,04	25,73	21,58	24,7	17,85	24,14	15,87	24,14	15,87	24,24	14,77	26	13,86	177,84	17,28		
	<b>Total</b>	<b>115,38</b>	<b>100</b>	<b>119,23</b>	<b>100</b>	<b>138,39</b>	<b>100</b>	<b>152,12</b>	<b>100</b>	<b>152,12</b>	<b>100</b>	<b>164,16</b>	<b>100</b>	<b>187,55</b>	<b>100</b>	<b>1028,95</b>	<b>100</b>		
Cuir et chaussure	Privé	2,02	82,11	2,23	83,21	2,31	84,93	2,08	87,39	2,08	87,39	2,2	86,96	2,25	88,24	15,17	85,71		
	Public	0,44	17,89	0,45	16,79	0,41	15,07	0,3	12,61	0,3	12,61	0,33	13,04	0,3	11,76	2,53	14,29		
	<b>Total</b>	<b>2,46</b>	<b>100</b>	<b>2,68</b>	<b>100</b>	<b>2,72</b>	<b>100</b>	<b>2,38</b>	<b>100</b>	<b>2,38</b>	<b>100</b>	<b>2,53</b>	<b>100</b>	<b>2,55</b>	<b>100</b>	<b>17,7</b>	<b>100</b>		
Commerce et distribution	Privé	514,56	93,19	567,19	93,43	629,18	94,17	776,82	93,26	776,82	93,26	935,83	93,28	1077,75	93,58	5278,15	93,45		
	Public	37,61	6,81	39,86	6,57	38,95	5,83	56,18	6,74	56,18	6,74	67,37	6,72	73,88	6,42	370,03	6,55		
	<b>Total</b>	<b>552,17</b>	<b>100</b>	<b>607,05</b>	<b>100</b>	<b>668,13</b>	<b>100</b>	<b>833</b>	<b>100</b>	<b>833</b>	<b>100</b>	<b>1003,2</b>	<b>100</b>	<b>1151,63</b>	<b>100</b>	<b>5648,18</b>	<b>100</b>		
Total privé		1.783,77	85,09													3954,50	90,15	<b>26330,36</b>	<b>89,60</b>
Total public		312,47	14,91													432,05	9,85	<b>3056,06</b>	<b>10,40</b>
<b>Total Général</b>		<b>2096,24</b>	<b>100</b>													<b>4386,55</b>	<b>100</b>	<b>29386,42</b>	<b>100</b>

En 2003, la valeur ajoutée dégagée par les huit secteurs d'activité s'élève à près de 85% de la valeur ajoutée totale. En valeur absolue, la valeur ajoutée du secteur privé s'élève à 1.783,77 milliards de DA contre seulement 312,47 milliards du secteur public.

La valeur ajoutée du secteur privé provient essentiellement du secteur :

- de commerce : 514,56 mds DA, soit 28,85% de la valeur ajoutée totale du privé
- de l'agriculture : 508,78 mds DA, soit 28,52%
- du transport et communication : 305,23 mds DA, soit 17,11%

Ces trois secteurs contribuent à concurrence de près de 74,48% de la valeur ajoutée dégagée par les secteurs d'activité privés.

Pendant la même année, la valeur ajoutée du public provient essentiellement des secteurs de BTP et du transport et communication pour respectivement un montant de 116,91 mds DA, et 107,20 mds, représentant successivement 37,42% et 34,31% de la valeur ajoutée du secteur public. Ces deux secteurs dégagent à eux seuls 71,73% de la valeur ajoutée du public.

Le secteur d'activité qui contribue le moins à la valeur ajoutée est celui du cuir et chaussures avec seulement 2,02 mds DA du privé (0,11% de la VA privée) et seulement 0,44 mds DA du public (0,14% de la VA public). La raison essentielle est due à l'importation de ces produits, d'une part, et la fermeture des entreprises publiques exerçant dans ce secteur, d'autre part.

En 2009 : La tendance de la contribution de la valeur ajoutée est restée presque la même avec une légère amélioration de la contribution des secteurs d'activités privées, passant en valeur relative de 85,09% en 2003 à 90,15% en 2009, soit une augmentation de près de 6%. En valeurs absolues, les valeurs ajoutées ont progressé de 1.783,77 mds DA en 2003 à 3.954,50 mds DA en 2009.

La tendance contraire est affichée pour la valeur ajoutée dégagée du public, passant de 14,91% en 2003 à 9,85% en 2009, soit une régression considérable de plus de 33% entre 2003 et 2009 représentant respectivement 312,47 mds Da en 2003 et 432,05 mds DA en 2009.

De 2003 à 2009, la valeur ajoutée cumulée dégagée par les secteurs d'activités privées s'élève à 26.330,36 mds DA (89,60% de la VA totale) et celle du public à 3.056,06 mds DA (10,40%). La tendance s'oriente, compte tenu du processus de privatisation des

entreprises publiques et des faibles performances de celles-ci, vers la domination du secteur privé sur le secteur public. Alors que la part de la valeur ajoutée du public était de près de 15% en 2003, elle chute 6 ans après à près de 10%.

2 – L'évolution du PIB par secteur juridique (public et privé) hors hydrocarbures (de 2000 à 2009) :

Secteurs juridiques	2000		2001		2002	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
<b>Part du Secteur public dans le PIB</b>	457,8	25,23	481,5	23,58	505,0	23,12
<b>Part du Secteur privé dans le PIB</b>	1 356,8	74,77	1 560,2	76,42	1 679,1	76,88
<b>PIB total</b>	<b>1 814,6</b>	<b>100</b>	<b>2 041,7</b>	<b>100</b>	<b>2 184,1</b>	<b>100</b>

Secteurs juridiques	2003		2004		2005	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
<b>Part du Secteur public dans le PIB</b>	550,6	22,61	598,7	21,81	651,0	21,59
<b>Part du Secteur privé dans le PIB</b>	1 884,2	77,39	2 146,8	78,19	2 364,5	78,41
<b>PIB total</b>	<b>2 434,8</b>	<b>100</b>	<b>2 745,4</b>	<b>100</b>	<b>3 015,5</b>	<b>100</b>

Secteurs juridiques	2006		2007		2008	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
<b>Part du Secteur public dans le PIB</b>	704,1	20,44	749,9	19,21	760,9	17,55
<b>Part du Secteur privé dans le PIB</b>	2 740,1	79,56	3 153,8	80,79	3 574,1	82,45
<b>PIB total</b>	<b>3 444,1</b>	<b>100</b>	<b>3 903,6</b>	<b>100</b>	<b>4 335,0</b>	<b>100</b>

	2009		de 2000 à 2009	
	Valeur	%	Valeur	%
<b>Part du Secteur public dans le PIB</b>	816,8	16,41	<b>6 276,2</b>	<b>20,31</b>
<b>Part du Secteur privé dans le PIB</b>	4 162,0	83,59	<b>24 621,5</b>	<b>79,69</b>
<b>PIB Total</b>	<b>4 978,8</b>	<b>100</b>	<b>30 897,7</b>	<b>100</b>

Le tableau de contribution au PIB par le secteur public (hors hydrocarbure) demeure maigre, et ne dépasse pas durant la décennie écoulée 20,31%, alors que le secteur privé y contribue à concurrence de 79,69%.

En comparaison de la part du secteur privé dans le PIB de certains pays, on constate bien évidemment que notre secteur privé est loin d'occuper une place importante dans l'économie nationale. A titre d'exemple : il est cité le pourcentage de PME privées par rapport à l'ensemble des PME, la part de l'emploi par rapport à ces PME et enfin la part de contributions des PME au PIB national (année 2000) :

- Allemagne (1993): Part des PME : 99,7% - Emploi : 67,5% - Contribution au PIB : 34,9%

- Canada : Part des PME : 99,8% - Emploi : 66,02% - Contribution au PIB : 57,22%
- France : 99,9% des PME, - Emploi : 69% - Contribution au PIB : 61,83%
- Portugal : 99% des PME, - Emploi : 67,2% - Contribution au PIB : 66%.

Dans les pays de l'OCDE en 2000, 99% des entreprises sont des PME, et offrent entre 40% et 60% d'emplois salariés et contribuent pour 70% du PIB. Les PME contribuent pour plus de la moitié du PIB su secteur privé au Danemark, en Espagne, en France, au Japon et au Portugal. Elles assurent près de 70% d'emplois salariés en Belgique, au Danemark, en Espagne, en Grèce, en Irlande, au Japon, au Portugal, en Suède et en Suisse. En Europe, les secteurs de la construction, le commerce de gros, la distribution de détail et les services aux particuliers sont autant de secteurs où dominent les PME, notamment les micro entreprises ou les petites entreprises. Les PME sont prédominantes aussi, très souvent, dans l'industrie manufacturière. Les grandes entreprises prédominent dans le secteur des télécommunications.

Ces cas prouvent que la PME en Algérie n'occupe pas encore une place prépondérante dans la sphère économique. Il reste beaucoup à faire, au niveau de la volonté politique des pouvoirs publics, au niveau des modes d'organisation et de management des PME, à cela doit s'ajouter l'assainissement de l'environnement de l'entreprise et la mise en place des systèmes efficaces de mesures et de contrôles de l'ensemble des activités économiques, qui est dominée par l'économie informelle.

3 – Les indicateurs du commerce extérieur – notamment les exportations : Dans le domaine des échanges extérieurs, le volume des exportations du pays reste caractérisé par le poids prépondérant des exportations d'hydrocarbures avec plus de 98% du volume total. Quant à la part des exportations hors hydrocarbures, tous les secteurs d'activité confondus, de statuts public et privé, elle ne dépasse pas 3% des exportations, soit en valeur 1,639 milliards de dollars en 2010.

Les objectifs, maintes fois affichés par les pouvoirs publics, d'atteindre un niveau d'exportation hors hydrocarbures de 2 milliards de \$/an ne sont pas encore atteints. (U=10<sup>6</sup>\$US)

	2003	2004	2005	2006
<b>Importations</b>	13 535	18 199	20 044	21 005
<b>Exportations dont :</b>	24 612	31 713	44 395	52 822
<b>Hors hydrocarbures</b>	673	781	907	1 066
<b>% Exportations hors</b>	2,73%	2,46%	2,04%	2,02%

<b>hydrocarbures</b>				
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Importations</b>	27 439	39 156	39 294	40 212
<b>Exportations dont :</b>	59 518	78 233	45 194	56 665
<b>Hors hydrocarbures</b>	1 312	1 893	1 066	1 619
<b>% Exportations hors hydrocarbures</b>	2,20%	2,42%	2,36%	2,86%
<b>Balance commerciale</b>	<b>32 079</b>	<b>39 077</b>	<b>5 900</b>	<b>16 453</b>

Les exportations nationales hors hydrocarbures, en 2010, se limitent aux

- Huiles et autres produits provenant de la distillation des goudrons pour une valeur totale de 518,69 millions de \$US (soit 32,04%) ;
- Ammoniac anhydres pour 257,09 millions de \$US (15,88%) ;
- Sucre de canne ou de betterave pour 231,35 millions de \$US (14,29%) ;
- Phosphate de calcium pour 109,95 millions de \$US (6,79%) ;

Ces cinq premiers produits exportés constituent près de 70% du montant des exportations. Le reste est composé de zinc sous forme brute, l'hydrogène, gaz rares, les déchets et débris de fonte, l'alcools acycliques, les eaux minérales et gazeuses, le plomb sous forme brute et les dattes.

Nos PME sont loin de respecter et maîtriser les conditions des normes internationales, en matière, aussi bien, de qualité que de délais. Afin de se placer sur des marchés mondiaux, les PME doivent réaliser des investissements considérables dans le marketing, l'organisation interne, mais compte tenu des moyens financiers limités, ces entreprises ne peuvent supporter cette charge additionnelle. En plus, il faut préciser que les institutions économiques, les barrières économiques qui se dressent annulent fortement toute propension à l'export des PME.

Selon le Ministère de la PME, l'Algérie est classée, en matière d'exportations réalisées par les PME, au 20ème rang en Afrique. Encore une fois, ces indicateurs confirment le peu de place qu'occupent les PME dans les opérations d'exportations.

## Section 5 – Les entraves freinant le développement des PME

L'environnement des entreprises en général, et des PME publiques en particulier, est défavorable, bloquant à l'investissement productif et à l'exercice de toute activité. Il est vrai que même si l'Etat a mis en place des lois et a accordé des avantages et aides, cela n'a pas permis, sur le terrain, d'apprécier ces mesures prises en faveur des PME. Aussi, la prédominance de l'économie informelle et le désengagement de l'Etat de la sphère économique, à travers le processus de privatisation des entreprises publiques, considérées comme des donneurs d'ordre pour un grand nombre de PME, ont contribué à la détérioration du climat des affaires. En général, les entreprises algériennes, se caractérisant par la faiblesse de leurs performances, et l'ouverture de l'économie nationale que vont consacrer notre adhésion à l'OMC et l'entrée en vigueur de l'accord d'association avec l'Union européenne, est appréhendée avec une grande inquiétude par les entrepreneurs algériens.

Un certain nombre d'obstacles et de contraintes ont produit des effets négatifs sur le développement des PME, tels que :

- le recours systématique par les PME privées à la fraude fiscale, par l'achat et la vente sans facture, par la location de leurs registres de commerce à des commerçants fictifs,
- la multitude d'interventions qui interviennent au niveau de la réglementation rend la visibilité de l'activité économique insuffisante ;
- la non utilisation obligatoire de moyens modernes de paiement et notamment le chèque car tout s'achète et tout se vend en espèces ;
- le manque flagrant de politique de formation des dirigeants et du personnel des entreprises privées ;
- les difficultés ou l'impossibilité d'accéder à la propriété foncière en particulier dans des zones dites industrielles ou d'activités. L'ANIREF (Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière) est le seul organisme qui est habilité à céder, et aux enchères, les actifs résiduels limités des entreprises publiques dissoutes ; alors qu'un grand nombre de lots de terrains industriels restent disponibles mais non attribués (passe-droit et clientélisme). Cette situation crée un marché immobilier non transparent et spéculatif ;
- le poids des charges sociales surtout et la pression fiscales, qui est lourd à supporter, et exposant les PME « officielles » à une concurrence déloyale, engendrée par l'économie informelle très dominante ;

- l'incohérence de la tarification douanière pénalisant la fonction de production au profit du commercial,
- la suppression de la remise documentaire dans les opérations de paiements des importations, causant ainsi des pannes fréquentes de l'outil de production et un manque à gagner considérable, poussant les pouvoirs publics à suspendre ce mode de paiement international, en 2011. Dans le même sillage du commerce extérieur l'Administration des douanes constitue aussi un obstacle aux opérations de dédouanement des importations, à ce titre, le délai moyen est de 16 jours et le délai le plus long est de 35 jours. Au moyen orient, le délai se situe entre 3 et 5 jours, et en Chine entre 8 et 12 jours ;
- la complexité et l'ambiguïté des textes à caractère législatif et réglementaire, car chacun interprète les textes à sa manière ;
- "la passivité" des banques commerciales qui tergiversent à venir en aide au PME de peur de qualifier les actes de gestion entrepris par les directeurs de banques, comme des délits, passibles de sanctions pénales. Ce n'est que récemment que l'Etat a décrété la dépenalisation des actes des gestionnaires ;
- les difficultés d'accès et lenteurs dans les procédures d'attribution des marchés publics ;
- dans les marchés publics, une clause pénalisante porte sur « les prix sont fermes et non révisables » causant des manques à gagner voir des pertes ;
- les retards dans la délivrance de la « mise à jour des effectifs » e la CNAS nécessaire au dossier de soumission ;
- les difficultés liées à la maintenance des équipements de production causées par l'inexistence des pièces de rechange des équipements, classés (équipements) obsolètes dans leurs pays d'origine, entraînant ainsi des surcoûts ;
- les obstacles culturels à l'amélioration de la compétitivité (forte centralisation du pouvoir décisionnel, faible taux d'encadrement, culture orale des affaires...) ;
- la vétusté des équipements affecte considérablement la productivité (taux de panne trop élevé) ;
- le manque d'infrastructures (centres spécialisés) pouvant prendre en charge la formation du personnel dans les techniques et utilisation des matériaux modernes du BTP ;
- les PME ne bénéficient pas d'avances lors de l'attribution des marchés, et les maîtres d'ouvrages publics tardent à régler leurs situations de travaux réalisés ;

- les banques n'accordent que très rarement des financements, d'où la difficulté d'obtenir, avec les lenteurs constatées des banques, les cautions de soumissions, de garantie et de bonne exécution. Dans beaucoup de cas, les PME sont exclues des soumissions par défaut de caution de soumission, ou d'attestation de mise à jour CNAS ;

- les banques considèrent les entreprises du BTP comme des clients à haut risque, du fait de l'irrégularité des plans de charges annuels, des coûts fluctuants de matériaux de construction et les risques de résiliation des marchés entre autres;

- les activités de revente en l'état de produits de qualité douteuse achetés à très bas prix (cas de lots de fins de séries de production) sur les marchés extérieurs non encadrés vont constituer un facteur supplémentaire de concurrence déloyale ;

- les nouvelles techniques de l'information et de la communication ne sont pas accessibles à tous, et quand c'est le cas, elles sont limitées. Il n'est pas facile d'avoir une ligne téléphonique fixe à cause de la saturation ou de l'absence de réseau téléphonique et en conséquence l'impossibilité à utiliser en conséquence le fax ou l'Internet, comme moyens de communication à l'intérieur ou à l'extérieur du pays. En moyenne, il faut 217 jours pour obtenir une ligne téléphonique, 21 jours pour réparer une ligne en dérangement, 134 jours pour être connecté au réseau électrique<sup>1</sup>;

- par leur faible capacité financière, les PME recourent souvent à l'utilisation de main d'œuvre pas très qualifiée ;

- en principe, l'aide, le conseil et la formation des investisseurs ont un impact élevé sur la réussite des créations de PME. En Algérie, un grand nombre d'organisations comme les chambres de commerce et d'industrie, les associations professionnelles, les centres relevant de l'Etat devaient assurer traditionnellement l'assistance, l'aide et le conseil, mais en réalité, l'efficacité de ces organisations dans ces domaines est presque nulle ;

- en plus des contraintes locales, l'environnement international n'est pas porteur d'opportunités uniquement mais aussi de menaces, car les produits étrangers sont incontestablement vendus sur le marché national à des prix compétitifs et souvent moins chers que les produits fabriqués localement, entraînant le plus souvent la fermeture des PME industrielles.

---

1 - A. Bouzidi, « Economie algérienne – Eclairages » Editions ENAG - 2011.

## Conclusion

L'Algérie a toujours cheminé deux réalités complètement contradictoires, à savoir, une qui est issue du discours officiel et constituée de grandes décisions encourageant sans ambiguïté l'investissement et la création d'entreprises, et l'autre qui reflète les pratiques d'un terrain miné d'obstacles et d'incompréhensions, décourageant les meilleures volontés, et l'Etat est bloqué, pour ainsi dire, par ses propres structures qui sont chargées d'exécuter sa politique.

L'impact du niveau dispositif réglementaire sur les PME n'a pas apporté une amélioration qualitative ou quantitative. A travers l'analyse de l'évolution des PME, celles-ci sont en majorité constituées de micro entreprises qui sont sensées employer entre 1 et 10 salariés, alors qu'en réalité, le seul travailleur recensé est le patron. En plus, la production de ces entreprises est destinée à satisfaire les besoins des marchés locaux uniquement. En effet, les résultats ne sont pas très satisfaisants du fait que ces entreprises, considérées comme facteurs de la croissance, de la richesse, de la résorption du chômage...se heurtent dans leur vie de tous les jours à des obstacles et des entraves exogènes insurmontables, rendant la prolifération de ces petites entités très limitée.

Depuis 2001, le poids la PME dans le tissu national a fortement augmenté. Si la densité de ces entités est passée, entre 2003 et 2010, de 207.949 à 369.313 PME, soit une croissance considérable de 77,60%, et une main d'œuvre salariée qui est passée, entre 2004 et 2010, de 661.584 à 1.007.171 postes d'emploi, ces évolutions n'ont pas apporté les résultats tant espérés. A titre indicatif, le poids des exportations des PME reste dérisoire (-2%), ainsi que leur contribution dans le PIB. Il est vrai qu'hors hydrocarbure, le secteur privé, dominant dans la quasi-totalité des secteurs d'activités, participe à près de 78% de la valeur ajoutée globale. Comparativement à la fiscalité ordinaire, ce secteur privé n'est pas très présent car en 2005, et n'a participé qu'à hauteur de 0,6% du PIB.

Si le rôle de ces PME reste faible c'est justement à cause d'un nombre incalculable d'obstacles, notamment à cause de l'absence d'une politique claire en matière de stratégies propres à la PME, de la bureaucratie qui caractérise l'administration algérienne, de la difficulté voire l'impossibilité d'accès au foncier industriel de l'hégémonie de l'économie informelle sur l'ensemble des activités économiques et de la passivité des banques commerciales...

Pour pouvoir affronter la concurrence des produits étrangers, les PME, qui accusent un déficit en matière de capitaux propres, de compétence, d'organisation et de performance peuvent plus ou moins combler ces déficits, mais l'environnement national hostile et le climat des affaires très défavorable à l'investissement et à l'exercice de toute activité dépendant d'un grand nombre d'intervenants officiels et non officiels, constituent plutôt des entraves que des avantages à l'exercice de l'activité des PME et de leur développement. Cette situation a poussé le Président du forum des chefs d'entreprises - Mr R. Hamiani - a déclaré que : "On n'attend pas, de l'Etat, une quelconque aide ou facilité, mais ce que nous voulons pour améliorer le climat des affaires c'est seulement la levée de ces obstacles et entraves." Cette déclaration nous renseigne et confirme le terrain marécageux dans lequel évoluent toutes les entreprises y compris les PME.

## Chapitre 3

La croissance et l'impact du nouveau dispositif sur les PME

## Introduction

L'entreprise publique, évoluant actuellement dans un environnement de plus en plus défavorable et hostile du fait de la prédominance de l'économie informelle sur l'économie nationale, doit affronter la dure réalité de la concurrence déloyale pratiquée par le secteur privé. Il faut rappeler que ces entreprises publiques en général, qui ont été créées vers les années 1980, s'inscrivaient dans le cadre de la politique de développement de l'économie nationale. Quant aux entreprises publiques de bâtiments, qui n'avaient pas à se soucier du tout d'un plan de charge, avaient pour mission principale de réaliser les équipements sociaux de base, et les infrastructures productives visant à l'amélioration du cadre de vie des citoyens.

Par rapport à l'investissement lourd réalisé depuis l'indépendance pour la mise en place d'un tissu industriel très puissant, les objectifs économiques n'ont jamais été la priorité des pouvoirs publics, et l'entreprise publique assurait un rôle plutôt social qu'économique. L'Etat ne comptait surtout que sur la Sonatrach, considérée comme la seule entreprise créatrice de ressources du pays, et de ce fait, tous les efforts consentis convergent vers l'amélioration de la production de cette entreprise stratégique.

Avec la réforme des entreprises publiques, faisant passer les entreprises communales au statut d'entreprise publique économique - c'est le cas de la SPA EPE SOCOTRAB - ces entreprises ne pouvaient plus compter sur le propriétaire initial mais, pour leur survie, voire leur développement, elles devaient élargir leur champ d'actions par la recherche de nouveaux clients, et se redéployer. Le passif qu'elles devaient lourdement supporter se situait principalement au niveau du sureffectif du personnel avec un faible taux d'encadrement, et du mode de gestion non performant.

La Socotrab en se redéployant pour arriver à s'adapter à son nouvel environnement, et garantir ainsi l'exploitation courante de ses activités, et donc sa pérennité, se heurtera à un ensemble d'obstacles et freins, à l'instar de toutes les entreprises y compris celles du privé, et la clef de réussite va dépendre essentiellement de la faculté d'adaptation de son organisation et des manœuvres qu'elle tentera d'opérer pour saisir les opportunités, et d'éviter les menaces qui s'y trouvent dans l'environnement tout en s'appuyant sur les forces internes de l'entreprise.

Ce chapitre qui va s'intéresser au management stratégique au sein de l'EPE SPA Socotrab de Béthioua, visant la survie en priorité de l'entreprise, passera par l'étude de l'historique de cette entreprise, qui évolue dans un environnement dépendant d'un plan de charge aléatoire, émanant essentiellement de son principal client. Puis un autre volet sera consacré à la présentation de la zone industrielle d'Arzew et à la procédure actuelle de passation des marchés qui constituent des éléments incontournables du management stratégique. Le dernier volet portera sur le management stratégique au sein de la Socotrab afin de réaliser un objectif qui n'est pas aisé d'atteindre compte tenu des aléas de l'environnement.

## **Section 1 – Présentation de l'entreprise EPE SPA SOCOTRAB**

### **1 - Historique**

La Société Communale des Travaux de Bethioua « SOCOTRAB » a été créée le 1<sup>er</sup> juin 1981, par délibération n° 26/81 de l'Assemblée Populaire Communale de Béthioua. Son objectif est de répondre aux besoins du programme de développement de la commune en matière de travaux de bâtiments par la construction d'équipements sociaux, tels que les logements sociaux, écoles, collèges, bureaux de poste, sièges des APC de la région, centres de soins, les logements ruraux... Elle était chargée aussi des aménagements des espaces et des réfections des chaussées ainsi qu'à leur entretien. L'effectif de départ n'a pas dépassé la trentaine de salariés. Depuis sa création, elle a apporté essentiellement sa pleine contribution à la politique de désenclavement rural et, en même temps, elle a pu se positionner dans les premiers rangs et de s'attribuer la finalité d'imposer son savoir-faire, s'acquérir une image de marque correspondant à la qualité de ses services.

L'entreprise a activé ainsi, jusqu'à l'année 1988, date de son transfert de statut d'entreprise communale au statut d'entreprise publique économique, sous forme de Société par actions, détenues par le Holding, dotée d'une autonomie financière, avec un capital social de 6.000.000 DA.

A partir de cette période, l'entreprise pour assurer sa survie et sa pérennité ne pouvait plus compter sur "l'assistance" de sa commune, mais devait faire la prospection de nouveaux marchés, et de nouveaux clients lui assurant en conséquence un riche plan de charge.

Comme la Socotrab se situe à proximité de la zone industrielle de pétrochimie d'Arzew, considérée comme l'une des plus riches zones industrielles d'Algérie, à cause d'un grand nombre de complexes appartenant à la Sonatrach, cette zone industrielle est donc considérée comme une source intarissable de grands projets de réalisation de travaux de bâtiments, dans la mesure où ces complexes géants devaient se doter d'infrastructures de base et annexes, en plus des projets de rénovation et d'extension de ses complexes. Cette aubaine, opportunité issue de l'environnement, ne pouvait échapper aux responsables de l'entreprise de la saisir et d'y "mettre pied" pour longtemps, et le principal client était tout désigné à savoir la Sonatrach, qui accordait des prix de travaux très avantageux, lors des négociations de gré à gré, et appuyés par le versement des avances financières pour l'installation des chantiers et leurs approvisionnements en agrégats et autres. En plus, l'aisance financière de l'entreprise pétrolière, qui permettait de régler les situations de travaux en un temps record, d'autre part, constituait les principaux déterminants du choix stratégique de la niche de Socotrab. Avant l'apparition du BAOSEM, cette entreprise, en sous traitant certains travaux de bâtiments (plomberie, menuiserie métallique...), avec les privés, dégagait des marges considérables situées entre 12,27% et 64,61%, soit, en moyenne, près de 20% sur l'ensemble des travaux sous traités.

Les travaux suivants illustrent les marges bénéficiaires de certains travaux de sous-traitance :

1 - Nom du sous traitant : Bendella Abdelkrim

- Activité principale : Travaux de menuiserie aluminium – Mostaganem ;
- Intitulé des travaux : Travaux de rénovation des bureaux au complexe GP1/Z ;
- Montant de la facture du sous traitant : 1.780.490,00 DA ;
- Montant de la facture de Socotrab : 1.998.952,20 DA ;
- Bénéfice : 218.462,20 DA ;
- Taux de marge : 12,27%.

2 - Nom du sous traitant : Benrahma Noureddine

- Activité principale : Travaux d'aluminium - Oran
- Intitulé des travaux : Travaux d'aluminium y compris y compris de vitrerie du complexe GL1/Z ;
- Montant de la facture du sous traitant : 1.076.604,20 DA ;
- Montant de la facture de Socotrab : 1.336.879,00 DA ;

- Bénéfice : 260.274,80 DA ;
- Taux de marge : 24,17%.

3- Nom du sous traitant : Benaouda Bouzned

- Activité principale : Travaux de chauffage central et sanitaire – Oran ;
- Intitulé des travaux : Travaux de rénovation des sanitaires Hommes du bâtiments W et ASI du complexe GP1/Z ;
- Montant de la facture du sous traitant : 52.300,00 DA ;
- Montant de la facture de Socotrab : 66.000,00 DA ;
- Bénéfice : 13.700,00 DA ;
- Taux de marge : 26,19%.

4 - Nom du sous traitant : Haoui Miloud

- Activité principale : Travaux de menuiserie métallique - Béthioua
- Intitulé des travaux : Travaux de menuiserie métallique au complexe GP2/Z ;
- Montant de la facture du sous traitant : 124.556,60 DA ;
- Montant de la facture de Socotrab : 219.235,65 DA ;
- Bénéfice : 94.679,05 DA ;
- Taux de marge : 76,017%.

Le total des travaux sous traités de la Socotrab, en 2002, s'élève à : 3.033.950,80 DA, quant à leurs facturations aux différents complexes de la Sonatrach, elles s'élèvent à 3.621.066,85 DA, réalisant un bénéfice de : 587.116,05 DA, soit un taux de 19,35%.

La Sonatrach, pour la maintenance des ses installations pétrochimiques, devait faire appel à la mise à disposition d'un personnel spécialisé en maintenance. Ce besoin en personnel qualifié a poussé la Socotrab à étoffer ses activités figurant dans le registre de commerce par l'incorporation de la nouvelle activité, à savoir la maintenance industrielle - conformément à la résolution n° 01 de l'Assemblée Générale Extraordinaire de la SGP EL Ouest, du 1<sup>er</sup> juin 2002, car au niveau du marché local, les concurrents étaient représentés par quelques filiales de Sonatrach qui n'ont pas les capacités de satisfaire toutes les demandes de mise à disposition de personnel qualifié, notamment lors des arrêts techniques programmés.

Pour les mises à disposition de personnel qualifié en maintenance industrielle au profit du complexe GL1/Z, en faisant appel aux deux sous-traitants Haoui Miloud et

Megherbi Ahmed de Bethioua, à la même année, le bénéfice réalisé est de 3.249.183,02 DA, résultant de la différence de facturation de la Socotrab à la Sonatrach pour un montant de 19.770.719,40 et les facturations des deux sous traitants à la Socotrab, pour un montant de 16.521.536,38 DA, soit un taux de 19,67%, avoisinant celui des travaux (19,35%). La sous-traitance en personnel a généré à l'entreprise un bénéfice net de 3.836.299,07 DA et a représenté 88,56% du total des prestations fournies de l'année 2002. .

Au total sur l'ensemble de travaux et prestations sous traités, en 2002, la Socotrab a réalisé un bénéfice de 4.423.415,75 DA sur un chiffre d'affaires sous traités de 19.555.487,18 DA, réalisant un taux de bénéfice de 22,61%, ce qui n'est pas négligeable, notamment lorsque les montants sont importants.

L'avenir de l'entreprise est devenu donc florissant et l'effectif devait être étoffé pour répondre au riche plan de charge, ce qui a permis à l'entreprise, par sa longue expérience d'être sollicitée de partout et elle ne pouvait pas refuser les demandes de travaux émanant de ces complexes.

Cette période d'attribution de marchés de gré à gré, aussi bien pour les appels d'offres portant sur les travaux de bâtiments que ceux des travaux de maintenance industrielle, qui a duré jusqu'à l'année 2002, a vu l'instauration, par la Sonatrach, d'une nouvelle procédure d'attribution de marchés, très défavorable à la Socotrab, car la Sonatrach a instauré la revue du BAOSEM – Bulletin d'Appels d'Offres des Secteurs de l'Energie et des Mines – qui est une revue spécifique au géant pétrolier et qui est éditée, en moyenne, deux fois par mois, et vendue au large public, donc de diffusion générale. Cette formule, qui a ainsi incité les très nombreuses entreprises privées à s'intéresser aux avis d'appel d'offre portant sur les projets de réalisation des travaux de la Sonatrach, a poussé la Socotrab à se trouver face à un secteur privé qui pratiquait des prix alléchants pour le maître d'ouvrage.

Cette nouvelle procédure d'attribution de marchés, qui a porté un coup dur au management stratégique de l'entreprise, a fragilisé l'avenir de cette entreprise publique, car en plus de la concurrence des entreprises privées de bâtiments, accordait des bonifications de prix des soumissions, aux entreprises nationales du secteur de l'énergie et des mines, à concurrence de 10 à 15% sur les prix des autres concurrents, notamment en matière de mise à disposition de personnel qualifié en maintenance industrielle. Donc, les deux domaines d'activité stratégique « maintenance industrielle » et « travaux de bâtiments »

étaient très menacés. L'entreprise se trouvait ainsi entre l'enclume représentée par les quelques filiales de Sonatrach dans l'activité de maintenance industrielle et le marteau représenté par les très nombreuses entreprises privées de bâtiments. Pour maintenir l'exploitation courante de l'entreprise, en tenant compte de ces contraintes externes, et aussi internes, l'entreprise est tenue de revoir toute l'organisation et s'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement par un management stratégique et des structures flexibles. Les réticences des mentalités aux changements constituaient aussi des handicaps pour mener à bien l'entreprise à "bon port".

Ce BAOSEM regroupe tous les appels d'offres des entreprises nationales des secteurs de l'énergie et des mines. On y trouve surtout tous les complexes de la Sonatrach et la Sonelgax, et aussi Kahrif..., implantés à travers l'ensemble du territoire national. L'octroi des marchés se fait désormais par soumission et l'accord de l'attribution est donné lors de l'ouverture publique à l'entreprise présentant la meilleure offre financière, qui a passé, auparavant avec succès, l'offre technique.

Les résultats des exercices 2002 et surtout 2003 ont été inquiétants et les chiffres d'affaires réalisés étaient le résultat des travaux déjà entamés auparavant et qu'il fallait les finir. D'une part, l'entreprise devait supporter les conséquences du recrutement massif, l'obligeant à verser des salaires du personnel, recruté initialement en qualité de contractuel puis confirmé comme permanent et la mise à l'arrêt d'une grande partie du personnel contractuel (qui est passé de 123 en 2000, à 87 en 2001 et seulement 24 en 2002). Et d'autre part, ces charges supplémentaires que l'entreprise devait prendre en charge influaient sur les coûts et donc sur les soumissions de l'entreprise Socotrab, qui seront devancées par les autres soumissionnaires privés.

A partir de cette année, et compte tenu de la concurrence déloyale exercée par les entreprises privées, il arrive que même en sous traitants certains travaux de bâtiments, l'entreprise n'arrivait plus à dégager, comme avant 2002, une marge bénéficiaire intéressante, du fait que la Socotrab devait soumissionner avec des prix bas pour décrocher des marchés, en conséquence, les travaux de sous-traitance n'apportaient rien et l'entreprise se contentait de réaliser ces travaux indépendamment d'une forte marge bénéficiaire. Ce comportement stratégique a donc pour effet de réduire les marges bénéficiaires, c'est le cas par exemple des travaux de menuiserie aluminium au niveau d'un bâtiment d'archives au niveau du complexe GP1/Z où la Socotrab a sollicité, en vue d'une

consultation restreinte, deux sous-traitants privés pour l'établissement de devis. Les deux devis s'élèvent respectivement à :

- 1.919.110 DA pour le sous traitant Tiah Nour Eddine – Oran,
- 1.968.050 DA pour l'entreprise Metal Alu – Oran.

Le montant de la facture de Socotrab s'élève 1.926.650 DA, c'est-à-dire inférieure à celle de l'entreprise Métal Alu de 41.400 DA et légèrement supérieure à celle de Tiah Nour Eddine de 7.540 DA. En sous traitant les travaux auprès de Tiah Nour Eddine, la Socotrab va réaliser seulement 7.540 DA de bénéfice, soit un très faible taux de 0,46%, très loin des taux réalisés sur les travaux de sous-traitance des précédents exercices (autour de 19%). L'entreprise n'a pas d'autres solutions que de se contenter de cette marge pour répondre aux clauses du marché.

L'entreprise a traversé donc une période difficile et pour survivre, elle devait se contenter de répondre aux appels d'offre portant sur la mise à disposition du personnel qualifié en maintenance industrielle. Sachant que l'effectif de l'entreprise ne comprenait pas de personnel spécialisé en maintenance industrielle, elle sous-traitait auprès de quelques entreprises privées de la région, moyennant une marge de bénéfice très sécurisante. L'entreprise était aussi appelée à réaliser, auprès de certains maîtres d'ouvrage publics, des travaux de bâtiments, avec le risque d'être payé très tardivement ou pas du tout (cas des APC qui, à cause d'une simple réserve, refusent le règlement des situations).

Avec le temps et dans le but de reprendre les marchés de Sonatrach dans le domaine stratégique de bâtiments, l'entreprise était dans l'obligation de revoir ses prix de soumission à la baisse, se contentant ainsi de faibles marges bénéficiaires. Compte tenu d'une très faible rentabilité de personnel affecté aux travaux de bâtiments, dépendant en grande partie de la force de travail, d'un parc roulant très vétuste, objet de pannes fréquentes causant des préjudices aux délais de réalisation des travaux surtout, et dont les réparations sont très coûteuses et non garanties à cause de l'indisponibilité de pièces de rechange d'origine et d'une situation financière très précaire, d'un côté, et l'incertitude de l'avenir dépendant essentiellement de l'obtention de marchés, de l'autre côté, l'entreprise a décidé, pour réduire les charges fixes de son personnel, de mettre en œuvre, en 2006, une opération de volet social visant la compression de personnel permanent qui a touché 91 salariés. Cette opération, au départ coûteuse, qui devait être amortie au bout d'une seule année, poussait ainsi l'entreprise à proposer des offres meilleures pour maximiser les

chances d'obtention des marchés lors des ouvertures des plis publiques tout en assurant une marge bénéficiaire. Même en cas d'une absence d'un plan de charge, il était plus facile à l'entreprise de "supporter" pendant plusieurs mois, les salaires de 87 ouvriers que ceux de 178 ouvriers.

Concernant le domaine stratégique de "maintenance industrielle", les prix proposés n'ont presque pas évolué et ceci dans le souci de décrocher d'éventuels marchés et de tirer un avantage lorsque l'entreprise est en position de donneuse d'ordre aux sous traitants privés. L'entreprise arrive, en dépit de tous ces aléas, à décrocher des marchés auprès de certains complexes comme c'est le cas de l'ENIP où dans sa séance d'ouverture publique des plis du 13/10/2007, portant sur la mise à dispositions du personnel au niveau de l'ENIP (avis d'appel d'offres n° 2813), les offres ont été les suivantes :

- Nombre de sous-missionnaires : 4 entreprises de maintenance : trois entreprises publiques (Socotrab, Somias et ENGTP), et une entreprise privée (Gounani).
- Compte tenu de l'appartenance de la filiale ENGTP à la SONATRACH, l'ENGTP bénéficie de 7,67% de majoration sur ses prix par rapport à ses concurrents.

L'unité : Dinar par heure

Corps de métier	Socotrab	Somias	Gounani	ENGTP*	ENGTP**	Moins disant
Mécanicien	820	990	/	1.130	1.049,50	Socotrab
Chaudronnier	1.700	1.950	1.380	2.084	1.935,54	Gounani
Calorifugeur	530	590	590	732	679,85	Socotrab
Electricien	790	980	/	994	923,19	Socotrab
Macon	690	830	/	970	900,90	Socotrab
Peintre	480	465	/	640	594,41	Somias
Instrumentiste	275	355	/	375	348,29	Socotrab
Mancœuvre	215	235	/	290	269,34	Socotrab

\* : Offre initiale présentée lors de l'ouverture des plis.

\*\* : Offre après application du taux de majoration de 7,67%.

Pour la détermination de la meilleure offre de chaque corps du métier, la méthode de calcul est la suivante :

- soit on multiplie l'offre des autres entreprises autre que celle de l'ENGTP par 1,0767 ;
- soit on divise l'offre de l'ENGTP par 1,0767.

Le soumissionnaire retenu est celui qui a présenté la meilleure offre (moins disant).

A travers ce tableau, on comprend que la Socotrab se trouve face à une concurrence composée essentiellement des filiales de la Sonatrach qui bénéficient d'une majoration des offres et d'un privé qui tente de décrocher une part de marché. Il est vrai que l'avis d'appel d'offre de l'ENIP n'est pas très convoité et n'attire pas un grand nombre de soumissionnaires, car le complexe est réputé de petite dimension par rapport aux grands complexes de la zone industrielle (GL1/Z et GP1/Z), et avec pour conséquence un plan de charge tout juste moyen pour le bénéficiaire, et c'est pour cette raison que la Socotrab a raflé la majorité des corps de métier, soit 6 sur 8..

Pour le corps de métier de mécanicien, la Socotrab qui a proposé 820 DA/h, est une offre nettement inférieure à celles des concurrents qui ont affiché entre 990 DA/H et 1.049,50 DA/H, l'écart très significatif est de 20,73% par rapport à SOMIAS et 37,81% par rapport à l'ENGTP, en valeur, l'écart est estimé à 170 DA. Comme il est très difficile d'anticiper avec exactitude la réaction des soumissionnaires, l'entreprise Socotrab va réaliser un manque à gagner sur ce corps de métier. La même remarque est valable pour les électriciens à 790 DA/h de la Socotrab où l'écart se situe entre 16,86% et 25,32% par rapports aux deux autres entreprises publiques, en valeur absolue, il n'est pas important comme celui des mécanicien, et il avoisine 90 DA/h. Quant au maçon, rémunéré à 690 DA/H, l'écart avec ses concurrents est compris entre 20,29% et 30,56%, soit en valeur absolue de 140 DA/h et un manque à gagner lors de la mise à disposition de maçons. Le corps de métier qui a dégagé la même tendance est celui des instrumentistes, où l'offre de l'entreprise Socotrab est de 275 DA/H alors que les concurrents l'ont arrêté à 355 DA/h, causant un écart considérable de 29,10%.

Pour les calorifugeurs, l'entreprise Socotrab a présenté une offre raisonnable c'est-à-dire légèrement inférieure à ses concurrents qui ont proposé 590 DA/h et alors que celle de Socotrab est de 530 DA/H, soit une différence de 60DA/h, et en valeur relative de 10,17%. Même observation peut être faite pour les manœuvres où la Socotrab a proposé ce corps de métier à 215 DA/h alors que son concurrent public l'a proposé à 235 DA/h, soit une offre inférieure de seulement de 9,3%.

Ces quelques exemples des plis démontrent le caractère aléatoire d'obtention des marchés avec des marges bénéficiaires de plus en plus bas, pour assurer son maintien



L'organisation de l'entreprise très simple, de type hiérarchico-fonctionnel (staff and line), représentée par son Président Directeur Général qui se fait assister par un Directeur de l'audit et organisation, est composée de deux structures distinctes :

- la direction technico-commerciale ;
- la direction administrative et financière.

a - Cette direction technico-commerciale a pour mission de prendre en charge toute l'organisation du volet de la production (depuis l'étude technique qui naît à compter de l'achat de cahier des charges jusqu'à la réalisation des travaux et l'encaissement des situations) avec les deux services qui la composent

- le service technique : Il est composé, en amont, de cadres techniques représentés par des ingénieurs d'état en génie civil, d'économiste, de chef de projet, de cadre technique, de technicien supérieur, de secrétaire, de chefs de chantier, de chef d'atelier de menuiserie, de chefs d'équipe, et de main d'œuvre d'exécution en particulier de maçons, de coffreurs, de ferrailleurs, de manoeuvres, de peintres, de plombier et d'électricien,

- le service approvisionnement responsable des achats de produits et matériels nécessaires à la réalisation des travaux de bâtiments composé de : chef de section Approvisionnement, chef de section Achat, chef magasinier, gestionnaire des stocks, et acheteur démarcheur, et aussi un chef de parc avec des mécaniciens, chauffeurs et conducteurs d'engin.

Sur le terrain : - certains postes ne sont pas occupés (cas du chef de département technique) ;

- des postes portant différentes appellations remplissent la même fonction (cas de chef approvisionnement et chef de section achat), et c'est le chef de service approvisionnement qui répartit en fonction du volume de travail dicté par le nombre des chantiers de l'entreprise et supervise les deux chefs en question. Un point positif à relever c'est l'absence de conflit entre ces deux chefs de section.

Cet effectif peut être étoffé à tout moment par le recrutement de personnel temporaire pour répondre aux besoins variables des chantiers de l'entreprise.

b – la Direction Administration et Finances : Elle est placée sous la responsabilité du Directeur administratif et financier qui prend en charge tous les volets autres que le volet

---

- M\* : Maçons, - C\* : Coffreurs, - F\* : Ferrailleurs, - P\* : Peintres, - M\* : Menuisiers, - Pl\* : Plombiers, - E : Electriciens, - Mn\* : Manœuvres.

technique, et est chef hiérarchique des chefs : de service comptabilité, de service Trésorerie assisté par un aide comptable, de service personnel qui englobe des chefs de section : social, paie, relations humaines, agent de gestion administratif, agents administratif et femmes de ménages.

## **Section 2 – Présentation de la zone industrielle d'Arzew et la procédure en matière de passation des marchés**

**1 – La zone industrielle d'Arzew :** L'EPE SPA Socotrab est située près de la zone pétrochimique d'Arzew, et cette zone s'étend d'Arzew, en passant par Ain Bia et Béthioua, jusqu'à Marsa El Hadjadj. Sa superficie est d'environ 2.500 hectares. Cette zone emploie plus de 19.000 salariés. L'investissement réalisé jusqu'en 2005, dépasse les 15,5 milliards de \$US, le chiffre d'affaires dégagé est de plus de 10 milliards de \$US. La gestion de la zone industrielle d'Arzew est confiée à l'Entreprise de Gestion de la Zone Industrielle d'Arzew (E.G.Z.I.A) dont le siège est situé à Arzew.

- Les activités de production c'est-à-dire les métiers principaux sont :

Pour la Sonatrach : - Liquéfaction de gaz naturel (SH/Aval) ;

- Séparation des GPL (SH/Aval) ;

- Dispatching de brut, gaz et condensat (SH/TRC) ;

- Expédition de condensat et pétrole (SH/TRC).

Pour les filiales Sonatrach : - Méthanol et résines synthétiques (ENIP) ;

- Raffinage de pétrole (NAFTEC) ;

- Lubrifiants (NAFTEC) ;

- Eau dessalée (KAHRAMA) ;

- Hélium (HELIOS) ;

Autres : - Ammoniac et engrais azotés (ALZOFERT) ;

- Engrais liquides (FERTALGE) ;

- Electricité (SONELGAZ) ;

- Emballage métallique (EMB) ;

- Gaz Industriel (ENGI)

a – Les unités et complexes de production se répartissent comme suit :

Pour Sonatrach : - Trois complexes de GNL :

- GL1/Z : 17,3 millions de M<sup>3</sup> GNL ;
  - GL2/Z : 17,5 millions de M<sup>3</sup> GNL ;
  - GL4/Z : 2,6 millions de M<sup>3</sup> GNL.
- Deux complexes GPL :
- GP1/Z : 7,5 millions de tonnes GPL ;
  - GP2/Z : 2,5 millions de tonnes GPL.
- Un centre de dispatching de pétrole, de condensat et gaz (TRC)
- Des installations d'expédition de pétrole et de condensat (TRC).

Pour les filiales Sonatrach :

- Une usine de production d'hélium : 600 millions CFT (Sonatrach Air Liquid-APCI) ;
- Un centre de conditionnement d'hélium (COGIZ) ;
- Un complexe méthanol et résines synthétiques : 100.000t/an (ENIP) ;
- Une raffinerie : 48.000 barils/jour (NAFTEC).

Autres :

- Une centrale électrique : 800 Megawatts (SONELGAZ) ;
- Un complexe d'engrais ammoniacales : 2000t/j (FERTALGE) ;
- Une unité de production d'urée 1200 t/jour ;
- Un complexe de production de gaz industriel (ENGI) ;
- Une usine d'emballage métallique.

b – les entreprises de service :

- SOMIZ : Société de maintenance industrielle ;
- SOMIAS : Société de maintenance industrielle ;
- ENGCB : Entreprise de génie civil et bâtiment ;
- ENGTP : Entreprise des grands travaux pétroliers ;
- SAFIR : Société d'Engineering (Sonatrach – Sofragaz) ;
- ETTERKIB : Entreprise de maintenance – filiale Sonelgaz ;
- SOTRAZ : Entreprise de transport du personnel
- IAP : Institut algérien du pétrole ;
- CPE : Centre de perfectionnement des entreprises.

Ces entreprises, pour leur bon fonctionnement et l'augmentation de leurs capacités de production, sont appelées à effectuer entre autres, des travaux de rénovation ou d'extension. A titre indicatif :

- en 2006, les marchés déclarés s'élèvent à 923 appels d'offres, répartis en :
  - Sonatrach : 53% ;
  - Filiales Sonatrach : 30%.
  - Hors groupe Sonatrach : 17%.

Les marchés, mis en appels d'offre au niveau du pôle d'Arzew, sont constitués en grandes parties pour des besoins de rénovation de :

- GNL : 315 marchés, soit 34% du total ;
- GPL : 147 marchés, soit 16% du total ;
- TRC/DRC : 104 marchés, soit 11%. Soit un total pour ces trois unités de près 566 marchés, représentant 61% du total des marchés de l'année.

Les marchés, répartis en créneaux, se présentent comme suit :

- pour la maintenance : 143 marchés, soit 15% ;
- pour les travaux neufs : 100 marchés, soit 11% ;
- pour le génie civil et bâtiments : 55 marchés, soit 6%, ce qui donne pour les trois créneaux, un total de 298 marchés, soit une proportion de 32,29%. Les autres créneaux concernent la fourniture d'équipements industriels et pièces de rechange pour 249 marchés (27%), la fourniture de produits industriels pour 83 marchés, soit 9%, la fourniture diverse pour 71 marchés (8%)...Les 2/3 des appels d'offres sont récurrents et représentent des marchés potentiels permanents.

Pour les travaux de maintenance et travaux neufs sur les installations de production, ils portent sur :

- la réparation des équipements industriels tournants et équipements statiques ;
- la fabrication de pièces de rechange ;
- les services spécialisés et expertises industrielles ;
- le rétro engineering ;
- le calorifugeage, l'isolation, l'ignifuge ;
- la peinture industrielle ;
- la chaudronnerie et la soudure ;
- la maintenance des réseaux de drainage et des égouts des huiles industrielles ;

- le nettoyage du site ;
- les travaux neufs ; de rénovation, de reconstruction et de modernisation ;
- les arrêts programmés à la suite de la planification des arrêts en coordination avec le client, sur la base d'une préparation et d'une programmation des travaux, qui seront supervisés et passés sous le contrôle technique.

Pour les travaux récurrents sur les installations de production, ils nécessitent par corps de métier :

<b>Corps de métier</b>	<b>Hommes* Heure</b>	<b>Homme*Année</b>
- Mécanique	2.190.000	750
- Electricité	1.168.000	400
- Chaudronnerie	2.336.000	800
- Soudure	438.000	150
- Instrumentation	1.022.000	350
- Peinture	700.800	240
- Calorifuge	730.000	250
- Autres	1.460.000	500
<b>Total</b>	<b>10.044.800</b>	<b>3.440</b>

Les moyens humains propres ne représentent que 30% de ces besoins. Le reste doit nécessairement provenir des entreprises de service.

Les estimations par créneaux pour l'année avoisinent :

	(En milliards de DA)	(En millions \$US)
- Maintenance :	8	100
- Travaux neufs y compris Génie civil	16	200
- Fourniture d'équipements industriels et PDR	10	125
- Fourniture de produits industriels	1,5	18,75
- Autres	2,58	32,29
Soit un total de	32,08	476,04

**2 – La procédure en matière de passation des marchés** (suivant Décision A-408 R.14 du 11/02/2002) : La procédure doit respecter les étapes suivantes du processus :

- la parution de l'appel d'offre dans le BAOSEM ;

- l'ouverture publique des offres techniques par la Commission d'ouverture des plis (COP) ;
- l'étude des offres techniques par la commission des offres techniques (COET) ;
- l'alignement des soumissionnaires autour d'un cahier des charges unique et éventuellement révisé ;
- la paraphe du projet de contrats et ses annexes par les soumissionnaires présélectionnés ;
- l'appel aux offres commerciales par la remise de la directive commerciale ;
- l'ouverture publique des offres commerciales et sélection du soumissionnaire
- la signature du contrat.

Les objectifs de cette procédure :

- une meilleure maîtrise du marché ;
- une réduction des coûts avec une qualité améliorée par l'élargissement de la compétitivité ;
- une transparence dans l'attribution des marchés ;
- une équité vis-à-vis des soumissionnaires ;
- une préservation de l'honorabilité des gestionnaires.

Les attentes des PME (soumissionnaires) à l'exécution des marchés sont :

- la réponse aux appels d'offres ;
- l'acceptation des règles de la concurrence ;
- la spécialisation et le professionnalisme (qualité-prix) ;
- l'initiative à la persévérance ;
- l'acceptation du risque ;
- l'agressivité commerciale et le marketing par la réactivité, la publicité, la quête de l'information, la communication et la participation aux rencontres professionnelles et l'écoute.

Il faut souligner que la réglementation en vigueur de la Sonatrach (BAOSEM) oblige toutes ses unités à passer obligatoirement par des conventions ou des marchés pour l'approvisionnement en matières et fournitures, pour la réalisation des travaux ou pour les prestations. Dans leurs programmes en besoins, les complexes établissent des prévisions "très larges" pour parer à toute éventualité ou urgence, ce qui fait croire aux soumissionnaires que le plan de charge va être complètement réalisé ou consommé. C'est

tout à fait faux, et cela induit inévitablement en erreur le soumissionnaire qui ne sait pas si cette convention sera suivie d'une exécution ou pas, et dans le cas positif, qu'elle va être la proportion à réaliser sur le prévu. C'est ce qui fait que l'entreprise Socotrab ne peut pas faire des prévisions qui se rapprochent de la réalité, et dans ces cas particuliers, ces prévisions sont totalement aléatoires. A titre d'exemple, en 2006, l'entreprise a pu décrocher une convention avec le complexe GL2/Z, portant sur la location de camions de différents tonnages pour un montant de 21.228.800 DA, représente près de 2 mois de chiffre d'affaires de l'entreprise, alors qu'en réalité l'entreprise n'a réalisé que 900.000 DA, c'est-à-dire seulement 4,23% du total de la convention. Cette situation contraint l'entreprise à se retrouver avec des écarts de prévisions importants et qui peuvent porter un préjudice aux calculs de performance de l'équipe dirigeante, lors de l'attribution de la partie variable de leur rémunération. Par mesure de prudence, l'entreprise se doit de ne pas prendre en considération, dans ses plans prévisionnels, l'intégralité des montants des convention.

En général, à la Sonatrach, il faut distinguer le contrat de la convention, car le contrat est ferme et le soumissionnaire est tenu d'exécuter intégralement le montant du contrat. Par contre, la convention, elle peut ne pas être exécutée totalement ou partiellement.

Lors des soumissions aux appels d'offres de la Sonatrach, la réglementation en vigueur attribue le marché au soumissionnaire ayant proposé la meilleure offre commerciale à condition qu'il n'y ait pas de filiales de Sonatrach ayant proposé une offre supérieure à celle du soumissionnaire de moins de 10%. C'est le principe de l'avantage accordé aux entreprises issues de la Sonatrach ou ses filiales.

### **Section 3 – Le management stratégique au sein de l'entreprise :**

Compte tenu de la vulnérabilité de la situation des entreprises du bâtiment, et notamment du secteur public, réputé par une faible productivité, l'objectif assigné par le Conseil d'Administration de l'entreprise au Président Directeur Général et son équipe dirigeant est le maintien pur et simple de l'activité par le dégagement d'un bilan équilibré pouvant faire face à une exploitation normale de l'entreprise. La caractéristique de l'activité principale de l'EPE/SPA/Socotrab, c'est la difficulté à tracer un plan de charge ferme sur plusieurs années, du fait qu'il dépend essentiellement du sort réservé à l'offre

financière des appels d'offres. Le plus long délai de réalisation de travaux avec son principal client - Sonatrach - ne peut excéder trois ans, obligeant l'entreprise de ce fait à n'anticiper que sur une période ne dépassant pas ce délai.

En général, le chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise est composé de :

- Ventes de marchandises : Elles portent sur la revente généralement à l'entreprise Sonatrach et/ou ses filiales et concernent la revente en l'état des agrégats tels que le sable, le gravier, le ciment, la brique rouge... c'est-à-dire tous les produits acquis par l'entreprise auprès des entreprises publiques ou privées situées à Oran et environ, et revendus en quantités limitées à la Sonatrach exclusivement. Les clients privés, pour leurs besoins en agrégats, préfèrent s'orienter vers des fournisseurs privés qui pratiquent des ventes sans facture que vers la Socotrab. C'est la raison pour laquelle les ventes ne constituent qu'une part marginale du chiffre d'affaires de l'entreprise.

- Production vendue : Ce sont généralement les travaux de bâtiments et de génie civil que réalise la Socotrab à ses clients ou les ventes, sur commande, de produits transformés par l'entreprise qui englobent les parpaings, hourdis et les carrelages. En principe, l'activité principale de l'entreprise est le bâtiment. Compte tenu de l'effectif du personnel "permanent" très important composé de salariés spécialisés dans le tout corps d'état, et de la faiblesse de rendement par salarié, l'entreprise dégage peu ou ne dégage pas de bénéfice. Quand l'entreprise, pour les besoins d'un plan de charge sécurisant, décroche des marchés portant sur les travaux de bâtiments, ce n'est pas pour dégager des bénéfices mais c'est surtout pour "faire travailler" cet effectif. Le rendement par salarié est plus élevé dans le secteur privé car son personnel est payé "à la tâche", c'est-à-dire par unité produite. A l'inverse, la Socotrab paie ses salariés indépendamment de leurs productions. Ainsi, en fonction de ces facteurs, la production vendue réalisée ne permet pas à l'entreprise d'assurer une croissance face à ses concurrents surtout privés, qui proposent lors des soumissions des prix bas tout en leur permettant de dégager des résultats positifs.

- Prestations fournies : Elles concernent la mise à disposition du personnel qualifié en maintenance industrielle des équipements industriels, au profit de Sonatrach. Le personnel qualifié est spécialisé dans les travaux de soudure, de calorifuge, de chaudronnerie, d'instrumentation, de mécanique... Certains complexes sollicitent la Socotrab pour la mise à leur disposition des menuisiers et des maçons, pour quelques travaux d'entretien et de réparation. Les prestations fournies sont considérées comme la partie la plus rentable pour l'entreprise, et ce n'est qu'elle qui permet de dégager des bénéfices, grâce aux opérations

de sous-traitance avec les privés en matière de mise à disposition de personnel qualifié en maintenance industrielle. L'entreprise n'est pas en mesure de recruter ce personnel qualifié du fait que cette main d'œuvre spécialisée revendique des salaires élevés que la Socotrab ne peut satisfaire, à l'inverse des entreprises privées de maintenance industrielle qui proposent de meilleurs salaires versés à la fin de chaque mois et sans que l'intégralité de ces salaires ne soit déclarée. Cette déclaration partielle qui n'a pour but que de répondre aux mesures de sécurité imposées par la Sonatrach, ne peut être pratiquée par une entreprise publique. En général, l'entreprise Socotrab partage l'activité de maintenance industrielle avec seulement deux filiales de Sonatrach et la part du marché relative dans le DAS est relativement intéressante, comme elle contribue fortement à la croissance. L'entreprise déploie de grands efforts pour garantir un chiffre d'affaires par les prestations fournies, et c'est la raison pour laquelle l'entreprise déploie des efforts considérables pour "arracher" auprès de la Sonatrach, les marchés de maintenance industrielle en proposant des prix (à l'homme/heure) raisonnables.

Dans les cas de non obtention de marchés, la Socotrab sollicite l'une des deux filiales de la Sonatrach ayant décroché le marché, afin de sous-traiter une partie du marché perdu du fait de l'impossibilité à la filiale d'assumer à elle seule toutes les prestations fournies du ou des complexes.

Tous les complexes recourent aux sous traitants pour les travaux de maintenance lors des arrêts techniques prévus en été, car les capacités internes sont limitées et en termes de coût il est plus rentable, pour ces complexes, de passer par les sous traitants que de recruter. A titre indicatif, c'est le cas par de la raffinerie d'Arzew, à travers le tableau de l'année 2009.

Catégorie	Analyse par crédit exercice 2009						TOTAL	
	Mécaniciens	Chaudronniers	Electriciens	Instrumentiste	Mécaniciens auto	Génie civil	H/h	%
Homme/h RA	86 830	71 169	38 533	25 767	15 214	48 205	285 718	60,72
Homme/h sup	11 865	11 785	4 456	4 427	177	5 296	38 006	8,08
Homme/h S/T	1 864	93 100	4 223	707	0	22 625	122 499	26,04
Homme/h S/T supplément	779	21 130	234	304	0	1 816	24 263	5,16
Homme/h disp	101 318	197 184	47 446	31 205	15 391	77 942	470 486	100

Les quelques conclusions tirées de ce tableau sont

- la partie assurée par les propres moyens de la raffinerie (tous les corps de métiers) est de l'ordre de 323 724 homme/heure (heures normales et heures supplémentaires), soit 68,8% des besoins totaux ;
- la partie sous traitée (heures normales et supplémentaires) représente 31,2% des besoins, soit 367 762 H/h ;
- les besoins en mécanique couverts par les moyens propres de la raffinerie sont de l'ordre de 98 695 H/h, soit 97,41% des besoins de l'année. Le reste (2,59%) qui représente 2 643 H/h est sous traités ;
- la raffinerie qui accuse un déficit dans ce corps de métiers n'assure, par ses moyens, les besoins en chaudronnerie que 82 954 H/h soit seulement 42,07%. Le reste (57,93%) représentant 114 230 H/h doit faire l'objet d'une sous-traitance ;
- les électriciens de la raffinerie couvrent 42 989 H/h soit plus de 90% des besoins. Quant au reste 4 457 H/h, c'est-à-dire moins de 10%, la raffinerie fera appel à un sous traitant ;
- pour les instrumentistes, les besoins assurés en majorité par le personnel du complexe sont de l'ordre de 30 194 H/h soit 96,76%. Le peu du reste 3,24% sera sous traité ;
- les besoins en mécanique auto ne sont pas sous traités mais intégralement pris en charge par le personnel de la raffinerie ;
- pour les besoins de génie civil notamment pour accomplir les travaux de maçonnerie, plomberie, menuiserie..., le complexe fait appel à son propre personnel pour couvrir 53 501 H/h l'équivalent de 68,64% des besoins. La différence 31,36% est laissée aux sous traitants.

Ces données confirment le volume important de la sous-traitance relative à la mise à disposition de personnel qualifié en maintenance industrielles au sein de tous les complexes implantées dans la zone pétrochimique d'Arzew.

Aussi, il ne suffit pas de décrocher une part du volume de sous-traitance pour garantir l'avenir de l'entreprise, car comme l'effectif de la Socotrab n'englobe pas de personnel qualifié en maintenance industrielle, elle fera donc appel (en sa qualité de receveuse d'ordre de 1<sup>er</sup> ou 2<sup>ème</sup> degré) à d'autres sous traitants privé. Le bénéfice dégagé est nettement meilleur quand la Socotrab décroche les marchés auprès des complexes de production de la Sonatrach. Quant la Socotrab est sollicitée par les deux autres filiales de maintenance industrielle (SOMIZ surtout), la faible marge bénéficiaire est répartie avec son sous traitant privé.

Afin d'analyser le management stratégique dans cette entreprise publique locale, il est plus judicieux de le décomposer en trois éléments constitutifs ; à savoir

1 – L'analyse stratégique : Cette étape cruciale doit faire l'objet d'une analyse approfondie par l'entreprise à l'effet de dégager tous les détails (forces et faiblesses de l'entreprise, opportunités et menaces de l'environnement). Il est clair qu'il existe un nombre illimité de variables ce qui rend l'analyse stratégique compliqué et complexe voire impossible. A des fins de simplification, ne sont évoquées que les variables importantes.

a – Forces de l'entreprise : Dans l'ensemble, sont cités :

- l'expérience et le métier de l'entreprise, acquis depuis 1981, dont l'activité principale concerne les travaux de bâtiments tout corps d'état - récompensé par une qualification professionnelle de classe sept sur les huit existantes, et l'activité secondaire porte sur la maintenance industrielle, source d'une forte rentabilité ;
- la bonne réputation et le sérieux de l'entreprise font que les sous traitants proposent leurs services pour les travaux ne faisant pas partie du métier de l'entreprise ;
- un effectif à la base très étoffé (près de 200 salariés), pouvant facilement exécuter de grands travaux de bâtiments ;
- du fait de la petitesse de la localité de Bethioua, il existe beaucoup de liens de parenté ou de voisinage entre les salariés de l'entreprise, créant ainsi un esprit de groupe très soudé et de convivialité. Ce détail est très important avec comme avantage l'absence totale de conflits d'intérêt au sein de l'entreprise.
- aussi, cet esprit de groupe ne se limite pas aux salariés seulement, mais s'étend aussi aux cadres gestionnaires de l'entreprise. Les décisions prises par la direction de l'entreprise sont généralement approuvées à l'unanimité, sans heurts ;
- un parc roulant riche, en état moyen, comprenant les engins de chantiers ;
- une parfaite connaissance, par le personnel de l'entreprise, du fonctionnement de la zone industrielle pétrochimique d'Arzew et son lot de contraintes et obligations ;
- les salaires sont tous justes moyens ;
- la flexibilité des postes pour certains salariés, c'est le cas de menuisiers qui peuvent accomplir les tâches de coffreurs, en cas de besoin de chantier ;
- un siège social situé au centre de la ville de Bethioua, donc accessible à tous (clients, fournisseurs, sous traitants...).

## b – les faiblesses :

- comme la majorité des PME publiques, la situation nette financière est négative donc source de rejet de crédit par les banques et d'aides par l'agence nationale de développement des PME (ANDPME), en plus la trésorerie n'est pas florissante ;
- l'existence d'un effectif jugé pléthorique en l'absence d'un plan de charge ; dégageant une très faible rentabilité, voire nulle ;
- des difficultés pour aligner les prix de l'entreprise lors des soumissions avec ceux du privé, qui n'a pas à supporter de lourdes charges salariales ;
- l'impossibilité à acheter, auprès des fournisseurs particuliers, des produits spécifiques avec facturation ;
- la responsabilité en matière des prix à soumissionner ne repose que sur deux personnes à tel point que sur certaines soumissions, ces responsables en commettant des erreurs de calcul, proposent des prix très bas ; donc à perte, c'est le cas par exemple de la mise à disposition de personnel qualifié en isolation et calorifuge au niveau du complexe GL2/Z de l'année 2006 » :
- SOCOTRAB : 20.627.820 devançant de très loin tous ses concurrents, soit près de 12 559 050 DA d'écart, soit près de 62% de moins que son poursuivant immédiat (Somias)
- SOMIAS : 33.186.870 DA
- ETTERKIB : 36.466.290 DA
- EGTP : 37.826.610 DA /1.0767 (coefficient de majoration) = 35.131.986 DA
- l'approvisionnement en produits se fait en grande partie à Oran, nécessitant des déplacements fréquents vers cette ville et avec un ou deux démarcheurs, l'entreprise ne peut réaliser des achats réfléchis ;
- l'organisation interne est identique à une PME familiale alors qu'elle devait ressembler, en organisation, à une grande entreprise
- il y a une absence flagrante de structure de comptabilité analytique d'exploitation. Il arrive que le responsable, chargé de collecter l'information, "passe à côté" en proposant des prix inférieurs au prix d'achat ou aux coûts de revient exposant ainsi l'entreprise à une perte probable ;
- avec l'esprit de groupe et de voisinage, la discrétion n'est pas respectée, et porte ainsi un lourd préjudice à l'entreprise. Il faut indiquer qu'il y a un nombre assez important d'entreprises de bâtiment qui activent dans la localité de Béthioua et ses environs. Ces concurrents utilisent des pratiques non conventionnelles en contactant certains agents qui

ont un droit de regard sur les soumissions financières, afin de leur communiquer le montant de la soumission pour que ces entrepreneurs proposent des prix légèrement moins et décrocher ainsi le marché par des écarts minimes. Après avoir raté de peu plusieurs marchés, et ayant pris connaissance de ces pratiques, le Président Directeur Général est devenu la seule personne à connaître le montant de la soumission et la discrétion est assurée jusqu'à l'heure d'ouverture des plis ;

- un parc roulant vétuste constitué en grande partie d'engins, fait supporter de lourdes charges de réparation, d'autant plus que les prix des pièces de rechange sont extrêmement élevés. Les pannes fréquentes entraînent souvent des arrêts de travaux, causant ainsi des retards de livraison des travaux. La durée de réparations des engins sont très longues du fait de l'indisponibilité des pièces sur le marché local, et le manque de réparateurs qualifiés ;

- l'approvisionnement des agrégats notamment le ciment, et le rond à béton auprès des entreprises publiques n'est pas régulier ni programmable à cause de fréquentes ruptures de stocks, entraînant ainsi des retards de réalisation des travaux ;

- le recours systématique à l'administration fiscale pour l'obtention de l'agrément d'achat en franchise de TVA. La demande est déposée le jour de réception et le retrait le jour de réception suivant. Il arrive que cela nécessite plus d'une semaine pour une simple signature (cas d'absence du gestionnaire pour raison de maladie ou de travail – réunions, inspections..., jours de réception coïncident avec une journée chômée et payée). Cette situation est embarrassante quand il s'agit de s'approvisionner en produits connaissant une pénurie (ciment, rond à béton..), c'est à dire quand le produit est disponible, l'attestation d'achat en franchise n'est pas délivrée ;

- à cause des faibles salaires, l'effectif de l'entreprise manque d'expérience et est peu motivé pour fournir plus d'effort, causant ainsi une baisse de la productivité, surtout que l'activité de l'entreprise dépend du travail manuel (maçons, coffreurs, ferrailleurs...) ;

- l'entreprise accuse un déficit en matière de personnel d'encadrement (notamment les chefs de chantiers et chefs de projets), et cela se justifie par un turn over très élevé. Cet état de fait trouve son origine dans l'incompétence des nouvelles recrues qui ne répondent pas aux attentes de l'entreprise ;

- l'indisponibilité des principaux matériaux de construction (crise de ciment, du rond à béton..) dépassant parfois trois mois a pour conséquence de ne pouvoir terminer les travaux de bâtiments et les livrer dans les délais contractuels et la trésorerie fragile de l'entreprise ne peut permettre de constituer des niveaux élevés de stocks;

- la situation juridique du patrimoine de l'entreprise n'est pas régularisée et donc l'entreprise ne peut solliciter un prêt compte tenu de l'absence de garantie ou d'hypothèque...

Quant à l'environnement de l'entreprise, il est porteur d'opportunités comme de menaces :

c - les opportunités :

- le client principal a pour nom : la Sonatrach ;
- le risque de non paiement des factures de travaux réalisés à Sonatrach est nul ;
- un marché potentiel durable proposé par les différents complexes de la zone industrielle, qui nécessitent sans arrêts, des travaux de rénovation et d'entretien ;
- un lien privilégié existe entre les responsables de complexes et le personnel de l'entreprise ; donc source de dénouement de rares situations de conflits ;
- le procédure d'attribution des marchés de la Sonatrach est transparente ;
- les chantiers de complexes mobilisent un grand nombre de salariés de l'entreprise, assurant un plan de charge effectif ;
- les projets pluriannuels avec Sonatrach, offrent une aisance financière durant tout le délai du contrat ;
- l'existence d'autres organismes publics proposant des travaux de réalisation, notamment les APC des localités avoisinantes à Béthioua, source supplémentaire de plan de charge ;
- en cas de besoin en main d'oeuvre temporaire, le marché local l'offre à des prix très compétitifs, et expérimentés avec Sonatrach...

d – les menaces :

- l'existence d'un grand nombre de concurrents et le danger ne provient pas du nombre mais de la concurrence déloyale surtout. Il est vrai que toutes les entreprises privées de bâtiments et autres qui sont domiciliées à Arzew, Bethioua, Ain El Bia, Marsa El Hadjadj, n'ont été créées que pour répondre aux besoins exclusifs des complexes de la zone industrielle d'Arzew, et par conséquence mettent ainsi l'entreprise Socotrab en situation de vulnérabilité par la perte d'une part de marché ;
- l'existence de relations privilégiées de certains cadres de la Sonatrach avec les concurrents privés, tous issus de la même localité ;
- la création éventuelle d'une filiale de maintenance industrielle ou de construction, comme ce fut le cas de la création de Sotraz – filiale de Sonatrach chargée de transport de personnel ;

- la forte fluctuation du marché des matériaux de construction ne permet pas de dégager de grands bénéfices. L'augmentation des prix de matériaux de construction entraîne des manques à gagner, surtout lorsque la durée du contrat des marchés de l'entreprise s'étale sur plusieurs exercices (généralement 3 ans) sans oublier les augmentations des charges et autres.
- l'absence de stratégie claire concernant les entreprises publiques ;
- le non remboursement, par l'administration fiscale, de précompte de TVA. Ce précompte est issu de l'opération de récupération de la TVA sur achats, avant l'instauration de la procédure d'achat en franchise de TVA. Le précompte est estimé en 2004 à 8.136.595 DA contre 7.633.882 DA en 2003, alors qu'il dépassait les 13.000.000 DA en 1999.

A partir de ces quelques principales variables énumérées, l'environnement de l'entreprise ne peut être qualifié que de dynamique et complexe à cause de la présence de plusieurs facteurs et composants dans l'environnement, facteurs et composants hétérogènes en continuel changement.

2 - Le choix stratégique : En prenant en compte les variables de l'environnement dans lesquelles évolue l'entreprise, et étant en face d'un géant pétrolier, source d'un plan de charge inépuisable à condition de décrocher les marchés. L'entreprise va axer tous ses efforts pour s'accaparer une partie du lot de travaux à réaliser ou de prestations à fournir dans le cadre de l'entretien des équipements de production au profit de la Sonatrach. Donc, en terme stratégique, les deux domaines d'activité stratégiques (DAS) sont "les travaux de bâtiment" et "la maintenance industrielle".

Pour assurer sa pérennité, l'entreprise ne peut risquer de "s'aventurer ailleurs" que la zone industrielle d'Arzew, qui a offert, à titre d'exemple, en 2006, un plan de charge relatif aux travaux de réalisation et de maintenance industrielle l'équivalent de 24 milliards DA, qui devait être réparti entre les filiales de la Sonatrach et le reste des autres entreprises.

Compte tenu de la proximité de l'entreprise de la zone industrielle pétrochimique regroupant les entreprises de la Sonatrach et leurs filiales, nécessitant, en permanence, des réalisations de travaux de bâtiments, ainsi que la maintenance des équipements industriels, et présentant surtout des avantages considérables en matière de garantie d'existence d'un plan de charge, de la parfaite connaissance par l'entreprise des rouages de fonctionnement de la zone industrielle et de l'assurance de solvabilité du géant pétrolier font que

l'entreprise ne doit laisser échapper cette aubaine et concentrera ainsi toute sa stratégie sur le géant pétrolier qui devient un client très convoité et privilégié. Les efforts que l'entreprise doit déployer visent à répondre aux attentes de son principal client. Le choix stratégique portera évidemment sur la stratégie de concentration de l'activité ou de niche.

3 – Le redéploiement stratégique : Dans la pratique, le redéploiement stratégique sert à traduire la stratégie en une multitude d'actions opérationnelle. En se positionnant dans la "niche", la Socotrab n'est pas en mesure d'arrêter un plan de charge ferme sur une longue période à cause de l'activité fluctuante qui caractérise le secteur du bâtiment, dépendant en grande partie de l'obtention de marchés. Généralement, l'avenir ne peut être anticipé que sur une durée de deux ans, délai moyen de convention ou de contrat avec le client principal. Dans la majorité des cas, les exercices se caractérisent par la prédominance des travaux réalisés sur les prestations fournies. Quand c'est le cas contraire qui se produit, l'entreprise arrive facilement à se déployer pour assurer le plan de charge non classique et c'est toute l'organisation qui se met en place pour satisfaire les besoins du client en qualité et en délai (les travaux de réalisation ou de prestations), avec pour conséquence de ne pas exposer l'entreprise aux pertes financières (résiliation du marché, perte de retenue de garantie surtout quand le montant est important -5% du montant-, atteinte à la notoriété de l'entreprise, ...) surtout avec la vulnérabilité de la trésorerie de l'entreprise.

L'environnement externe ou interne impose, en permanence, à l'organisation de l'entreprise s'adapter et se redéployer, et ce redéploiement stratégique n'est rendu possible et efficace que par la flexibilité par la gestion des ressources, d'une part, et par l'animation de l'organisation, d'autre part.

Au niveau du management stratégique, l'objectif principal assigné dans le contrat de performance au Président Directeur Général - donc à la Direction Générale - par le Conseil d'Administration de l'entreprise est d'assurer un plan de charge pouvant dégager un bilan financier équilibré, qui permet de maintenir l'entreprise en état de fonctionnement normal. Cet objectif est ainsi fixé compte tenu des difficultés rencontrées par toutes les entreprises publiques notamment celles de bâtiments en particulier qui sont en concurrence déloyale avec le secteur privé proposant des prix très compétitifs.

Pour pouvoir analyser le management stratégique au sein de cette entreprise, il est préférable de prendre plusieurs exercices, qui vont permettre d'analyser dans le temps son

évolution, tout en scrutant en permanence l'environnement pour pouvoir fixer une stratégie et tenter d'y parvenir en adoptant des actions menant dans ce sens tout en restant en veille et guettant la moindre menace ou opportunité de l'environnement sous tous ses aspects (politique, économique, social et technologique).

a – la production : C'est au Président Directeur Général que revient la décision de commencement de la préparation du chantier à lancer en concertation avec le directeur technique, le directeur administratif et financier et le directeur d'audit et d'organisation. C'est toute la logistique qui se met en place à cet effet.

Le Directeur technique est chargé, en collaboration avec ses chefs de service, d'évaluer les besoins en moyens humains et matériels, d'établir un planning des travaux et du personnel nécessaire depuis le démarrage du chantier jusqu'à sa réception définitive, et qui donc peut s'étaler jusqu'à deux ou trois années. Il fait parvenir la liste des besoins en moyens humains au directeur administratif et financier, et la liste en moyens matériels à son chef de service approvisionnement qui dressera la planning des achats et effectuera les démarches préliminaires de prospection de fournisseurs potentiels. La décision d'achat est arrêtée suivant le montant et la procédure réglementaire en vigueur. Le Directeur technique est chargé aussi, en cas de recours aux sous traitants, d'établir des cahiers des charges pour la sélection du sous traitant tenu d'exécuter les travaux ou les prestations.

Le Directeur administratif et financier prendra en charge le volet relatif aux besoins en ressources humaines, en fonction du planning établi par le Directeur technique. Sa mission principale est de doter le chantier en personnel adéquat, qui est appelé à exercer dans cette zone industrielle pétrochimique. Ce Directeur va communiquer au complexe de la Sonatrach devant réaliser les travaux ou les prestations, la liste de tous les agents à affecter à cet effet et ceci dans le but de leur établir des cartes d'accès à la zone. Cette carte n'est délivrée qu'après enquête par les services de sécurité compétents. Cette procédure nécessite plus de 15 jours pour la délivrance de la carte d'accès, et peut dépasser ce délai quand le salarié n'est pas un résident de la localité. La durée de validité de la carte d'accès est l'année civile. Si le chantier n'est pas terminé au 31 décembre, l'entreprise doit renouveler ces cartes même s'il restera deux jours pour finir le chantier. Il arrive à l'entreprise d'affecter plus de 150 salariés pour exercer dans la zone industrielle, et cela nécessite beaucoup de temps pour collecter les documents nécessaires à la constitution du dossier (Extrait d'acte de naissance, photos, certificat de résidence et photocopie de la carte

d'identité nationale). Le Directeur administratif et financier est responsable aussi de la prospection de prestataires en transport pour acheminer le personnel à la zone industrielle. La sélection se fait aussi suivant le règlement en vigueur. En cas d'appel au sous traitants, ce directeur doit aussi établir au personnel du sous traitant, des cartes d'accès.

En plus de la préparation d'un chantier à la Sonatrach qui n'est pas chose aisée (carte d'accès, la sélection des fournisseurs et le choix des sous traitants), l'entreprise à l'instar des autres entreprises activant dans la zone industrielle doivent tenir compte des contraintes imposées par la Sonatrach en matière de sécurité.

Les contraintes drastiques de la Sonatrach, en matière de sécurité, interdit formellement la circulation des personnes entre les unités de la zone, poussant l'entreprise à faire appel aux transporteurs de voyageurs pour le transport de son personnel compte tenu de l'étendue de cette zone, en plus de l'éloignement des chantiers du siège de l'entreprise et de l'absence de transport public dans cette zone industrielle. Donc, la prestation de transport doit être assurée par un ou plusieurs transporteurs selon l'effectif affecté. Compte tenu de la fragilité de la trésorerie, l'entreprise ne peut se permettre d'acquérir des autocars et par souci de rentabilité, l'entreprise opte pour le transporteur le moins disant et généralement ces prestataires sont propriétaires de moyens matériels pas très neufs, donc sont sujets aux pannes fréquentes, causant ainsi des manques à gagner considérable pour cause d'absence ou de retard de transport du personnel vers les lieux de travail.

Pour les moyens matériels, l'entreprise est tenue de déposer les documents administratifs afférents aux véhicules appelés à transport le personnel de l'entreprise ou les produits exigés pour la réalisation des travaux. La Sonatrach ne délivre pas d'autorisation pour les véhicules ou engins vétustes, c'est-à-dire potentiellement sources de danger dans la zone industrielle.

Unité : 10<sup>3</sup> DA

Désignation	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Production Vendue</b>	74 912	57 624	12 578	69 302	60 974	49 265
<b>Prestations fournies</b>	71 550	18 655	74 512	31 300	17 163	28 553
<b>Ventes de marchandises</b>	201	543	1 789	2 409	224	146
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>146 663</b>	<b>76 822</b>	<b>88 879</b>	<b>103 011</b>	<b>78 361</b>	<b>77 964</b>

<b>Permanents</b>	194	185	87	78	69	63
<b>Temporaires</b>	54	24	103	99	72	173
<b>Effectif moyen</b>	<b>248</b>	<b>209</b>	<b>190</b>	<b>177</b>	<b>141</b>	<b>236</b>
<b>Frais personnel</b>	<b>67 189</b>	<b>43 511</b>	<b>35 104</b>	<b>40 014</b>	<b>39 315</b>	<b>44 196</b>

– le chiffre d'affaires : L'analyse du chiffre d'affaires par année permet de dégager certains points :

Exercice 2004 :

- le montant des travaux réalisés durant l'exercice 2004 est le meilleur durant les 7 dernières années. L'expérience passée caractérisée par la faiblesse du plan de charge a poussé l'entreprise à revoir la politique des prix de soumission à la baisse. Ce montant est le résultat, en grande partie, des travaux réalisés dans le cadre des conventions pluriannuels :

- de 2 ans avec le complexe GP2/Z – convention relative à l'entretien des infrastructures ainsi que la réalisation des travaux, pour un montant total de 45.000.000 DA, date d'expiration: 30 juin 2005 ; la partie réalisée est de : 28.000.000 DA

- de 3 ans avec le complexe GP1/Z – convention relative à la réalisation des travaux de génie civil et divers travaux associés, pour un montant total de 43.000.000 DA, date d'expiration : 31 janvier 2006, la partie réalisée est de 17.400.000 DA

- les prestations fournies ont contribué aussi à l'amélioration du chiffre d'affaires de l'année et représentent 49% du chiffre d'affaires totales.

- les ventes de marchandises ne représentent qu'un infime taux et ne dépassant pas 0,14% du total du chiffre d'affaires.

Exercice 2005 :

- les prestations fournies ont chuté considérablement avec une baisse de près de 75% par rapport à l'exercice écoulée. Lors des soumissions portant sur les prestations fournies, il arrive que la Socotrab propose des prix attractifs et décroche le marché, comme il qu'elle soit doublée par d'autres entreprises ou filiales de la Sonatrach, notamment la Somiz (Société de maintenance industrielle d'Arzew). Dans le second cas, la Socotrab sollicite la Somiz pour sous traiter une partie du marché en prestations qu'elle a décroché, car il arrive qu'elle ne peut pas répondre aux attentes de ou des complexes en matière de

maintenance. Cette année, compte tenu de l'impossibilité à décrocher des marchés en matière de maintenance, la Socotrab n'a pas servi de sous-traitant à la Somiz et c'est ce qui justifie le maigre montant des prestations fournies.

- la production vendue a affiché le montant de 57.624.000 DA, soit une baisse de 23% par rapport à 2004.

- les ventes de marchandises ont doublé par rapport à l'année dernière mais restent toujours marginales (0,94% du chiffre d'affaires totales).

Exercice 2006 :

- les prestations fournies : Elles ont atteint un niveau record durant les six dernières années avec 74.512.000 DA, et représentant près de 85% du chiffre d'affaires de l'année, grâce à l'obtention du marché avec le GP1/Z, soit une augmentation de près de 300% par rapport à 2005.

- la production vendue : Cette année a enregistré le plus faible chiffre d'affaires durant les 6 dernières années, avec un montant de 12.578.000 ne représentant 14% du chiffre d'affaires total, enregistrant une importante chute de l'ordre de 78% par rapport à 2005. Ces travaux sont exécutés conformément à la convention pluriannuelle avec le complexe GP1/Z portant sur la réalisation des travaux de génie civil. A ce titre, il faut préciser que la convention de 3 ans signée en 2006 est d'un montant de 138.320.719 DA, et l'entreprise n'a été sollicitée que pour réaliser 15.237.810,18 DA de travaux, soit seulement 11% du montant alors qu'il ne reste que 2 ans pour l'expiration de la convention. Ce genre de situation pénalise souvent l'entreprise pour arrêter des actions fermes en vue d'atteindre les objectifs initialement arrêtés.

- les ventes de marchandises : Elles restent insignifiantes avec 2,26% du chiffre d'affaires de l'année, et enregistrant une progression de près de 70% par rapport à l'année écoulée.

Exercice 2007 :

Le chiffre d'affaires est l'un des meilleurs – après celui de l'année 2004 – que l'entreprise ait réalisé, pour atteindre 103.011.000 DA et une hausse de 16% par rapport à 2006.

- les prestations fournies : Elles ont été bien en dessous de la moyenne en affichant une baisse considérable de 142% par rapport à l'exercice écoulé et passant de 74.512.000 DA en 2006 à 31.300.000 DA cette année. Ce chiffre a été atteint en exécution de la convention signée avec le complexe GP2/Z portant sur la mise à

disposition de personnel, mobilisé surtout lors des arrêts techniques pour l'entretien des équipements industriels du complexe.

- la production vendue : Elle a enregistré une importante évolution de près de plus de 450% par rapport à 2006. Elle est passée de 12.578.000 DA en 2006 à 69.302.000 DA en 2007, en conséquence au contrat portant travaux de rénovation des routes existantes par le gravillonnage de zones libres, ayant fait l'objet de sous-traitance à une entreprise publique (Entreprise publique de travaux routiers d'Oran - EPTRO) pour un montant de 31.644.000 au complexe GL1/Z, d'une part, et au complément des travaux de la convention pluriannuelle avec GP1/Z. Il faut souligner qu'en plus de la marge dégagée qui avoisine 8%, l'entreprise a saisi la créance encaissée de l'EPTRO qui appartient à la même SGP, pour ne pas régler intégralement son sous-traitant et a utilisé cette somme à des fins de l'exploitation de la Socotrab, sachant que la trésorerie de l'EPTRO est meilleure que celle de la Socotrab et que l'EPTRO ne peut ester en justice la Socotrab pour le recouvrement du reste de la créance (près de 6.000.000 DA).

Exercice 2008 :

Les composantes du chiffre d'affaires ont enregistré, sans exception des baisses considérables, entraînant ainsi la baisse du chiffre d'affaires global de près de 24% par rapport à 2007.

- les prestations fournies ont connu une régression de 45% par rapport à l'exercice précédent le portant à 17.163.000 DA en 2008 alors qu'elles étaient à 31.300.000 DA en 2007 ;

- la production vendue a légèrement chuté de près de 12%, et est passée de 69.302.000 DA en 2007 à 60.974.000 DA en 2008.

- la vente de marchandise a suivi la même tendance que les deux précédentes composantes du chiffre d'affaire, et la baisse a été forte aussi bien en valeur relative (plus de 90%) qu'en valeur absolue (2.185.000 DA).

Exercice 2009 :

Le chiffre d'affaires a tout de même été maintenu par rapport à l'exercice écoulé, avec une légère baisse de 0,15%.

- les prestations fournies : Elles ont connu une progression de près de 66% la portant de 17.163.000 DA en 2008 à 28.553.000 DA en 2009 suite à l'exécution de contrat de mise à disposition de personnel de maintenance au complexe GL1/Z ;

- la production vendue : L'évolution est négative de près de 24% par rapport à 2008 et a atteint 49.265.000 DA en exécution du contrat de travaux de réalisation au complexe GP1/Z.

- la vente de marchandise a enregistré une baisse de 35%.

b – les ressources humaines : En principe, dans les entreprises de bâtiments, la main d'œuvre doit être très flexible et doit être fonction des plans de charge décrochés en travaux de chantiers, car il est inconcevable, par exemple, à toute entreprise de "maintenir" des ferrailleurs ou des coffreurs quand les travaux de génie civil (béton) sont terminés, ou encore des maçons quand il n'existe pas de travaux à réaliser, ou aussi les peintres quand les travaux de bâtiments ne sont pas terminés. En effet, la pléthore d'effectifs qui caractérisent toutes les entreprises publiques qui visait plutôt des objectifs sociaux qu'économiques et un plan de charge imprévisible et aléatoire sont des contraintes que l'entreprise SOCOTRAB doit surmonter pour éviter de compromettre son avenir immédiat.

L'effectif de cette entreprise moyenne (moins de 250 salariés) a connu une diminution aux cours des années. Il est vrai qu'en 2004, le riche effectif, engendrait par la "permanisation" du personnel recruté avant 1988, lorsque l'entreprise était sous tutelle de l'APC de Béthioua, constituait une charge difficile à supporter.

Il est à préciser que les frais du personnel incompressibles s'élèvent respectivement en 2004 à 67.189.000 DA et en 2005 à 43.511.000 DA, face un chiffre d'affaire réalisé de 146.663.000 DA en 2004 et 76.822.000 DA en 2005.

Aussi, le ratio de "Frais de personnel sur le chiffre d'affaires" s'élève à près de 46% en 2004 et 57% en 2005, atteignant des seuils critiques. Quant au ratio du frais de personnel sur la valeur ajoutée qui confirme encore une fois la vulnérabilité de l'entreprise, il s'élève à près de 90% en 2004 et 115% en 2005. Par rapport à l'objectif assigné à la Direction Générale de l'entreprise, le redéploiement stratégique au niveau du domaine d'activité, représenté par les travaux réalisés doit porter inévitablement sur la compression des effectifs, en vue de redresser la situation de l'entreprise et de garantir la survie de l'entreprise. Donc, la Direction Générale a décidé, en concertation avec son Conseil d'Administration, en 2006, de mettre en œuvre le plan du volet social portant sur l'indemnisation de départ de 91 salariés pour une enveloppe de 16.512.502 DA qui devait être financée par la SGP du porte feuille. Cette opération a débuté effectivement en janvier 2006 par la réception des dossiers de candidatures appelées à s'inscrire dans la liste des

départs et ce n'est qu'en septembre 2006 que la SGP a débloqué la première tranche de l'enveloppe financière et la dernière tranche en décembre 2006.

La position du personnel concerné par le volet social, par session (Août et Décembre 2006), se présente comme suit :

<b>Fonction</b>	<b>1° session (Août)</b>	<b>2° session (Décembre)</b>	<b>Total</b>
Coffreur	7	10	17
Maçon	5	12	17
Mancœuvre	9	4	13
Ferrailleur	6	6	12
Menuisier	7	0	7
Conducteur camion	2	4	6
Peintre	0	4	4
Electricien	2	1	3
Magasinier	2	0	2
Chef de chantier	0	1	1
Mécanicien	0	1	1
Aide maçon	1	0	1
Dactylographe	1	0	1
Délégué social	1	0	1
Gardien	1	0	1
Gestionnaire des stocks	1	0	1
Soudeur	1	0	1
Chef de projet	0	1	1
Conducteur bétonnière	0	1	1
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>45</b>	<b>91</b>

Ce qui caractérise la période de janvier à décembre 2006 c'est la démobilisation totale des salariés de l'entreprise préoccupés par les étapes de déroulement du dossier de départs indemnisés. En plus, il a été constaté que les salariés les plus productifs ont exprimé le vœu de quitter l'entreprise pour faire valoir leurs compétences ailleurs après des entreprises privées en contre partie d'un bon salaire. C'est ainsi que l'entreprise s'est retrouvée dépossédée de ses meilleurs éléments dans cette opération de volet social, occasionnant un grand préjudice à l'entreprise.

Cette compression va soulager l'entreprise des charges du personnel, contraintes de toutes les entreprises publiques et notamment du bâtiment, sans toutefois contribuer à améliorer les ratios cités précédemment, et qui s'élèvent :

- Pour le ratio FP/CA : en 2006 : 39,49%
- en 2007 : 38,84%

en 2008 : 50,17%

et en 2009 : 56,69% contre 46% en 2004 et 57% en 2005 ;

- Pour le ratio FP/VA : en 2006 : 109,65%

en 2007 : 77,82%

en 2008 : 114,56%

et en 2009 : 91,18% alors qu'il affichait 90% en 2004 et 115% en 2005.

Les ratios ainsi dégagés ont pour seule cause essentielle le faible rendement du Domaine d'activité de "Travaux de bâtiments" que l'entreprise ne peut abandonner du fait qu'il (DAS) constitue une source non négligeable de chiffre d'affaires surtout en l'absence de travaux de maintenance industrielle durant l'exercice. L'appréhension et l'incertitude de l'avenir poussent l'entreprise à répondre à tous les appels d'offres lancés par la Sonatrach dans les domaines du bâtiment et de prestations de maintenance industrielle afin de maximiser les chances d'obtention de marchés, sources de garanties d'un plan de charge et de survie.

Ce personnel permanent ne peut exécuter à lui seul les travaux de bâtiments et pour y faire face au plan de charge, l'entreprise recourt au recrutement de personnel contractuel en fonction des besoins de chantiers. Pour les travaux de prestations fournies en matière de maintenance industrielle, l'entreprise fait appel aux sous traitants privés.

Un phénomène est à souligner dans l'entreprise c'est l'improductivité du personnel permanent pour des raisons citées antérieurement qui compte énormément sur l'effectif recruté temporairement qui dégage une productivité moyenne, parce que celui-ci, en imitant plus ou moins le personnel permanent dans le peu d'effort va fournir peu d'effort. Autrefois, les contractuels travaillaient plus que les permanents pour la simple raison c'est de se faire remarquer auprès de leur chefs hiérarchiques dans l'espoir d'être recruté en qualité de personnel permanent. Ce personnel contractuel au courant de l'inexistence de contrat à durée indéterminée ne sont plus motivés dans leur travail. .

Quant au personnel permanent par poste au 31/12/2006, après l'opération de départs indemnisés, il se présente comme suit :

Poste	Nombre
Président Directeur Général	1
Assistant du Président Directeur Général	1
Sous Directeur Administration et Finances	1
Sous Directeur Technique	1
Chef de service Trésorerie	1
Chef de service Personnel	1
Cadre Technique	1
Chef de service Technique	1
Chef de service Approvisionnement	1
Chef de département Finance	1
Chef d'application en génie civile	1
Chef de section paie	1
Chef de section Achats	1
Chef de section social	1
Chef de section Caisse	1
Chef de parc	1
Charge de relations humaines	1
Chef d'atelier Menuiserie	1
Chef de chantier TP	3
Chef de chantier Ferrailleur	1
Chef d'équipe Maçonnerie	2
Chef d'équipe Magasinier	1
Acheteur démarcheur	1
Agent gestion de personnel	1
Chauffeur P/L	1
Mécanicien	1
Maçons	10
Coffreurs	10
Ferrailleurs	7
Menuisiers	5
Peintres	2
Electricien BT	1
Agent entretien	1
Mancœuvres	14
Gardiens de nuit	4
Femme de ménage	1
<b>Total</b>	<b>84</b>

c – Le patrimoine : L'entreprise exploite en jouissance un ensemble de biens immobiliers, composés de siège social, de cave vinicole et de terrain. L'entreprise ne détient aucun acte de propriété de ces biens.

- Siège social (superficie de plus de 2.000 m<sup>2</sup>) : Il a fait l'objet, en 1981, d'un désistement par la commission de délibération de l'APC de Béthioua lors de la création de la société afin d'abriter le siège de l'entreprise communale. Le siège social abrite les bureaux de Direction et des autres structures, un atelier complet de menuiserie et un parc roulant. Après les démarches effectuées auprès des Domaines pour déterminer la nature juridique de ce siège, ce bien relève de la propriété domaniale et l'entreprise n'a pas obtenu l'acte de propriété malgré les multiples tentatives de régularisation de ce bien auprès de la Direction des Domaines de la wilaya d'Oran. La démarche consiste à évaluer au prix actualisé du terrain et de procéder ensuite au règlement qui s'étalera sur 20 ans. Le refus marqué par la direction des Domaines se justifie par l'implantation de ce siège dans le tissu urbain de la ville de Béthioua, et l'accord devait être donné par la commission de wilaya d'Oran car sa surface dépasse 700 m<sup>2</sup>. Ce dossier aurait été liquidé par les Domaines si ce n'est le dépassement de la surface autorisée (700m<sup>2</sup>);

- Cave vinicole. Autrefois, elle était exploitée par l'Office National de Commercialisation Vinicole (ONCV), et l'entreprise détient un désistement de l'ONCV daté de 1987 en contre partie de la prise en charge du personnel existant et du paiement des charges antérieures de l'ONCV. Cette cave est utilisée par l'entreprise comme atelier de ferrailage, de stockage des matériaux de construction, de divers coffrages et autres. L'assiette de la cave est une propriété domaniale aussi. L'entreprise Socotrab n'a pu régulariser la situation de ce bien car il est prévu que la Wilaya récupère ce type de bien pour les réhabiliter et leur rendre leur vocation initiale ;

- Terrain de 10.005 m<sup>2</sup> : l'entreprise détient un arrêté de la wilaya d'Oran, daté de 1984, stipulant la cession au profit de l'APC de Béthioua pour le rétrocéder par la suite à la Socotrab pour le montant de 50.000 DA afin de construire le nouveau siège social de l'entreprise. La Socotrab a entrepris des démarches auprès du Président de l'APC de Béthioua pour aboutir à la rétrocession du terrain, car l'assiette appartient à l'APC. Cette opération tarde à aboutir à cause du refus du propriétaire initiale (APC)

Il faut souligner que les biens immobiliers des entreprises du secteur public ont été affectés aux entreprises publiques sur la base de simples documents de désistement ou de décisions d'attribution. Rares sont les entreprises qui détiennent des actes de propriété authentiques. Cette situation a été lourde de conséquence pour la Socotrab, notamment l'actif du bilan qui est constitué de la classe des investissements d'une valeur brute en 2009

de 39.118.000 DA et une valeur nette (après amortissements) de seulement 3.390.000 DA avec pour valeur de terrain (compte 220) de seulement 50.000 DA complètement amorti. Le faible montant de la classe des investissements démontre le peu d'investissement opéré par l'entreprise compte tenu de sa trésorerie et en plus, la non régularisation des actifs n'a pas permis à l'entreprise de présenter des garanties à sa banque pour un crédit de d'investissement ou d'exploitation d'une part et ne permet pas de consolider sa position vis-à-vis d'un éventuel partenaire intéressé pour une forme de partenariat, d'autre part.

d - Le précompte de la TVA : L'entreprise détient une créance de plus de 5 millions DA issue de récupération de la TVA des années 1997, 1998 et 1999. Depuis longtemps, l'entreprise a tenté de bénéficier du remboursement de cette créance par un dégrèvement fiscal. Il est vrai qu'elle constitue une ressource financière pouvant venir alléger les problèmes de la trésorerie très fragile de l'entreprise, si ce n'est les factures détenues envers la Sonatrach. Le moyen utilisé est le recours à un bureau de fiscalité pour constituer le dossier de remboursement, et qui a bénéficié d'un versement d'honoraires de 300.000 DA sur les 700.000 DA prévus. Ce cabinet a présenté un dossier complet conformément aux directives de l'administration fiscale. Comme la préparation du dossier pour le déposer a pris beaucoup de temps, l'administration fiscale a rejeté ce dossier car une nouvelle procédure a été instaurée pour le remboursement du précompte de TVA, et obligeant ainsi l'entreprise à Socotrab à refaire tout le dossier lourd en temps. Le cabinet de fiscalité a marqué un refus catégorique quant à la relance de ce dossier avant le paiement de la tranche restante (400.000 DA). Compte tenu de l'intransigeance de l'administration fiscale et l'incertitude de remboursement de ce précompte, l'entreprise a fait appel à un cadre prenant en compte, parmi ses objectifs de performance, le dossier de précompte. Même le commissaire aux comptes de cette entreprise a demandé de constituer une provision de cette créance sur 5 exercices, portant ainsi un préjudice aux résultats des exercices. Pour se faire rembourser indirectement ce montant, l'entreprise devait répondre aux cahiers de charge établis par d'autres organismes autres que les entreprises pétrolières. C'est ainsi qu'elle a pu décrocher des marchés avec l'Entreprise Nationale de la Promotion Immobilière (ex EPLF) et certaines collectivités locales dans le cadre de travaux de bâtiments. C'est vrai que l'objectif principal de des travaux n'était pas de dégager un grand bénéfice mais de réduire essentiellement le montant du précompte qui est passé de 6.854.761 DA à 5.380.123 DA. L'entreprise compte recommencer ce type d'opération

pour réduire au maximum ce précompte, il est vrai qu'il n'est pas facile d'obtenir des marchés face aux entreprises privées de bâtiments.

**Conclusion générale**

Depuis sa création et ce jusqu'aux années 2001 et 2002, l'entreprise publique Socotrab, en se basant sur l'unique domaine d'activité stratégique "travaux de bâtiments", a connu une courbe ascendante de son cycle de vie, jusqu'à atteindre la phase de maturité, résultant d'un riche plan de charge, et d'une procédure d'attribution des marchés favorable qui généraient des résultats d'exercice toujours positifs en répondant aux attentes de son principal client qui est la Sonatrach, avec son lots d'avantages et de facilités.

La croissance de cette entreprise était son objectif principal, et c'est la raison pour laquelle cette PME a pu s'adapter à son nouvel environnement qui offrait l'aubaine d'assurer des prestations de maintenance industrielle des complexes de production implantées dans la zone pétrochimique d'Arzew. Ce DAS qui dégagait une productivité meilleure que son DAS initiale devait reconforter la position de l'entreprise.

Cette période de "providence" devait donc prendre fin en 2002, avec l'apparition d'une nouvelle procédure d'octroi de marchés plutôt contraignante, notamment par les prix et par la présence de concurrents, aussi bien privés dans le bâtiments que publics dans la mise à disposition de personnel de maintenance industrielle.

Cette situation inattendue générée par la menace de l'environnement économique qui a révélé des dysfonctionnements multiple de l'organisation autrefois occultée, a failli compromettre l'avenir de la PME, si ce n'est le management stratégique adopté par l'entreprise, qui a pu s'adapter, grâce à la flexibilité de son organisation, aux nouvelles conditions en prenant des mesures rendant l'impact de ces menaces moins dangereux et de trouver les solutions idoines au maintien de son activité. L'objectif n'est plus la croissance mais le maintien.

Il faut souligner que toutes les PME, privées et publiques, jugent très défavorable le climat des affaires, à cause d'un grand nombre de freins et obstacles rencontrés quotidiennement. En conséquence, ce climat rend l'exercice de l'activité très chaotique. Si ce lot de freins et obstacles est plus ou moins contournable par les PME privées, les PME publiques non par les mêmes solutions que celles des privées pour les surmonter. En général, toutes les PME subissent l'impact de ces contraintes, la différence se situe essentiellement au niveau du degré d'impact.

La Socotrab qui exerce dans un secteur spécifique réputé très aléatoire, en face de concurrents privés qui pratiquent une concurrence déloyale, et de filiales issues de la Sontarch bénéficiant des avantages de la société mère, arrive tout de même à décrocher des contrats et détenir une part de marché qui la met à l'abri de menace ou de sa disparition.

Aussi, en prenant acte de toutes les menaces et les faiblesses de cette PME, notamment la situation nette négative qui constitue un handicap au recours au crédit bancaire, un matériel roulant vétuste, une pléthore d'effectifs, une très faible productivité de son personnel, l'objectif du maintien peut facilement être atteint si l'entreprise arrive à se concentrer sur sa niche représentée par la zone industrielle pétrochimique. La flexibilité et la proximité qui constituent les armes d'une PME peuvent aussi être utilisées par la Socotrab pour défendre et détenir une part du marché.

La Socotrab, de par sa petite taille, a toujours affronté ses concurrents, quelles que soient leurs dimensions, ce qui lui permet de maximiser les chances d'obtention de marché. Elle se met en permanence à la conquête de plan de charge, seul moyen de sauvetage de cette PME.

C'est grâce aussi aux relations professionnelles de toute l'équipe dirigeante de Socotrab, nées de la longue "coopération" avec ses filiales, d'une part, et les relations personnelles des dirigeants de l'entreprise avec les responsables de filiales du fait de leur appartenance à la même localité, d'autre part, que l'entreprise a toujours réussi à obtenir une part de marché. Il est vrai qu'en position de receveuse d'ordre du soumissionnaire dans le domaine d'activité stratégique de maintenance industrielle, l'entreprise ne dégagne pas une forte marge de bénéfice. Par contre, quand l'entreprise décroche les marchés directement auprès du maître d'ouvrage (Sonatrach) et non pas de ses filiales, les bénéfices dégagés sont importants et l'entreprise se met en position de donneuse d'ordre aux sous traitants-du secteur privé.

Pour l'autre domaine stratégique représenté par les travaux de bâtiments, l'entreprise ne doit pas le négliger même s'il ne dégagne pas une forte productivité. En répondant aux appels d'offres émanant surtout de son principal client ou quelques organismes publics de localité, cette opération stratégique permet à ce DAS de contribuer à étoffer son plan de

charge et de combler, durant certains exercices, le faible plan de charge du DAS de maintenance industrielle.

L'environnement économique composé surtout d'un grand nombre de concurrents, en majorité du secteur privé, est très hostile. La menace de la Socotrab réside dans la concurrence déloyale pratiquée par ces entreprises privées de bâtiments, qui n'ont pas à supporter une pléthore des effectifs et des charges sociales très lourdes, et l'ouvrier dans le secteur privé est appelé à exercer plusieurs tâches. Par contre la Socotrab doit supporter un effectif oscillant entre 150 et 200 salariés, et dégagant peu de productivité. Le personnel du secteur privé n'est généralement pas "déclaré" et mieux payé, donc source de meilleure productivité que le personnel de la Socotrab. Le personnel du privé qui est payé à "la tâche" ne nécessite par un grand effectif d'encadrement. A l'inverse, à la Socotrab, où chaque salarié exécute une tâche spécifique ou un ensemble restreint de tâches, nécessite un grand nombre d'encadreurs, grevant ainsi les coûts de travaux. L'entreprise privée en rémunérant ses salariés à "la tâche" les fait travailler moins – en nombre d'heures par jour- A l'opposé, les salariés de l'entreprise publique qui sont payés "au mois", travaillent plus (en nombre d'heures) et indépendamment de leur productivité. Ces conditions font que les chances de décrocher des marchés portant sur les travaux de bâtiments sont limitées.

L'entreprise publique Socotrab, qui est en phase de maintien, est une entreprise qui arrive quand même à dégager des résultats d'exploitation positifs grâce au management stratégique pratiqué aux différents niveaux de son organisation, et en dépit de tous les obstacles qu'elle surmonte. Ces résultats constituent des performances et des prouesses, à l'heure actuelle comparativement à la majorité d'entreprises publiques dont la majorité n'arrive toujours pas à assurer le paiement des salariés du fait de leur situation de déstructuration et de l'absence totale d'un plan de charge ou de clients, et dont l'issue ne peut être que la privatisation. Les efforts déployés par l'équipe dirigeante qui ont permis de réaliser des résultats encourageants appréciés par le Conseil d'Administration de l'entreprise et la Société de gestion des participations du portefeuille ont permis aux membres de l'équipe dirigeante d'être récompensés par le versement des parties variables conséquentes de revenus pour l'atteinte des objectifs assignés. Cette équipe qui ne compte pas s'arrêter dans le déploiement de l'effort appréhende l'avenir du fait que les facteurs de l'environnement

(politique, économique, social et politique) influent considérablement sur l'organisation de l'entreprise.

Pour une meilleure compétitivité, qui constitue la clef de réussite de l'entreprise, l'équipe dirigeante est consciente de la situation critique que traverse leur entreprise, à l'instar de toutes les entreprises de bâtiment. Pour cela, les actions prioritaires porteront essentiellement sur :

- une réorganisation qui est plus que nécessaire, et une instauration d'une organisation moderne basée sur la définition des tâches, le manuel des procédures et un système d'information qui peuvent être certainement d'un grand apport pour l'avenir de l'entreprise ;
- un meilleur suivi des chantiers qui pourra se concrétiser, grâce à l'instauration de la comptabilité par projet et/ou par chantier, afin de permettre le contrôle et le suivi continu des travaux réalisés, et de quantifier les résultats dégagés ;
- un investissement de renouvellement qui devient indispensable, surtout par l'acquisition de camions et engins.

## BIBLIOGRAPHIE

- T. Alberto, « Comprendre l'entreprise », Editions Armand Collin - 2001 ;
- A Amirouche, « Le secteur privé dans la doctrine économique nationale », dans la Revue du CE.N.E.A.P – 1985 (Centre National d'Etudes et d'Analyses pour la Planification - 1985 ;
- P. André et M. Marchesnay, « Perspectives en management stratégique : Des procédures aux processus stratégiques dans les P.M.E, Editions Economica - 1998 ;
- L. Ansoff, « Stratégie de développement de l'entreprise », Editions Hommes et Techniques - 1968 ;
- T. Atamer et R. Calori, « Diagnostic et décisions stratégiques », Editions Dunod – 2° Edition - 2003 ;
- J.M. Auriac et H. Bougult, « Economie de l'entreprise », Edition TechniPlus - 1994 ;
- J. Barney, « Firm resources and Sustained Competitive Advantage », Journal of Management, Volume 17, n°1 - 1991 ;
- A. Bartoli, « Le management dans les organisations publiques », Editions Dunod - 1997 ;
- A. Belhimeur, « La dette extérieure de l'Algérie », Editions La Casbah - 1998 ;
- A. Benachenhou, « Planification et développement en Algérie 1962-1980 », Editions Les presses de l'E.N - 1980 ;
- M. Benachenhou, « Réformes économiques, dette et démocratie », Editions Dar Ech'rifa - 1992 ;
- H. Benissad, « Economie de développement de l'Algérie, 1962-1982 », Editions Economica – 2° Edition - 1982 ;
- H. Benissad, « La réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel » O.P.U - 1991 ;
- H. Benissad, « Algérie, restructuration et réformes économiques 1979-1993 », Editions O.P.U - 1994 ;
- H. Benissad, « Algérie : De la planification socialiste à l'économie de marché », Editions ENAG -2004 ;
- J. Bernard, «Diversité et spécificités des unités productives ; les clivages par taille et les typologies d'entreprises» dans le «Traité d'économie industrielle» présidé par J.Aréna, Editions Economica - 1988 ;
- M. Bertheliet et F. Bidault, « Les PME et les brevets : attitudes et comportements », Editions Institut de Recherche de l'Entreprise de Lyon » - 1982 ;
- C. Biales et G. Rolland, « Les PME : atouts et faiblesses » - Revue Problèmes économiques n° 2 du 26/03/1990 ;

G. Bissiriou, « La spécificité des besoins financiers des PME innovatrices », La Revue Française de Gestion – n° 73 - Mars/Avril 1989 ;

P.M. Blau et R. Schoenherr, « The structure of organization », Editions Basic Books - 1971 ;

A. Borderie, « Financer les PME autrement », Editions Maxima - 1998 ;

A. Bouali , « Présentation de la Bourse de sous-traitance et de partenariat », Ministère de la PME et de l'Artisanat - 2003 ;

Y. Boudjenah, « Algérie, décomposition d'une industrie : la restructuration des entreprises publiques (1980-2000) : L'Etat en question », Editions l'Harmattan - 2001 ;

N. Bourenane, « Les réformes des structures productives en Algérie : désengagement de l'Etat ou désétatisation de l'économie publique », Editions CNRS, Annuaire de l'Afrique du Nord, tome XXVI - 1987 ;

A. Bouyacoub, « La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie », Editions O.P.U - 1988 ;

A. Bouyacoub, « L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel », Editions Confluences - 1997 ;

A. Bouyacoub, « Entreprises publiques, ajustement structurel et privatisations » dans Les cahiers de CREAD n° 57 - septembre 2001 ;

A. Bouyacoub, « Les trois grands reculs de l'économie algérienne 1983-2003 » dans le Quotidien d'Oran du 19 mai 2005 ;

A. Bouyacoub, « Radioscopie d'une entreprise non rentable », Revue Algérie Actualité du 31/12/1987 - Alger ;

A. Bouzidi, « Economie algérienne – Eclairages » Editions ENAG - 2011.

R. Boyer, « la flexibilité du travail en Europe », Maspéro Editions La Découverte - 1994 ;

A. Brahim, « L'économie algérienne », Editions O.P.U - 1991 ;

A. Brahim, « Stratégies de développement pour l'Algérie », Editions Economica - 1991 ;

G. Bressi, « Organisation et gestion de l'entreprise », Editions Foucher - 1995 ;

A. Broyer, G. Hirigoyen et J. Thepot, « Panorama de la gestion », Editions d'organisation et Editions Chihab - 1997 ;

Bulletin du Ministère de la PME et de l'Artisanat – Algérie - 2003 ;

Bureau International de Travail, «Au service de la petite industrie », Etudes et documents - Nouvelle série - 1961 ;

Bureau International de Travail «Promotion des petites et moyennes entreprises », Conférence Internationale de Travail - 72° session - 1986 ;

C. Bussenault et M. Pretet, «Organisation et gestion de l'entreprise», Editions Vuibert - 1991 ;

C. Bussenault et M. Pretet, « Economie et gestion de l'entreprise », Editions Vuibert - 2006 ;

R. Calori, «Les PMI face à la planification stratégique », Revue française de gestion - n° 107 - janv/fév 1997 ;

J.M. Cardebat, « La mondialisation et l'emploi », éditions La découverte - 2002 ;

Centre de documentation Economie-Finances du Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi – France - 2010 ;

A.D. Chandler Jr, « Stratégies et structures de l'entreprise », Editions d'Organisation - 1989 ;

Child et R. Mansfield, « Technology, size and organization structure », review Sociology, vol 6 - 1972 ;

R. Char, « Privatisation : Après les secteurs concurrentiels, les services publics ? », Revue Conjoncture n° 02 - février 1995 ;

N. Churchill et V. Lewis, «A typology of small business : hypothesis and preeliminary study » Working paper n°82-103 - 1990 ;

N.C. Churchill et V.L. Lewis, « Les cinq stades de l'évolution d'une PME » Revue Harvard Expansion n° 32 - 1994 ;

E. Cohen, « Epistémologie de la gestion », Encyclopédie de gestion, Editions Economica - 1989 ;

E. Cohen, « Gestion de la formation », Edition Economica - 1997 ;

P. Cohendet et P. Llenera, « Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise », dans la Revue d'économie industrielle, n° 51 - 1<sup>er</sup> trimestre 1990 ;

O. Cohendet et P. Llenera, « Flexibilité, information et décision », Editions Economica - 1989 ;

P. Cohendet et P. Llenera, « Flexibilité et mode d'organisation », Revue Française de gestion, n° 123 – mars/avril/mai 1999 ;

M. Crozier et E. Friedberg, « L'acteur et le système », Editions Le Seuil – 1977 ;

A. Dahmani, « L'Algérie à l'épreuve, économie politique des réformes 1980-1997», Editions L'Harmattan - 1999 ;

R.B. Dancan, «Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty », Administrative Science Quarterly, 17 - 1972 ;

M. Darbelet et J.M. Laugini, « Economie de l'entreprise », Editions Foucher - 1994 ;

A. Dayan, « Manuel de gestion », Editions Ellipses/Agence Universitaire de la Francophonie – 2004 ;

G. De Sainte Marie, « Diriger une PME », Les Editions d'Organisation - 1992 ;

A. Desrumaux, « Structures d'entreprises » Editions Vuibert - 1992 ;

J.F. Detrie et B. Ramanantsoa, « Stratégie de l'entreprise et diversification », Editions Nathan - 1983 ;

K. Djerbib, « Pourquoi pas la prédominance des PME » dans la revue Phare, n° 50 du 05 juin 2003 ;

B. Duchéneaux, « Enquête sur les PME françaises » dans la revue Problèmes Economiques, n° 2531 du 27/08/1997 ;

M. Ecrement, « Indépendance politique et libération économique : un quart de siècle du développement de l'Algérie 1962-1985 », Editions ENAP/OPU/PUG - 1986 ;

C. Everaere, « Management de la flexibilité », Editions Economica - 1997 ;

B. Fabi, D. Garand et N. Pettersen, « La gestion des ressources humaines en PME : Proposition d'un modèle de contingence », 1° Congrès Francophone de la PME, Cartage - 1993 ;

A. Fronteau, M. Pouchoulin et R. Boucher, « Comprendre l'entreprise et son environnement », Editions Sefi - 2007 ;

M. Gervais, « Stratégie de l'entreprise », Editions Economica - 4° Edition - 1994 ;

D. Gerwin et J.C. tarondeau, « La flexibilité dans les processus de production : le cas de l'automobile », Revue française de gestion n°46 - 1984 ;

D. Gerwin, « Manufacturing, Flexibility: A strategic Perspective », Management Science Review, volume 39, n° 4 - 1993;

M. Godet, « Manuel de prospective stratégique », Editions Dunod - 1997 ;

Guide pratique du chef d'entreprise 2002-2009, « Gestion de la PME », Editions Francis Lefebvre - 2002 ;

S. Goumeziane, « Le mal algérien : économie politique d'une transition inachevée 1962-1994 », Editions Fayard - 1994 ;

L.E. Greiner, « Evolution and revolution as organization grow », Harvard Business Review - July/August -1972 ;

A. Guilhon, « Etude de la relation entre le changement organisationnel et l'investissement intellectuel dans les PME », Thèse de Doctorat d'Etat, Université de Montpellier I - 1993 ;

G. Hamel et C.K. Prahalad, « La conquête du futur », InterEdition - 1995 ;

M. Hadjseyd, « Quelques aspects de l'évolution du secteur privé industriel » dans la revue du CE.N.E.A.P - n° 2 « L'industrie privée en Algérie » - 1985 ;

T. Hafsi, « Gérer l'entreprise publique », Editions O.P.U - 1990 ;

B. Hamel, « Economie de l'Etat et socialisation en Algérie », Editions O.P.U - 1989 ;

M. Hannan et J. Freeman, « Organizational sociology », Harvard University Press - 1989 ;

A. Henni, « Economie de l'Algérie indépendante », Editions ENAG - 1991 ;

M. Jean Pierre, « L'entreprise et son environnement économique », Editions Ellipses - 2001 ;

G. Johnson et H. Scholes, « Stratégique », Editions PubliUnion - 2000 ;

P.A. Julien (sous la direction de), « Les PME : bilan et perspectives », Editions Economica - 1994 ;

P.A. Julien, « Les PME : bilan et perspectives », Editions Economica - 1994 ;

P A. Julien et M. Marchesnay, «L'Entreprenariat », Editions Economica - 1996 ;

P.A. Julien, « Small business as research sujet : some reflections on knowledge of small business and its effects on economy theory », Small Business Economics, Vol 5 - 1993;

A. Kahn, «Le monde économique », n° 18460 du 2 juin 2004 ;

M. Kalika, « Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle : essai d'analyses systémique », Thèse de Doctorat d'Etat, Université de Bordeaux - 1976 ;

R. Kerjosse, « La démographie des PME : Evolution en 2006 » - INSEE - 2006 ;

J.R. Kimberly, « Organizational size and the structuralist perspective : a review, critique and proposal » Administrative Science Quarterly, Vol 21 - 1976 ;

S. Kotha et D. Orne, « Generic manufacturing strategies», Strategic Management Journal, vol.10 - 1989 ;

A. Labourdette, « Stratégie d'entreprise : concepts, typologie et relations avec les structures », Editions Lavoisier - 2005 ;

M. Lakehal, Algérie – De l'indépendance à l'état d'urgence », Editions L'Harmattan - 1992 ;

M. Liassine, « les réformes économiques en Algérie : une transition vers l'économie de marché ? » dans l'Annuaire de l'Afrique du Nord – Editions CNRS - 1998 ;

M. Marchesnay et P.A. Julien, « La petite entreprise : principes d'économie et de gestion », Editions Vuibert Gestion - 1988 ;

L. Melbouci, « Le modèle des entreprises publiques : Echech ou fin de mission ? », Editions El Amel - 2008 ;

A. Mebtoul, « Environnement et gestion des entreprises publiques algériennes », Editions O.P.U - 1986 ;

Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie – Direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales - France 2003 ;

H.Mintzberg, «Structure et dynamique des organisations », Editions d'Organisations - 1982 ;

A. Miraoui, « Le rapport de l'entreprise publique au marché en Algérie de 1962 à 1995 » Thèse – Editions Sciences économiques - 1995 ;

S. Mouhoubi, « L'Algérie à l'épreuve des réformes économique », Editions O.P.U - 1998 ;

G. Lavalette et M. Niculscu, «La stratégie de croissance, Editions d'Organisations - 1999 ;

G. Le Blanc, « Un regard international sur la place des PME » dans la revue Jeune Dirigeant – Septembre 2011 ;

R. Le Duff, « Encyclopédie de la gestion et du management », Editions Dalloz - 1999 ;

.P.J. Lehmann, «Le financement de la transmission des PME », Revue française de gestion, septembre/octobre - 1993 ;

C. Levy, «Les PME : elles ont la côte en Allemagne et en Italie » - Revue Mondialisation du 31

janvier 2008 ;

C. Leyronas et O. Torrès, « Stratégie de mondialisation et PME : l'instruction d'un paradoxe », 3<sup>e</sup> Congrès International Francophone PME à Trois Rivières - 1996 ;

P. Louart, « Les PME au coeur du renouveau industriel américain », Revue française de gestion, n°42 - 1983 ;

J.C. March, « Tout essai de description des tendances de la gestion ne décrit de façon adéquate aucune situation de gestion particulière », Revue Française de Gestion n° 100 - 1994 ;

A.C. Marchesnay, « La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle » Editions Chotard - 1986 ;

M. Marchesnay, « La petite entreprise », Editions Vuibert Gestion - 1988 ;

M. Marchesnay, « La dépendance des firmes individuelles », Revue française de Gestion n° 01 - 1979 ;

M. Marchesnay et A. Julien, « La petite entreprise », Editions Vuibert Gestion - 1991 ;

M. Marchesnay, « La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle », Chotard et associés éditeurs - 1986 ;

M. Marchesnay, « Management stratégique », Editions Chihab - Eyrolles - 1997 ;

C. Marmuse, « Politique générale », Editions Economica - Gestion - 1996 ;

J. Marschak et R. Nelson, « Flexibility, Uncertainty and Economic Theory », Metroeconomica, volume 14 - 1962 ;

A.C. Martinet, « Diagnostic stratégique » Editions Vuibert d'entreprise - 1990 ;

A.C. Martinet, « Managements stratégique : organisation et politique », Editions McGraw-Hill - 1984 ;

P. McKiernan, « Strategies of growth », Routledge Editions - 1992 ;

J.G. Merigot et A. Labourdette, « Eléments de gestion stratégique des entreprises », Editions Cujas - 1980 ;

Ministère de l'économie et des finances, « Les PME au Maroc : Eclairages et propositions » - Mars 2003 ;

H. Mintzberg, « Structure et dynamique des organisations », Editions d'Organisations - 1982 ;

H. Mintzberg, B. Ahlstrand et J. Lampel, « Safari en pays stratégique, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique », Editions Village Mondial - 1999 ;

H. Mintzberg, « The structuring of organizations » Prentice Hall Edition - 1979 ;

L. Modiano, « Les entreprises françaises : enjeux et stratégies », Revue Problèmes économiques n°2765 de 2002 ;

B. Nabi, « Où va l'Algérie ? Indépendance, hydrocarbures, dépendance », Editions Dahlab - 1991 ;

J. Orsoni, « Management stratégique », Editions Vuibert Entreprise - 1990 ;

M. Ourabah, « Les transformations économiques de l'Algérie », Editions Published - 1987 ;

R. Papin, « L'art de diriger - I Management Stratégie », Editions Dunod - 1995 ;

O. Pastré, L.C. Gavelle et F. Acosta, « Economie d'entreprise », Editions Economica - 2008 ;

E.T. Penrose, « The theory of growth of the firm », Edition John Wiley - 1959 ;

M. Porter, « Avantage concurrentiel », Editions Interéditions - 1986 ;

M. Porter, « What a strategy », Harvard Business Review - Nov/Dec 1996 ;

M. Porter, « Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Editions Economica - 1982 ;

B. Pras et A. Boutin, « Les Euro-PMI », Editions Economica, Collection Gestion - 1995 ;

J.B. Probst, O. Bruggimann ; J.Y. Mercier et A. Rakotobarison, « Organisation et management »  
Tome 3 – Guider le développement de l'entreprise – Les Editions d'organisations - 1992 ;

D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinings et C. Turner, « Dimensions of organization structure »,  
Administrative Science Quarterly, vol 13, n°1 1968 ;

M. Quelennec, « Les statistiques d'entreprises : réalités observées et méthodes d'observation »,  
Collection INSEE - série n° 101 - 1986 ;

J.B. Quinn, « Stratégies for change : Logical Incrementation », Edition HomeWood - 1980 ;

Revue Le Manager, « Small is beautiful », n° 11, avril 1997 ;

Rapport de la Commission européenne – Direction Générale Entreprises et Industrie dans « La politique européenne en faveur des PME » Bruxelles - juin 2011 ;

Rapport O.C.D.E, « Flexibilité du marché de travail » dans « Organisation et gestion de l'entreprise » de G. Bressi, Editions Foucher - 1995 ;

Rapport PME 2010 de l'Observatoire des PME – France - 2010 ;

J.S. Rauwel, « Les facteurs de succès des PME en Allemagne » - Université Robert Schuman – Strasbourg - 2006 ;

R. Reix, « Flexibilité » dans Encyclopédie de gestion, d'Y. Simon et P. Joffre, 2° Edition,  
Editions Economica - 1997 ;

M.P. Rousseau, « Le management des économies locales : outils et méthodes pour le plein emploi », Editions Eyrolles - 1986 ;

D. Roux, « Analyse économique et gestion de l'entreprise », Editions Dunod - 1986 ;

N.E Sadi, « La gestion socialiste des entreprises en Algérie », Editions O.P.U - 1985 ;

N.E Sadi, « La privatisation des entreprises publiques en Algérie – Objectifs, Modalités et Enjeux », Les Editions Office de Publications Universitaires – 2° Edition - 2006 ;

S. Sammut, « Jeune entreprise : la place cruciale de démarrage », Editions l'Harmattan - 1998 ;

R. Sanchez, « Preparing for an Uncertain Future », International Studies of Management and

Organization, Volume 27, n° 2 - 1997 ;

B. Saporta, « Stratégies des petites et moyennes entreprises » dans le Dictionnaire Encyclopédie Economique Editions de P. Joffre et Y. Simon – Editions Economica - 1997 ;

B. Saporta, « L'univers des PME et leurs comportements », Cahier de recherche de l'IAE-IPA Toulouse - Octobre 1986 ;

P. Schwartz, «The Art of the Long View », Edition Century Business - 1991;

S. Shingo, « Maîtrise de la production et méthode Kanban », Editions d'Organisations - 1983 ;

W. Skinner, « The focused factory », Harward Business Review - mai/juin 1974 ;

G. Stigler, « Production and Distribution in the Short Run », Journal of Political Economy - June 1939 ;

J.C. Tarondeau, "Les technologies flexibles de production" – Editions ERFI \* 2005 ;

J.C. Tarondeau, « Approches et formes de flexibilité », Revue française de gestion, n°123 - avril/mai/juin 1999 ;

J.C. Tarondeau, « La flexibilité dans les entreprises », Editions Presses Universitaire de France - 1999 ;

C. Taylor, « Multiculturalisme », Editions Aubrier, - 1994 ;

- H. Temmar, « Stratégie de développement indépendant. Le cas de l'Algérie : un bilan », Editions Publisud - 1983 ;

J.H. Trescases, «L'avenir des PME : les actions concertées», Collection la vie de l'entreprise, Editions Dunod Economie - 1970 ;

S.C. Wheelwright et K.B. Clark, « Revolutionizing Product Development, Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality », The Free Press - 1992 ;

P. Wilson et P. Gorb, « How Large and Small Firms Can Grow Together », Review Long Range Planning n° 02 - 1983 ;

J. Woodwaerd, « Industrial Organisation : Theory and Practise », Oxford University Press - 1965.

.

## Les 10 mots clefs

- *La PME*
- *L'environnement*
- *La stratégie*
- *Le management stratégique*
- *La flexibilité*
- *La concurrence*
- *L'économie dirigée*
- *L'économie de marché*
- *Le secteur public*
- *Le BAOSEM (Bulletin d'appel d'offres de secteur d'énergie et des mines)*