



Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Ecole Doctorale d'Economie et de Management

Mémoire

Pour l'obtention du diplôme de Magistère

Spécialité : Management des entreprises

Option : Stratégie

La gouvernance comme un mode de gestion dans les PME Algériennes

Présenté et soutenu publiquement par :

Mr : MOR Abdellah

Sous la Direction de :

Mr le professeur : REGUIG-ISSAAD Driss

Devant le jury composé de :

Mr CHOUAM Bouchama	Professeur	Université d'Oran 2	Président
Mr REGUIG-ISSAAD DRISS	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
Mr DAOUDI SALAH	MCA	Université d'Oran 2	Examineur

Année Universitaire 2015-2016

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

A mes parents en reconnaissance de leurs sacrifices.

A mon cher frère Fayçal, et tous mes amis.

A toute ma famille

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible.

Abdellah

Remerciements

Tout d'abord, je remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé, les connaissances et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Mon travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide et l'encadrement de **Monsieur REGUIG-ISSAAD Driss**, on le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa vigueur et sa disponibilité durant notre préparation de ce mémoire.

Nos remerciements aussi à l'équipe du FGAR d'Oran et d'Alger pour leurs encouragements.

Je tiens aussi à exprimer mes remerciements à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Papa, Maman, Fayçal : Merci. Je vous adore.

Sommaire

Introduction générale :	1
Chapitre 1 : LA PME EN ALGERIE	7
Introduction du chapitre 1	7
Section 1: l'entreprise et son organisation interne	8
1. Définition de l'entreprise :	8
2. Les Caractéristiques principales de l'entreprise :.....	9
3. Les approches théoriques de l'entreprise :	10
4. L'approche systémique de l'entreprise :	12
5. Les objectifs de l'entreprise:	14
6. Les axes de l'entreprise :	14
7. La performance de l'entreprise :	24
Section 2 : les PME	26
1. Définition de la PME-PMI :	26
2. Les atouts des PME :	32
3. Les faiblesses des PME :	33
4. L'importance et le rôle de la PME pour le développement économique:.....	34
5. Les axes fondamentaux du plan de soutien à la relance économique :.....	37
Conclusion chapitre 1:	40
Chapitre 2 : LA GOUVERNANCE DES PME	41
Introduction du chapitre 2 :	41
Section 1 : la gouvernance des entreprises.	42
1. La gouvernance : le concept.....	42
2. La gouvernance des entreprises :.....	42
3. Le cadre institutionnel de la gouvernance des entreprises :.....	46
4. Le rôle de la gouvernance des entreprises :	47
5. Les théories rôle de la gouvernance :	47
5.1 Les approches de la gouvernance des entreprises :	47
5.2 Le courant disciplinaire :	48
Section 2 : la gouvernance des PME :	61
1. Définition de la gouvernance des PME :	61
2. Les principes de la gouvernance des PME :.....	64
3. Les caractéristiques de la gouvernance des PME :.....	65
5. Les mécanismes de gouvernance dans les PME :.....	68
Conclusion chapitre 2 :	76
Chapitre 3 : LA GOUVERNANCE LE NOUVEAU MODE DE MANAGEMENT DES PME	77
Introduction chapitre 3	77
Section 1 : le management au centre des théories des organisations	78

1.	Le concept du management :.....	78
2.	Le management au centre des théories des organisations :.....	82
3.	Les modes de management :	93
Section 2 : la gouvernance le nouveau mode de management des entreprises.....		97
1.	La vision actionnariale de la gouvernance des entreprises :.....	98
2.	La vision partenariale de la gouvernance des entreprises :	104
Conclusion chapitre 3		113
Chapitre 4 : CAS PRATIQUE AU SEIN DU FGAR.....		114
Introduction.....		114
Section 1 : Présentation du FGAR.....		115
1.	Présentation du Fonds de Garantie des Crédits aux PME « FGAR » :	115
2.	Les objectifs et les missions du FGAR :	117
3.	Les clientèles ciblées par le FGAR :	118
4.	Les entreprises exclues du dispositif :	118
5.	Les partenaires du FGAR :	118
6.	Les produits développés par le FGAR :	119
7.	Procédure De la garantie FGAR :	120
8.	Statistiques du FGAR au 31/12/2014 :	122
9.	La direction des engagements et du suivi :	123
Section 2 : Préoccupation du FGAR de la pratique de la gouvernance des PME.....		124
1.	Fiche de demande et fiche de suivi :	124
2.	L'analyse financière des bilans, comptes de résultat réels et prévisionnels :.....	125
3.	Le calcul du taux de couverture :	126
4.	La recommandation au comité des engagements :	127
5.	Le comité des engagements :.....	128
Section 3 : étude de cas d'une SPA au sein du FGAR		130
A. Les démarches utilisées dans le traitement du dossier :		130
1.	Fiche de la demande de l'entreprise.....	131
2.	Reclassement des bilans et tableau des comptes résultats réels et prévisionnels :	131
3.	Le calcul de taux de garantie :	136
4.	Recommandation au comité des engagements :	137
5.	Résumé de la recommandation	147
B. L'analyse de l'étude empirique :		148
1.	Pour le FGAR :	148
2.	Pour la SPA XXXX	148
Conclusion du chapitre 4 :		151
Conclusion générale:		152

Introduction Générale

Introduction générale

Pendant longtemps, l'économie algérienne a été dominée par des grandes entreprises publiques comme un choix d'industrialisation adopté par l'état algérien. A cette époque, la PME a été considéré comme un complément au secteur public avec une législation de travail rude, une fiscalité très lourde et un commerce extérieur fermé.

Ce n'est que durant les crises économiques vécues par le pays dans les années quatre-vingt que l'état algérien a été convaincu de changer sa politique économique et remettre en cause le soutien des grands groupes industriels vis-à-vis d'énorme dépenses qui était insupportable pour le pouvoir public. Dans ce contexte l'état a été obligé de restructurer, d'abandonner parfois certains domaines de diversification.

A partir du début des années quatre-vingt-dix, l'Algérie a connu une mutation économique très importante en raison du passage de l'économie dirigée vers l'économie de marché, l'état algérien a mis en œuvre des actions de soutien à la PME qui sont aujourd'hui au centre des politiques industrielles et économiques du pays, ce changement s'est déroulé dans un contexte politico-économique très difficile, marqué par une instabilité institutionnelle et une crise sécuritaire grave que l'Algérie a payé chère. Aujourd'hui et suite aux circonstances économiques difficiles que connaît le pays (chute des prix de pétrole, l'explosion de l'importation,...), les PME sont considérées comme l'un des piliers de l'économie de marché et les principales composantes du tissu économique du pays, ainsi que des acteurs importants de l'économie en termes d'innovation et de création d'emplois. Elles pourraient l'être davantage encore si elles parvenaient à trouver des conditions favorables à leur développement.

A cette même époque (les années quatre-vingt-dix) le monde a connu les faillites soudaines des grandes entreprises (Vivendi, Enron, Pollypeck, BCCI, Worldcom, etc.) entourées par des scandales financiers et des crises systémiques qui ont remis en question les systèmes de gestion et de contrôle. Ces faillites ont des conséquences tangibles en priorité sur les actionnaires, les dirigeants, les salariées, les pouvoirs publics,.....

Après l'analyse des causes et les effets de ces crises, et afin de réguler et ajuster cette complexe chaîne relationnelle qui regroupe des systèmes parmi eux l'entreprise, il faut mettre en place un système organisationnel que l'on appelle la gouvernance des entreprises.

Introduction générale

En définitive, le thème de la gouvernance des entreprises a connu un grand écho depuis des années, le principal facteur qui est à l'origine de l'émergence de ce concept c'est la faillite et la défaillance des mécanismes de contrôle traditionnel, la mission principale qui lui est confiée est d'organiser le fonctionnement (management) des grandes entreprises par la surveillance, au besoin de révoquer, les dirigeants ou régler leurs comportements.

La responsabilité des dirigeants est de mettre en place un système de gestion efficace, dans le but de coordonner les relations qui se nouent au sein de l'entreprise (avec les parties prenantes internes) et à l'extérieur (avec les parties prenantes externes). Le management d'aujourd'hui doit prendre en compte de plus en plus les différentes attentes des parties prenantes de façon à assurer la performance économique, environnementale et sociale, de l'entreprise. Le dirigeant doit alors arbitrer entre les intérêts contradictoires des parties prenantes, qui sont autant de contre-pouvoirs possibles, en revanche, face à ces exigences, les conflits d'intérêts et confrontation de pouvoirs le management et les pratiques managériales restent incapables pour les contenir.

En revanche, le management des PME présente de nombreuses spécificités du fait de leur taille, de la proximité du marché, d'une centralisation importante du pouvoir de décision, ces caractéristiques spécifiques qui leurs permettent de se distinguer des grandes entreprises.

La flexibilité et la simplicité des mécanismes de gouvernance des entreprises qui ont un effet de faciliter leurs applications à divers types d'entreprise, ainsi le développement du premier code de bonne gouvernance en Algérie visant d'améliorer le respect des principes d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité principaux moyens d'aller à l'avant et faire sortir l'économie algérienne d'une économie rentière à une économie productive en améliorant la compétitivité et la performance de la PME.

Dans l'énorme vague des changements économiques globaux, technologiques et sociaux d'aujourd'hui, le problème majeur pour les PME est la survie pour la réalisation de celle-ci, elles doivent stimuler et booster toute initiative à la créativité et à l'innovation et encourager la main d'œuvre à apprendre les meilleures pratiques de

travail et d'intégrer toutes les parties prenantes en prenant en compte l'objectif de chaque éléments de son environnement.

Face à ce changement et les menaces de la mondialisation, les PME algériennes doivent chercher un mode de gouvernance qui doit s'adapter au contexte économique algérien.

1- Problématique de recherche :

Cependant, nous devons porter une attention sur la gouvernance et son positionnement face au management des entreprises généralement et les PME en particulier. Dans cette perspective, nous allons dans le cadre de notre recherche essayer d'apporter les éléments de réponse à la problématique suivante :

«La gouvernance peut-elle être considéré comme un nouveau mode de gestion de la PME ?»

Afin de bien cerner et pouvoir répondre a cette problématique, des questions sous-jacents ont été soulevées, tels que:

- ✓ Comment les PME algériennes peuvent elles atteindre leurs objectifs face aux obstacles de l'environnement ?
- ✓ Comment est gouvernée une PME ?
- ✓ Qu'elle est le rôle de la gouvernance des entreprise dans le développement des PME algériennes ?
- ✓ Comment fonctionne la gouvernance des PME à partir de ces règles de bonne gestion?
- ✓ La gouvernance s'agit-il d'implanter de nouvelles techniques de management des PME ?

2- Les hypothèses formulées a propos de notre sujet de recherche :

La réponse à notre problématique et à ces questions passe nous semble t-il par les hypothèses suivantes :

- 1) La gouvernance est un mode de management applicable aux PME ;

- 2) La gouvernance est un outil en faveur des PME pour améliorer leur management.

3- Objectif de notre recherche :

L'objectif majeur de ce travail de recherche est de situer la gouvernance des entreprises tout en déterminant ces principales théories et visions et de la présenter comme un mode de gestion qui influence la performance de l'entreprise (PME), ainsi que sa contribution à leurs développements au niveau national et international, le second objectif est de présenter une solution mise en œuvre par le pouvoir public afin de régler le problème de financement de ce type d'entreprises FGAR.

4- Méthodologie de la recherche et le plan de travail

Pour répondre à notre problématique, nous utilisons dans notre recherche la méthode descriptive, en présentant l'évolution de la notion de la gouvernance et le management des entreprises ainsi que la situation de la PME en Algérie. Sur le plan pratique nous choisissons l'approche qualitative et nous allons effectuer une étude empirique auprès du fonds de garantie des crédits aux PME (FGAR) afin d'examiner d'un côté si l'organisme prend en considération les règles de la gouvernance appliquées aux PME, et de l'autre côté de constater comment est gouvernée une PME à partir d'une étude d'une demande au niveau du FGAR.

Pour réaliser ce travail on va s'appuyer sur :

- ✓ Les ouvrages, les articles de revues scientifiques, les communications aux colloques, les thèses de doctorat, et les mémoires du magister ayant une relation avec notre thème ;
- ✓ Les journaux officiels de l'état ;
- ✓ Les rapports tels que, ceux du ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, et celui du conseil national économique et social (CNES) et l'office national des statistiques (ONS) ;
- ✓ les sites internet.

Pour atteindre l'objectif de notre recherche, nous avons scindé notre travail en quatre chapitres suivants :

➤ Chapitre 1 : La PME en Algérie

Tout d'abord, ce chapitre est constitué de deux sections, est consacré en premier lieu à l'organisation interne de l'entreprise et à une étude descriptive de l'évolution de la petite et moyenne entreprise ses spécificités et sa situation dans l'économie algérienne, ainsi que le rôle de l'état pour promouvoir ce type d'entreprise.

➤ Chapitre 2 : la gouvernance des PME

En suite, ce deuxième chapitre composé de deux sections aussi nous nous interrogeons si on doit présenter la gouvernance des entreprises et ensuite les spécificités du système de gouvernance appliqué aux PME.

➤ Chapitre 3 : la gouvernance et le management des PME :

Le troisième chapitre composé à son tour, de deux sections, il s'intéresse à définir le terme du management et son émergence au centre des théories des organisations, afin de décrire la gouvernance comme le mode de management dans les PME.

➤ Chapitre 4 : cas pratique au sein du FGAR :

Ce chapitre est constitué de trois sections, il est consacré à l'étude empirique menée au niveau du FGAR, d'examiner d'un côté s'il prend en considération les règles de la gouvernance appliquées aux PME, ainsi que confirmer nos résultats théoriques à partir de l'étude d'une demande au niveau du FGAR.

Nous reprenons en conclusion générale les principaux résultats obtenus au niveau de chaque chapitre. En fin, après l'analyse effectuée des résultats obtenus dans notre recherche, nous ouvrons d'autres perspectives de recherche au sujet de la gouvernance des petites et moyennes entreprises.

5- Les motifs de choix et l'intérêt du sujet :

Les raisons du choix de ce thème sont :

- La première raison l'importance du sujet de la gouvernance ;
- Les PME constituent une grande partie du tissu économique algérien ;
- L'importance accrue donnée aux PME en raison du rôle joué par ce secteur d'entreprise dans le développement économique et social ;
- Le nombre limité des recherches faites sur la gouvernance et la gestion des PME algériennes.

L'intérêt de notre mémoire est de permettre aux dirigeants (dirigeant-proprétaire, associé ou externe) des PME d'adopter et de maîtriser une gestion basée sur des principes et les préconisations des codes de bonnes gouvernance comme une feuille de route ou les décisions sont prises de tel sorte que toute les partie prenantes doivent respecter afin de renforcer le développement organisationnel et techniques et d'améliorer le management et la performance des PME.

Aussi de permettre à toute personne qui s'intéresse au problème de la gouvernance des entreprises de mieux comprendre cette notion.

Chapitre I

La PME en Algérie

Chapitre 1 : La PME en Algérie

Introduction du Chapitre :

Les petites et moyennes entreprises jouent un rôle fondamental dans le processus du développement économique et social d'un pays, pour cela de nombreuses recherches ont été effectuées sur cette catégorie d'entreprises ces dernières années. En effet, non seulement le monde scientifique qui attire l'attention sur les PME mais également les pouvoirs publics, les milieux bancaires et financiers consacrent une attention grandissante à cette catégorie d'entreprises.

Malgré les moyens limités de leurs capitaux lors de la constitution des entités économiques, il est reconnu que les petites et moyennes entreprises (PME) sont considérées comme le moyen efficace pour créer et renouveler le tissu industriel par la flexibilité de leurs structures, leur capacité à s'adapter aux pressions multiformes de l'environnement économique, leurs aptitudes à assurer une intégration économique et le développement des régions, ainsi que les PME ont contribué non seulement à la création de l'emploi, à l'innovation mais aussi à la croissance socioéconomique.

En fait, la PME est une catégorie d'entreprise particulière qui diffère des grandes entreprises par des caractéristiques organisationnelles, managériales et environnementales spécifiques, la seule chose commune entre eux c'est qu'elles sont des entreprises.

Etant donc la première étape de toute recherche scientifique, l'identification de l'objet à étudier, dans ce premier chapitre l'objectif est d'essayer de comprendre d'une part l'organisation de l'entreprise et d'autre part la PME et sa situation dans l'économie algérienne. Afin d'atteindre ces buts, nous traiterons deux sections suivantes :

Section 1 : l'entreprise et son organisation interne ;

Section 2 : la PME en Algérie.

Chapitre 1 : La PME en Algérie

Section 1: l'entreprise et son organisation interne.

L'observant dans l'évolution de l'entreprise, comprend qu'elle a vu plusieurs phases de transformation, d'une activité artisanale à une entreprise multinationale, l'essence de ce changement c'est le développement et l'innovation technologique notamment les NTIC.

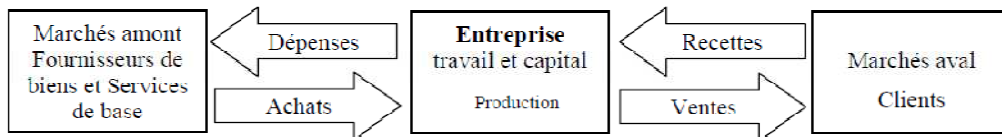
Ce développement technologique a favorisé la croissance du nombre des entreprises dans tous les pays du monde, en Algérie il existe plus de sept cent mille entreprises de formes et de tailles diverses et aux activités très variées, tout en reconnaissant que dans tout le monde entier notamment ceux de l'économie de marché les richesses sont produites soit directement par les individus, soit par des entreprises, dans cette section nous nous intéressons à mettre en valeur la définition de l'entreprise ainsi que son organisation interne.

1. Définition de l'entreprise :

Pour préciser la notion d'entreprise et être en mesure de l'identifier, plusieurs définitions et modes d'analyses, souvent complémentaires, peuvent être envisagés, de ce fait il est très difficile de lui donner une définition exacte, claire et précise par ce qu'elle a d'un côté des tailles, des formes juridiques variables et appartient à des secteurs professionnels très divers, et de l'autre côté elle a des entités complexes traduit par ces dimensions économiques, humaine et sociétale.

- 1) Selon l'INSEE : « l'entreprise est une entité économique juridiquement autonome, organisée pour produire des biens et des services pour le marché »¹ ;

Figure n° 01 : L'entreprise



Source : Edighoffer J R., précis de gestion d'entreprise, Nathan, 1996, p. 4

- 2) Une entreprise est « une structure économique et sociale, juridiquement autonome, comprenant une ou plusieurs personnes et travaillant d'une manière

¹Institut nationale de la statistique et des études économique, édition internet, 2013, <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/entreprise.htm>, (page consulté le 09/01/2014).

Chapitre 1 : La PME en Algérie

organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement plus souvent concurrentiel (le marché) »² ;

- 3) «L'entreprise est d'abord une réalité polymorphe et protéiforme en ce sens qu'elle apparaît sous des aspects différents et changeants, de sorte qu'elle peut être appréhendée au travers d'une multitude de critères que sont notamment son domaine d'activité, sa dimension, son statut juridique, ou encore son âge, et plus généralement son positionnement stratégique, concurrentiel et organisationnel»³.

Suite à cela, nous pouvons dire que l'entreprise est une unité économique dont sa fonction principale est la production des biens et services destinés à être vendus, c'est une communauté humaine qui produit des richesses. Cette communauté a une culture et une histoire: elle naît, se développe, connaît des échecs des réussites, surmonte des périodes critiques ou au contraire cesse ses activités.

2. Les Caractéristiques principales de l'entreprise ⁴ :

L'entreprise est une organisation complexe qui peut se définir et s'analyser de différentes manières comme nous avons déjà cités, Francois Perroux⁵ a proposé la définition la plus ramassée et la plus condensée possible de l'entreprise : l'entreprise est une forme de production par la quelle au sein d'un même patrimoine on combine les prix des divers facteurs de production apportés par des agents distincts du propriétaire de l'entreprise, en vue de vendre sur le marché un bien ou des services et pour obtenir un revenue monétaire qui résulte de la différence entre deux séries de prix.

A partir de cette définition, on peut retirer les caractéristiques suivantes :

2.1 L'entreprise en tant qu'unité de production :

L'entreprise est un acteur économique qui a pour but la création des postes de travail afin de réduire le taux de chômage, son existence se justifie par sa contribution à la création de richesses produites par la valeur ajoutée, pour aboutir à cela elle doit

²MEIER. O, «DICO du manager», édition DUNOD, Paris, 2009, p. 72.

³MANDOU. C, « comptabilité générale de l'entreprise », coll. Questions d'économie et de gestion, 1^{ère} édition De Boeck, 2003, p.12.

⁴KOUDRI. A, « économie d'entreprise une introduction au management », coll. Economie, éditions ENAG, Alger, 1999, p. 14 – 15.

⁵PERROUX, M, cité par MEYER, J, « économie et organisation de l'entreprise », édition Dumont, Paris, 1976, p.6.

Chapitre 1 : La PME en Algérie

recourir aux facteurs de production (travail, capital, équipements, matières premières et consommables), et utiliser des éléments incorporels (information, licences de brevets).

Le processus de production suppose des ressources aussi une organisation adéquate pour assurer une bonne gestion. Ce qui permet d'envisager l'entreprise comme un centre de décisions capable de se doter d'une stratégie économique autonome.

2.2 L'entreprise en tant qu'unité de distribution :

Les richesses produites (la valeur ajoutée) sont distribuées entre toutes les parties qui contribuent, d'une façon ou d'une autre, à leur création.

2.3 L'entreprise : cellule sociale

L'entreprise rassemble une communauté d'individus, formée essentiellement de ses salariés qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun. La réalité humaine est indispensable pour gérer le travail dans l'entreprise.

2.4 L'entreprise : une dimension sociétale :

L'entreprise influe sur la société et l'environnement écologique par la création des emplois, de revenus, des produits, d'innovation technologique. Dans certains moments, elle a des influences négatives sur l'environnement humain par des maladies, licenciements, et la pollution, utilisation abusive des ressources naturelles. Ceci a favorisé l'émergence des organisations gouvernementales et non gouvernementales pour la conservation de l'écologie et mettre fin à cette situation.

Aussi, elle doit avoir une responsabilité sociale procurant des conditions de travail dans l'intérêt général de la société qui respectent la qualité de vie et comportement éthique.

3. Les approches théoriques de l'entreprise :

L'entreprise non seulement est une unité de production destinée à vendre son produit mais un système complexe évolutif où chaque type d'approche théorique permet de découvrir des nouvelles facettes de voir l'entreprise avec des différents points de vue (organisation du travail, études des conditions de travail, type de management...).

Chapitre 1 : La PME en Algérie

Les théoriciens viennent d'horizons divers (ingénieurs, psychologues, sociologues...), selon Chandler, une théorie de la firme doit prendre en compte simultanément quatre caractéristiques de l'entreprise⁶ :

- C'est une personne juridique, capable de passer des contrats ;
- C'est une entité administrative, afin de permettre à ses dirigeants son pilotage ;
- C'est un ensemble de ressources physiques et financières et de savoir-faire ;
- Elle est le plus souvent tournée vers le profit.

Le tableau suivant, résume comment chaque théorie organisationnelle définit l'entreprise :

Tableau n° 1 : l'entreprise selon les théories organisationnelles.

théories	auteurs	L'entreprise est :
1. Classiques	<ul style="list-style-type: none"> • H. Fayol • H. Ford • F. Taylor 	Un système productif mécanique quasi-fermé sur lui-même sans interaction avec l'environnement
2. Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Mayo • Maslow • likert 	Un système humain constitué d'hommes dont la motivation est la source d'efficacité.
3. Néo-classiques	<ul style="list-style-type: none"> • L. Walras • P. Samuelson 	Un cas spécifique quand doit traiter comme tel, l'efficacité de l'entreprise repose sur la confiance dont l'organisation exprimée par les salariées.
4. sociologiques	<ul style="list-style-type: none"> • Simon • Cyert • March 	Un système social complexe où les individus s'allient et s'opposent dans la défense de leurs intérêts cependant la décision est le fruit des négociations et l'objet de l'apprentissage collectifs.
5. Sociotechnique	<ul style="list-style-type: none"> • Tust • Enory 	Constitue d'un ensemble d'équipes soudées pour atteindre un objectif partagées.
6. socio-économiques	<ul style="list-style-type: none"> • Kuznets • Durkheim • Polanyi 	Un système socio-économique vit dans l'incertitude ou le milieu humain contractuel établit de relations apaisées entre les acteurs.
7. contingence	<ul style="list-style-type: none"> • Chandler • Woodward • Lowrence et Lorsch 	Définie comme une réponse aux contraintes de l'environnement où les facteurs de contingent sont la technologie, la stratégie, la structure, l'environnement.
8. Analyse contractuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Coase • Williamson • Jensen 	Définie à travers d'une relation d'agence qui est un contrat par laquelle une ou plusieurs personnes confie à une autre personne la réalisation d'une tâche en leur nom.

Source : Boyer L et EQUILBEY N, « Organisation : Théories et Applications », édition d'Organisation, Paris, 2003, plus quelques modification.

⁶BRESSY. G et KONKUYT. C, « économie d'entreprise, coll. Aide-mémoire », 7^{ème} édition Dalloz, 2004, p. 9.

4. L'approche systémique de l'entreprise :

D'un point de vue l'entreprise est considérée comme un système ouvert et dynamique sur l'environnement qui est devenu de plus en plus systémique, global, paradoxal et manifester par l'incertitude. Dans cette situation, il y a une chose qui ne change pas c'est l'obligation de changer pour s'adapter et garder l'équilibre. Contrairement a l'analyse analytique l'approche systémique a pour but d'analyser un système en prenant en compte sa complexité et sa dynamique propre, elle s'engage à élaborer et donner des solutions à une demande de changement afin de mieux déterminer les buts en minimisant le temps de réalisation, plusieurs définitions du système existe nous citons :

- 1) Rosney : «un système est un ensemble d'élément en interaction dynamique organisée en fonction d'un but»⁷ ;
- 2) Morin : « un système est une unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions ou individu»⁸ ;
- 3) Walliser : « un système est une entité relativement individualisable qui se détache de son contexte ou de son milieu tout en procédant à des échanges avec son environnement»⁹.

D'après ces définitions, un système est un ensemble durable d'élément interdépendant en interaction, ouvert sur l'environnement d'une façon cohérente orienté vers le but d'atteindre un objectif ou réaliser une finalité. En considérant que chaque système est un cas spécifiques qui diffère par apport a d'autres par des composants, généralement il y a six principaux concepts qui sont :

- 1) Interaction : c'est la dynamique d'un système et l'échange avec son environnement aussi bien que les relations entre les membres du système. Dans un système humain on parle de la communication et dans un système

⁷ ROSNAY. J, « Le microscope, vers une vision globale », édition du Seuil, Collection Points, Paris. 1975, p. 91

⁸ MORIN. E, « La méthode Tome 1 »,édition du Seuil, Paris. 1977, p.377

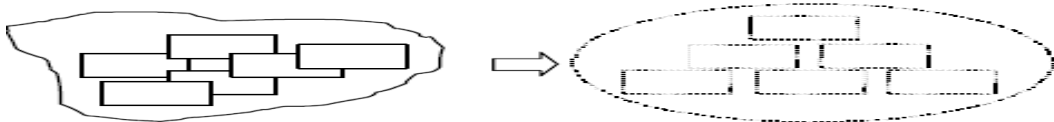
⁹ WALLISER. B, «Systèmes et modèles, introduction à l'analyse de systèmes », édition du Seuil, Paris. 1977, p. 13

Chapitre 1 : La PME en Algérie

fonctionnel on parle de l'information circulantes c'est-à-dire ouverte a l'extérieur comme a l'intérieur donc il y a des interdépendants¹⁰ ;

- 2) La frontière : c'est la structure qui sépare les acteurs internes et les acteurs externes de l'entreprise ;
- 3) La complexité : c'est le moteur du changement et de transformation. Les facteurs de la complexité sont le niveau de l'organisation, l'incertitude de l'environnement et la difficulté d'identifier tous les éléments et les relations en jeu¹¹ ;
- 4) La globalité : le tout ne donne pas toujours la somme des parties, afin de comprendre le système, il faut réduire les parties en divers éléments puis les reconstruire¹² ;
- 5) La finalité : c'est le but que les acteurs du système semblent se diriger vers lui. La finalité change au fur et à mesure que le but soit atteint ;

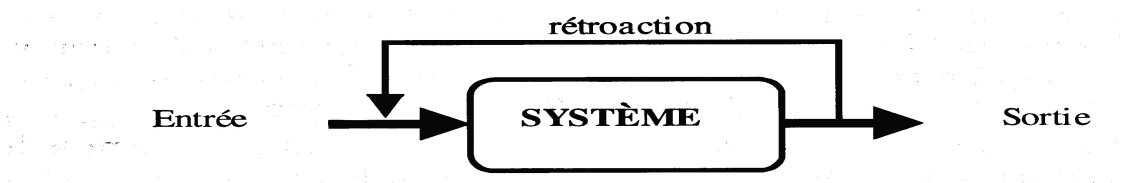
Figure n°2 : la finalité de l'entreprise



Source : ALBINO. A, « vers un management systémique des organisations », in Les cahiers de l'actif, N.308-309, Janvier-Février 2002, p. 53

- 6) La rétroaction : « tout mécanisme permet de renvoyer à l'entrée du système, sous forme des données, des informations directement dépendantes de la sortie ». ¹³

Figure n°3 : Le système¹⁴ .



Source : LOTARSKY. A.A et al, « L'approche systémique », http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Contenus/Profils/gapfpe/kits/grh_app/notes_synthes_e/note_4_approche_systemique.pdf, p.2.

¹⁰ AMATO. A, « vers un management systémique des organisations », in Les cahiers de l'actif, N.308-309 (JANVIER-FEVRIER 2002), p. 53

¹¹ TURCHANY. G, « la théorie des systèmes et systémique », <http://inventin.lautre.net/livres/Turchany-Theorie-des-systemes.pdf>, p. 1.

¹² Ibid, page1.

¹³ LOTARSKY. A.A et al, « L'approche systémique », http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Contenus/Profils/gapfpe/kits/grh_app/notes_synthes_e/note_4_approche_systemique.pdf, page 2.

¹⁴ Ibid, p. 2.

Chapitre 1 : La PME en Algérie

L'approche systémique ne peut être déclinée de façon générique. Il appartient à chaque entreprise de réaliser l'analyse de son positionnement par rapport à son milieu, ceci lui permet de définir sa situation sur le plan du marché, et sur les plans économique, technique, social ou écologique.

5. Les objectifs de l'entreprise :

Les objectifs sont l'expression des finalités de l'entreprise, réalisable à long ou à moyen terme (plus un an) ou à court terme (à réaliser dans l'année) compte tenu de la taille de l'entreprise. On peut considérer que les objectifs de l'entreprise s'articulent autour de la rentabilité, du profit, de la part du marché, de diversification, de productivité, d'innovation, de qualité, de prestige, de formation du personnel, etc.

La pérennité reste toujours l'objectif majeur de l'entreprise qui représente la survie concurrentielle qui est réalisée à travers le profit et la croissance.

6. Les axes de l'entreprise¹⁵ :

La politique générale d'une entreprise est définie par les dirigeants de l'entreprise, au total, l'entreprise peut se résumer autour de quatre axes fondamentaux définissant sa politique générale qui sont :

- Stratégie (analyse de la concurrence, segmentation, diversification, alliances...);
- Structure (structures fondamentales, composites, internationales...);
- Décision (management, planification stratégique...);
- Identité (aspects psychologiques, culture d'entreprise...)¹⁶.

6.1 La stratégie :

Dans le but d'orienter son activité sur des objectifs précis, toute entreprise ne peut atteindre ces objectifs qu'en mettant en place une stratégie adéquate, en cohérence avec les différentes variables de l'entreprise (environnement, concurrence, offre et la demande, crises....). La définition de la stratégie diffère d'un auteur à un autre.

¹⁵MANDOU. C, Op. Cit, p.12

¹⁶ Ibid, p. 12

Chapitre 1 : La PME en Algérie

D'abord selon 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. »¹⁷.

Chandler définit la stratégie comme « la détermination des buts et objectifs d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre »¹⁸.

Pour Porter « la stratégie est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables »¹⁹.

Selon Grant « la stratégie est une sorte de lien entre l'entreprise et son environnement »²⁰.

D'après ces définitions et d'autres, la stratégie est un ensemble d'orientations cohérentes définissant les relations souhaitées de l'entreprise avec son environnement, en termes d'activités, de marchés, de technologies, de modalités de croissance, en précisant les moyens mis en œuvre à cette fin. La stratégie est donc 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.

Pour choisir une performante stratégie, l'entreprise doit suivre une démarche, tout d'abord en analysant l'environnement où elle se situe qui influe directement sur les décisions qu'elle doit prendre.

Selon LINDON. D et JALLAT. F, l'environnement de l'entreprise est défini comme : « l'ensemble des facteurs susceptibles d'exercer une influence sur ses activités, et qui échappent presque totalement à son contrôle. »²¹.

L'incapacité de contrôler l'environnement est dû à sa complexité, l'incertitude, l'instabilité, et la diversification. Il y a trois niveaux d'environnement qui sont :

¹⁷GERVAIS. M, « Stratégie de l'entreprise », 4^{ème} édition Economica, Paris, 1995, p. 20.

¹⁸ BALLAND.S, BOUVIER A.M , « Management stratégique », édition DUNOD, 2008, p. 47

¹⁹PORTER.M, « l'avantage concurrentiel », Collection Stratégies et Management, édition Dunod, Paris 2003.

²⁰ DELACOUR. H, « Maxi fiche de stratégie », édition Dunod, Paris, 2010, p. 02

²¹ LINDON.D et JALLAT.F, « le marketing », édition DUNOD, Paris 2005, p. 30

Chapitre 1 : La PME en Algérie

-Le macro-environnement : c'est un environnement qui englobe un ensemble très large d'éléments dont une partie ne concerne pas l'entreprise, les caractéristiques de ce niveau d'environnement, les variables culturelles, morales, religieuses,... ;

-Le méso-environnement : il se situe à un niveau intermédiaire entre le macro-environnement et le microenvironnement. ;

-Le microenvironnement : 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.

En outre, l'entreprise doit surveiller et étudier en permanence les changements de son environnement, et qui peuvent avoir des conséquences sur sa croissance et sa pérennité, pour cela l'entreprise a besoin de déterminer sa démarche stratégique. La démarche stratégique est un long et complexe processus qui s'organise en trois étapes²²:

- 1) La réalisation d'un diagnostic interne et externe met en avant les menaces ou opportunités de l'environnement et les forces et faiblesses de l'entreprise. Pour ce faire, on aura mené une analyse de l'environnement concurrentiel, politique, économique, technologique et une analyse de la compétitivité de l'entreprise ;
- 2) Le choix d'une stratégie pour l'entreprise : une entreprise peut mettre en place trois stratégies génériques, en fonction de la source de l'avantage concurrentiel (coûts moins élevé ou différenciation) et des champs concurrentielles (large ou étroit) qui sont²³ :
 - ✓ Stratégie de domination par le coût : consiste à produire moins cher que les concurrents et dicter les prix du marché c'est à dire réduire au maximum le cout de revient d'un produit ou service, elle peut s'obtenir par différents moyens, innovation technologique, effet de volume,... ;
Le risque de cette stratégie est que le désengagement semble être difficile.
 - ✓ Stratégie de différenciation : il s'agit de proposer au marché un produit ou un service qui a un titre, et ressenti comme différent, et pour lequel le consommateur accepte de payer le prix de la différence, elle suppose en conséquence d'être accompagnée par une communication forte. C'est une stratégie tout à fait

²² BACHY .B et HARACHE.C, « toute la fonction management », édition Dunod, Paris, 2006, p. 51

²³ BEFEC PARTENAIRES et PRICE WATER HOUSE COOPERS, « gestion de la PME guide pratique du chef d'entreprise et de son conseil », édition FRANCIS LEFEBVRE, 2003, p. 42-43.

adaptable aux PME, il faut cependant veiller à ce que cette différence soit valorisée vis-à-vis de la clientèle.

Le risque du surcôt par rapport aux concurrents indifférenciés peut écarter des clients ;

- ✓ Stratégie de focalisation : dans ce type de stratégie l'entreprise choisit de ne s'intéresser qu'à un segment particulier d'un domaine d'activité stratégique, sur laquelle elle peut valablement faire valoir un avantage concurrentiel fort, soit sur le plan des prix de revient « cost focus », soit sur celui de la différenciation « différenciation focus », cette stratégie est souvent appelée stratégie de niche.
- ✓ L'alignement stratégique : les hommes qui composent l'organisation sont la clef du succès du déploiement de la stratégie, l'alignement stratégique permet de définir l'organisation en adéquation avec la stratégie, et de mettre en œuvre la stratégie choisie et de créer les synergies nécessaires (la structure, les processus de coordination, les interactions,..).

6.2 La structure de l'entreprise :

Dans l'activité quotidienne, l'entreprise cherche le fonctionnement optimal de l'organisation du travail, le système des relations humaines et du mode d'articulation des tâches à réaliser pour rester compétitives. Considérant l'entreprise comme un système organisé et structuré, elle est amenée à déterminer une structure qui doit être adéquate pour la coordination entre les membres de l'entreprise.

La notion de structure est assez difficile à cerner, voici quelques définitions qui éclaircissent cette notion :

- ✓ « La somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »²⁴ ;
- ✓ « Dans la conception classique, la structure correspond à l'ensemble des fonctions déterminant formellement l'ensemble des missions de chacune des unités de l'organisation »²⁵ ;

²⁴MINTZBERG, H, « Structure et dynamique des organisations », édition, d'organisation, Paris, 1982, p.26

²⁵BOYER L. et EQUILBEY N, « Organisation. Théories et applications », les éditions d'organisation, Paris , 1999, p.193

Chapitre 1 : La PME en Algérie

- ✓ « La structure d'une entreprise désigne la répartition interne des activités, fonctions et responsabilités».

De ce fait, l'entreprise peut adopter différents types de structures selon la manière dont elle organise la division interne du travail, pour choisir une structure elle doit prendre en compte des facteurs de contingence qui sont des critères représentés par l'âge et la taille, le système technique, la stratégie, la zone géographique, l'environnement des entreprises. Ces différentes structures sont :

- I. La structure fonctionnelle : structure de l'entreprise repose sur les différentes fonctions exercées au sein de l'organisation (fonction de production, commerciale, financière, de gestion des ressources humaines...);
- II. La structure divisionnaire : l'entreprise est ici organisée autour du bien ou service final qu'elle produit. Chacune des divisions de la structure organisationnelle de l'entreprise peut à son tour être structurée selon le modèle de la structure fonctionnelle ;
- III. Structure matricielle (multidivisionnaire) : dans certains cas, l'entreprise peut adopter une structure organisationnelle qui combine à la fois une approche fonctionnelle et une approche divisionnaire.

En fait, il est impossible de fixer un objectif sans la détermination d'une meilleure coordination entre les membres de l'entreprise appliqués par chacun des types de structures, selon Mintzberg chaque activité humaine donne naissance à deux besoins fondamentaux la divisions du travail et les mécanismes de coordinations, il a identifié six modes de coordinations :

1. l'ajustement mutuel : consiste à s'accorder par simple communication informelle ;
2. la supervision directe : mécanisme de coordination par lequel un responsable hiérarchique donne des instructions à des subordonnées et contrôle leur travail ;
3. la standardisation des procédés : le contenu du travail est spécifié ou programmé par avance, l'exécutant suit la programmation ;
4. la standardisation des résultats : il faut fixer des objectifs sans programmer les procédés ;

Chapitre 1 : La PME en Algérie

5. la standardisation des qualifications : cette méthode est utilisée lorsque le travail nécessite une large autonomie avec une difficulté de définir à l'avance les résultats alors la coordination se fait par la spécification de la formation requise pour exécuter la tâches ;
6. La standardisation des normes : renvoie à l'existence d'une culture commune à l'ensemble des membres de l'entreprise. Ces normes constituent le ciment qui uni toutes les pierres de la bâtisse de l'organisation.

La structure est le reflet de la culture dominante dans l'entreprise, en traduisant les jeux de pouvoir, la hiérarchie sociale.

6.3 Culture de l'entreprise :

Parmi les premiers auteurs qui ont parlé sur la culture de l'entreprise c'est Schein en 1986 qui a défini la culture de l'entreprise «comme un ensemble de postulats fondamentaux qu'un groupe donné s'est inventé, a découvert ou a développé en apprenant à affronter les problèmes afférents à l'adaptation externe et à l'intégration interne, ensemble qui a fonctionné de façon assez satisfaisante pour être considéré comme valable et en tant que tel, pour être enseigné aux nouveaux membres, à qui il sera présenté comme étant la manière correcte de percevoir, de penser et de ressentir vis-à-vis des dits problèmes»²⁶.

Selon ELLIOT Jacques «la culture de l'entreprise se définit par son mode habituel et traditionnel de penser et de réaliser les choses, elle est partagée de manière plus ou moins importante, par tous ses membres, tout nouveau membre doit l'apprendre et tout au moins partiellement l'admettre afin d'être acceptée dans l'entreprise»²⁷.

Taylor définit la culture comme « un ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquièrent l'homme en tant que membre d'une société »²⁸

A ce stade, la notion de culture correspond donc à un domaine très vaste, puisqu'elle couvre pratiquement toutes les activités créées par l'homme.

²⁶ MEIER. O, Op. Cit, p. 54.

²⁷ HATCH.M et CUNLIFFE.A, « théories des organisations », édition de Boeck, 2009, p. 227

²⁸DIGGS A. et BERGER B, « Cultural Competence : Overcoming Bias », U.S. Pharmacist, no 29:06, 15 Juin 2004, p. 94.

Chapitre 1 : La PME en Algérie

En effet, Edward Hall c'est le précurseur du champ de la connaissance interculturelle, il a développé le concept de communication interculturelle et affirme que « la culture cache plus de chose qu'elle n'en révèle »²⁹.

Greet Hofsted affirme que la source de la compétitivité de l'entreprise est principalement dû à la culture organisationnelle car elle est une programmation mentale collective propre à un groupe d'individus, ceci est confirmé par une comparaison entre les entreprises japonaises, américaines et européennes, il n'y a pas de différences entre eux, elles ont les mêmes stratégies, même modes de production seulement la qualité individuelle et collective des ressources humaines qui fait la différence.

En fait, la culture correspond à un ensemble de valeurs et de significations partagées par les membres de l'entreprise donc le concept touche l'intérieur de l'entreprise qui lui permet de se démarquer de celles qui l'entourent, ainsi elle a deux effets importants :

- Elle mobilise et focalise les énergies sur quelques objectifs majeurs : elle fait agir ;
- Elle canalise les comportements autour d'un certain nombre de norme d'action : elle dirige.

Ces valeurs déterminent les manifestations de la culture de l'entreprise qui peuvent être:

1. Les symboles : ce sont des signes distincts choisis par l'entreprise les logos de l'entreprise, les images symboliques, des modes vestimentaires, des codes graphiques, des modes d'expression... ;
2. Les mythes : ce sont les croyances communes, les événements marquants de l'histoire de l'entreprise (création, personnalité du fondateur, étapes marquantes) qui créent sa légende ;
3. Les croyances : ce sont des informations générales, des modes de raisonnement, visions communes qui déterminent la façon de penser et d'agir des membres d'organisations ;
4. Les rites : ce sont les pratiques admises par tous et qui s'imposent à tous ;
5. Les tabous : ce sont des sujets dont on ne doit pas parler et des actes que l'on ne doit pas commettre, exemple une erreur du dirigeant ;

²⁹HALL. E., « Le langage silencieux », édition du Seuil, Paris, 1984, p. 36.

Chapitre 1 : La PME en Algérie

6. Des valeurs : ce sont les normes qui fournissent le cadre de référence et de fonctionnement d'un groupe social (ce qui est bon, ce qui ne l'est pas).

Aussi, la culture organisationnelle est déterminée par des facteurs externes qui sont les cultures de régions et des pays dans lesquels l'entreprise est située, et des facteurs internes représentés par le rôle important de l'histoire de l'entreprise (ces expériences, ces succès et ses échecs), et son système de valeur qui correspond à l'ensemble des règles et des références acceptées par les membres de l'entreprise.

La culture organisationnelle délimite les frontières de l'entreprise par la création d'un champ spécifique de l'entreprise et lui donner une identité propre qui la distingue des autres organisations de l'environnement, ainsi que le rôle qu'elle doit occuper. Enfin, la culture permet à des acteurs au sein d'une même organisation de se coopérer, se cohabiter en renforçant les point de convergence et en réduisant les éléments de divergence.

6.4 La décision :

Pour gérer une entreprise, les dirigeants font en permanence des choix afin de prendre des décisions pour anticiper, orienter ou réagir à une situation. La décision est un processus complexe et un choix effectué entre plusieurs possibilités, plusieurs éléments influencent le processus décisionnels (forces et faiblesses de l'organisation, ses opportunités, ses menaces, sa taille, climat social, culture, histoire et environnement).

En tant qu'entité économique, l'entreprise se présente comme une organisation où se prennent, d'une manière ou d'une autre, un certain nombre de décisions qui peuvent se regrouper selon le degré de risque :

- Les décisions certaines : sont celles qui ont un taux de risque presque nul se sont aussi les décisions les moins importants ;
- Les décisions aléatoires : ce sont des décisions qui contiennent des variables non maitrisables ;
- Les décisions incertaines : ce sont des décisions qui ont des variables ni maitrisables ni probabilisables en raison de l'incertitude, ce sont des décisions très importantes alors stratégiques.

Chapitre 1 : La PME en Algérie

Par ailleurs, les décisions dans l'entreprise sont liées aux activités qui s'y déroulent, se sont la fonction la plus importante du processus de management selon le modèle de Ansoff, on distingue traditionnellement trois grands types de décisions liées à des activités managériales :

- Les décisions stratégiques (de planification) : ce sont des décisions fondamentales et les plus importantes ou le degré de l'incertitude est très élevé. Elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise, qui engagent l'avenir de l'entreprise à long terme;
- Les décisions tactiques (de pilotage) : ce sont des décisions de gestion qui assurent dans le moyen terme la réalisation des décisions stratégiques. Elles se prennent en situation moyenne dans la hiérarchie ;
- Les décisions opérationnelles (de régulation) : elles correspondent au quotidien de l'entreprise, ce sont des décisions les moins importantes relative à la gestion courante ou décision de routine qui ne pose pas de difficulté spéciale.

En fait, parmi les nombreuses fonctions du processus de management des entreprises, le style adopté par le manager dans sa prise des décisions nous trouvons trois styles qui sont :

- L'approche individualiste : c'est le processus qui conduit à concentrer l'effort de prise de décision sur un seul individu lorsqu'il y a un problème du temps, l'expérience des hommes participants est limitée, dans ce cas le rôle des processus intuitifs se manifeste ;
- L'approche consultative : est identifiée au processus qui conduit à concentrer l'effort sur un dirigeant après la consultation des avis et proposition des participants ;
- L'approche de groupe : cette approche est relative a l'esprit de participation c'est-à-dire la décision n'est pas relative a une personne mais le groupe qui prend la responsabilité.

La plupart des décisions se prennent dans un environnement incertain, les agents sont amenés à prendre des décisions dont les conséquences ne sont pas connus avec certitudes, la rationalité limitée se résulte par l'impossibilité d'un esprit simplement humain de saisir la totalité des éléments pertinents des limitations cognitives, (leurs

attention, leurs capacités mémorielles, leurs capacités de détection de régularités, leurs capacités déductives sont limitées).

En outre, les recherches menées sur la prise de décision ont abouti à considérer cette dernière comme un processus constitué de plusieurs phases en tenant compte la rationalité limitée des individus, en regard de la décision qu'il lui faut prendre, et que « l'homme ne possède pas la capacité mentale de connaître le monde en soi. Il ne l'atteint que par les possibilités mentales qui sont les siennes »³⁰, ses limitations peuvent intervenir à différents endroits dans le processus décisionnel, selon SIMON il y a trois étapes essentielles :

1. Première étape «l'intelligence» : s'appuie sur la recherche et détermination du problème et la récolte des informations possibles (identification du problème) ;
2. Deuxième étape «modélisation» : traiter les informations pour choisir une solution envisageable ;
3. Troisième étape «le choix» : sélectionner la solution performante compte tenu des contraintes.

Ces trois phases sont complétées par un processus essentiel qui est le contrôle de la mise en œuvre de la décision et l'exercice éventuel d'actions correctives (feedback), si la décision est validée, elle se poursuit sinon la remettre en question (des étapes en fonction des dysfonctionnements). D'autres auteurs considèrent un nombre plus important de phases dans le processus de décision.

7. La performance de l'entreprise :

La performance est un concept polysémique et a une large utilisation, elle n'a pas un sens précis tout à fait normal qu'elle est utilisée dans des différents domaines sportifs, en médecine ainsi que dans l'entreprise.

Dans l'acception française le terme « performance » vient de l'ancien français « performer », qui veut dire accomplir, exécuter. En anglais, le terme de performance recouvre l'accomplissement d'une action avec les résultats qui en découlent ainsi le succès ou l'exploit.

³⁰ESTIVALS.R, « Théorie générale de la schématisation », 3 volumes, édition L'Harmattan, Paris, 2003, p.81

Chapitre 1 : La PME en Algérie

La performance a plusieurs définitions, la multiplicité des définitions découle des différentes approches auxquelles recourent les auteurs (approche économique, financière, sociale, ...), la performance «est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficacité et l'efficace»³¹

Autre définition, «La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise.

L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin»³².

Les définitions citées précédemment, montrent que la performance est associée à l'efficacité et à l'efficace :

- L'efficacité est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés ;
- L'efficace est le rapport entre les moyens et les efforts totaux déployés ainsi que les résultats obtenus.

Durant plusieurs décennies, la performance des entreprises a été basée totalement sur des critères mesurables c'est-à-dire financières expliqués par la part de marché et le chiffre d'affaire, en suite le concept prend une autre forme plus l'entreprise crée la valeur plus elle est performante et les dirigeants maximisent le revenu des actionnaires, La performance peut prendre des différentes dimensions notamment des dimensions non financières dans l'entreprise, la performance économique, managériale, organisationnelle, financière, sociale, humaine,...etc.

Enfin, l'entreprise est tout à la fois une réalité économique (en termes de production, dépenses, répartition), humaine (en tant que lieu de travail et de relations humaines) et sociale (en tant que maillon essentiel de la vie collective), de sorte qu'elle apparaît comme une réalité complexe et pluridimensionnelle.

³¹ PAYETTE. A, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Presse de l'université de Québec 1988, p.157

³² CHANDLER. A.D, « Organisation et performance des entreprises », Editions de l'organisation, T1, Paris, 1992, p.21

Chapitre 1 : La PME en Algérie

La section suivante met l'accent sur les particularités de l'entreprise au vue de sa taille, sur ce nous nous intéressons à étudier les PME comme un type spécifique d'entreprises qui ont des définitions, mode d'analyse différent du moment qu'elle sont des caractéristiques qui les distinguent de ceux des grandes entreprises en gardant toujours les axes fondamentaux, la PME a une stratégie, une structure et une identité ou culture.

Section 2 : les PME en Algérie

Pendant longtemps, l'économie algérienne a été dominée par les grandes entreprises publiques surtout dans les années soixante-dix où l'économie a été centralisée, après la transition vers l'économie de marché en 1988 comme un nouveau moteur de développement et de relance économique et d'investissement, l'état algérien a mis en œuvre des actions de soutien à la PME qui sont aujourd'hui au centre des politiques industrielles et économiques du pays, ce changement s'est déroulé dans un contexte politico-économique très difficile, marqué par une instabilité institutionnelle et une crise sécuritaire grave que l'Algérie a payé chère, le développement et l'importance du nombre des PME a connu une expansion importante depuis 1995³³. Cette évolution est le résultat des mesures d'incitation et d'encadrement, en faveur de la promotion de l'investissement, prises par les pouvoirs publics dans le cadre des réformes économiques libérales. Cependant, au-delà de l'expansion du tissu de la PME ainsi enregistrée, le concept PME en Algérie reste très flou en comparaison avec celui en vigueur dans les pays industrialisés.

Dans cette section, une analyse de la situation des PME actuelle est nécessaire dans le but d'essayer de déterminer tous les obstacles qui entravent le développement de ce secteur, pour ensuite focaliser l'analyse sur le facteur que nous pensons d'une importance réelle pour le développement de la PME, qui est le problème de financement.

1. Définition de la PME-PMI :

Le concept de PME semble a priori être une notion courante et généralement claire. Par contre la littérature spécialisée montre que les chercheurs ne sont pas tous d'accord quant à la définition de la PME. Cette divergence des avis est à cause de l'inexistence des définitions universelles. Différentes définitions s'appliquent à la PME, Parmi les définitions rencontrées, nous citons les suivantes :

Selon Julien et Marchesnay : « La petite entreprise est avant tout une entreprise juridiquement indépendante financièrement, opérant dans les secteurs primaires,

³³BOUYACOUB. A, « De la gouvernance des PME-PMI regard croisés France –Algérie », édition l'Harmattan, 2006, p.10.

Chapitre 1 : La PME en Algérie

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 seuls propriétaires du capital. »³⁴, ainsi Churchill et Lewis définissent la PME comme une « étape avant de devenir grande. »³⁵.

Autre définition, « Les petites et moyennes entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financière, technique et sociale de l'entreprise, qu'elle que soit la forme juridique de celle-ci. »³⁶

Par ailleurs, la définition de la PME peuvent se subdivise en deux approches distinctes: celles basées sur des critères quantitatifs, facilement mobilisables, même sans une connaissance particulière de l'entreprise, et celles fondées sur des critères qualitatifs, reposant sur une analyse du fonctionnement de l'entreprise en détail.

1.1 L'approche quantitative de la PME :

Le Rapport Bolton (1971), qui fut l'un des premiers opposants dont il est à l'origine du renouveau de la recherche en économie industrielle consacrée aux PME au Royaume Uni, où il a déterminé les caractéristiques quantitatives en s'appuyant sur les caractéristiques qualitatives, selon ce rapport il existe trois caractéristiques principales qui distingue 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.

Dans le contexte algérien et jusqu'à 2001, il n'existait pas de définition officielle de la PME sauf une définition simple de l'Office National des Statistiques (ONS) qui présente la PME comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes. Au regard de cette définition, seul le critère effectif

³⁴MARCHESNAY. M et JULIEN. A, «La petite entreprise», édition Vuibert Gestion, 1989, p. 56

³⁵ CHURCHILL. N. et LEWIS .V, « A typology of small business : preliminary study » Working paper n°82 103 – 1990, p. 11

³⁶ BORDERIE. A, « Financer les PME autrement », édition Maxima, Paris, 1998, p. 18.

Chapitre 1 : La PME en Algérie

comptait. En décembre 2001, l'adoption de la loi d'orientation sur la petite et moyenne entreprise a conduit à une définition plus officielle. Cette définition s'inspire de celle adoptée par l'Union Européenne en 1996 et qui a fait l'objet d'une recommandation à l'ensemble des pays membres. Il est à rappeler que l'Algérie a adopté la charte de Bologne de juin 2000 sur la définition européenne des PME qui est basée sur trois critères : les effectifs, le chiffre d'affaire et l'indépendance de l'entreprise.

Selon l'article numéro 4 de loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME), la PME est définie quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de bien et service employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 2 milliard de dinars (DA), ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de DA et respecte le critère d'indépendance³⁷.

A partir de l'article 4 on distingue trois critères des PME qui s'expliquent comme suit :

- 1) Personnes employés : le nombre de personne correspond au nombre d'unité de travail –année (UTA), c'est-à-dire au nombre de salariés à plein temps pendant une année, le travail partiel ou le travail saisonnier étant des fractions d'unité de travail-année. L'année à prendre en considération est celle du dernier exercice comptable clôturé ;
- 2) Seuils pour la détermination du chiffre d'affaire ou pour le total du bilan ceux afférents au dernier exercice clôturé de douze mois ;
- 3) Entreprise indépendante : l'entreprise dont le capital n'est pas détenu de 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspond pas à la définition de PME³⁸.

Les petites et moyennes entreprises englobent les très petites entreprises (TPE), les petites entreprises (PE) et les moyens entreprises (ME), selon les articles de la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (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

³⁷ Loi n° 01-18 du 27 ramadhan 1422 correspondant au 12-12-2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME., article 4, p. 4.

³⁸Ibid, p.4.

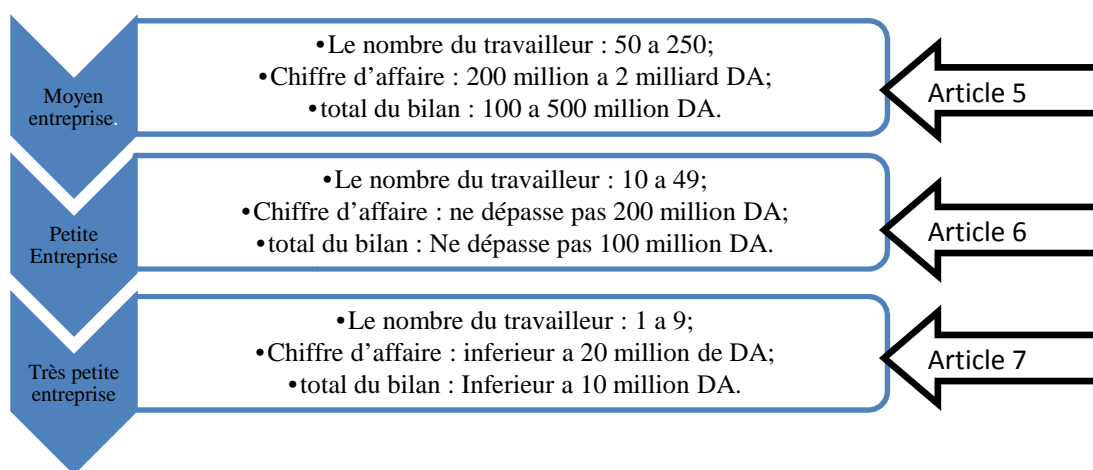
Chapitre 1 : La PME en Algérie

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."

Tableau n°2 : classification des PME



Source : réalisé par moi-même à partir de la loi d'orientation sur la promotion de la PME

Cette séparation ou définition de ce type d'entreprise est conçue afin d'éviter que les entreprises qui appartiennent aux grands groupes profitent des régimes de soutien aux PME.

En outre, la définition statistique de la PME varie d'un pays à un autre à cause de non-conformité de la taille de l'économie à l'échelle internationale et le degré de croissance et la diversité des activités économiques, le tableau cité dans la suivante page identifie les critères des pays des différents continents³⁹ :

³⁹ Disponible sur site : http://fr.wikipedia.org/wiki/Petites_et_moyennes_entreprises .

Chapitre 1 : La PME en Algérie

Tableau n°3 : caractéristiques de la PME d'autre pays

	Personne employés	Chiffre d'affaire	Total du bilan
USA	-500 -1500 pour industrie manufacturière	50 millions dollars dans les services. 13.5 millions dollars dans le commerce. 17 million dollars dans la construction.	-
Japon	300	100 million de yen	-
UE	250	50 million d'euro	43 million d'euros
canada	500	25 million de dollars	-

Source : réalisé par moi-même

1.2 La définition qualitative de la PME :

Au-delà, des critères d'effectifs et d'indépendance, il est intéressant d'identifier des caractéristiques communes éventuelles que peuvent avoir les PME. Chaque firme, quelle que soit sa taille ou sa nature (familiale ou pas), peut être analysée selon trois perspectives complémentaires l'environnement, la configuration organisationnelle et les caractéristiques managériales.

1.2.1 Du point de vue organisationnel et managérial :

1. La PME est caractérisée par une concentration de la gestion et de la décision de la direction, le dirigeant est contrôlé par la famille⁴⁰, c'est-à-dire le dirigeant assume la responsabilité technique et financière ;
2. La petite taille s'accompagne d'une personnalisation de la gestion c'est-à-dire le propriétaire-dirigeant joue un rôle central dans la gestion et l'organisation, Ses propres aspirations influenceront énormément son style de commandement ainsi que les choix de ses objectifs et ses stratégies;
3. Les objectifs de la PME, sont essentiellement ceux du dirigeant qui se sont généralement la combinaison des différents buts fondamentaux, pour Marchesnay il y a trois buts majeurs pour les dirigeants de ce type d'entreprise qui sont (Pérennité que l'entreprise survive à son créateur ; indépendance : être son propre patron ; puissance), ensuite à partir de ces buts, il montre qu'il y a deux types d'entrepreneurs qui sont les suivants :

⁴⁰MARCHENSAY. M, « management stratégique », les éditions Chihab, 1997, p. 26.

Chapitre 1 : La PME en Algérie

- ✓ Entrepreneur PIC (pérennité - indépendance - croissance) : cherche et souhaite en priorité à pérenniser l'entreprise (P), tout en maintenant son indépendance de son capital (c'est à dire refusant tout associé), la question de la croissance n'est envisageable qu'après satisfaction des premiers buts (I) ;
 - ✓ L'entrepreneur C.A.P (croissance - autonomie - pérennité) cherche en premier lieu à exploiter des occasions de croissance sur des marchés en expansions, fortement accessible et favorisant l'exploitation d'interstices ou au besoin créées par l'innovation instables tout en conservant une autonomie de décision. La question de pérennité de l'entreprise passe à un second plan du fait qu'il pourra facilement changer d'activité.
4. Stratégie intuitive ou peu formalisée, forte proximité des acteurs ;
 5. Le contrôle dans la PME est la responsabilité du dirigeant, donc on parle de la contrôlabilité, c'est comme la capacité de garder la maîtrise de la mise en œuvre et du développement d'un ensemble de ressource donc c'est un pivot dans les différentes parties de la structure organisationnelle ;
 6. Le nombre limité des employés des PME favorise la proximité entre le patron et ses employés, et la structure d'organisation est souvent plate, avec peu de niveaux hiérarchiques ;
 7. Une moindre spécialisation des tâches et une polyvalence des membres du personnel qui peuvent prendre certaines initiatives mais manquent de compétences spécifiques (finances, marketing...) ;
 8. Un processus de décision du type : intuition/décision/action ;
 9. Système d'information interne simple et peu formalisé, la 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.

1.2.2 Du point de vue environnemental :

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

Chapitre 1 : La PME en Algérie

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 turbulent. C'est ainsi que la PME se dote d'une capacité d'innovation rapide pour s'adapter au marché.

Figure n°4 : les spécificités des PME

Types de spécificités	Spécificités
Environnementale	- Incertitude et vulnérabilité
Organisationnelle	- Structure peu formalisée et différenciée - Manque de ressources humaines et financières
Managériale	- Rôle dominant de l'entrepreneur : peu de partage d'information, peu de délégation de prise de décision - Cycle de décision stratégique à court terme, réactif - Processus décisionnel intuitif, expérientiel - Peu d'utilisation d'informations et de techniques formelles de gestion

Source : Julien, P.-A. «Les PME : bilan et perspectives», édition Economica Paris, 1994

2. Les atouts des PME :

Les PME sont des entités propres qui possèdent des atouts, leurs capacités de supprimer la bureaucratie donne un rapide délai d'exécution des décisions exercées, car ce type d'entreprises ont des structures suffisamment souples et flexibles, grâce a une grande polyvalence du personnel qui facilite la communication entre eux et un mode de gestion rustique souvent centralisé pour s'adapter facilement aux changements de l'environnement. Ces capacités d'innovation constituent des avantages décisifs qui permettront de faire face victorieusement à la concurrence⁴¹. D'autre part, une intensité relativement faible du facteur capital qui facilite plus ou moins une reconversion ou une survie.

Les PME sont en mesure d'obtenir souvent de bons résultats dans les accords de sous-traitance avec les grandes entreprises, et procurent une certaine souplesse à la structure industrielle en s'abonnant à la production en petites séries et sur commande ou à d'autres types de travaux de finition complétant les activités des grandes entreprises.

⁴¹ BRESSY. G et KONKUYT.C, « économie d'entreprise », édition 5^{ème} Sirey, 2000, p. 23

3. Les faiblesses des PME :

Il est clair qu'en face d'un certain nombre de forces, la PME se caractérise par des 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, nous citons :

✓ Les contraintes liées au financement :

Les PME, même en économies puissantes estiment que l'accès au financement, notamment à moyen et à long terme, est l'un des principaux obstacles qui bloquent leurs développements et investissements, cette difficulté est liée à leur faible capacité d'autofinancement, le manque de garanties suffisantes, l'accès aux marchés financiers limité et le coût plus élevé du crédit bancaire. A cet effet, l'état algérien a mis des dispositifs comme le fonds de garanties aux crédits aux PME pour aider ces entreprises à bénéficier de crédits bancaires. D'autres handicaps se trouvent face à ce type d'entreprise, nous citons :

- ✓ La méthode de gestion des dirigeants est influencée par la difficulté d'accès aux informations sur l'environnement qui a un coût élevé⁴², en matière des études de marchés, l'indisponibilité de données et d'orientations sur les opportunités d'investissement, manque d'information sur les concurrents,....;
- ✓ 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 ;
- ✓ 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 ;
- ✓ Des problèmes de production : en général, les PME utilisent des méthodes traditionnelles de production, sans qu'elles n'essaient de les adapter pour en 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

⁴² BRESSY. G et KONKUYT.C, Op. Cit, p. 24

Chapitre 1 : La PME en Algérie

la survie d'une entreprise ainsi l'insuffisance d'accès aux nouvelles technologies et l'innovation ;

- ✓ Les contraintes liées au marché informel qui est prédominant dans l'environnement de la PME, l'informalité peut toucher plusieurs domaines comme:
 - La non-déclaration ou la sous-déclaration des ressources humaines, financières et même techniques et /ou technologiques ;
 - La fraude fiscale et le phénomène de la sous déclaration sociale ;
 - La pratique de la non-facturation, la sous-facturation et de la surfacturation ;
 - La concurrence déloyale des importateurs qui réussissent à contourner les barrières tarifaires ;
 - La concurrence déloyale de certains promoteurs, qui empêchent les nouvelles PME d'accéder aux marchés potentiels.

En ce qui concerne l'Algérie, l'augmentation du nombre des PME chaque année ne reflète pas l'existence d'un nombre considérables de ces dernières qui cessent leurs activités à cause de ces contraintes, le tableau suivant montre le nombre des PME en cessation d'activité en Algérie de 2007 à 2013 :

Tableau n° 4 : le nombre des PME en cessation d'activité depuis 2007 à 2013

Années		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre des PME en cessation d'activité	Privées	1100	3475	9892	7851	9424	8373	2606
	Publiques	72	40	28	41	/	/	10
	Artisanats	/	/	/	64	121	109	55
Total		1172	3515	1020	7956	9545	8482	2661

Source : réalisé par moi-même à partir de la statistique de l'ONS sur les PME

4. L'importance et le rôle de la PME pour le développement économique:

Il faut noter que la crise qui a secoué l'économie nationale depuis plus de vingt ans, a confirmé à l'état l'échec du secteur public et le modèle socialiste. Les réformes, qui ont été amorcées en Algérie depuis les années quatre-vingt, l'ont conduit progressivement à changer de politique économique dirigée vers l'économie de marché. Cette nouvelle politique a mis en évidence le rôle important des entreprises privées dans le développement local et national. Le pouvoir public algérien a décidé de soutenir et

Chapitre 1 : La PME en Algérie

d'aider les PME afin de réaliser les objectifs de développement durable et de croissance économique.

Nul ne peut nier le rôle de la PME dans les économies des nations, elle contribue à :

4.1 La PME, facteur de promotion social :

Le dynamisme économique est dû principalement à des investissements dans le domaine de l'industrie, il se trouve face à des différentes contraintes dont le manque de ressources financières, coûts élevés, ...etc. Pour faire face à ces difficultés, il est judicieux de créer des petites unités pour répondre nécessairement à la demande d'emploi.

Avant tout La PME est un facteur de croissance économique et de promotion sociale leur rôle n'est pas limité à la simple production des biens et services mais la participation à la croissance économique nationale, le nouveau concept de développement durable met à sa charge des nouvelles responsabilités vis-à-vis de son environnement notamment social et écologique.

Ainsi, la PME 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. La tendance constaté ces dernières années notamment dans l'évolution du taux de chômage en Algérie à contribuer à sa baisse, en raison d'une forte augmentation du nombre des PME particulièrement les privées, le tableau suivant met l'action sur le nombre des PME et l'évolution du taux de chômage de 2007 à 2013 :

Tableau n° 5 : l'évolution du nombre des PME, taux de chômage et le nombre d'emploi créés

Années		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Taux de chômage		13,80	11,3	10,2	10	10	9,7	9,8
Nombre des PME	Privées	293946	392013	408155	472892	511856	550511	578586
	Publiques	666	626	598	557	572	557	547
	Artisanats	116347	126887	162085	135623	146881	160764	168801
Total		410959	519526	570838	609072	659309	711832	747934
Nombre d'emplois privés	Salariés	771037	841068	908046	985515	1017374	1089467	1041221
	Employeur	293946	392013	455398	618515	658737	711275	686825
Publique		57146	52786	51635	48656	48086	47375	48415
Total		1122129	1285867	1415 079	1652686	1724197	1848117	1776461

Source : réalisé par moi-même à partir de la statistique de l'ONS sur les PME

Chapitre 1 : La PME en Algérie

4.2 La PME est un facteur de croissance économique nationale :

Pour garder leurs pérennités dans le secteur d'activités les PME doivent créer des valeurs qui servent à la création d'une nouvelle richesse et conduisent à l'augmentation du PIB national.

Les PME algériennes contribuent à concurrence de 86 % du PIB national hors hydrocarbures et finissent la domination du secteur publique qui a régné pendant plus de trente ans, voici le tableau suivant qui démontre l'évolution du PIB hors hydrocarbures de 2007 à 2013 :

Tableau n° 6 : l'évolution du PIB HH national depuis 2007

Unité : Milliard de Dinars

Secteur juridique	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Part du secteur publique dans le PIB HH	749,86	19,2	760,92	17,55	816,8	16,41	827,53	15,02	923,34	15,23	1,555.13	14,7	1624.14	14
Part du secteur Privée dans le PIB HH	3153,77	80,8	3574,07	82,45	4162,02	83,59	4681,86	84,98	5137,46	84,77	9,023.97	85,3	9976.86	86
Total	3903,63	100	4334,99	100	4978,82	100	5509,21	100	6060,8	100	10 579,1	100	11601	100

Source : réalisé par moi-même à partir de la statistique de l'ONS sur les PME

4.3 La PME, moteur de développement régional et base d'équilibre

L'objectif de toute politique économique c'est le développement local et national. Un développement économique équilibré n'est atteint que lorsque chaque citoyen peut disposer des biens dans sa région ou dans sa localité sans être dans l'obligation de se déplacer vers quelques grands centres urbains.

Il est très difficile de compter sur les grandes entreprises pour atteindre cet objectif sans l'intégration du rôle de la PME qui contribuera efficacement à la valorisation des richesses et des potentialités ainsi que l'amélioration des conditions de vie des populations locales.

4.4 La PME, facteur de souplesse et de renouvellement industriel :

Récessions, inflation, chômage, déficits extérieurs... Pour corriger ces déséquilibres, l'état met en œuvre des politiques économiques. Les principaux objectifs de chaque politique économique sont la croissance économique, le plein emploi, stabilité des prix et l'équilibre des comptes extérieurs.

Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire d'intégrer la PME en tant qu'acteur qui crée l'emploi et la richesse pour amortir et ralentir les effets de chaque crise qui dynamise la relance par sa capacité de réaction rapide.

En ce qui concerne l'Algérie, dans ces dernières années, l'état est entrain de délaisser l'économie de la rente, pour se retourner vers l'économie industrielle où les PME sont des sources de renouvellement et de vitalité industriel par la diversité de leur présence sectorielle.

5. Les axes fondamentaux du plan de soutien à la relance économique :

Sur le plan politique, on assiste à une multiplicité et une multiplication des programmes visant l'encouragement et l'aide des PME dans presque tous les pays du monde. L'Algérie n'a pas échappé à cette obligation, plusieurs programmes et structures ont été créés à l'égard de ce secteur.

Conscient de la grande importance des facteurs cités ci-dessus, le gouvernement algérien a mis en œuvre plusieurs efforts de promotion de la PME, en matière d'encadrement institutionnels, d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau, et dont l'objectif final est d'arriver à créer un vaste corps d'employeurs et d'exploitants de PME qui auront une meilleure compréhension des possibilités du développement et des besoins du pays.

Le tableau cité dans la page suivante, regroupe les différents organismes qui contribuent à la promotion des PME.

Chapitre 1 : La PME en Algérie

Tableau n° 7: Les axes fondamentaux du plan de soutien à la relance économique

	désignation	Rôle principale
ANART	L'Agence Nationale de l'Artisanat Traditionnel 1996	Sauvegarder, promouvoir, d'animer, orienter et développer l'artisanat à travers le territoire national.
ALGEX	L'agence de promotion du commerce extérieur	Application de la politique de promotion des exportations.
CAGEX	La Compagnie d'Assurance et de Garantie des Exportations	La couverture des risques à l'exportation.
FSPE	Le Fond Spécial pour la Promotion des Exportations	Soutien financier aux exportateurs et le placement de leurs produits sur les marchés extérieurs.
ANSEJ	L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes	Chargée d'encourager, de soutenir et d'accompagner les jeunes chômeurs porteurs d'idée de projet de création d'entreprise.
ANDI	L'Agence Nationale du Développement de l'Investissement	Le développement et le suivi des investissements nationaux et étrangers.
FGAR	Le Fond de Garantie des Crédits aux PME	Faciliter aux PME l'accès aux financements des projets d'investissements par l'octroi de garanties financières.
ANGEM	L'Agence Nationale pour la Gestion du Microcrédit	favoriser l'auto emploi, le travail à domicile et les activités artisanales dans les zones urbaines et rurales.
BASTP	La Bourse algérienne de sous-traitance et de partenariat	l'accompagnement des PME désireuses de s'investir dans la sous-traitance.
FSIE	Le Fond de Soutien à l'Investissement pour l'Emploi	- Mobiliser l'actionnariat populaire.
ANDPME	L'Agence Nationale de Développement de la PME	- De mettre en œuvre la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement de la PME.
CGCI	La Caisse de Garantie des Crédits d'investissement	Faciliter l'accès au crédit et les risques d'insolvabilité.
FNI	Le Fonds National d'Investissement	La promotion de la production et des exportations hors hydrocarbures.

Chapitre 1 : La PME en Algérie

L'appui étranger	
<i>Les accords préférentiels</i>	Les accords préférentiels constituent un véritable levier pour le développement des exportations hors hydrocarbures, il s'agit, de l'accord d'association avec l'union européenne, et les Etats Unis dans le but d'offrir des opportunités aux produits algériens en matière d'allégement des droits de douane, pour des listes de produits définis.
Le programme de mise à niveau euro-développement PME	Le gouvernement algérien et la commission européenne sont convenus à mettre en place un programme d'appui aux PME, leurs champs d'intervention ont couvert : <ul style="list-style-type: none"> - L'élaboration des plans de mise à niveau. - L'assistance des PME dans la réalisation de leur plan d'affaires. - L'accompagnement auprès des banques pour l'obtention des crédits d'investissement. - Mettre en place des actions de formations, d'informations et de recherche de partenariat. - Apporter une assistance technique en matière de transfert technologique. - Contribution dans le renouvellement de l'outil de production.
<i>Les autres décisions gouvernementales</i>	
Le couloir vert	il constitue une facilitation à la diminution de l'intervention humaine lors de la vérification de la marchandise et d'éviter toute forme de bureaucratie.

Source : réalisé par moi-même.

Enfin, les PME sont au centre de la politique nationale, afin de sortir de la dépendance économique pétrolière vers la politique de l'industrialisation, pour mettre en place cette transformation l'état a pris plusieurs décisions pour diminuer les difficultés rencontrés par les PME, et développer leurs opportunités afin d'arriver à un développement durable en prenant en compte la responsabilité sociétale et la défense de l'écologie.

Chapitre 1 : La PME en Algérie

Conclusion du Chapitre :

L'objectif de ce chapitre est de préciser la définition et les caractéristiques spécifiques de la PME ou le critère de la taille ne l'empêche pas d'avoir sa propre stratégie et structure qui correspond à la culture et le choix du dirigeant. Depuis près de deux décennies et avec les multiples réformes décidées et des programmes visant l'encouragement et l'aide des PME. La PME dont sa petite taille ne reflète pas le grand rôle joué, elle constitue un pilier essentiel du développement économique, surtout dans le domaine social notamment la résorption de l'emploi et la création de la valeur ajoutée.

La PME en Algérie révèle un déséquilibre flagrant entre le poids numérique des PME et sa participation très restreinte dans la création de richesses, cette situation est due à plusieurs facteurs, parmi lesquels la contrainte financière, sachant que la vie et la croissance de toute entreprise est très étroitement liée à son financement, et l'environnement des affaires, sa position concurrentielle et sa structure financière d'un côté et lourdeurs administratives et bureaucratiques de l'autre côté..

L'Algérie dispose d'un grand nombre d'opportunités très attractives pour les investisseurs, cela n'empêche pas que parfois l'organisation interne des PME et les conflits entre ces membres et les exigences de ces parties prenantes contribuent à sa disparition et sa désintégration.

Chapitre II

La gouvernance des PME

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

Introduction du chapitre :

L'entreprise est un système de confrontation de pouvoir ouvert sur son environnement, depuis les années quatre-vingt-dix le monde a connu la faillite soudaine des grandes entreprises (VIVENDI, ENRON, POLLYPECK, BCCI, WORLDCOM, etc.) par des scandales financiers et des crises systémiques. Ces faillites ont des conséquences tangibles qui concernent tous les membres d'entreprise les actionnaires, les dirigeants, les salariés les parties prenantes et plus largement les pouvoirs publics.

Pour réguler et ajuster cette complexe chaîne relationnelle qui regroupe des systèmes parmi eux l'entreprise, il faut mettre en place un système organisationnel que nous appelons la gouvernance des entreprises dont l'étude fait l'objet dans ce chapitre.

En effet, le thème de la gouvernance des entreprises a connu une grande vogue depuis des années, la mission principale qui lui est confiée est d'organiser le fonctionnement des grandes entreprises par la surveillance, au besoin de révoquer, les dirigeants ou régler leurs comportements.

Force est de constater que l'état algérien a centralisé sa politique sur la PME vu son importance et son rôle dans le développement économique et industriel, ainsi que leurs spécificités, il est nécessaire de mesurer la performance de leur mécanisme disciplinaire de gouvernance.

Dans cette perspective, nous insistons dans ce chapitre à présenter la gouvernance des entreprises depuis ses origines, l'évolution des théories de la gouvernance des entreprises, et ensuite nous devons éclairer les spécificités du système de gouvernance des PME, ainsi l'applicabilité des mécanismes de gouvernance au sein de la PME, pour cela deux sections sont mis en place qui sont les suivantes :

- Section 1 : La gouvernance des entreprises ;
- Section 2 : L'application de la gouvernance aux PME.

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

Section 1 : la gouvernance des entreprises

Le concept gouvernance est devenu un terme de large utilisation, qui a vu un grand écho non pas seulement dans le monde des affaires mais aussi tous les domaines et les discussions que ce soit politique, sociale, écologique,

Ainsi, la gouvernance des entreprises est un thème de communication en plein développement et donne naissance à des nombreux débats, notamment la performance organisationnelle ou, elle suppose la mise en place de mécanismes qui permet d'assurer la survie de l'entreprise et de répondre aux attentes des parties prenantes.

1. La gouvernance : le concept

Tout d'abord, l'étymologie démontre que ce concept découle du verbe grec *kuberer* qui signifie le pilotage d'un navire et qu'il a donné naissance au verbe latin *gubernare*, qui revêtait les mêmes significations.

Selon le Grand dictionnaire Harrap's, le mot «gouvernance» se traduit en français par *gouvernement, gouvernance, maitrise, domination, conduite*, et même *empire*, ainsi le dictionnaire de l'anglais commercial et financier propose sa traduction par les termes *gouvernement, direction, gestion ou contrôle*⁴³.

Le concept de la gouvernance a des acceptations et utilisation multiples, cette multiplication le rend très vaste et varié qu'on peut aussi l'utiliser à plusieurs niveaux tels que la gouvernance mondiale, globale, économique, politique, sociale,.....

2. La gouvernance des entreprises ;

Avant de présenter les définitions de la gouvernance des entreprises, l'émergence de ce sujet revient au débat ouvert par Berle et Means sur les conséquences de la séparation entre les fonctions de propriété d'une part et celles de décision d'autre part. Cette séparation a donné naissance à des conflits d'intérêts entre les membres de l'organisation précisément les propriétaires et les dirigeants, cette préoccupation grandissante conduit à l'émergence d'un nouveau concept de la gouvernance des entreprises, ce dernier résulte de la nécessité de concilier plusieurs intérêts, souvent antagonistes, au sein des entreprises, notamment ceux des actionnaires et des dirigeants.

⁴³BENLETAIF.M, « l'état et les entreprise publiques en Tunisie la mutation du contrôle », édition Harmattan, 1998, p.53.

2.1 Définition du concept :

La « gouvernance d'entreprise », expression aux contours encore incertains, traduit aujourd'hui communément admise du terme anglo-saxon « Corporate governance », il n'a pas de définition universelle et reconnue par tous du fait qu'il n'a pas une unanimité ainsi qu'il est pluriel et complexe.

La gouvernance des entreprises est définie différemment par plusieurs auteurs, Shleifer et Vishny considèrent que « la gouvernance regroupe les moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer sur la rentabilité de leur investissement »⁴⁴.

Aussi, Pierre-Yves Gomez, le définit comme « l'ensemble des dispositifs et des pratiques institutionnelles de l'entreprise qui permettent de rendre légitimes les fonctions d'autorité exercées directement par les dirigeants et déléguées à la hiérarchie »⁴⁵.

D'autre part, PEREZ. R, nous livre une définition plus riche de la gouvernance d'entreprise qui est conçue comme : « le dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise plus largement, d'une organisationnelle et les parties concernées par le devenir de la dite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des « droits légitimes » sur celle-ci. »⁴⁶.

En effet, la gouvernance d'entreprise étant « constituée du réseau de relations liant plusieurs parties... »⁴⁷ qui sont les suivants :

- Les actionnaires : ils sont les détenteurs du pouvoir, et sont appelés à l'allouer partiellement ou totalement aux mandataires sociaux. En se débarrassant de la gestion, ils cèdent au dirigeant le droit de propriété virtuel contre la perception d'une rémunération équitable et le limogeage « *atnatum* » de ce dernier en cas de non satisfaction ;
- Les dirigeants : sont liés aux actionnaires par un contrat et sont appelés à exercer le pouvoir alloué par ces derniers pour maximiser leurs intérêts ;

⁴⁴SHLEIFER A. et VISHNY .R, «A survey of corporate governance», Journal of Finance, 1997, vol. 52, p. 737

⁴⁵GOMEZ P. Y, «la république des actionnaires. Le gouvernement des entreprise entre démocratie et démagogie», édition La découverte et Syros, Paris, 2001, p. 24

⁴⁶PEREZ R., «La gouvernance de l'entreprise», édition La découverte, Paris, 2003, p. 22.

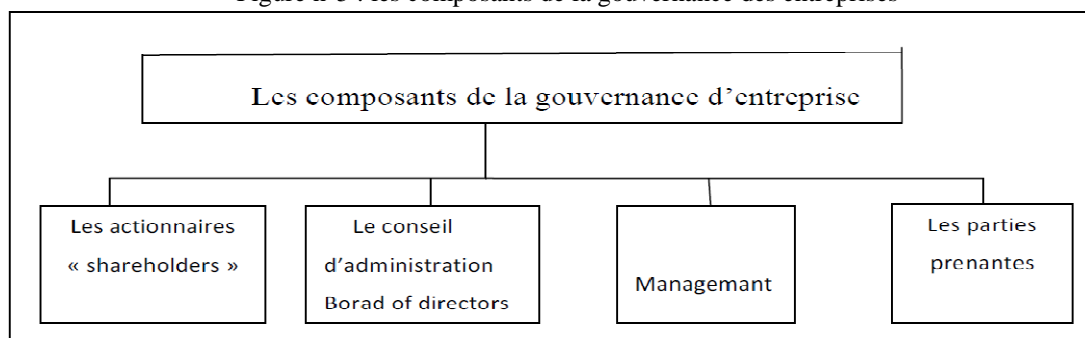
⁴⁷CABY. J et HIRIGOYEN.G, « Création de valeur et gouvernance de l'entreprise », 3ème édition Economica, Paris, 2005, p. 63

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

- Le conseil d'administration : il est appelé à évaluer et à ratifier les décisions stratégiques et à contrôler l'exercice du pouvoir et la latitude managériale des dirigeants ;

-Les parties prenantes « stakeholders » : le concept des parties prenantes désigne tous les partenaires extérieurs de l'entreprise cette expression d'origine anglaise (elle est la traduction du mot stakeholder) englobe ainsi tous à la fois les partenaires économiques de l'entreprise en particulier, les fournisseurs et clients, et pourquoi pas les concurrents, les actionnaires, investisseurs institutionnels, syndicats, et surtout ceux qui sont touchés par l'activité de l'entreprise, même si celle-ci n'en a pas toujours conscience au même degré : collectivités locales, défenseurs de l'environnement, et les organisations non gouvernementales (ONG).

Figure n°5 : les composants de la gouvernance des entreprises



Source : BENDEL. F, « la gouvernance d'entreprises ».édition Economica, Paris, 1997, p. 11

Plus largement, Charreaux définit la gouvernance d'entreprise comme : « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire»⁴⁸. Cette définition met l'accent sur la problématique du contrôle du dirigeant au sein de l'entreprise et sur la nécessité de faire prédominer les objectifs collectifs (pérennité de l'entreprise) par rapport aux intérêts individuels, ainsi cette définition s'inspire du modèle partenarial de la gouvernance qui prend en compte l'influence de toutes les parties prenantes sur la prise de décision du dirigeant et non uniquement l'influence des actionnaires tel que suggéré dans le modèle actionnarial. Elle accepte une fonctionnalité plus vaste des mécanismes que celle visant seulement la discipline des dirigeants, cette définition considère en effet que les mécanismes peuvent influencer le dirigeant en faisant varier ses compétences et ses

⁴⁸CHARREAUX. G., « Vers une Théorie du Gouvernement de l'Entreprise », CREGO Working Paper, N°9603, 1996, p.1.

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

savoir-faire, comme le suggère le courant cognitif. Tout simplement cette définition ouvre la porte sur un nouveau concept c'est la gouvernance élargie.

Il est à noter qu'il est indispensable de trouver des conflits d'intérêts entre les parties prenantes du fait que chaque acteur de la communauté des stakeholders de l'entreprise dispose d'une fonction de préférence propre, composée à la fois d'un intérêt particulier et d'un intérêt partagé, le tableau suivant résulte la totalité de ces conflits :

Tableau n°8 : Nature des intérêts des stakeholders

➤ Actionnaires : ils cherchent à maximiser les dividendes à court terme et les plus-values sur les titres à long terme	
Intérêt personnel : -Dividendes élevés ; -plus-value à long terme sur investissement -Accroissement du pouvoir.	Intérêt Partagé : -Notoriété et rayonnement de l'entreprise -Renforcement de la position de l'entreprise sur le marché.
➤ Dirigeant : le dirigeant cherche à maximiser ses attributions matérielles c'est à dire sa rémunération, il cherche aussi le pouvoir au sein de l'entreprise.	
Intérêt personnel : -Maximum de rémunération -Evolution de carrière -Réseau relationnel -Maximum de pouvoir	Intérêt Partagé : -Pérennité et viabilité de l'entreprise -Rentabilité et croissance -Rayonnement
Salariés ou Personnels : ils cherchent à maximiser le revenu, une évolution positive de la carrière ainsi que la sécurité de l'emploi.	
Intérêt personnel : -Bon rapport qualité / prix -Minimum de délais -Continuité de l'approvisionnement - Conditions avantageuses de payement	Intérêt Partagé : -Performance de l'entreprise -Notoriété et image de marque
➤ Collectivité et société en général : elle cherche à améliorer la qualité de la vie, à assurer la sécurité des transactions et la continuité des services de l'entreprise.	
Intérêt personnel : -Responsabilité publique de l'entreprise -Concrétisation de l'échelle de valeur de la société (modèle de la société projetée) - Bien-être et cohésion sociale	Intérêt Partagé : -Notoriété et rayonnement de l'entreprise -Performance de l'entreprise.

Source : BEN REJEB. W, « gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie », Mémoire pour l'obtention du D.E.A en Management, Juillet 2000.

Considérant l'entreprise comme un ensemble des relations d'agence qui sont des contrats introduits avec une série complexe de conflits potentiels d'un point de vue contractuel [fondés sur l'asymétrie informationnelle] que d'un point de vue cognitif (fondés sur la connaissance), la matrice suivante permet d'appréhender les conflits, et les possibilités d'éventuelles convergences d'intérêts entre les dirigeants, les actionnaires, les fournisseurs, les clients et l'environnement, sur un plan cognitif et/ou contractuel.

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

Tableau n°9 : Matrice des conflits potentiels entre les stakeholders

	Dirigeants	Actionnaires	Clients	Fournisseurs	Environnement
Dirigeants	Conflits cognitifs entre dirigeants Généraux intermédiaires inférieurs opportunité /choix d'investissement	Type d'investissement, politique de financement Conflits contractuels et cognitifs	Qualité globale Coût Conflits contractuels et cognitifs	Coût Qualité industrielle Conflits contractuels et cognitifs	Engagement éthique, Pollution, développement local... Conflits cognitifs
Actionnaires	-	Conflits cognitifs : Minoritaires/majoritaires Individuels, collectifs Dividende, choix d'investissement, prix de cession	Conflits indirects en fonction des arbitrages opérés entre rentabilité et qualité des produits	Conflits contractuels et cognitifs coûts	Rentabilité Engagement éthique, Pollution, développement local... Conflits cognitifs
Clients	-	-	Conflits cognitifs Comportement du consommateur et critères de choix	Conflits cognitifs sur produit, matière première	Engagement éthique, Pollution, développement local... Conflits cognitifs
Fournisseurs	-	-	-	Conflits cognitifs Sur produit organisation	Engagement éthique, Pollution, développement local... Conflits cognitifs
Environnement	-	-	-	-	Conflits cognitifs entre groupes d'intérêts

Source : CHATELIN. C et TREBUCQ. S, «Du processus d'élaboration d'un cadre conceptuel e-gouvernance d'entreprise », Working paper, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne, 2003.

3. Le cadre institutionnel de la gouvernance des entreprises :

Les années quatre-vingt, c'est des années qui ont vu des scandales financiers et boursiers contemporains et les faits de plusieurs groupes industriels et financiers surtout les pays anglo-saxon (Vivendi, Enron, pollypeck, bcci, worldcom, etc.) ainsi Crédit Lyonnais ou Air France dans les années 1990 à cause de certaines pratiques qui ont révélé des dysfonctionnements liés essentiellement à un manque de transparence et à une absence de contrôle des actionnaires, ces résultats ont contribué à relancer l'intérêt du public pour les débats en matière de gouvernance.

Dans cette perspective, des mesures d'encadrement, tant au niveau national qu'international ont été pratiqué par la mise en place des comités et des codes de bonnes pratiques de gouvernance afin de définir des recommandations en matière d'organisation et de transparence des entreprises ayant pour finalité de corriger les failles, rassurer les marchés financiers et à améliorer les systèmes de contrôle des entreprises.

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

Le rapport Cadbury⁴⁹, publié en 1992 au Royaume-Uni, a été pris comme référence à de nombreuses autres publications rapport Viénot I en 1995 et II en 1999, Nouvelle Régulation Economique, NRE (2001), Rapport Bouton (2002). Depuis 1990, le nombre des comités et des codes de bonne gouvernance ont dépassé les 180 suivant les caractéristiques économiques, politiques et sociopolitiques de chaque pays. Pour cela la question de la gouvernance d'entreprise n'est pas l'apanage des seuls pays développés, en 2008 l'Algérie a annoncé un code de bonne gouvernance pour les PME (Goal), qui est le premier de l'histoire de notre pays et il est considéré comme un document de base pour les entreprises algériennes, publiques et privées, qui inspirent à améliorer leurs performances et leurs compétitivités sur le marché intérieur et extérieur.

4. Le rôle de la gouvernance des entreprises :

Charreaux estime que pour être efficace, un système de gouvernance d'entreprise doit jouer deux rôles principaux⁵⁰ :

- Un rôle préventif : il doit permettre d'éviter que des situations de crise ne surviennent. Il s'agit notamment de s'assurer qu'aucun des stakeholders ne s'accapare durablement d'une partie des richesses trop importantes au détriment des autres partenaires. Un bon gouverneur d'entreprise doit donc permettre l'expression des différentes parties prenantes avant que les conflits n'éclatent ;
- Un rôle curatif : il doit permettre la résolution des situations de crise. Une situation de crise doit parfois se résoudre par le départ des dirigeants ou de certains salariés. Il est important que le système de gouvernance soit suffisamment souple et réactif pour le permettre.

5. Les théories de la gouvernance :

5.1 Les approches de la gouvernance des entreprises :

5.1.1 L'approche actionnariale :

Cette approche actionnariale est fondée sur les travaux de Jensen et Meckling où l'entreprise est présentée comme un nœud de contrats axés sur les conflits d'intérêts entre les actionnaires d'un côté et les dirigeants de l'autre (théorie de l'agence), elle

⁴⁹RICHARD. B et MIELLET.D, «la dynamique de gouvernement des entreprise», édition d'organisation 2003, p. 5

⁵⁰CHARREAUX.G, « Vers une Théorie du Gouvernement de l'Entreprise », Op. Cit, p. 35-37

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

cherche à expliquer la structure financière de l'entreprise afin que les investissements financiers des actionnaires par des mécanismes de gouvernance qui permettent de discipliner le dirigeant et de réduire son espace discrétionnaire et faire aligner des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires . La création du maximum de valeur passe exclusivement par la discipline du dirigeant.

5.1.2 L'approche partenariale :

L'approche partenariale de la gouvernance permet d'intégrer et de prendre en compte l'apport de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans le processus de création et de répartition de la valeur. Dans cette approche, la firme est considérée comme une équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la création de valeur. La valeur est ainsi créée par la concordance des efforts de l'ensemble des parties prenantes où l'actionnaire n'est plus le seul créancier résiduel.

5.2 Le courant disciplinaire :

La séparation entre la propriété et la gestion a donné naissance à l'émergence des nouvelles structures d'entreprises qui deviendront le centre d'intérêt de plusieurs cadres théoriques, que chacun le traite sous un angle particulier afin de mettre en évidence ses particularités. Ces cadres théoriques s'articulent autour de la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction, de l'enracinement et les théories cognitives.

5.2.1 La théorie du droit de propriété :

La première des approches du courant disciplinaire et l'un des fondements de la gouvernance des entreprises est la théorie des droits de propriété qui rejoint. Les origines de la théorie des droits de propriété remontent aux années soixante dans la mouvance est dictée par les tenants (Alchain, Demetz, Furubton,...). Elle s'intéresse à l'organisation des firmes où les droits de propriété sont liés à deux notions fondamentales les externalités et les coûts de transaction.

Son objet est de montrer comment les systèmes de droits de propriété agissent et influencent sur les comportements individuels et sur l'efficacité des systèmes économiques (fonctionnement de l'économie), en insistant sur les vertus des droits de

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

propriété privés. Dans ce cadre, la firme est caractérisée par la structure particulière des droits de propriété, définie par un ensemble de contrat⁵¹.

Pour Demetz⁵² les droits de propriété sont les droits qui permettent aux individus de savoir a priori ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté, il y a trois attributs qui peuvent définir un droit de propriété sur un actif le droit d'utiliser l'actif, le droit d'en tirer profit et le droit de le céder définitivement à un tiers. La séparation traditionnelle de ces droits détermine trois catégories qui sont l'usus (qui constitue le droit d'utiliser un bien), le fructus (qui correspond au droit d'en percevoir les fruits) et l'abusus (qui correspond au droit de vendre le bien). Les caractéristiques de chaque droit de propriété permettent d'identifier les différentes formes de l'entreprise, le tableau ci dessous propose une typologie de l'entreprise :

Tableau n° 10: Nature de la firme et formes d'organisation

Caractéristiques des droits	Individu propriétaire	Individu propriétaire	Propriété collective (individus)	Propriété collective (Etat)
Exclusif	oui	oui	oui	oui
Usus	oui	A l'employé	oui	oui
Fractus	oui	Au propriétaire	A l'employé	A la collectivité
Cessible	oui	Parfois limite	Non	Non
Abusus	oui	partage	Eventuellement aux employés	Non
Type de propriété	Propriété privée	Propriété privée atténuée	Propriété collective atténuée	Propriété publique
Type d'entreprise	Entreprise capitaliste	Entreprise managériale	Entreprise coopérative	Entreprise d'Etat

Source : Gomez P.Y, « le gouvernement d'entreprise, modèles économiques et pratiques de gestion », édition Inter-Edition, Paris, 1996, p.271.

A partir de ce tableau, les droits de propriété sont considérés comme des outils d'analyse, et aussi on peut faire le lien entre les droits de propriété et la forme organisationnelle, pour que ce dernier soit efficace le système de droits de propriété doit regrouper trois conditions qui sont l'exclusivité, la transférabilité et l'universalité.

La plus efficiente forme d'entreprise est censée être la propriété privée (entreprise capitaliste), ou l'individu est à la fois le propriétaire et le dirigeant.

Les entreprises publiques, justement avec les droits de propriété qui sont dégradés et les mécanismes d'incitation déficients, représentent des formes inefficaces.

⁵¹ WEINSTEIN. O, « Quelques controverses théoriques. L'entreprise dans la théorie économique », Revue Comprendre l' économie, vol1, p. 346.

⁵² DEMSETZ. H, « Toward a Theory of Property Rights », The American Economic Review, Vol. 57, No. 2, p.347

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

Dans une optique individuelle de défiance, cette théorie affirme la nécessité du contrôle qui est impliquée par les hypothèses comportementales des agents, les relations économiques, et particulièrement la relation de travail.

5.2.2 La théorie de l'agence :

A partir des années soixante-dix, l'entreprise est représentée comme un nœud de contrats où la propriété est séparée de la gestion, au-delà les implications organisationnelles et comportementales liées aux droits de propriétés sont étudiées au niveau des contrats regroupant les propriétaires et dirigeants. La théorie de l'agence développée par JENSEN et MECKLING ne s'intéresse qu'à l'analyse des objectifs de la firme comme entité regroupant des parties à partir des objectifs des individus ou chaque individu cherche à maximiser son propre intérêt et fonction d'utilité.

En effet, la séparation entre la propriété et la gestion conduit à des conflits d'intérêts entre les deux partenaires (propriétaire et gérant), les deux parties étant liées par une relation d'agence, pour Ross « on dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux (ou plusieurs) parties lorsqu'une de ces parties, désignées comme l'agent, agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier »⁵³, Jensen et Meckling définissent la relation d'agence comme « ... un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent »⁵⁴, alors la théorie de l'agence définit la relation d'agence comme un contrat dans lequel une personne, nommée « principal », engage un individu, appelé « agent », afin d'effectuer un travail et pour que l'agent puisse faire le travail exigé, le principal doit lui déléguer de l'autorité, ce qui provoque deux phénomènes qui sont les suivants :

- L'agent a des informations qu'il garde pour lui tant que le contrat n'est pas signé, et de l'autre côté, le principal peut cacher des informations, cette situation est appelée «la sélection adverse» *ex ante* ;

⁵³ROSS. S, « The economic theory of agency: the principal problem », American Economic Review, LXII, 1973, p. 134.

⁵⁴JENSEN M.C et MECKLING W.H, «Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structur », journal of financials economics, 1976, p. 308.

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

- Le principal n'est pas assuré que l'agent agira dans son seul intérêt, il y aura mise en place des mécanismes de contrôle, cette situation est appelée «le hasard moral» *ex post*.

En outre, les problèmes d'agence sont liés à la fois à l'incertitude de l'environnement qui est accompagnée souvent d'un problème d'asymétrie informationnelle une source de divergence entre les deux parties contractantes, cette situation dégage des conséquences qui se résume par l'opportunisme des agents qui cherchent par tous les moyens à accroître les avantages qu'ils tirent de leurs postes (maximisation du revenu), l'élargissement de la marge de liberté objectif de domination (statut, pouvoir, prestige,...) et le besoin de sécurité, cette situation engendre une augmentation au niveau des coûts de contrôle qui devient insupportable pour les actionnaires, d'où la nécessité de la mise en place de certains mécanismes de contrôle afin de protéger les intérêts des actionnaires. Ce qui explique, selon Jensen et Meckling⁵⁵ l'existence des « coûts d'agence » qui englobent :

-Les coûts de surveillance (*Monitoring expenditure*) qui sont des frais engagés par le principal pour vérifier les décisions prises par l'agent, nous pouvons citer les honoraires des commissaires au compte, l'audit réalisé par les actionnaires.

-Les coûts d'obligation (*Bonding expenditures*) qui sont des dépenses réalisées par le gestionnaire pour montrer sa « bonne foi » au principal. Exemples : les frais de publicité, l'élaboration et la diffusion d'un rapport annuel.

-La perte résiduelle (*Residualloss*) qui correspond à la perte d'utilité supportée par le principal par l'impossibilité d'avoir un contrôle total des dirigeants, elle correspond aussi à l'écart inévitable, entre le résultat de l'action de l'agent pour le principal et ce qu'aurait donné un comportement conduisant à une maximisation effective du bien être du principal.

Ces coûts incitent à la mise en place de systèmes de contrôle et d'incitation, appelés mécanismes de gouvernance. Leur objectif est d'aligner les intérêts de l'agent sur ceux du principal, ainsi de minimiser les coûts d'agence, sachant que l'organisation la plus performante ou efficace celle qui a des taux faibles ou en état descendante de ces coûts.

⁵⁵JENSEN M.C et MECKLING. W.H, Op. Cit, p. 354

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

A cet égard, 7 mécanismes de contrôle ont été explicités par BAUDRY B⁵⁶, qui regroupe deux types de mécanismes interne et externe qui sont les suivants:

- 1) l'Etat : il intervient par le biais des réglementations qu'il impose en matière de production des documents comptables et en mettant en place des mécanismes de surveillance des marchés financiers (organismes chargés de veiller à la bonne information des actionnaires des sociétés cotées) ;
- 2) Le marché des biens et des services : ce marché, étant régi par la concurrence. De ce fait, une firme mal gérée doit normalement disparaître. La crainte de voir l'entreprise disparaître, constitue une incitation pour les managers à bien gérer la firme ;
- 3) Le marché financier : il intervient dans la gestion des managers par le biais des offres publiques d'achat (OPA). C'est une technique qui permet à une société de prendre le contrôle d'une autre société cotée en proposant à son actionnariat dispersé l'acquisition des titres en circulation. La menace pour l'OPA constitue pour le manager une citation à bien gérer la firme ;
- 4) Le marché du travail des dirigeants : les dirigeants sont évalués en fonction des performances qu'ils obtiennent. Des performances mesurables par la valeur de la firme.
- 5) Le conseil d'administration : lors de chaque assemblée annuelle, les actionnaires élisent les administrateurs de la société pour qu'ils agissent suivant leurs intérêts ;
- 6) La rémunération des dirigeants : pour inciter les dirigeants à réduire leur opportunisme, leur rémunération est indexée sur leur performance ;
- 7) Surveillance exercée par les actionnaires : l'efficacité du CA n'est pas garantie. De ce fait, si les actionnaires ne sont pas satisfaits de la prestation des dirigeants, ils peuvent les remplacer.

5.2.3 La théorie des coûts de transaction:

La microéconomie traditionnelle a réduit l'entreprise à une combinaison technologique une boîte noire censée opérer une allocation de facteurs de production. Dans cette optique, seule la technologie peut expliquer la taille et l'importance des entreprises. De plus, l'existence de ces dernières est postulée : la théorie ne pose pas la question de l'émergence des firmes. Le courant théorique inauguré par Coase et prolongé par Williamson va poser les bases d'une théorie de l'apparition des firmes. Si l'organisation

⁵⁶ECHKONDI Mhamed, « le renouveau de la gouvernance des entreprise : vers une prise en compte des parties prenantes », revue économie et management N 07, université de Tlemcen, 2008.

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

existe c'est parce qu'elle constitue dans certaines conditions une forme de régulation de l'activité économique plus efficace que le marché⁵⁷.

R. Coase et O. Williamson sont les principaux fondateurs de la théorie des coûts de transaction, le point de départ de cette théorie c'est l'article pionnier de Coase publié en 1937 « la nature de la firme », du point de vue de cette théorie l'entreprise est considérée comme un mode d'organisation concurrent du marché, Coase affirme l'existence de deux formes alternatives de coordination économique, la première consiste la coordination sur le marché par un système de prix qui dégage trois types de coûts qui sont des coûts de découvertes des prix, des coûts de négociations et des conclusions des contrats pour chaque transactions, la seconde c'est la coordination administrative au sein de la firme elle permet d'éviter ces coûts mais génère des coûts internes d'organisations et des coûts de conclusion des contrats.

Selon le même auteur « en formant une organisation et en accordant à une autorité le droit de diriger les ressources, certains coûts peuvent être évités »⁵⁸, à travers le mécanisme de contrôle hiérarchique, l'organisation se différencie du marché par sa capacité à réaliser des transactions en interne à un coût de transaction moindre que celui qui serait supporté sur le marché.

S'appuyant sur les travaux de Coase, la question centrale de Williamson consiste à savoir les formes organisationnelles qui minimisent le coût de transaction. Williamson indique « il est particulièrement important de noter que l'économie des coûts de transaction allie un degré intermédiaire de capacité cognitive (la rationalité limitée) à un degré élevé de motivation (l'opportunisme) »⁵⁹, il a posé deux hypothèses qui dérogent à la pensée néoclassique et relative aux comportements des agents :

-La rationalité limitée : elle renvoie aux travaux de Herbert Simon, les individus ont des capacités et des connaissances limitées qui influencent leurs décisions, en partant de la situation complexe de l'environnement et l'incertitude, les agents ne peuvent pas prévoir et envisager tous les événements possibles et calculer parfaitement les conséquences de leurs décisions ce qui augmente des coûts ex-ante et ex-post ;

⁵⁷ CHARPENTIER. P, « Management et gestion des organisations », édition Armand Colin, Paris, 2007, p.23.

⁵⁸COASE R. H, « the nature of the firm», édition Economica, vol 16, 1973, p. 335

⁵⁹WILLIAMSON O.E « les institutions de l'économie », édition Inter Edition, Paris, 1994, p. 20

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

-L'opportunisme des agents : c'est une conséquence de la rationalité limitée, Williamson la définit comme « une recherche de l'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie, cette dernière inclut les formes les plus apparentes telles que le mensonge, le vol et la tricherie »⁶⁰, ce concept tire ses origines du caractère coûteux de l'information (existence d'asymétrie) et la complémentarité des actifs, tant que le contrat ne peut pas prévoir toutes les alternatives possibles, un agent peut être tenté d'adopter un comportement opportuniste pour favoriser ses intérêts au détriment de ceux des autres. Il se distingue d'un comportement basé sur la confiance.

En définitive, la conjonction de la rationalité limitée, de l'opportunisme, la spécificité des actifs (un actif est dit spécifique s'il nécessite des investissements spécifiques) détermine le niveau des coûts de transactions encourus lors de l'échange. Ces interactions a amené WILLIAMSON. O a évoqué l'idée des « structures de gouvernance », qui sont des mécanismes contractuels de pilotage des transactions.

L'essence de cette structure est de trouver la forme organisationnelle la plus adaptée, au sens où elle résout les conflits et limite en premier lieu les coûts de transaction (selon Williamson l'entreprise se trouve dans une bonne situation si elle est capable à réduire les coûts de transaction). Williamson a identifié une structure de gouvernance pour chaque situation contractuelle, comme la montre la figure suivant :

Figure n° 6 : La structure de la gouvernance efficace

		Caractéristiques de l'investissement		
		Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
Fréquence	Ocasionnelle	Gouvernance de marché (contractualisation classique)	Gouvernance trilatérale (contractualisation néoclassique)	
	Récurrente		Gouvernance bilatérale (contractualisation évolutive)	Gouvernance unifiée (Hiérarchie)

Source: Williamson O.E, Op. Cit, p. 106

- 1) La gouvernance du marché : elle correspond à la transaction spot où la présence du cas d'échange pure, elle est très efficace car elle permet de réduire les coûts de transaction. La rationalité est limitée, les agents opportunistes et les actifs ne sont pas spécifiques, ici l'entreprise peut faire jouer la concurrence entre les offreurs pour se protéger contre leur éventuel opportunisme ;

⁶⁰Williamson O.E, Op. Cit, p. 70

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

- 2) La gouvernance trilatérale elle correspond au contrat à long terme. Dans ce cas, les actifs sont spécifiques, la rationalité est limitée et les agents sont opportunistes. la gestion dans ce genre de situation se fait par contrat. Considérant l'opportunisme et les spécificités des actifs dans le contrat, l'entreprise se protège par des clauses spécifiques, en cas de conflits l'interprétation de ces clauses sera soumise a une structure d'arbitrage, autre que le tribunal, d'où le nom de trilatéral ; les deux parties contractants et l'instance d'arbitrage ;
- 3) La gouvernance bilatérale elle correspond à la promesse. Dans ce cas l'opportunisme n'est pas admis. Les actifs sont spécifiques et la rationalité est limitée. L'élément fondamental dans la gestion est la confiance, c'est ce qu'on observe généralement dans les relations de sous-traitance, les accords de partenariat, alliances,.... ;
- 4) La gouvernance unifiée : elle correspond à la planification, elle découle de la spécificité très élevées des actifs qui nécessite une internationalisation de la relation entre les parties qui devient une relation d'autorité. Il y a substitution de la firme au marché ;
- 5) La contractualisation évolutive : elle découle du cas ou les actifs sont très spécifiques et le lien entre les parties sont complexes. En effet, la forte spécificité des actifs induit une étroite collaboration entre les parties contractantes. Il y a la jonction entre la gouvernance bilatérale et la gouvernance unifiée, la seule différence est que les deux parties sont autonomes.

5.2.4 La théorie de l'enracinement :

Les théories de l'agence et des coûts de transaction tentent d'expliquer l'efficacité des formes organisationnelles, tandis que la théorie de l'enracinement vise l'explication pourquoi des formes organisationnelles ou des acteurs inefficients continuent d'exister sur des marchés supposés concurrentiels.

A la fin des années 80, la théorie de l'enracinement fut développée par A. Shleifer, R.W. Vishny et R. Morck. Elle remet en cause les fondements des théories contractuelles en général et de la théorie de l'agence en particulier du fait qu'elle ne peut être appréhendée sans la considération du pouvoir discrétionnaire dont disposent les dirigeants et qui a trait à l'incomplétude des contrats. Autrement dit, la théorie de l'enracinement est

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

conçue dans un cadre mettant en avance la latitude managériale qui a été, pendant longtemps, ignorée par les théories contractuelles.

Selon Berger et al, « L'enracinement est un processus progressif selon lequel un dirigeant réussit à se pérenniser dans son poste malgré la discipline imposée par le gouvernement d'entreprise et la pression exercée par les marchés exogènes de la firme». ⁶¹

Pour Carroll et Griffith⁶², l'enracinement du dirigeant se manifeste par le fait de maintenir ce dernier à son poste quand l'entreprise présente des performances financières négatives, car pour les actionnaires le coût de son remplacement est supérieur au coût de son maintien.

Cette théorie met en évidence les stratégies opportunistes des dirigeants et leurs conséquences sur les systèmes de contrôle et sur la performance de l'entreprise. Dans ce sens, l'enracinement traduit la volonté de l'agent de se rendre indispensable aux yeux des actionnaires⁶³ et neutraliser les systèmes de contrôle mis en place par le principal (les actionnaires) par l'utilisation des moyens à leur disposition afin de valoriser leur présence au sein de l'entreprise et de rester à la tête de l'entreprise même si la performance n'est pas garantie, on distingue quatre styles majeurs⁶⁴ :

-Les investissements idiosyncratiques : les investissements sont dits idiosyncratiques lorsque le départ des dirigeants rendrait ces investissements inutilisables ou bien leur remplacement entraîne une perte de valeur pour les actionnaires. Ces investissements permettront aux dirigeants l'obtention des rémunérations plus importantes sous formes de salaires ou d'avantages non pécuniaires et accroissement de leurs latitudes décisionnelles ;

-La manipulation de l'information : en jouant sur l'information, les dirigeants cherchent à accroître leur espace discrétionnaire en manipulant l'information de façon à

⁶¹ MEDINA. P et PACHE. G, « les relations entre chargeurs et prestataires de services logistiques : quelles perspectives ouvertes par la théorie de l'enracinement », Actes des 6èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Pontremoli (Italie), 2006, p. 394.

⁶² CARROLL. C et GRIFFITH. J, « Management retention following poor performance: board failure or management entrenchment », University of Alabama Working Papers Series, n°02, 2002, p.4.

⁶³ PARRAT. F, « *Le gouvernement d'entreprise* », édition MAXIMA, Paris, 1999, p. 14

⁶⁴ SHLEIFER. A, VISHNY. R.W. et MORCK. R., « alternative mechanism for corporate control », American Economic Review, 79, N 4, 1989, p. 132

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

s'approprier le maximum de rentes en évitant d'être révoqués. De son côté, Hirshleifer⁶⁵ distingue trois catégories de manipulations de l'information :

- La première vise à améliorer les indicateurs de performance à court terme, de façon à créer un biais de visibilité ;
- La deuxième a pour but d'avancer l'arrivée des nouvelles favorables et de retarder celles défavorables ;
- La dernière est liée aux comportements d'imitation ou de différenciation, qui consistent soit à copier les décisions des dirigeants les plus réputés, soit à éviter d'être assimilé aux dirigeants les moins compétents.

-Le contrôle des ressources : les dirigeants opteront pour l'autofinancement et le recours à l'augmentation de capital auprès de nouveaux actionnaires. Cela leur permet d'échapper à la discipline exercée par les créanciers et les actionnaires actuels ;

-Les réseaux relationnels: pour se maintenir le dirigeant va essayer de tisser un réseau relationnel avec ses collaborateurs et avec les salariés, en leur accordant des salaires élevés ou des avantages en nature. Cela conduit les salariés, alors, à avoir intérêt à ce que le dirigeant ne soit pas remplacé, et peuvent même œuvrer pour son maintien au sein de l'organisation. Le dirigeant peut faire la même chose avec des actionnaires.

Une fois que les stratégies d'enracinement ont été mises en lumière, la question qui se pose est de savoir si l'enracinement a des impacts ou non sur la performance des dirigeants.

5.2.5 Théories cognitives :

Charreaux détermine qu'on peut regrouper les approches en rupture avec le paradigme contractuel sous le terme de théories cognitives de la firme, ces dernières comprennent la théorie comportementale, théorie évolutionniste et la théorie des ressources et compétences.

En effet, la majorité des travaux sur les théories contractuelles des organisations visent les problèmes d'asymétrie ou d'incomplétude d'information et des conflits d'intérêt

⁶⁵CHARREAUX. G, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale du gouvernement d'entreprise ». Revue Française de gestion, Novembre/ Décembre, n° 111, 1996, p. 13

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

qu'elle génère (des agents partagent un même schéma cognitif alors toute information est interprétée de manière identique par les agents), pour expliquer la performance organisationnelle en négligeant l'analyse des processus de création de la valeur telle que la connaissance, l'apprentissage et l'innovation qui garantissent la compétitivité de l'entreprise, d'où la nécessité de la théorie cognitive qui se présente, elle considère que les agents possèdent des schémas cognitifs différenciés (une même information peut être interprétée différemment) et s'intéressent au processus de création et d'appropriation de la valeur), ce qui change la vision de la firme ou la création de valeur dépend de la recherche et de la valorisation des opportunités ainsi que le développement d'un savoir-faire managérial et organisationnel spécifique.

En revenant à l'approche contractuelle de la gouvernance, le problème major dans cette approche s'est comment aligner les intérêts des agents et des apporteurs de ressources, l'approche cognitive joue un rôle d'ajustement équitable entre les diverses parties prenantes.

En effet, le courant cognitif s'intéresse à créer un avantage concurrentiel fondé sur des compétences de la firme. Les mécanismes de gouvernance de cette approche servent à aider le dirigeant à la construction de sa vision tout en s'appuyant sur ses compétences, connaissances et son expérience, et de l'orienter pour détecter les points forts et faibles des objectifs à atteindre à acquérir des compétences. Du côté du conseil administratif, elles jouent le rôle d'alignement et de coopération entre les parties prenantes.

De même que les théories contractuelles, les théories cognitives regroupent un ensemble de courants qui sont les suivantes :

-Le courant comportemental : les auteurs de ce courant (Simon March et Cyert,...) analysent la dimension psychologique traduit par deux hypothèses qui englobent ce courant la rationalité des individus est limitée, et l'organisation se compose d'une coalition politique d'acteurs ayant des objectifs différentes et spécifiques ce qui résulte des conflits potentiels. L'attente d'un objectif fixé dans ce courant nécessite une connaissance non pas seulement du portefeuille de l'entreprise ou la situation du marché mais aussi le comportement des acteurs dans l'entreprise. Des auteurs qui considèrent la firme comme une coalition politique et une institution cognitive s'adaptant via l'apprentissage organisationnel ;

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

-La théorie économique évolutionniste : cette théorie est développée notamment par Nelson et Winter. La firme y est définie comme une entité regroupant des individus dotés de capacités cognitives limitées et de capacités d'apprentissage qui vont être par la suite cumulatif, où la coordination des comportements individuels, au sein de la firme, est assurée par les routines organisationnelles (l'organisation du travail, codes de communications,...)⁶⁶. Cette théorie se substitue en particulier à la représentation des choix d'investissement comme menu préexistant, une conception dans laquelle, le menu est construit à partir des connaissances acquises par l'apprentissage est stocké dans les routines organisationnelles ;

-Les théories de la stratégie fondées sur les ressources et compétences : cette théorie considère la firme comme un ensemble de ressources et une entité d'accumulation de connaissance guidée par la vision des dirigeants en fonction des ressources, des compétences et des expériences difficilement imitables qu'ils ont acquis sont. Le but de cette théorie est de créer un avantage concurrentiel défendable dans le cadre d'une démarche proactive en prenant en main la responsabilité d'identification, de protéger, d'exploiter et de créer des ressources rares, ainsi que surveiller l'environnement et les concurrents actuels ou potentiels pour que ces actifs stratégiques ne deviennent pas obsolètes⁶⁷.

Ces différentes approches ont en commun une série d'hypothèse (incertitude, rationalité limitée, opportunisme, incomplétude et imperfection de l'information, apprentissage), de modes de raisonnement (principe de satisficing, prise en compte du temps) et de préoccupation analytique (organisation, coordination, innovation, coopération), bien adaptées pour rendre compte sur les comportements des entreprises confrontés à un environnement incertain, voici un tableau cité dans la page suivante qui englobe tous les courants théoriques de la gouvernance des entreprises :

⁶⁶AZOULAI. N, «la nature économique de la firme entre organisation et institution, une approche problématisée: règles, coordination, évolution», actes du colloque du 25-26 mai 2000, à Amiens, université de Picardie, 2000.

⁶⁷ARREGLE. J.L, «analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégiques», Revue Française de Gestion, vol 32, 2006, p.257.

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

Tableau n° 11 : Synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance

Courants	Disciplinaire		Cognitif	Comportemental	Synthétique (Gouvernance élargie)
	Actionnarial	Partenarial			
Théories de la firme	-Théories contractuelles -Principalement théories positive et normative de l'agence -Vision étroite de l'efficacité et de la propriété	-Théories contractuelles -Vision généralisée de l'efficacité et de la propriété	-Théorie évolutionniste -Théorie de l'apprentissage organisationnel -Théorie des ressources et des compétences	-Pas de théorie spécifique de la firme -Les différents mécanismes de création de valeur doivent intégrer l'effet des biais comportementaux	-Tentatives de synthèse entre théories contractuelles et théories cognitives et prise en compte des dimensions comportementales
Aspect privilégié dans la création de valeur	-Discipline et répartition -Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers	-Discipline et répartition -Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment les salariés	-Aspect productif -Créer et percevoir de nouvelles opportunités	-Corriger les pertes d'efficacité liées aux biais comportementaux	-Synthèse de dimensions disciplinaires, productives et comportementales
Définition du SG	-Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	-Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale	-Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation	-Ensemble des mécanismes permettant de débiaiser les décisions managériales ou de corriger les conséquences des biais	-Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale
Mécanismes de gouvernance	-Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier	-Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrats -Définition de la latitude managériale optimale	-Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation et d'apprentissage	-Vision axée sur l'incidence des biais sur la création de la valeur	-Vision synthétique des mécanismes prenant en compte les deux dimensions, production et répartition, ainsi que l'incidence des biais de comportement
Objectif de gestion	-Maximisation de la valeur actionnariale	-Maximisation de la valeur partenariale	-Recherche de valeur pour l'entreprise	-Pas d'objectif spécifique -S'adapte aux objectifs des autres courants	-Recherche de valeur partenariale

Source : CHARREAUX. G, «Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale», Working Papers CREGO 1110402, université Bourgogne, 2011.

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

Section 2 : la gouvernance des PME :

La question de la gouvernance des PME est une question ambiguë en raison de l'absence d'une séparation entre la propriété et le contrôle qui explique l'absence de divergences d'intérêts entre les propriétaires et les managers. Le manque d'une définition claire et universelle est dû à la spécificité de chaque PME et se différencie d'un pays à l'autre.

Ces contraintes peuvent être un handicap pour présenter la gouvernance de la PME, n'a pas empêché certains auteurs de donner un sens à cette dernière et clarifier les spécificités de la gouvernance de ces types d'entreprises, dans cette section nous nous intéressons à déterminer les mécanismes de gouvernance applicables au sein des PME en se basant sur la littérature existante des différents mécanismes de gouvernance reconnus pour leurs contributions à la création de valeurs.

1. Définition de la gouvernance des PME :

Avant de prolonger dans la gouvernance des PME, on doit mentionner que les PME ont des caractéristiques spécifiques qui leur permettent de se distinguer des grandes entreprises (ses structures simples, la proximité des marchés en amont et en aval, la centralisation du pouvoir, elle nécessite peu de capacité de ressources pour s'organiser), voici le tableau qui synthétise la distinction entre les PME et les grandes entreprises dans la page qui suit :

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

Tableau n° 12 : comparaison entre les grandes entreprises et les PME

Sous système	PME	GE
Buts	Enoncés ou pratiqués par les dirigeants décideurs, ils traduisent leurs aspirations personnelles.	Ils s'imposent.
Culture	Résulte de la vision paternaliste ou adhocratique du propriétaire dirigeant.	Relèves des valeurs véhiculées par l'organisation, la bureaucratie emportant la décision.
Légitimité	La PME adhère aux valeurs et attentes de l'environnement sociétal et industriel.	La GE a l'environnement ces propres choix stratégiques et valeurs
Plan	Doit plutôt envisager l'évolution de ces activités de façon réactive	Elle a les moyens de planifier ses objectifs, etc
Organisationnel	Décision centralisées chez les propriétaires dirigeants. Peu de formation. Relation culturelle et identité forte, fonction du type de dirigeant Couple métiers-mission bien délimité et qui conditionne la compétitivité et l'avantage compétitif de l'entreprise. Perçu tant qu'image de l'entreprise, renforcé par la légitimité du dirigeant	Décision décentralisée. Forte formation. Nécessite de renforcer la culture. Impose sa propre image. Les problèmes d'identités et d'intégration ne se posent plus dans les mêmes termes.
D'activités	Impératifs de taille fondée sur des activités innovations et de créatrices de micromarchés, fortement segmentés	Impératifs de taille fondée sur des économies d'apprentissage et d'expérience, d'échelle de variété de champs
Environnemental	Elle dépend de la capacité, de l'accessibilité et de la turbulence de l'industrie et subit les effets de dépendance.	Elle façonne par sa stratégie la culture et les barrières à l'entrée de son industrie. Elle exerce des effets de dépendances.
De gestion	Elle dégage ses bases de compétitive propres en accroissant ses tractations avec l'extérieurs, d'où l'existence de relations spécifiques avec son environnement.	Sa compétitive repose sur un pouvoir de marché ou d'environnement implique l'intégration croissante d'activité et son sein.

Source : FERRER-GUTIERRO, M. «La problématique du conseil en management aux PME : une approche européenne des pratiques d'intervention et des politiques institutionnelles». Thèse de doctorat, Université Montpellier I, 1997.

Cette distinction nous permet de juger que la définition classique de la gouvernance des grandes entreprises n'est pas adéquate au cas de la PME, d'où certains auteurs proposent des définitions à partir de ses spécificités.

Selon Ménard, la gouvernance dans les PME est l'ensemble des « procédures et structures utilisées pour diriger et gérer les affaires tant internes que commerciales de l'entreprise, dans le but d'en augmenter la valeur à long terme pour les investisseurs et d'en assurer la viabilité financière »⁶⁸.

⁶⁸MÉNARD, L, « Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière », Montréal, Institut canadien des comptables agréés, 1994, p.180

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

Melin et Nordqvist, quant à eux, proposent une définition de la gouvernance spécifique aux entreprises familiales : « Processus, principes, structures et relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs »⁶⁹.

L'observant sur ces définitions remarque une absence claire de la question du conflit d'intérêt entre les différentes parties prenantes présentées par le courant disciplinaire, l'objectif majeur de la gouvernance est d'assurer et d'augmenter la valeur de l'entreprise et assurer la performance financière et non financière de l'entreprise.

Revenant à la question de conflit d'intérêts dans les PME où le propriétaire est unique, Jensen et Meckling justifient l'absence de cette notion par⁷⁰:

- Le propriétaire/dirigeant est la même et unique personne dont il détient une forte proportion du capital, le risque de conflits d'intérêts est donc nul ;
- Les droits de propriété étant exclusivement détenus par des agents internes à l'entreprise, ces derniers s'assurent que le gestionnaire en titre ne les exproprie pas ;
- La gestion familiale réduit les coûts d'agence parce que les actions sont détenues par des agents ayant des liens « *spéciaux* » qui permettent de maîtriser ou limiter ces coûts.

Dans cette perspective le cas n'est pas toujours le même dans les PME puisque les structures de propriétés sont variées et la dissociation propriété-contrôle est moins fréquente, dans les PME familiales la présence de coûts d'agence intrafamiliaux liés au manque d'efficacité des mécanismes externes et à la présence de conflits familiaux, les individus d'une famille pouvant faire passer leur intérêt individuel avant l'intérêt collectif.

Selon l'étude d'Ang et al, sur les coûts d'agence et la structure de propriété dans les PME, ces coûts sont⁷¹ comme suit :

⁶⁹MELIN L. et NORDQVIST M., « Corporate governance in family firms: The role of influential actors and the strategic arena », Communication à la conférence de l'ICSB, 2000, Brisbane, Juin 2000, p. 7.

⁷⁰JENSEN M.C et MECKLING W.H, Op. Cit, p.315

⁷¹ANG.J.S et al, « Agency costs and ownership structure », The Journal of Finance, Volume 55, Issue 1, February 2000, p.81-106

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

- Significativement plus élevés quand le dirigeant est externe à la firme ;
- Inversement liés à la part de propriété du dirigeant ;
- Croissants avec le nombre d'actionnaires non dirigeants ;
- Plus faibles avec une meilleure surveillance de la part des banques.

En fait, sur la base des théories de la gouvernance et des différentes recherches concernant la gouvernance dans les entreprises familiales, Bughin et Colot définissent plusieurs facteurs explicatifs impactant positivement ou négativement la performance de ces entreprises⁷² :

-Les facteurs positifs sont la réduction des coûts liés aux conflits actionnaire/dirigeant, la confiance entre les dirigeants eux même, et avec les salariés ainsi qu'entre l'entreprise et son environnement, les valeurs inhérentes à la famille comme le partage des informations, et la présence d'une perspective à long terme ;

-Les facteurs négatifs sont la forte liaison entre les problèmes familiaux et ceux de l'entreprise, étant donné l'imbrication du système maison-travail, le népotisme qui incite les dirigeants à engager des membres de leur famille même si leur niveau de compétences n'équivaut pas à celui de candidats extérieurs, ainsi que les problèmes liés à la rémunération et à l'évaluation de la performance des membres d'une famille, et enfin l'enracinement du dirigeant qui favorise les dérives managériales (captation des pouvoirs et des décisions par absence de délégation et rétention de l'information).

Certaines valeurs familiales comme l'aversion au risque ou une division des membres sur la notion même de valeur peuvent également nuire à la performance financière.

2. Les principes de la gouvernance des PME :

Pour la première fois dans le monde, les auteurs du code Buysse, soutiennent que les recommandations étaient formulées à l'intention des entreprises non inscrites en bourse. Le code Buysse, de caractère purement incitatif, énonce des principes applicables à toute forme de PME qui sont :

- La formulation d'une vision et d'une mission comme cadre de référence pour la direction ;

⁷²BUGHIN. C et COLOT .O, «La performance des PME familiales belges: une étude empirique», Revue française de gestion, vol. 34/186, 2008, p.1-17

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

- Un recours judiciaire à des conseillers externes ;
- La mise sur pied de structures adaptées pour guider la direction ;
- Des cadres de direction performants ;
- La participation d'actionnaires engagés ;
- Une collaboration et une interaction sans faille entre le conseil d'administration, le management et les actionnaires.

3. Les caractéristiques de la gouvernance des PME :

La gouvernance des PME est caractérisée par la réunion entre le pouvoir et la propriété, Carney⁷³ a identifié trois caractéristiques majeures de la gouvernance au sein des PME qui sont :

- La parcimonie : résulte du fait que les décisions stratégiques de l'entreprise engagent les ressources financières du propriétaire-dirigeant et/ou de sa famille, ce qui pousse le dirigeant à plus de prudence et réduit la probabilité d'opportunisme ;
- La personnification : signifie que l'autorité organisationnelle est personnifiée par le propriétaire-dirigeant et la réunion du capital et du pouvoir managérial entre ses mains et/ou celles de sa famille lui permettent de s'affranchir des contraintes internes et externes auxquelles doit faire face un dirigeant de grande entreprise ;
- Le particularisme : résulte de cette personnification. L'entreprise est influencée par la personnalité du propriétaire-dirigeant qui est différent d'un dirigeant non propriétaire et/ou externe à la famille, cette différenciation est due à son choix particulier et la structuration de ses relations contractuelles ainsi que dans l'exercice de son autorité.

4. Les spécificités du système de gouvernance des PME :

Les spécificités relationnelles entre le dirigeant et les actionnaires et les parties prenantes dégagent un système de gouvernance des PME très particuliers, dans son

⁷³CARNEY.M, « Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms », Entrepreneurship Theory and Practice, Mai 2005, p. 249-265

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

étude Charreaux distingue trois types de relation qui structurent la gouvernance appliquées à la PME⁷⁴ :

4.1 La relation propriétaire-dirigeant :

Dans les PME en général, la relation entre les actionnaires et les dirigeants n'est pas une source de conflits, cela est dû à l'absence de la séparation entre la fonction de propriété et celle de la direction.

En fait, en raison de la différente organisation de la PME en termes de taille, le statut juridique, on peut séparer cette relation en deux phases :

La relation entre le dirigeant et la famille : dans cette relation, les décisions du dirigeant (que ce soit interne ou externe) sont influencés par les membres de la famille, qui ont des parts à l'entreprise. Dans ces types d'entreprise la concentration de la famille engendre un coût d'agence quasi nul expliqué par l'absence des conflits d'intérêts. Le rôle du dirigeant est de travailler en collaboration avec la famille en écoutant et prenant en compte les suggestions et les demandes de la famille. La taille de la famille influe sur les coûts d'agence, plus la famille est grande plus l'occurrence des conflits augmente, et juste l'opportunisme du dirigeant apparaît clair, ce qui nécessite la mise en place de mécanismes de gouvernance disciplinaires.

La relation entre le dirigeant et les actionnaires : dans cette relation il y a une modification sur les relations traditionnelles, lorsque les dirigeants sont associés à des individus n'appartenant pas à leur noyau familial, ou lorsqu'il y a la présence des actionnaires minoritaires, il y a risque d'avoir des conflits d'intérêts ce qui nécessite la mise en place de mécanismes de gouvernance disciplinaires.

4.2 La relation entreprise-banque :

Les PME ont des critères spécifiques dont l'indépendance est un critère indispensable, l'entreprise dont le capital n'est pas détenu de 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspond pas à la définition de PME⁷⁵, a cause de ce refus d'ouvrir le

⁷⁴Gérard CHARREAUX. « LA GOUVERNANCE DES PME-PMI ». Actes du colloque ISEOR, Professionnalisme du consultant, 21 et 22 Octobre 1997, Le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement, Economica, 1998.

⁷⁵ Loi n 2001-18, Op. Cit.

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

capital, les PME sont obligées de faire-appel à des banques qui sont le principal fournisseur de capital externe et deviennent centrales dans la gouvernance des PME.

Pour les banques, les PME ont des risques plus élevées si on les compare avec les grandes entreprises à cause de l'asymétrie informationnelle⁷⁶ qui induit des coûts (aléa moral), de ce fait, les banques ont des stratégies pour réduire ce taux de risque, on peut citer :

- Les banques exigent un autofinancement élevé mais ils exercent aussi une surveillance qui croît avec les enjeux en vue de protéger leurs intérêts ;
- Les banques conditionnent leurs engagements financiers à des indicateurs de performance de l'entreprise qui poussent les entrepreneurs à déclarer honnêtement leurs résultats ;
- La prise de garanties immobilières ou mobilières, dans le cas de l'Algérie, l'état a créé un fond de garantie aux crédits aux PME dénommé FGAR pour faciliter le financement et fournir des garanties qui couvrent 250 millions dinars.

Ces mécanismes de gouvernances utilisées par les banques diminuent les coûts d'agences et obligent les dirigeants à choisir des stratégies qui leur permettent d'augmenter leur performance financière.

La bonne gouvernance de l'entreprise exige une relation basée sur la confiance notamment, par la capacité de l'entreprise à transmettre en temps opportun, des informations complètes et correctes sur sa situation financière passée, présente et prévisionnelle. C'est, là, l'une des raisons majeures pour lesquelles l'entreprise doit se doter d'une comptabilité fiable et à jour, en tant que besoin, et identifier son plan d'affaires⁷⁷.

4.3 La relation entreprise-parties prenantes :

L'entreprise est un système ouvert sur plusieurs parties prenantes (les pouvoirs publics, les marchés, les clients, les fournisseurs, les concurrents et les salariés), et qui se situe et évolue dans un environnement (légal, économique, commercial et politique) très changeant.

⁷⁶CADOT.J et COUDERC.JP, «relation bancaire et repreneuriat : cas de vitiviculture française», 1ères Journées George Doriot – 16 & 17 mars 2006 - Deauville.

⁷⁷Le code de gouvernance d'entreprise en Algérie, édition 2009, p. 45

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

Les ressources et les compétences internes des PME sont limitées ce qui explique la dépendance des PME et les obligent à chercher ces éléments complémentaires à l'extérieur et à améliorer ses relations avec les parties prenantes. Le rôle direct des parties prenantes dans la survie et la performance de l'entreprise rend la relation entre eux très spécifique.

5. Les mécanismes de gouvernance dans les PME :

Comme nous avons déjà signalé, les PME ont des caractéristiques différentes de celles des grandes entreprises, la spécificité de ces caractéristiques rend l'application des mécanismes de gouvernances traditionnelles très difficiles.

Théoriquement, Brouard et Di Vito⁷⁸ distinguent trois types de PME :

-PME diffuses : sont de formes très rares ou grand nombre d'actionnaires détenant de petites parts de l'entreprise. Ce grand nombre nécessite que les actionnaires ne participent pas à la gestion de l'entreprise ce qui relance des conflits d'agence entre eux ;

-PME concentrées: sont des PME contrôlées par un ou un petit nombre d'actionnaires détenant un grand nombre d'actions votantes. De façon générale, une grande partie des PME sont constituées de structures de propriété concentrées ;

-PME familiales : sont des PME formant des entreprises très présentes où le contrôle est détenu par plusieurs membres d'une même famille. Les PME familiales représentent un groupe où les liens familiaux et le niveau de confiance mutuelle sont au centre de l'application de mécanismes de gouvernance.

La gouvernance d'entreprise doit chercher à résoudre le problème de l'agence tout en laissant aux dirigeants la liberté de prendre toutes les décisions qu'ils jugent nécessaires au bien de la PME étant donné que leurs intérêts sont presque identiques à ceux des actionnaires, l'objectif de la gouvernance est de mettre en place des mécanismes pour maximiser la richesse économique de l'entreprise et des actionnaires, ces mécanismes de gouvernance applicables aux PME se répartissent également en mécanismes de gouvernance externes et internes.

⁷⁸BROUARD. Fet DI VITO, J, «Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME», 9e Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME 2008), Association Internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME), Louvain- la-Neuve,Belgium, October 28-31, 2008, p.5.

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

5.1 Les mécanismes de gouvernance interne :

Les mécanismes de gouvernance interne de la PME sont mis en place par des actionnaires pour contrôler ou surveiller le dirigeant (lorsque la propriété et le contrôle de la PME sont séparés), ces mécanismes englobent :

1) Le système de croyance et les valeurs :

Le système de croyances et les valeurs d'une entreprise intègrent la confiance, l'éthique personnelle, la culture, la philosophie de gestion en général, Ces mécanismes s'appliquent généralement aux PME. Parmi Les facteurs positifs qui réduisent les coûts liés aux conflits se sont bien les croyances et les valeurs qui sont présentes dans les PME notamment les familiales ;

2) Le conseil d'administration :

Le conseil d'administration représente un mécanisme majeur de gouvernance des entreprises ainsi que dans les PME où il joue un rôle central, sa mission principale est de défendre les intérêts des actionnaires par la gestion et la discipline des gestionnaires. Selon Brouard et Di Vito⁷⁹ « le rôle du conseil d'administration est le même pour tous les types de sociétés », Il est chargé de la rémunération des dirigeants, la gestion de l'entreprise, l'élaboration des stratégies, au contrôle des initiatives à court terme, à l'évaluation du budget et des résultats et la conformité à la législation et aux statuts de l'entreprise. Dans le cas où les actionnaires sont des dirigeants le conseil d'administration sert à l'approbation des décisions sinon le conseil d'administration recouvre son rôle normal: « Il veille sur les activités du dirigeant, le rémunère et élabore les stratégies organisationnelles de l'entreprise»⁸⁰ ;

3) Le conseil consultatif :

Les conseils consultatifs interviennent dans le cas où les conseils d'administration sont inexistantes. Le rôle de ces derniers est de conseiller les dirigeants sur les stratégies des entreprises et de la manière de gérer de la PME ;

⁷⁹BROUARD. F et DI VITO, J, Op. Cit, p. 11

⁸⁰Ibid, p. 11

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

4) Les conseils de famille :

Dans le cas des entreprises familiales, il est souvent recommandé d'avoir un Conseil de famille sous forme de séances de rencontres entre les membres de la famille et suivant une charte qui définit les prérogatives de chacun. Ces rencontres permettent une discussion entre les membres de la famille pour préciser les règles qui seront utilisées lors des prises de décisions ;

5) Les régimes de rémunération :

Jensen et Mackling démontrent que plus le dirigeant possède d'actions, plus il maximise le profit et plus la performance est élevée et inversement.

Compte tenu que l'objectif des régimes de rémunération est d'établir une rémunération juste et intéressante pour garder les bons gestionnaires dans la société, tout en les motivant à prendre des décisions favorisant la création de valeur aux actionnaires. Dans les régimes de rémunération, trois modes de rémunérations sont utilisés pour solutionner les différents problèmes d'agence existant entre les gestionnaires et les actionnaires. Ces trois modes de rémunération sont des rémunérations fixes, liées à des agrégats permettant de mesurer la performance ou au cours boursier.

Lorsque les actionnaires et les dirigeants ne représentent pas la même personne au sein de la PME ainsi que le niveau d'asymétrie informationnelle est généralement négligeable, les régimes de rémunération servent à récompenser l'effort des dirigeants ;

6) Les systèmes de gestion :

Les systèmes de gestion permettent de mieux gérer l'entreprise en s'appuyant sur des outils tels que le système comptable, les états financiers, les budgets, le plan stratégique, la vision et la mission, les politiques et directives, les contrôles internes, les règles et procédures, les systèmes de gestion des risques, la résolution de conflits, la gestion de crise, le plan de continuité, les assurances. Ces systèmes adoptés se différencient selon la taille des PME.

7) La structure de propriété :

La question de la structure de propriété est à la base des théories de la gouvernance. Les différentes formes de détention du capital influencent le fonctionnement de la prise de décision. La structure de propriété est considérée comme un mécanisme de gouvernance interne dans la littérature en gouvernance et qu'elle soit détenue ou non par la famille, elle est bénéfique sur la performance organisationnelle et financière. L'existence de convention entre actionnaires est particulièrement importante dans les PME ainsi que sur le plan de succession qui permet de voir comment la transmission d'entreprise et la succession auront lieu.

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

Tableau n° 13 : Importance des mécanismes internes de gouvernance dans les PME

Les mecanismes	les composants	Types de PME		
		PME familiales	PME concentrées	societes diffuses
Conseil d'administration	Assemblée des actionnaires	-	+	++
	Établissement d'un conseil d'administration	+	+	++
	Rencontres régulières entre les membres du conseil d'administration	+	+	++
	Conseil d'administration avec des membres externes à la famille	+	+	++
	Proportion administrateurs indépendants	+	+	++
	Comités du conseil d'administration (vérification, rémunération, nomination)	+	+	++
	Limite sur l'âge des membres du conseil d'administration	+	+	++
	Limite du mandat des membres du conseil d'administration	+	+	++
	Séparation des tâches de président du conseil d'administration et PDG	+	+	++
	Mix administrateurs conseils d'administration indépendants	+	+	++
	Ordre du jour précis des rencontres	+	+	+
	Utilisation de conseillers externes	+	+	+
Les croyances et les valeurs	Système de croyances et de valeurs	++	++	+
	Confiance	+	+	+
	Éthique	+	+	+
	Culture	+	+	+
	Philosophie de gestion	+	+	+
Les conseils consultatifs	Établissement d'un conseil consultatif	+	+	-
	Rencontres régulières entre les membres du conseil consultatif	+	+	-
Les conseils de famille	Établissement d'un conseil de famille	++	-	-
	Culture	++	-	-
	Assemblée familiale / Forum familial	++	+	-
	Rencontres régulières entre les membres de la famille	++	+	-
	Rencontres régulières entre les membres du conseil de famille	++	+	-
	Charte familiale	++	+	-
Les régimes de rémunération	Rencontre de l'assemblée familiale	++	+	-
	Système de rémunération	+	+	++
Les systèmes de gestion	Incitatifs monétaires	+	+	++
	Plan d'affaires	+	+	++
	Systèmes comptables	+	+	++
	États financiers	+	+	++
	Budget	+	+	++
	Plan stratégique	+	+	++
	Vision et mission	+	+	++
	Politiques et directives	+	+	++
	Contrôles internes	+	++	++
	Règles et procédures	+	+	++
	Système de gestion des risques	+	+	++
	Résolution de conflits	+	+	+
	Gestion de crise	+	+	+
	Plan de continuité	+	+	+
	Assurances	+	+	+
La structure de propriété	Structure de propriété	+	+	++
	Propriété par la famille	++	+	+
	Convention entre actionnaires	++	++	+
	Planification successorale	++	+	+

Source : BROUARD, F et DI VITO, J, Op. Cit, p. 14-15

Note : ++ = présence plus importante, + = présence importante, - = présence moins importante

5.2 Les mécanismes externes :

Les mécanismes de gouvernance externes appliqués aux PME font appel à ces environnements externes pour minimiser l'opportunisme des dirigeants, ils regroupent le marché des produits, le système légal de protection des investisseurs, le marché des prises de contrôle des sociétés, le marché des dirigeants et l'éthique et la morale.

1) Le marché des produits et des services :

La compétitivité est traduite par les capacités, la rentabilité et le risque concurrentiel de l'entreprise visant d'assurer sa continuité et pérennité. Dans le cas des PME, pour éviter de perdre leur position concurrentielle dans le marché ou de tomber en faillite, les dirigeants doivent prendre des décisions optimales qui permettent à la PME d'être compétitive, au-delà le marché des produits et des services constitue un mécanisme de gouvernance fondamental sur les actions et les décisions des dirigeants ;

2) Le système légal de protection des investisseurs :

D'abord, un système légal et réglementaire d'un pays est composé de l'ensemble de lois, règlements et instructions ayant un caractère obligatoire et émis par une autorité habilitée et aussi un caractère de contrôle du fait qu'il représente une contrainte pour les dirigeants (protection de l'environnement, plafonnement de certaines dépenses,...), ainsi que le système légal évite que le dirigeant se place dans une position de conflit de devoirs et d'intérêts personnels ou tire profit à titre personnel de son statut au sein de l'entreprise, alors c'est un moyen de discipliner le comportement des gestionnaires en limitant les actions opportunistes lorsque de telles actions mènent à l'expropriation des investisseurs.

Le système légal s'applique aux PME et vise tout d'abord les actionnaires minoritaires des sociétés ouvertes mais aussi lorsque ces dernières ont recours au financement externe, tel que le financement par capital de risque. Il représente des règles comptables ainsi qu'un code de gouvernance qui «jouent le rôle de balises à respecter lorsque de telles lois sont en vigueur, les dirigeants des PME sont informés de leur responsabilité

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

civile envers les actionnaires. Ils sont également au courant des conséquences auxquelles ils s'exposent si leurs actes vont à l'encontre de ces lois»⁸¹ ;

3) Le marché des prises de contrôle des sociétés :

Une prise de contrôle se définit comme «une offre d'achat des actions d'une entreprise par des investisseurs externes»⁸², le marché des prises de contrôle est un mécanisme de gouvernance très actif si le prix de l'action baisse suite au mécontentement des actionnaires. En effet, les acquéreurs surveillent de près les sociétés moins performantes afin de bénéficier d'une transaction d'acquisition moins coûteuse. L'existence du marché des prises de contrôle (marché financier) exerce donc une pression qui plane sur les dirigeants d'entreprise et qui les contraint à aligner leurs comportements aux intérêts des actionnaires afin de maintenir le prix de l'action de l'entreprise élevé ;

4) Le marché des dirigeants :

Le marché des dirigeants est un autre facteur qui motive les gestionnaires par la crainte de perdre leur place au sein de la PME du fait que son rôle est d'évaluer leurs valeurs et réputations. En effet, il incite des gestionnaires à prendre des décisions optimales et d'améliorer la performance de son entreprise afin de montrer aux actionnaires leurs qualités managériales.

Lorsque les dirigeants des PME sont indépendants des actionnaires, le marché des dirigeants peut constituer un mécanisme de gouvernance efficace. Mais il y a lieu de prendre certaines précautions notamment la qualité des informations diffusées par l'entreprise ;

5) L'éthique et la morale de la société (environnement externe) :

L'éthique et la morale de la société (environnement externe) correspondent à une philosophie de gestion qui se situe au-dessus des règles particulières, elles peuvent s'inscrire comme un mécanisme relativement important qui permet d'influencer le

⁸¹LA PORTA et al, «The quality of government», *Journal of Law, Economics and Organization* 15 (1), Avril 1999, p. 7

⁸²GADHOUM. Y et al, «Le conseil d'administration dans la gouvernance des entreprises nord-américaines», *Gestion* 2000, vol. 4 Juillet-Août 2006, p. 93-115.

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

comportement des dirigeants de PME. Ces règles s'appliquent ou devraient s'appliquer autant aux sociétés ouvertes qu'aux PME du faites qu'elles sont totalement dépendantes de la société, ne pas prendre en compte ces règles dans ses pratiques de gestion pourrait entraîner une perte immédiate de clientèle ou de fournisseurs et sa faillite suite aux récents scandales financiers, le niveau d'éthique est plus élevé que par le passé.

Tableau n° 14 : Importance des mécanismes externes de gouvernance dans les PME

Les mecanismes	les composants	Types de PME		
		PME familiales	PME concentrées	societes diffuses
Le marché des produits et services	Le marché des produits et services	++	++	++
Le système légal de protection des investisseurs	Lois et réglementation	+	+	++
	Profession comptable	+	+	++
	Vérificateur comptable Externe	+	+	++
	Indépendance du vérificateur	-	-	++
	Codes de gouvernance	-	-	++
	Règles SOX Sarbanes-Oxley	-	-	+
Le marché des prises de contrôle	Le marché des prises de contrôle	-	-	+
Le marché des dirigeants	Le marché des dirigeants	-	-	+
L'éthique et la morale de la société	L'éthique et la morale de la société	+	+	+

Source : BROUARD, F et DI VITO, J, Op. Cit, p. 10

Note : ++ = présence plus importante, + = présence importante, - = présence moins importante

Chapitre 2 : la gouvernance des PME

Conclusion du chapitre:

La séparation entre les propriétaires et les dirigeants notamment dans les grandes entreprises et les scandales financiers sont à l'origine du développement des théories de la gouvernance. Ce développement qui a vu ce concept à générer des mécanismes de contrôle appliqué par les propriétaires afin de maximiser la valeur de leurs entreprises et garantir la création de la richesse.

En fait, nous remarquons la flexibilité et la simplicité de ces mécanismes qui ont un effet de faciliter leurs applications à divers types d'entreprises, où nous nous intéressons dans notre recherche à la PME.

La définition du CHARREAUX G, « le gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour but de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. »⁸³ et la définition de Ménard « procédures et structures utilisées pour diriger et gérer les affaires tant internes que commerciales de l'entreprise, dans le but d'en augmenter la valeur à long terme pour les investisseurs et d'en assurer la viabilité financière »⁸⁴, nous permet dans le chapitre suivant de présenter la gouvernance comme un nouveau mode de gestion, du fait qu'il ne suffit pas de décréter de bonnes stratégies et de bonnes politiques pour que les performances s'améliorent, il faut contrôler la conduite du dirigeant donc nous parlons précisément du « le management du management » (lorsqu'il y a une séparation entre propriétaire et dirigeant), sinon suivre une procédure de gestion bien déterminée et qui s'adapte à cette situation « code de bonne gouvernance ».

⁸³ CHARREAUX.G, « Vers une Théorie du Gouvernement de l'Entreprise », Op. Cit, p. 1.

⁸⁴ MÉNARD, L, Op. Cit, p.180

Chapitre III
La gouvernance et le
management des PME

Introduction du chapitre :

L'étude de la mondialisation sous le prisme de l'économie a permis de mettre en exergue d'une part les diverses manifestations de l'internationalisation de l'environnement de l'entreprise et d'autre part la mutation des pratiques managériales et des stratégies adoptées par l'entreprise dans ce contexte là.

Le management est un terme dont la signification mérite d'être précisée, tant ses domaines d'application se sont multipliés et étendus avec l'usage.

Dans la littérature actuelle sur le management et sur l'organisation, les idées, les opinions et les termes nouveaux se sont succédé avec une rapidité fulgurante où le monde industriel a dynamisé les analyses scientifiques.

En effet, le management est une responsabilité au sein de toute organisation, dans le but de coordonner entre les relations qui se nouent au sein de l'entreprise (avec les parties prenantes internes) mais aussi à l'extérieur (avec les parties prenantes externes), le management d'aujourd'hui doit prendre en compte de plus en plus les différentes attentes des parties prenantes de façon à assurer la performance économique, environnementale et sociale de l'entreprise. Le dirigeant doit alors arbitrer entre les intérêts contradictoires des parties prenantes, qui sont autant de contre-pouvoirs possibles. En revanche, face à ces exigences, les conflits d'intérêts et confrontation de pouvoirs, le management et les pratiques managériales restent incapables à les contenir.

La gouvernance d'entreprise désigne l'articulation entre les intérêts des différentes parties prenantes, afin de minimiser les conflits, de protéger les capitaux des actionnaires, garantir les attentes des parties prenantes et la performance de l'entreprise.

Dans le troisième chapitre intitulé « la gouvernance et le management des PME », nous nous intéressons à définir le terme du management et son émergence au centre des théories des organisations, aussi de présenter la vision actionnariale et partenariale de la gouvernance comme le mode de management dans les entreprises généralement et les PME en particuliers. Pour cela deux sections sont consacrées qui sont les suivantes :

- Section 1 : le management au centre des théories des organisations ;
- Section 2 : la gouvernance comme un mode de management des PME.

Section 1 : le management au centre des théories des organisations.

Le fonctionnement des organisations, a fait l'objet, depuis la seconde révolution industrielle, de nombreuses tentatives de formalisation, d'explication et de théorisation. D'une vision très positiviste, prescriptive et universaliste, les courants ont d'abord évolué vers des points de vue prenant en compte le poids des facteurs de contingence externes et internes. Puis ces considérations très déterministes ont été dépassées par une reconnaissance des dimensions culturelle, politique, stratégique, psychologique et cognitive, comme leviers d'action et de changement⁸⁵.

Le management suppose la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, cependant le terme management et organisation sont deux notions étroitement associées, en pratique et en théorie, ainsi qu'il est une discipline relativement récente, mais qui prend dans nos sociétés une place de plus en plus importante. Cette section retrace l'évolution de la gestion des entreprises et décrit la façon dont le management a acquis sa légitimité au centre des théories des organisations.

1. Le concept du management :

Dans la littérature actuelle sur le management et sur l'organisation, les idées, les opinions et les termes nouveaux se sont succédés avec une rapidité fulgurante, le verbe anglais manage et le terme « management » viennent du mot français « ménager » signifiant l'action de bien régler, de bien disposer : c'est l'art de conduire et de diriger.

Toutefois, ce terme porte plusieurs dénominations différentes telles que : gestion, organisation, conduite, management, direction, administration, pilotage, commandement.....

Il existe plusieurs définitions du management dans la littérature académique qui lui est consacré, dont nous citons les définitions suivantes :

⁸⁵ BURLAUD. A et al, «contrôle de gestion», coll. Gestion, Librairie Vuibert, 2004, p.18

- Selon William Newman et E.Kirby Warren: « Le management, c'est l'ensemble des méthodes qui permettent de transformer les ressources dont dispose une organisation, argent, matériel et hommes, en produits et services. »⁸⁶ ;
- Thietart définit le management comme : « L'action ou l'art ou la manière de conduire une organisation et de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler. »⁸⁷ ;
- Selon Drucker « Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance »⁸⁸ ;
- Mintzberg présente le management comme : « Les processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie de l'organisation essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités. »⁸⁹
- Robbins et al, « le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et efficiente, via et avec la coopération d'autrui »⁹⁰ ;
- Maurice Thévenet : « Le management consiste à faire en sorte qu'une action collective soit efficace.

En définitive « Le management est l'art de conduire, diriger, motiver et contrôler les membres d'une organisation, en établissant des liens entre les différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d'efficacité. Le style de management peut varier selon le profil des dirigeants, la nature de l'environnement (nature du secteur, intensité concurrentielle, cycle de vie des activités, poids des technologies...) et la taille des entreprises»⁹¹.

⁸⁶ WILLIAM N et KIRBY E.W, «The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice », Prentice Hall 4eme édition, 1997, p. 670

⁸⁷ THIETART R.A, «Le management», édition PUF, Paris,1980, p. 7

⁸⁸ DRUCKER . P, «Les Nouvelles réalités : de l'État-providence à la société du savoir», Inter édition, 1984, p. 264.

⁸⁹ MINTZBERG. H, «Le management : voyage au centre des organisations», éditions d'Organisation, 2004, p. 10

⁹⁰ ROBBINS S et al, «Management : l'essentiel des concepts et pratiques»,9^e édition Pearson, 2014, p.552

⁹¹ MEIER O, Op. Cit, p. 121-122

De ce qui est passée trois types de définitions peuvent être distingués⁹²:

- ✓ Le praticien : définit le management à partir de ce qu'il y a de plus pragmatique dans l'expérience, à partir du vécu du manager: l'esprit marketing, le sens des responsabilités, le leadership, l'esprit de décision... ;
- ✓ Le technicien dans sa définition du management met en avant les outils et les techniques. Selon lui, le management est une activité qui exige une utilisation de plus en plus massive de calculs, de modèles mathématiques, d'études empiriques quantitatives et de nouvelles technologies ;
- ✓ Le théoricien définit le management comme étant un langage administratif particulier.

Ainsi que le nombre énorme des travaux sur ce thème indique le rôle essentiel du management dans l'organisation, Mintzberg⁹³ suite à l'étude de 5 dirigeants d'entreprise, a pu identifier 10 rôles essentiels du manager qu'on peut regrouper en 3 catégories suivantes :

-Rôles interpersonnels : trois des rôles du manager découlent directement de la notion d'autorité formelle et impliquent, fondamentalement, des relations Interpersonnelles:

- Symbole (figurehead): de par la vertu de sa position à la tête d'une organisation, chaque manager doit accomplir des obligations de nature légales ou cérémoniales ;
- Leader : le manager est la personne qui guide toutes les activités des subordonnées et les encourage et les motive ;
- Agent de liaison : le manager crée et entretient des contacts aussi bien avec son environnement interne qu'externe, pour le meilleur fonctionnement de l'entreprise.

-Rôles informationnels : le processus d'information est l'un des clés de la profession du manager. Trois rôles décrivent les aspects liés à la dimension informationnelle du travail du gestionnaire :

⁹²ROMAIN L, «Mutation de la société et enseignement de la gestion», in «Enseigner le management, méthodes, institutions, mondialisation», coordonné par G. Garel et E. Godelier, édition Lavoisier, Paris, 2004, p. 129

⁹³MINTZBERG H, «le management voyage au centre des organisation», Op. Cit, p. 37-43

- Observateur actif (monitor) : le manager rassemble le plus grand nombre d'informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées ou membres de l'organisation ;
- Diffuseur (disseminator) : le manager diffuse et transmet les informations collectées de l'extérieur ou par ses subordonnées aux membres de l'organisation ;
- Porte-parole (spokesman) : le manager transmet l'information sur le plan de l'organisation à l'extérieur, au conseil d'administration et autre.

-Rôles décisionnels : le manager joue le rôle principal dans l'élaboration de son système de prise de décisions. Il y a quatre rôles qui décrivent le manager dans cette optique décisionnelle.

- Entrepreneur (improver/changer): le manager cherche des opportunités et initie de nouveaux projets à l'organisation ;
- Régulateur (disturbancehandler) : lorsque l'organisation fait face à des problèmes importants c'est au manager d'essayer de corriger les actions entreprises ;
- Distributeur des ressources (resourceallocator) : le manager est responsable de l'allocation des ressources pour réaliser les différentes activités ;
- Négociateur (negociator) : il représente l'organisation dans les grandes négociations. La négociation c'est une des obligations de la profession de manager, elle peut être quelquefois routinière mais ne peut en aucun cas être esquivée. C'est une partie intégrante de sa profession .Il fournit les données utiles dans le contexte de négociations importantes.

Donc, ces rôles nécessitent en premier lieu un savoir relatif à langage administratif décrit par le théoricien. Ensuite, le fonctionnement de l'organisation exige un savoir particulier que l'on retrouve dans la définition du technicien et qu'il appellera outils et techniques. Et enfin, l'application de ces derniers ne peut se faire sans une autorité reconnue par tous et illustrée dans la définition du praticien par le leadership, l'esprit de décision et autres caractéristiques du manager.

Un autre thème lié au management c'est le pouvoir dans l'organisation qui est défini comme « la capacité qu'a un individu ou un groupe d'individus d'agir sur autres individus ou groupes et d'effectuer concrètement le fonctionnement et les résultats

d'une organisation donnée en obtenant, par exemple, que telle décision soit prise, que tels moyens soient mis en œuvre ou que telles tâches soient accomplies»⁹⁴, donc le manager doit se caractériser d'un certain pouvoir formel pour garder sa capacité de décision, donner des ordres, d'effectuer les moyens de l'organisation, de contrôler, de sanctionner, maîtriser la diffusion de l'information,....

2. Le management au centre des théories des organisations :

Au cours des développements historiques du capitalisme industriel les auteurs se sont occupés de plus en plus des problèmes d'organisation et de management. La science de l'organisation et du management ne s'est pas développée de manière linéaire.

La théorie des organisations se présente aujourd'hui comme un domaine de connaissance et de recherche très structurée avec des multiples disciplines, ces approches théoriques des organisations et au carrefour de plusieurs champs disciplinaires, ce qui explique le contenu extrêmement dense. Le management et l'organisation sont deux notions étroitement associées et parfois confondus.

En effet, nombreux chercheurs de différente école de formation ainsi que les responsables des entreprises, des conseillers en organisations, des consultants qui ont apporté une contribution spécifique aux théories des organisations non seulement pour mieux comprendre l'organisation mais aussi pour améliorer et faciliter la fonction du management afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

Dans ce qui suit on décrira d'une manière internalisée ce développement, c'est-à-dire, une description des développements internes de la science en faisant abstraction du contexte social. Nous ne prétendons pas détailler et décrire tous les courants. On se limite à un nombre de développements qui donnent le ton. Reprenons d'abord les ouvrages des auteurs classiques.

2.1 Théories classiques :

Au sein de ce qu'on appelle les théories classiques il faut préciser que ces travaux constituent les premières conceptualisations sur le terme du management en s'appuyant

⁹⁴ AUBERT. N, « pouvoirs et jeux de pouvoir, in Management, aspects humaines et organisationnels », édition PUF, 1991, p. 327

sur les travaux de conceptions des économistes tels qu'Adam SMITH, Ricardo,... avaient proposés des analyses de fonctionnement des manufactures. Les fondements de la pensée classique sont basés sur une approche empirique et normative ou elle est issue de pratiques professionnelles et d'expériences de direction. Ces pratiques sont présentées sous forme de règles à suivre : recommandations, principes, commandements. Des hypothèses implicites l'entreprise comme un gigantesque machine où l'homme ne présente qu'une main, dont les principes sont l'organisation hiérarchique, le principe d'exception d'unité de commandement et de spécialisation.

Dans la vision classique du management (Modèle de l'armée) trois noms sont attachés à la recherche et aux évolutions qui sont :

2.1.1 L'organisation scientifique du travail :

L'American Taylor⁹⁵ a proposé que le management général d'une entreprise doit être fondé sur une analyse scientifique c'est-à-dire les principes du management général se font par des observations méthodiques et par des recherches fondées⁹⁶. Le principal objectif du management doit être d'assurer le maximum de prospérités, aussi bien pour l'employeur que pour chacun des employés.

En fait, l'utilisation des méthodes scientifiques ont pour but de découvrir les techniques de travail les plus efficaces. Ces derniers permettent d'assurer une efficacité maximale du travail spécialisé grâce à une supervision directe de la mise en œuvre des travaux physiques bien précis.

D'autre part, Taylor a réglé l'individualisme et l'intérêt personnel des ouvriers, où ils cherchent à limiter leurs efforts dans le but de maximiser leurs revenus d'un côté et préserver leurs emplois de l'autre, par des techniques faciles déterminant la rémunération d'un ouvrier par sa productivité et son rendement, ce qui a imposé une augmentation de l'absentéisme, du nombre d'accidents, et une forte rotation des salariés une qualité insuffisante des produits, et des conflits sociaux.

⁹⁵HATCHE J.H, « Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples », édition de Boeck, 2000, p. 44

⁹⁶KARSTEN L, « la naissance de la théorie de l'organisation et du management », Université de Groningen, Faculté de Management et Organisation, Groningen, Pays-Bas, p. 41.

Les méthodes de TAYLOR ont été vivement critiquées parce qu'elles ont donné lieu à des déviations et à des schématisations éloignées de sa pensée originelle. Le modèle de TAYLOR a souvent été associé à des conditions de travaux déplorables et inacceptables, voire inhumaines, ainsi la psychologie de l'homme au travail n'est pas prise en compte l'individu n'est motivé que par l'argent.

2.1.2 L'organisation administrative :

Fayol est considéré comme le fondateur du management général, une approche dans laquelle on accentue les tâches administratives dans l'organisation. Contrairement à Taylor partant de la base de l'atelier productive, il ne s'intéresse pas au contrôle du processus de production mais selon lui il est évident d'avoir une direction dans l'organisation. Le management selon lui est un processus par lequel les managers orientent les activités de l'entreprise, définissent les objectifs et les programmes, constituent le corps social (esprit de corps) parmi les membres de l'entreprise, coordonnent les efforts et harmonisent les actes, donc administrer c'est prévoir, coordonner organiser et contrôler⁹⁷.

D'après les principes universelles d'une gestion rationnelle de l'organisation, elle doit élaborer en premier lieu un plan stratégique tout en définissant ses objectifs, mettre en place une structure adaptée à la réalisation de ces plans, progresse grâce au contrôle de l'activité entre le dirigeant et les employés, harmonise le travail de ses différents départements grâce à la coordination réalisée par la direction et pour terminer veiller à l'efficacité de ses employés, de préférence par des services d'état-major indépendants, distincts six principaux départements fonctionnels (technique, commerciale, Comptable, financière, sécuritaire et administrative). Fayol pense qu'un dirigeant n'obtient les meilleures performances de sa main d'œuvre que par ses qualités de chef (leadership), sa connaissance des affaires de son personnel et par sa capacité à communiquer un sens à la mission. Il démontre également que plus on s'élève dans l'échelle hiérarchique, plus la fonction d'administration devient importante par rapport aux préoccupations techniques⁹⁸.

⁹⁷KARSTEN L, Op. Cit, p. 39

⁹⁸MASSIÈRA. B, «Origine, dualité et convergence des modes de management», HAL archives ouvertes, décembre 2003

A partir de l'analyse de ce modèle, nous pouvons constater l'absence remarquée de la fonction ressources humaines cette organisation humaine apparaît trop mécaniste.

2.1.3 L'organisation bureaucratique :

Max Weber est l'un des fondateurs de la sociologie contemporaine, il s'est intéressé à la définition des caractéristiques essentielles des sociétés industrielles parmi lesquels il prévoit une croissance incontournable de la bureaucratie. Pour lui l'autorité et la rationalité sont des centres de la théorie de la bureaucratie, celle-ci est une méthode de rationaliser l'environnement social à l'instar de l'influence de la technologie sur l'environnement physique⁹⁹.

Weber distingue trois types d'autorités légitimes : l'autorité rationnelle qui maximise la performance, l'autorité traditionnelle, liée à la personne plus qu'à la fonction (hérédité) et l'autorité charismatique qui repose sur les qualités de l'individu. Cette méthode devrait permettre d'atteindre un haut niveau d'efficacité par sa précision, sa stabilité, la rigueur de sa discipline et sa fiabilité afin de garantir un degré particulièrement élevé de prévisibilité des résultats, autant pour les dirigeants de l'organisation que pour ceux qui travaillent avec elle. Cette approche est actuellement très critiquée par la plupart des théoriciens du management qui prévoient un bouleversement à la fois de la nature hiérarchique des organisations et du concept de carriérisme bureaucratique¹⁰⁰, tandis que le modèle rationnel de Weber suppose un environnement stable, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Son formalisme peut être une source de dysfonctionnements (lourdeur, rigidités, lenteur quand la taille augmente)¹⁰¹.

Ces approches ont conduit à de réelles innovations au sein des organisations, mais elles correspondent à un moment de l'histoire des entreprises industrielles. Elles restent des repères utiles dans le management, fondé sur la structuration formelle des niveaux organisés et des places¹⁰².

Plusieurs critiques ont été adressés aux théories classiques du management, l'une d'entre elles porte sur les limites des théories liées à leur caractère normatif. Elle ne tient pas

⁹⁹HATCHE J.H, Op. Cit, p. 46

¹⁰⁰MASSIERA, B, op cite.

¹⁰¹ MANSENCAL. C et MICHEL. D, «théories des organisations», Académie de Versailles, centre de ressources en économie gestion, 30 mai 2004, p.5

¹⁰²LEFEVRE. P, «Théories et stratégies du management, in Approches conceptuelles du management», Les Cahiers de l'Actif - N°314-317, 2002, p. 31

compte des interactions entre les individus et l'organisation et proviennent du fait qu'elles ignorent les interrelations entre l'entreprise et son environnement. L'entreprise apparaît comme un système close, fonctionnant selon des règles préétablies¹⁰³.

2.2L'école des relations humaines :

La vision militariste des classiques a ignoré un composant essentiel dans l'organisation c'est l'homme, en considérant la motivation des hommes est limité par son salaire. Cette vision a donné naissance à l'école des relations humaines qui constitue une réaction contre cette orientation.

Les différents auteurs de l'école des relations humaines sont des sociologues et des psychologues, ont démontré que la performance de l'organisation dépend de la satisfaction des besoins des ressources humaines en appuyant sur des enquêtes et des expériences.

En fait, l'école des relations humaines trouve ces fondements dans les travaux réalisés par MAYO qui a permis de mettre en évidence l'importance des conditions de travail tels que la durée du travail, les temps de repos, le système de rémunération...

Ainsi, des expériences complémentaires ont ensuite été confirmées, en plus des conditions matérielles de travail, ce sont les conditions sociales qui influencent sur la productivité, que la rémunération n'est pas la seule forme de motivation et que la participation, la coopération et la discussion au sein du groupe de travail ont une incidence déterminante sur le comportement des individus.

En suite, la contribution du LEWIN aux théories psychologiques de l'organisation, notamment sur les styles de commandement et la dynamique des groupes où il a distingué trois modes de commandement autoritaire, laisser faire et démocratique. En termes de résultats, c'est le style démocratique qui est le plus performant sans la négligence de l'importance d'une dynamique de groupe reposant sur le dialogue, la confiance et la responsabilisation.

Dans le même cadre, les travaux de MAYO et LEWIN ont été prolongés par la suite par des auteurs comme LIKERT, Mc GREGOR ou encore ARGYRIS. LIKERT s'est

¹⁰³CHARREAUX G. et PITOL-BELIN J.P., « Les théories des organisations », in l'Encyclopédie de gestion, Vuibert, janvier, 1992, p. 7

occupé de développer des interactions entre les membres du groupe. La participation à la décision, et à la définition des objectifs qui sont les bases de ce qu'il est convenu d'appeler le management participatif par objectif (DPO)¹⁰⁴.

LIKERT a distingué quatre styles de management :

- ✓ Le style autoritaire qui se définit par une communication allant du haut vers le bas ;
- ✓ Le style paternaliste où le dirigeant utilise menaces et récompenses comme moyen de motivation, il y a peu de décentralisation sauf pour des décisions d'importance mineure ;
- ✓ Le style consultatif qui se traduit par un faux semblant de participation à la décision, les communications sont à double sens, les employés semblent davantage motivés ;
- ✓ Le style participatif où le groupe contribue à la prise de décision, à la définition des objectifs.

D'après ses résultats, LIKERT a conclu à la supériorité du style participatif, qui engendre des résultats économiques satisfaisants et une plus grande satisfaction des travailleurs.

Des nombreux thèmes de management font référence aux travaux des auteurs de cette école et à ses prolongements les besoins et les motivations par Maslow et Herzberg, l'apprentissage organisationnel par Argyris, la conduite du changement le comportement des individus dans l'organisation par Mc Gregor.

Cependant, et se démarquant en cela d'un grand nombre d'auteurs de l'école des relations humaines, il pense que pour être efficace, l'organisation doit aussi s'adapter à l'environnement avec lequel elle est en relation et il insiste sur les liens nécessaires entre l'approche sociologique et psychologique. Or, parmi les critiques faites aux théories psychologiques, l'une d'entre elles est justement de trop privilégier le facteur humain dans l'organisation, au détriment d'autres facteurs¹⁰⁵.

¹⁰⁴VINARD. P, «les grands principes du management», Article paru dans Alternatives économiques, 2009, p. 08

¹⁰⁵CHARREAUX G. et PITOL-BELIN J.P, Op. Cit, p. 10

2.3 La théorie de la décision :

L'incapacité de la théorie classique à fournir des explications relatives au processus de décision au comportement des dirigeants a conduit à un foisonnement de théories sur la firme.

L'école des systèmes sociaux (H. Simon, C. Bernard, I Ansoff, R.M. Cyert, J.E March,..) se propose d'étudier les facteurs psychosociologiques et décisionnels dont les interdépendances facilitent l'ajustement mutuel et la conformité des activités de l'entreprise à l'objectif.

L'organisation prend alors en considération les limites du savoir de ses membres où « chaque partie de l'organisation ... peut se voir attribuer un but de sorte que si tous les buts sont atteints, le problème de l'organisation trouve une solution... »¹⁰⁶.

Simon se dispense de trouver une solution au problème des buts contradictoires, car l'organisation est confrontée à de nombreuses contraintes et pièges lors d'une prise de décision¹⁰⁷ ; certaines de ces contraintes sont mises en veilleuses tandis que d'autres sont mises en avant. Avec Cyert et March¹⁰⁸ considèrent que chaque but entre dans la prise de décision et vu comme une contrainte.

Simon y considère 'l'administration' ou le management comme un aspect technique qui a lieu sous les conditions secondaires et des buts donnés. Une 'administration' adéquate se sert d'une manière efficace des moyens donnés afin de réaliser le but de l'organisation. La réalisation de ces objectifs passe par la confrontation des handicaps et conflit d'intérêt, objectifs conflictuels dans la détermination des objectifs, la rationalité limitée des individus, l'incertitude, l'information imparfaite.....

On peut dépasser la rationalité limitée par l'amélioration des connaissances sur les rapports de cause à effets, et l'amélioration des procédures de recherche, par une obtention adéquate de l'information, par la réalisation des lignes de communication et par une explication nette des buts.

¹⁰⁶ FELDMAN J et KANTER H.E, « Organization Decision Making », in hand book of Organizations, édition J.G March, Chicago, Rand mc Nally, 1965, in MINTZBERG. H 1986, p.35

¹⁰⁷ Voir chapitre 1 section 1

¹⁰⁸ CYERT, R.M et MARCH J.G, « A Behavioral Theory of the Firm », Englewood Cliffs N.J: Prentice hall, 1963, In MINTZBERG. H 1986, p. 10

2.4 L'école néoclassique :

L'école néo-classique est un courant pragmatique et empirique basée sur des études de cas des praticiens, très bien accueillie par les dirigeants, répond donc au besoin de clarification ressenti par ceux qui sont chargés de la conduite des organisations. L'école néo-classique se situe dans le prolongement de l'école classique qui prend en compte les apports du mouvement de relations humaines et l'approche des systèmes sociaux, dans ce courant le mode de management valorise essentiellement les idées de décentralisation coordonnée par Alfred P. SLOAN, de la direction participatif par objectif (DPPO) par Octave Gélienier, les rôles du manager par Peter Drucker.

2.5 L'approche systémique :

Comme on a cité dans le premier chapitre¹⁰⁹, l'entreprise est un système vivant ouvert sur son environnement, le recours à la systémique s'effectue pour pallier les limites de l'approche analytique classique où elle se base sur la stabilité de l'environnement et le déterminisme qui doivent laisser leurs places à l'incertitude et la complexité, Von Bertalanffy explique que « le problème qui se pose pour les systèmes est essentiellement celui des limites de la procédure analytique appliquée à la science »¹¹⁰

Cependant, l'approche systémique trouve son origine dans la tradition sociologue où elle cherche à comprendre le tout dans l'organisation, ainsi ces attentions sont portées aux propriétés des structures organisationnelles et plus particulièrement aux processus formels de fonctionnement des organisations.

Le management systémique rendu nécessaire implique un travail renouvelé sur les problématiques du changement et la gestion des transitions.

Le management systémique considère l'entreprise comme un ensemble composé d'éléments en interaction, cette décomposition a mis l'accent sur des nouvelles orientations tels que le comportement organisationnel, le potentiel humain une source d'avantage concurrentielle, la cohésion et d'adéquation de ces éléments aux spécificités

¹⁰⁹ Voir chapitre 1

¹¹⁰ Voir sur ce point VON BERTALANFFY L., «Théorie générale des systèmes», édition Dunod, Paris, 1993.

de l'environnement doivent garantir l'excellence¹¹¹ pour s'adapter aux évolutions ou même la possibilité pour les organisations d'avoir une action sur leur environnement.

Cette approche est essentiellement descriptive où les auteurs privilégient l'étude de l'équilibre et du consensus et négligent la notion de conflit social.

2.6 La théorie de la contingence :

Les auteurs de la théorie de contingence essayent de découvrir quelle structuration est la plus apte en tenant compte des conditions spécifiques auxquelles les entreprises sont confrontées. Selon cette approche il ne peut pas être question d'une « one best way of management and organization ». Ce « best way » dépend de la situation.

Les théoriciens de l'école de la contingence identifient les variables qui ont un impact majeur sur la structuration des organisations, selon eux des caractéristiques de contexte ou de situation imposent des contraintes d'organisation auxquelles il convient de s'adapter et trouver des solutions pertinentes à cette difficulté.

En fait, les théories contingentes insistent sur l'incidence des variables liées à l'environnement, sur le comportement des organisations.

Les premiers travaux qui reconnaissent cette incidence sont ceux de BLAUNER avec EMERY et TRIST, qui insistent sur le rôle de la technologie dans la détermination des comportements organisationnels. Dans le même sujet, J. WOODWARD confirme que la technologie est déterminante pour expliquer les formes organisationnelles.

Un autre facteur contingent déterminé par Greiner, c'est l'âge où il y a un lien entre la croissance de la taille et le passage du temps. Pour lui, l'entreprise passe par une série de phases. Chaque phase est un effet de la précédente et détermine la phase suivante. Plus l'organisation sera âgée, plus les comportements seront formalisés et le travail devient répétitif.

D'autre part, les recherches effectuées par Burns et Stalker démontrent que la structure d'une organisation dépend étroitement de son environnement, ils distinguent cinq types d'environnement du plus stable où la structure est mécanique au plus incertain où la

¹¹¹ MEGANI .P, «LES SYSTEMES DE MANAGEMENT en 22 fiches de synthèse et 25 qcm d'auto-contrôle», édition d'organisation, 1993, p. 62

structure est organique. LAWRENCE et LORSCH ont complété de façon très pertinente les travaux précédents. Ils montrent qu'à des environnements différents devraient correspondre des structures d'organisation différentes. Les variables intervenants dans le choix de la structure sont l'environnement, la technologie, la complexité des produits, la stratégie et la taille de l'entreprise

Alfred Chandler¹¹² a plutôt étudié l'histoire des entreprises, pour établir un lien très fort entre la stratégie choisie par une entreprise et sa structure. Selon ses observations, les choix stratégiques des entreprises sont conditionnés par un état de l'environnement et un stock de ressources disponibles puis cette stratégie conditionne et détermine la structure.

Henri Mintzberg¹¹³, a magistralement synthétisé l'ensemble des théories sur la structuration des organisations qui représente la configuration organisationnelle. En fonction de variables déterminant la conception de la structure, les facteurs de contingence, les buts et le pouvoir, il distingue cinq configurations pour chaque type d'organisation.

Les critiques adressées à ce courant, portent sur l'absence de prise en compte des comportements des individus qui constituent l'organisation, notamment de la psychologie des dirigeants et de leur style de direction.

2.7L'école de l'analyse stratégique des organisations :

Il revient à Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) d'avoir complexifié encore le modèle d'Herbert Simon en montrant que l'organisation est traversée par des rapports complexes, chaque acteur du système dispose d'une certaine marge d'autonomie, une stratégie singulière, et donc de pouvoir (maîtrise la zone d'incertitude). De fait, dans l'entreprise (construit social) ou toute autre organisation, la stratégie d'un individu ou d'un groupe consistera à pousser le partenaire à dévoiler son comportement tout en conservant le plus d'imprévisibilité possible et aussi d'élargir leur propre marge de liberté et d'arbitraire et réduire celle des autres. Alors ce courant traite les problèmes de pouvoir, conflit, asymétrie informationnel, dysfonctionnement organisationnel.

¹¹²Voir sur ce point CHANDLER, « stratégie et structures de l'entreprise », les éditions d'organisation, Paris, 1994

¹¹³ Voir sur ce point MINTZBERG, H, « Structure et Dynamique des Organisations », les éditions d'organisation, Paris, 1982

La décision est donc le produit de négociations et de compromis, déterminés par la place de chacun dans l'organisation. Le rôle du management est de contrôler, limiter la zone de l'incertitude en gardant toujours le comportement imprévisible.

2.8 Théories néo-institutionnelles :

L'approche institutionnelle est très variée en termes d'origines intellectuelles et de formations conceptuelles. De façon générale, elle considère que les organisations sont certes des systèmes coordonnés en vue de l'accomplissement de certaines tâches mais qu'elles apparaissent dans des contextes institutionnels dont les éléments sont fondamentaux pour comprendre leur fonctionnement, nous distinguons deux types l'approche économique est constituée de plusieurs courants théoriques (théorie des droits de propriété, théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence, théorie de contrat incomplets,..)¹¹⁴, et l'approche sociologique parmi les auteurs de cette approche (DiMaggio, Meyer et Rowan), ils analysent l'organisation comme institution qui symbolise les aspirations de son environnement et dont les intérêts ne sont pas limités à ceux de ses actionnaires, mais de l'ensemble de ses parties prenantes.

Dans cette approche, le management de l'entité et la variété des partenaires conduit l'entité à mettre en place un contrôle de gestion adapté d'intégrer la multitude des contrats et des engagements qui lient les membres interne et externe de l'entité. Le tableau cité dans la page suivante récapitule les différentes théories du management.

¹¹⁴Voir chapitre 2

Chapitre 3 : la gouvernance et le management des PME

Tableau n° 15: les théories du management

	L'école	Epoque	Auteurs principaux	Finalité du management
01	L'école classique	1890-1920	Taylor- Fayol- Weber	Optimisation- Efficience- Accomplissement des tâches
02	L'école des Relations humaines	1930-1960	Mayo- Maslow- Argyris- McGregor- Likert- Herzberg	Productivité -l'efficacité
03	L'école de la décision	1940-1960	Simon- Bernard- Ansoff- Cyert- March	Recherche des solutions satisfaisantes plutôt qu'idéales
04	L'école Néo-classique	1960-1980	Drucker- Sloan- Gelenier	La décentralisation et direction par objectif
05	L'école systémique	1960-1980	Von Bertalanffy- Emery- Trist- Forrester	Décomposition de l'organisation en sous-systèmes pour mieux gérer le changement et faire face a la complexité
06	L'école de la contingence	1955-1980	Woodward- Burns et Stalker- Lawrence et Lorsch- Chandler- Mintzberg	Trouver l'organisation la mieux adaptée en prenant en compte les facteurs internes et externes de l'organisation
07	L'école de l'analyse stratégique des organisations	1970-1980	Crozier- Friedberg	Décrypter les stratégies individuelles des acteurs et réduire les risques
08	L'école Néo-institutionnelle	1980-2000	Coase- Wolliamsson- Outchi- Jensen- Meyer et Rowan- Di Maggio	Recherche de la légitimité-intégrer la multitude des contrats et des engagements internes et externes de l'organisation

Source : BARABEL .M et MEIER. O, « Manager les meilleurs pratiques du management », 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2005, plus quelque modification

3. Les modes de management :

Les modes de management s'appuient sur différentes approches du management on peut distinguer trois modes qui sont cité ci-dessous¹¹⁵ :

3.1 Management bureaucratique :

Le fondement de cette approche se trouve dans la théorie X telle qu'elle a été développée par Mac Gregor et qui énonce qu'il y a une incompatibilité définitive entre les objectifs des individus et ceux de l'organisation. Les objectifs de l'organisation seront définis d'une manière centralisée. Afin de pousser les autres membres de l'organisation à adopter les objectifs ainsi définis, l'équipe de direction décide des règles

¹¹⁵GARMILIS A, et al, «le contrôle de gestion... en action», coll. Finance opérationnelle, éditions Liaisons, 1992, p. 3 - 5

précises de ce fonctionnement. Peu importe que l'individu adhère ou non aux objectifs de l'organisation, l'essentiel est qu'il respecte les régies imposées. Aussi, c'est une vision pessimiste qui pense également que l'homme ordinaire préfère être dirigé, guidé, sécurisé, qu'il souhaite éviter toute responsabilité et attend qu'on lui définisse précisément ce qu'il a à faire¹¹⁶. Le Contrôle de cette Gestion aura la forme d'un contrôle d'exécution. « L'approche bureaucratique permet de gérer malgré les hommes ».

3.2 Approche participative :

Le fondement de cette approche se trouve dans la théorie Y. Celle-ci est en opposition avec la théorie X puisqu'elle considère que la satisfaction de l'individu est la condition de l'efficacité de son travail, cette satisfaction individuelle s'exprime lorsque les besoins d'estime et d'épanouissement sont satisfaits.

Avec la direction participative par objectifs et la théorie Y, il s'agit de « sortir » du cercle mécaniste et bureaucratique du contrôle par les règlements et les procédures pour « contrôler avec les hommes et non contre eux ». Cela ne signifie pas l'absence totale de règles mais plutôt la nécessité, en complément, d'une participation et d'une négociation réelle, impliquant pour les individus¹¹⁷, D'après Gélénier. O, la direction par objectif (DPO) est un style de direction fondé moins sur la contrainte que sur l'identification entre les besoins de développement de chacun et les objectifs professionnels que l'entreprise lui propose. Fonctionnement de la DPO (ou DPPO) porte sur les éléments suivants : définition des objectifs à tous les niveaux, définition des règles de jeu claires, les procédures de fonctionnement porteront sur les tâches d'exécution mais s'intéresseront aussi au processus de négociation, définition des phases de la DPO « L'approche participative permet de gérer avec les hommes ».

3.3 Approche culturelle :

Le fondement de cette approche se trouve dans la théorie Z. Celle-ci énonce que pour qu'il n'y ait pas de conflit à propos des objectifs, il est nécessaire que le personnel de tous les niveaux partage les buts à long terme de l'entreprise. Pour que l'approche

¹¹⁶LÖNING H et al, «le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre », 2^{ème} édition Dunod, 2003, p.172.

¹¹⁷Ibid

culturelle fonctionne, il est nécessaire que ces buts soient connus et qu'ils ne soient pas exclusivement économiques, afin qu'une adéquation entre les buts de l'entreprise et le système de valeurs de ses membres soit possible.

Le système de gestion aura comme but principal d'amener les individus à développer un sentiment d'appartenance à long terme à l'entreprise, de manière à avoir envie d'y rester. Les adeptes de l'approche culturelle pensent qu'une fois cet investissement à long terme réalisé, les procédures d'arbitrage à court terme peuvent être allégées. Cette approche débouche sur une direction et un contrôle par la culture d'entreprise.

Le problème qui apparaît alors est celui de la définition de la culture d'entreprise. Est-ce tout simplement la culture de ses dirigeants ? Est-ce une synthèse subtile et évolutive de la culture de la communauté humaine que constitue l'entreprise ? Cette distinction est fondamentale. Dans le premier cas, on revient par des voies détournées à l'approche bureaucratique, avec moins de contrainte et plus de manipulation. Dans le deuxième cas, l'approche est plus louable mais ne semble pas devoir écarter des instruments de contrôle du court terme. L'approche culturelle permet de gérer pour les hommes et avec eux.

Le tableau suivant synthétise les trois modes de management :

Tableau n° 16 : Les différentes approches de management

Approche	Fondement	Conséquence
Approche bureaucratique	Théorie X Incompatibilité entre objectifs de l'organisation et objectifs de l'individu	Gérer malgré les hommes
Approche participative	Théorie Y Besoins d'estime et d'épanouissement : nécessité de participer	Gérer avec les hommes
Approche culturelle	Théorie Z Identification à la culture avec eux d'entreprise Besoin d'appartenance	Gérer pour les hommes et avec eux

Source : GARMILIS. A, et al, Op. Cit, p. 05

Chaque entreprise va se doter d'un mode d'organisation. Celui-ci sera fonction d'une multitude de facteurs : environnement, métier, culture d'entreprise, philosophie (ou idéologie) des dirigeants, style de direction, équilibre des pouvoirs... Une approche bureaucratique pure ne se rencontre que très rarement dans le monde des entreprises.

L'approche participative a connu depuis les années 70 un essor important, même si sans la pratique, la participation n'atteint pas toujours un niveau suffisant.

La réflexion autour de l'approche culturelle connaît actuellement un développement important. Dans la pratique des entreprises, il ne semble toutefois ni possible ni souhaitable de tout fonder sur la culture d'entreprise : tout en développant le contrôle à long terme à partir d'éléments culturels, l'entreprise continuera à avoir besoin d'instruments plus classiques pour le contrôle du court terme.

Des différentes approches présentées ci-dessus, découlent le style de direction ainsi que la conception même de la notion de responsabilité dans l'entreprise.

Dans cette section, nous avons étudié l'influence des théories des organisations sur le développement du management, à la suite de ces différents développements, il est difficile de ne pas ressentir un malaise devant la diversité méthodologique des différentes approches et le caractère hétéroclite des conclusions établies¹¹⁸.

Dans la même perspective, et dans un environnement complexe et plein d'incertitude (l'extension des entreprises, les exigences des parties prenantes, la divergence des objectifs des individus au sein de l'organisation,), la performance des entreprises n'est pas garantie, cette complexité soulevait la question suivante: le management des entreprises nécessitait-il une amélioration?

En ce qui concerne l'Algérie, l'augmentation du nombre des PME chaque année ne reflète pas l'existence d'un nombre considérables en cessation d'activité de ces dernières¹¹⁹, dans la section suivante, nous nous essayerons de répondre à la question «le management des entreprises nécessitait-il une amélioration?», et présenter la gouvernance des entreprises par la vision actionnariale et partenariale (système de gouvernance) comme un mode de gestion (management) créateur de la valeur avec une meilleure performance.

¹¹⁸Charreaux G. et Pitot-Belin J.P., op cite, p. 32

¹¹⁹Voire tableau 4 du chapitre 1

Section 2 : la gouvernance et le management des PME :

L'évolution des théories des organisations et du management a influencé celle de la gouvernance des entreprises en modifiant sa problématique générale, ses objectifs, ou encore ses modalités de mise en œuvre.

Au premier abord, le débat sur la gouvernance des entreprises repose sur l'hypothèse suivante : parce que les dirigeants sont capables de s'affranchir des mécanismes mis en place pour les contrôler, et qu'ils sont mieux informés, ils sont en mesure de s'attribuer des rentes au détriment des actionnaires et des autres partenaires de l'entreprise (stakeholders).

Pour éviter de perdre ces investissements, les actionnaires sont obligés de jouer le rôle du manager pour qu'ils ne se retrouvent pas éloignés du pouvoir de décision et de gestion au profit des dirigeants. Cette distance est source d'asymétrie d'information et d'incertitudes sur la répartition de la valeur ajoutée de l'organisation et de son affectation. Ce qui donne lieu à des conflits que seule une gouvernance pourrait résoudre.

En effet, avant de s'approfondir sur notre sujet il est nécessaire de rappeler la définition de Gérard Charreaux sur la gouvernance d'entreprise « L'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire»¹²⁰. Comme nous avons déjà signalé dans le deuxième chapitre de notre recherche¹²¹ cette définition met l'accent sur la problématique du contrôle du dirigeant au sein de l'entreprise et sur la nécessité de faire prédominer les objectifs collectifs (pérennité de l'entreprise) par rapport aux intérêts individuels, en revanche, la définition du PEREZ. R « le dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise plus largement, d'une organisation et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des « droits légitimes » sur celle-ci.»¹²², montre qu'il y a une intégration de

¹²⁰ CHARREAUX G, « Vers une Théorie du Gouvernement de l'Entreprise », CREGO WorkingPaper, N°9603, 1996, p. 1.

¹²¹ Voir chapitre 2

¹²² PEREZ. R., « La gouvernance de l'entreprise », édition la découverte, Paris, 2003, p. 22.

tous les acteurs que se soit internes (vision actionnariale) ou externe de l'entreprise (vision partenariale) et leurs influences sur les décisions des dirigeants.

1. La vision actionnariale de la gouvernance des entreprises :

1.1 Les origines et les effets des conflits d'intérêts entre le propriétaire et les dirigeants ¹²³ :

L'approche actionnariale est fondée sur les travaux de Jensen et Meckling qui ont proposé une théorie contractuelle de la firme fondée sur la théorie de l'agence complétée par d'autres cadres théoriques la théorie des droits de propriété, la théorie des coûts de transaction, de l'enracinement et les théories cognitives. Selon ces théories l'entreprise est définie comme un nœud de contrats. Cette vision est une approche traditionnelle de la gouvernance des entreprises axée sur les conflits d'intérêts entre les actionnaires d'un côté et les dirigeants de l'autre.

La séparation entre les actionnaires (mandants), et les managers (mandataires) engendre des conflits d'intérêts¹²⁴, cités ci-dessous:

Premièrement, les actionnaires souhaitent maximiser la rentabilité de leur investissement financier, tandis que les dirigeants sont enclins de profiter de leur position pour percevoir des bénéfices non pécuniaires du contrôle qu'ils exercent sur les ressources de l'entreprise. Les seconds ont tendance à rechercher la croissance du chiffre d'affaires au détriment de la rentabilité des capitaux investis : cela leur permet d'obtenir un statut social plus élevé, une immunité plus grande par rapport aux actionnaires, une rémunération plus forte et une satisfaction du personnel plus importante puisque les perspectives de promotion sont plus nombreuses.

Deuxièmement, les actionnaires peuvent diversifier leur richesse en la répartissant sur différents actifs, alors qu'une grande partie de celle des dirigeants (leur capital humain et leur rémunération notamment) est dépendante de l'évolution de l'entreprise. Les dirigeants vont donc éprouver une aversion au risque plus importante que les actionnaires, ce qui engendre des comportements déviants : ils peuvent être incités à

¹²³ Voir chapitre 2 section 2

¹²⁴ POULAIN-REHM. T, "Gouvernance d'entreprise et actionnariat des salariés : une approche conceptuelle" revue du financier complément au dossier du n° 133 sur la Gouvernance d'entreprise, 2002, p. 02-03

mener une politique de diversification en contradiction avec l'intérêt des actionnaires ou à refuser un projet bénéfique en raison des risques personnels perçus comme trop élevés. Estimant son accroissement de richesse insuffisant pour compenser les coûts personnels inhérents à la réalisation de nouveaux investissements, le dirigeant adopte une position à tendance attentiste.

Troisièmement, les dirigeants ont un horizon décisionnel limité dans leur présence à l'entreprise. Or, la valeur d'une société tient compte de l'ensemble des flux générés par chaque projet et ce, quel que soit leur horizon. La richesse des actionnaires est affectée par tous les flux prévisibles de l'entreprise, alors que les dirigeants privilégient l'évaluation des projets.

Ce comportement opportuniste des dirigeants et la divergence d'intérêts avec les actionnaires qui en résulte n'est pas la seule condition pour voir naître une relation d'agence, d'autre facteur enrichie ces conflits tels que l'hypothèse que les managers sont considérés comme étant mieux informés que les actionnaires, l'asymétrie informationnelle, l'incertitude de l'environnement, ...etc

Ces vortex de facteurs de conflits ont des effets négatifs sur l'entreprise de l'accroissement des coûts d'agence qui peuvent provoquer la faillite. Dans cette situation, il est nécessaire d'appliquer des mécanismes de gouvernance mis en œuvre par les actionnaires afin de gérer les comportements des dirigeants.

1.2 La gouvernance « le management du management » :

Les décisions prises par les dirigeants dans toutes formes d'organisations parmi eux les PME, peuvent être classées en trois catégories :

- ✓ Les décisions stratégiques : elles sont prises par les dirigeants et engagent l'ensemble de l'organisation sur le long terme ;
- ✓ Les décisions tactiques : elles sont prises par les cadres supérieurs pour mettre en œuvre les décisions stratégiques des dirigeants. Elles n'engagent qu'une partie de l'organisation sur le moyen terme ;
- ✓ Les décisions opérationnelles : elles sont prises par les employés pour mettre en œuvre les décisions tactiques des cadres supérieurs. Elles n'engagent qu'une petite partie du personnel et sur le court terme.

Tableau n°17 : Les niveaux de la décision

Décision	Engagement	Décideur
Stratégique	Long terme	Dirigeants
Tactique	Moyen terme	Cadres supérieurs
Opérationnelle	Court terme	Employés

Source : Réalisé par moi même

Dans la perspective de la gouvernance des entreprises et l'analyse des relations actionnaires-dirigeants, on est obligé de contenir le management effectué par ces derniers. 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 des PME englobe quatre dimensions qui sont citées ci-dessous¹²⁵:

- Stratégie : est un ensemble d'orientations cohérentes définissant les relations souhaitées de l'entreprise avec son environnement, en termes d'activités, de marchés, de technologies, de modalités de croissance, et précisant les moyens mis en œuvre à cette fin ;
- 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 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 le fonctionnement général 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 ;

¹²⁵ORSONI. J, « Management stratégique », édition Vuibert Entreprise -1990 in KICHO . N « le management stratégique des PME cas une PME publique», Mémoire pour l'obtention du magister en sciences commerciales université d'Oran, 2012, p. 92-93

- 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.

En fait, la bonne exécution du management stratégique passe par un processus qui englobe des éléments fondamentaux d'abord l'analyse stratégique (identification de la situation de l'entreprise), 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.

En tenant en compte l'objectif et la politique déterminés par les actionnaires qui sont la maximisation de la valeur actionnariale. Les dirigeants avec le pouvoir délégué par eux, s'expriment et agissent « au nom » de l'organisation, ils peuvent signer des contrats, acheter et vendre, faire des opérations financières, embaucher et licencier. Ainsi, parce qu'ils disposent pour cela des moyens financiers, matériels et humains de l'organisation, moyens qui peuvent être considérables, souvent démesurés par rapport à ceux dont ils disposeraient à titre privé, ils sont capables de s'affranchir des mécanismes mis en place pour les contrôler, les dirigeants d'entreprises sont en mesure de s'attribuer des rentes au détriment des actionnaires.

En fait, pour que les actionnaires évitent les coûts générés par la convergence entre leurs objectifs et ceux des dirigeants, il s'agit d'une gouvernance actionnariale faisant primer les intérêts des actionnaires dans le processus de prise de décision ou management stratégique. C'est ainsi que pour CHARREAUX G, « le gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. »¹²⁶, Autrement dit, la gouvernance des entreprises n'a pas pour objectif d'étudier la manière dont les dirigeants gouvernent mais plutôt la façon dont les dirigeants sont gouvernés¹²⁷. L'objectif du dispositif de gouvernance est de mettre en place un certain nombre de

¹²⁶ CHARREAUX.G, « Vers une Théorie du Gouvernement de l'Entreprise », Op Cit, p. 1

¹²⁷ CHARREAUX.G, « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », working papers CREGO, université de Bourgogne, 2004, p.1

mécanismes permettant de discipliner le dirigeant et de réduire son espace discrétionnaire afin de sécuriser l'investissement financier des actionnaires. La création du maximum de valeur passe exclusivement par la discipline du dirigeant.

Dans la même perspective, un système de gouvernance comprend divers éléments constitutifs que l'on peut, en simplifiant, regrouper en trois séries de composantes : des structures (S), des procédures (P), des comportements (C).

Ces trois séries de composantes et leurs interactions définissent les systèmes de gouvernance, leurs modes de fonctionnement et de régulation.

- ✓ Les structures (S) mobilisées par les systèmes de gouvernance sont variées. La mise en place de mécanismes s'est dans le but d'assurer la survie de l'entreprise et de répondre aux attentes des parties prenantes. Certaines sont propres à l'organisation concernée (mécanisme interne), conseil d'administration, conseil consultatif, rémunérations des dirigeants,..... D'autres sont externes et interviennent sur la base de missions contractuelles (auditeurs comptables, agences de notation...) ou dans le cadre de missions d'intérêt général (autorités de régulation)¹²⁸ ;
- ✓ Les procédures (P) sont également très diverses et plus ou moins explicitées dans des codes ou des recueils s'imposant aux acteurs concernés (plan comptable, code de commerce...). Elles peuvent concerner les modalités de collecte et de diffusion de l'information utile sur le fonctionnement des entités concernées que les voies et moyens pour effectuer telle ou telle opération (par exemple, modification du périmètre de la structure, cotation sur le marché financier...);

L'ensemble S-P (structures-procédures) définit le contenu institutionnel du dispositif de GE.

- ✓ Les comportements (C) complètent le diptyque précédent en lui apportant une dimension sans laquelle il resterait, pour l'essentiel, formel. Ces comportements sont ceux des agents concernés par le dispositif institutionnel S-P et chargés de le mettre en œuvre et de l'animer. Leurs « bonnes pratiques », leur déontologie ou, à

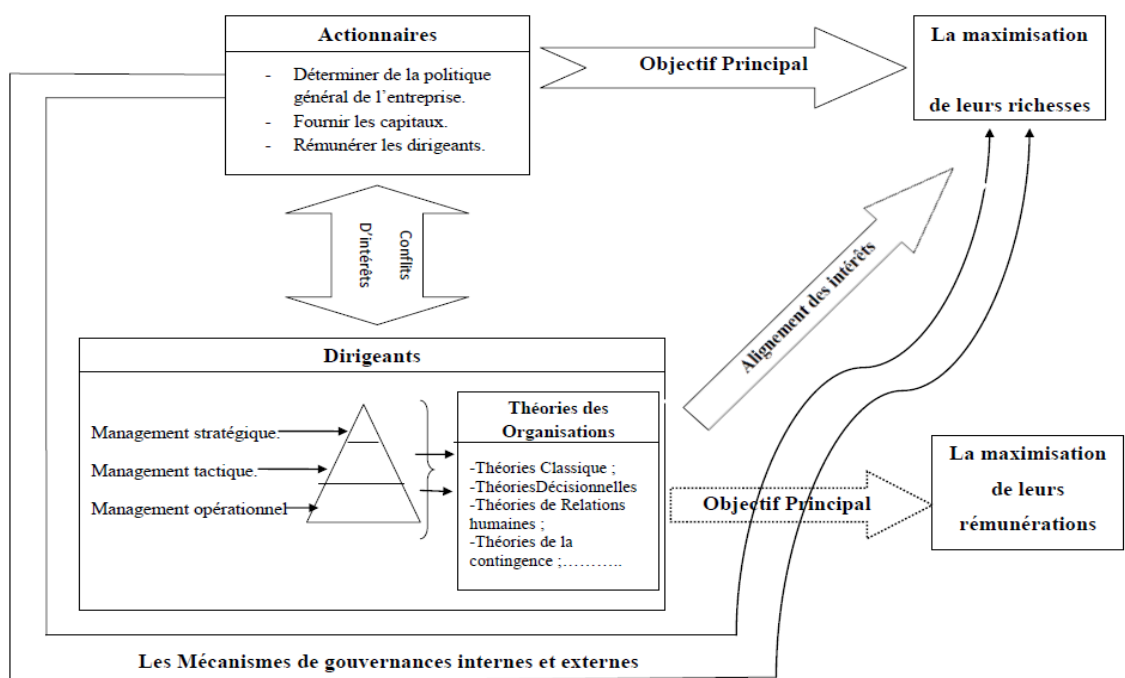
¹²⁸Voir chapitre 2 section 2

l'opposé, leur absence de scrupules et leurs déviations, ont une part majeure dans l'efficacité des systèmes de gouvernance, à l'instar de tout système humain¹²⁹.

L'approche actionnariale cherche à expliquer la structure financière de l'entreprise afin que l'investissement financier des actionnaires que se soit majoritaire ou minoritaire par des mécanismes de gouvernance qui permettent de discipliner le dirigeant et de réduire son espace discrétionnaire et faire aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. La création du maximum de valeur passe exclusivement par la discipline du dirigeant.

Suite à tout ce que nous avons déjà cité, on peut considérer la gouvernance comme un mode de management dans les entreprises selon la vision actionnariale, c'est le «management du management»

Figure n°7 : la gouvernance actionnariale



Source : réalisé par moi-même

¹²⁹PEREZ. R., Op. Cit, page 25

2. La vision partenariale de la gouvernance des entreprises :

A l'opposé de la vision actionnariale qui place la relation actionnaires managers au centre de la gouvernance, une autre vision a émergé celle de la vision partenariale.

L'approche partenariale de la gouvernance permet d'intégrer et de prendre en compte l'apport de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans le processus de création et de répartition de la valeur. Dans cette approche, la firme est considérée comme une équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la création de valeur. La valeur est ainsi créée par convention des efforts de l'ensemble des parties prenantes où l'actionnaire n'est plus le seul créancier résiduel. Elle se donne pour objectif d'identifier une problématique différente quand à la définition d'une bonne gouvernance de la firme.

2.1 Définition des parties prenantes :

Comme le fait remarquer la notion de parties prenantes n'a pas le même sens pour tous les auteurs. Les différentes acceptions reflètent les controverses concernant les droits attribués aux parties prenantes¹³⁰, plusieurs définitions ont été proposé par les auteurs on peut citer :

Rhenman et Stymne définissent les parties prenantes comme un « groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence »¹³¹

Freeman « individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »¹³²

Charreaux et Desbrières les définissent comme « agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »¹³³ ;

¹³⁰ FREEMAN. R. E et al, «What stakeholder theory is not», Business Ethics Quarterly, 13 (4), 2003, p. 479-502.

¹³¹ FREEMAN R. E. , «Strategic Management: A Stakeholder Approach», Pitman, Boston, 1984, p. 46

¹³² Ibid,

¹³³ CHARREAUX. G. et DESBRIERES P, «Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale», Finance Contrôle Stratégie, 1 (2), 1998, page 57-88.

Preston et Sachs « individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »¹³⁴.

Ainsi Donaldson et L. E. Preston¹³⁵ confirment que les parties prenantes sont définies par leur intérêt légitime dans l'organisation, ce qui implique que :

- Les ayants droits sont des groupes et personnes ayant des intérêts légitimes ; ils sont connus et identifiés ;
- Les intérêts de tous les groupes de parties prenantes ont une valeur intrinsèque.

L'approche partenariale propose une analyse des relations nouées entre l'entreprise et son environnement entendu au sens large, la question de parties prenantes pose en premier lieu la question de leur recensement, on peut distinguer deux types de parties prenantes interne (les propriétaires, les dirigeants, les salariés)¹³⁶ et externe (concurrents, fournisseurs, clients, état, ONG, banque,.....)

Frooman¹³⁷ critique la vision classique représentant la firme au centre d'un nœud de contrats implicites et explicites avec les différentes parties prenantes. Dans cette approche, seuls les dirigeants entretiennent une relation contractuelle avec les autres parties prenantes.

La vision contractuelle partenariale en restant focalisée sur la résolution des conflits d'intérêts entre parties prenantes ignore cependant la dynamique productive. Cependant un management efficace des parties prenantes nécessite la prise en compte des cinq étapes suivantes¹³⁸ afin de garantir la survie de l'entreprise à long terme :

1. Identification des parties prenantes de l'entreprise (qui sont-elles, quelles sont les coalitions formées entre les parties prenantes, quelle sont les parties prenantes potentielles ?) ;

¹³⁴ PRESTON. L. E., et al, «Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth», Stanford University Press, 2002, p. 8

¹³⁵ DONALDSON T. et PRESTON L.E. , « The stakeholders theory of corporation : Concepts, Evidence and Implications », Academy of Management Review, vol. 20, n°1, 1995, p. 85

¹³⁶ CARROLL A. B., NÄSI J., « Understanding Stakeholder Thinking : Themes from a Finnish Conference », Business Ethics : A European Review, Volume 6, n° 1, 1997, p. 46-51

¹³⁷ FROOMAN. J., « Stakeholder Influence Strategies », Academy of Management Review, vol. 24, n° 2, 1999, p. 191-205,

¹³⁸ CARROLL A. B., BUCHHOLTZ A. K., «Business and Society : Ethics and Stakeholder Management», South-Western Publishing, 4ème édition, Cincinnati, 2000.

2. Identification des intérêts des parties prenantes (que veulent-elles et quel pouvoir relatif détiennent-elles ?).
3. Analyse des opportunités et des défis qu'elles représentent pour l'entreprise (comment chaque parties prenantes est-elle susceptible d'affecter l'entreprise, comment l'entreprise peut-elle les affecter ?) ;
4. Analyse des responsabilités économique, légale, éthique et discrétionnaire de l'organisation envers ses parties prenantes;
5. Mise en place d'un plan stratégique pour tirer parti des opportunités et éviter les menaces. Ce plan doit enfin être suivi par une vieille stratégique pour analyser l'évolution des coalitions.

2.2 Le dirigeant entre pouvoir et contre-pouvoir :

Les nouvelles théories proposent une vision plus riche de l'entreprise. Celle-ci n'y est plus réduite à une fonction de production, elle est plutôt perçue comme une organisation régissant un ensemble des relations entre des acteurs ayant des intérêts divergents, ou Charreaux définit le système de gouvernance comme « l'ensemble des mécanismes qui ont pour objet de réduire les conflits considérés comme coûteux avec les partenaires de la firme »¹³⁹. Le rôle des dirigeants est de prendre des décisions conformes aux intérêts de l'ensemble des stakeholders. Le comportement du dirigeant peut alors être interprété comme le résultat d'un opportunisme sous contraintes des parties prenantes.

Dans cette raison, les dirigeants ne sont pas seulement responsables de la maximisation de la valeur actionnariale, ils doivent prendre en compte le bien-être des autres parties prenantes affectés dans la négociation des accords et l'application de leurs décisions. Le problème de la répartition de la valeur (qui ne se pose pas dans le modèle actionnarial) devient ici central. Ainsi, le meilleur partage du pouvoir décisionnel et le risque entre les différentes catégories des parties prenantes conduit à une plus grande efficacité et garantit une plus grande cohésion organisationnelle.

En effet, le dirigeant doit arbitrer en permanence entre les attentes contradictoires des différentes parties prenantes (différents objectifs et rarement concordant) qui peuvent constituer autant de contre-pouvoirs et s'opposer aux décisions des dirigeants qui ne sont pas conformes à leurs intérêts (chaque individu ou groupes d'individus sont considérées comme des acteurs ayant des stratégies et des objectifs propres qu'ils

¹³⁹ CHARREAUX.G, « Vers une Théorie du Gouvernement de l'Entreprise », Op. Cit, p.05

cherchent à les réaliser à travers l'organisation et les opportunités qu'elle offre). Selon Crozier, la notion de pouvoir ne s'entend pas nécessairement en tant que valeur contraignante mais comme la zone d'imprévision ou d'incertitude qu'un individu développera à l'égard des autres. Il s'agit des informations dont il dispose, qui le rendent plus ou moins incontournable, lui conférant ainsi un ascendant en termes de pouvoir. Le véritable pouvoir pour tout individu dans une organisation correspond à sa capacité à réduire les incertitudes de son environnement («les zones d'incertitude»). Donc, Le pouvoir devient alors l'étendue de la zone d'incertitude contrôlée où les sources d'incertitude se développent dans les domaines socioculturel (motivation, appartenance, identité...), organisationnel (contrôles, communication, règlements...) économiques (clients, parts de marché...), technologique (pannes, compétences, nouvelles technologies...).

2.3 Le développement des codes de bonne gouvernance «gestion» :

L'effet déclencheur du développement des codes de bonne gouvernance résulte de la faillite soudaine des grandes entreprises (Vivendi, Enron, Pollypeck, Bcci, Worldcom, etc.) dans les années quatre-vingt-dix, par des scandales et séismes financiers à la suite des confrontations de pouvoir entre les parties prenantes internes et externes.

Dans cette perspective et dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise partenariale, le système de gouvernance se justifie par sa capacité à protéger l'ensemble des relations créatrices de valeur. Pour cela des mesures d'encadrement, tant au niveau national qu'international ont été pratiquées par la mise en place des comités et des codes de bonnes pratiques de gouvernance afin de définir des recommandations en matière d'organisation et de transparence des entreprises ayant pour finalité de corriger les failles, rassurer les marchés financiers et à améliorer les systèmes de contrôle des entreprises.

Les codes de bonne gouvernance des entreprises sont assimilés à des règles de « bonne gestion » de l'entreprise, ces standards de gouvernance visent à améliorer le respect des principes suivants¹⁴⁰ :

¹⁴⁰ Voir le code de gouvernance d'entreprise en Algérie. EDITION 2009.

- ✓ Equité : les droits et devoirs des parties prenantes, ainsi que les privilèges et obligations qui y sont attachés, doivent être répartis de manière équitable (fairness) ;
- ✓ Transparence : ces droits et devoirs, ainsi que les prérogatives et responsabilités qui découlent, doivent être claires et explicites pour tous (transparency) ;
- ✓ Responsabilité : les responsabilités des uns et des autres ont des objets précis non partagés (responsibility) ;
- ✓ Imputabilité : chaque partie prenante est comptable devant une autre pour la chose sur laquelle elle est responsabilisée (accountability).

D'autre part, les principes de gouvernance d'entreprises sont élaborés par l'OCDE afin de répondre à la requête de son conseil qui désirait fixer un ensemble de normes et de règles dans le domaine de gouvernement d'entreprise et qui seraient approuvées par les gouvernements des pays membres de l'OCDE. Il s'agit des six principes suivants¹⁴¹ :

1. Mise en place d'un cadre juridique pour le gouvernement d'entreprise : un régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et définir clairement la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes ;
2. Respect des droits des actionnaires : un régime de gouvernement d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice;
3. Traitement équitable des actionnaires : un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires.... Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir réparation effective de toute violation de ses droits;
4. Protection des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise : un régime de gouvernement d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société..., et encourager une coopération active pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises;

¹⁴¹Les gouvernements des 30 pays membres de l'OCDE ont approuvé une version révisée des Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE en 2004.

5. Garantir une diffusion transparente de l'information : un régime de gouvernement d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun les informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise... ;

6. Engager la responsabilité du conseil d'administration : un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

2.4 Le management à travers la gouvernance partenariale :

Ces meilleures pratiques de la gouvernance sont constituées d'un certain nombre de procédures qui régulent l'activité de l'entreprise surtout dans sa phase de forte croissance, période où elle est particulièrement exposée. Il y a lieu d'identifier cinq systèmes principaux suivants¹⁴²:

A. Système de planification stratégique :

La mise en œuvre de cet instrument consiste à identifier les meilleures opportunités d'investissement en relation avec la stratégie définie par l'entreprise.

Cette démarche a trois objectifs fondamentaux : l'identification, la sélection et le développement des opportunités opérationnelles et stratégiques les plus créatrices de valeur pour l'actionnaire et le client au niveau de chaque entité opérationnelle.

Par ailleurs l'élaboration du planning stratégique est un moment privilégié pour échanger les avis et construire les consensus sur les orientations stratégiques et leur déclinaison au niveau des unités opérationnelles ;

B. Système de création et de gestion de la valeur :

Une planification stratégique efficace a pour finalité de créer la valeur de façon durable mais pose aussi la problématique de sa gestion et de son affectation.

¹⁴²MEKIDECHE. M ; Les pratiques de gouvernance des entreprises algériennes :Entre université et spécificité"; La revue de l'Économie & de Management universite de Tlemcen , N 07 avril 2008.

La mission essentielle des managers est d'abord de bien identifier les niches de création de valeur au sein de l'entreprise et saisir ensuite les processus et les mécanismes de sa destruction le moment venu pour passer à une création de valeur qualitativement supérieure ;

C. Système de gestion des risques :

La gestion des risques est au centre de la problématique de la création de la valeur car elle a pour objectif permanent d'identifier et de réduire les menaces pouvant empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Par risques on entend aussi bien les risques financiers que les risques opérationnels et stratégiques. On entend également par risques aussi bien la menace que la perte d'opportunités ;

D. Système de gouvernance interne d'entreprise :

En effet, cela implique l'instauration de pratiques de relations internes basées sur des liens contractuels formalisés le plus souvent. L'essentiel est donc la mise en œuvre d'un cadre de gouvernance interne permettant de réguler les relations entre direction générale, représentants des actionnaires et unités opérationnelles de sorte à optimiser la création de la valeur ;

E. Système de gestion de la performance (reporting system) :

Enfin le système de gestion de la performance devra posséder un module de communication externe à destination des actionnaires afin de les rassurer sur les performances futures de l'entreprise.

Figure n° 8 : les procédures des meilleurs pratiques de la gouvernance



Source : Réalisé par moi-même

La notion des parties prenantes permet d'identifier, d'organiser les multiples obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y contribuent. En tant que théorie des organisations, la théorie des parties prenantes facilite la fondation d'un modèle relationnel de l'organisation ou elle s'inscrit alors dans le projet compréhensif de ces relations, même si cela génère des problèmes complexes (les problèmes d'origine et de répartition de la valeur créée ; qui assume les risques; transparence;) pour les dirigeants dans ce cas le management et les pratiques managériales restent insuffisantes à les abriter.

Chapitre 3 : la gouvernance et le management des PME

Cependant, la gouvernance et leurs bonnes pratiques sont indispensables pour le succès et le développement des entreprises notamment les PME. C'est un dispositif institutionnel et comportemental concernant les dirigeants et aussi les propriétaires-dirigeants, alors se sont des règles de «bonne gestion» de l'entreprise regroupant tous les aspects financiers et non financiers, afin d'améliorer la performance et la compétitivité des PME sur le marché intérieur et extérieur de l'Algérie.

Tableau n° 18 : la gouvernance le nouveau mode de gestion des entreprises

Type de gouvernance	Relation étudié	Les conflits d'intérêts	Aspects privilégiés	L'enjeu de la gouvernance	Types de management
Actionnariale	Actionnaire/ dirigeants	Maximisation de leurs richesses	Financiers	Protéger les intérêts des actionnaires	Management du management (mécanismes internes et externes de la gouvernance)
Partenariale	Intégrer toutes les parties prenantes	Pouvoir /contrepouvoir (Zone d'incertitude)	Financiers et non financiers	Protéger les intérêts de toutes les parties prenantes (survie de l'entreprise)	Les codes de bonnes pratiques de gouvernance

Source : Réalisé par moi-même

Conclusion du chapitre :

Les théories de la gouvernance n'ont pas pour objet d'étudier la façon dont les dirigeants gouvernent, mais comment ils sont gouvernés¹⁴³, nous pouvons dire que la gouvernance d'entreprise représente l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise. De façon plus étroite, le terme gouvernance d'entreprise est utilisé pour désigner l'articulation entre toutes les parties prenantes (internes et /ou externes). Donc, la gouvernance d'entreprise est l'acteur majeur de sa politique.

Cependant, la gouvernance concerne l'incorporation des valeurs actionnariale et partenariale par des mécanismes ainsi que des codes de conduites, charte de déontologie et autres programmes afin de protéger et développer les transactions de l'entreprise.

A partir de tout ce que nous avons déjà cité, la gouvernance est un mode de management des entreprises notamment les PME avec laquelle une entreprise conduit ses affaires avec ses différents partenaires. Cette dernière reste un facteur essentiel dans le succès des entreprises et le développement de ces capitaux : (le capital financier, le capital humain, et le capital sociétal «reconnaissance de l'action de la firme par la société civile»).

¹⁴³ CHARREAUX.G, « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises a la gouvernance des systèmes nationaux », Op. Cit, p. 1

Chapitre IV
Cas pratique au sein Du
FGAR

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

Introduction du chapitre :

Suite à une série de réformes, l'Algérie n'a pas su encore instaurer une économie de marché dominante. En conséquence les PME algériennes ainsi que leurs performances industrielles sont confrontées à des problèmes freinant leur développement tels que le marché parallèle, l'importation toute azimute,...etc.

En effet, le problème majeur de ce type d'entreprise est la survie qui ne signifie pas vendre une production réalisée, mais veut dire que les PME doivent stimuler et booster toute initiative à la créativité et à l'innovation et encourager la main d'œuvre à apprendre les meilleures pratiques de travail, généralement les PME sont confrontés au problème d'accès au financement notamment à moyen et long terme qui représente l'un des instruments indispensables pour se mettre à niveau ainsi que les conditions rigides d'accès aux crédits bancaires.

Les revenus des hydrocarbures assureront les ressources financières pour créer et développer des multiplications de programmes visant l'encouragement et l'aide des PME, afin de régler le problème de financement des PME et de promouvoir le secteur bancaire, les pouvoirs publics ont créé des mécanismes de facilitation à l'accès aux crédits bancaires par l'intermédiaire du FGAR.

Dans le présent chapitre, nous utilisons l'approche qualitative comme un choix méthodologique et nous allons présenter le FGAR et décrire fidèlement que possible son activité en détaillant le processus de traitement des dossiers afin d'examiner d'un côté s'il prend en considération les règles de la gouvernance appliquées aux PME ou bien se sont des procédés bureaucratiques qui influencent sur la demande de garantie. De l'autre côté pour voir comment est gouvernée une PME à partir d'une étude d'une demande de garantie d'une SPA au niveau du FGAR. Afin d'atteindre les objectifs cités ci-dessus trois sections mis en place qui sont les suivantes:

Section 1 : présentation du FGAR ;

Section 2 : préoccupation du FGAR de la pratique de la gouvernance des PME ;

Section 3 : étude de cas au sein du FGAR.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

Section 1 : Présentation du FGAR

La création du FGAR obéit à la volonté des pouvoirs publics de mettre en place des mécanismes permettant de faciliter l'accès aux financements aussi bien lors de la création d'une PME que de son développement. Il constitue, de ce fait, un des instruments financiers dont la finalité est l'instauration d'un climat favorable à la création et au développement des PME.

Le FGAR, qui se positionne en sorte de catalyseur entre les PME et les banques, est justement venu faciliter l'accès des promoteurs au financement bancaire par l'octroi de garanties financières « c'est une garantie d'État » aux banques commerciales en partageant, avec ces dernières, le risque à l'issue d'une minutieuse étude du projet présenté par le promoteur. Son rôle est d'accompagner les investisseurs dans le montage financier de leurs projets préalablement rentables mais surtout viables.

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 Copreneurs 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 l'instar de la politique de son redéploiement au niveau national par l'ouverture d'antennes régionales, ce nouveau développement se veut un des piliers de la politique de proximité, préconisée par le FGAR, en direction des promoteurs de projets et ce, à travers une communication informative et de vulgarisation de son dispositif dans le but d'améliorer ses mécanismes et d'atteindre les objectifs assignés par les pouvoirs public.

1. Présentation du Fonds de Garantie des Crédits aux PME « FGAR » :

Le fonds de garantie des crédits aux petites et moyennes entreprises (FGAR) est un mécanisme de facilitation d'accès des PME au financement bancaire, a été créé le 11 novembre 2002 par décret exécutif (N° 02-373) en application de la loi d'orientation pour la promotion de la petite et moyenne entreprise n° 01-18 du 12 décembre 2001.

Il s'agit d'un mécanisme de facilitation d'accès des porteurs de projets aux financements bancaires (crédit à moyen terme), par l'octroi de garanties financières

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

destinées à couvrir les risques découlant des crédits finançant des investissements en matière de création d'entreprises, de rénovation des équipements, d'extension de l'entreprise et de prise de participation.

Placé sous tutelle du ministre chargé de la Petite et Moyenne Entreprise, le FGAR est doté de la personnalité morale de l'autonomie financière avec une dotation initiale du trésor public de 1,01 milliards de dinars¹⁴⁴.

Le FGAR se veut surtout une réponse à la problématique de financement à laquelle se heurte souvent la PME. Ces difficultés sont essentiellement la faiblesse des fonds propres de l'investisseur et l'insuffisance des garanties réelles à présenter aux banques. Ce qui n'est pas fait pour rassurer ces derniers, accusés de frilosité des qu'il s'agit de financement des PME, même si celles-ci constituent une source de croissance de l'économie, d'innovation, de création de postes d'emplois et de substitution aux importations¹⁴⁵.

En revanche, les appréhensions des banques paraissent, légitimes car en plus de la faiblesse des garanties du prétendant au crédit, il est relevé un important taux de sinistralité (entre 25% et 30%), notamment dans la création de nouvelles entreprises et durant les trois premières années d'exercice, ainsi qu'une faiblesse du taux de récupération des garanties mises en jeu et un cout élevé de la gestion des petits montants.

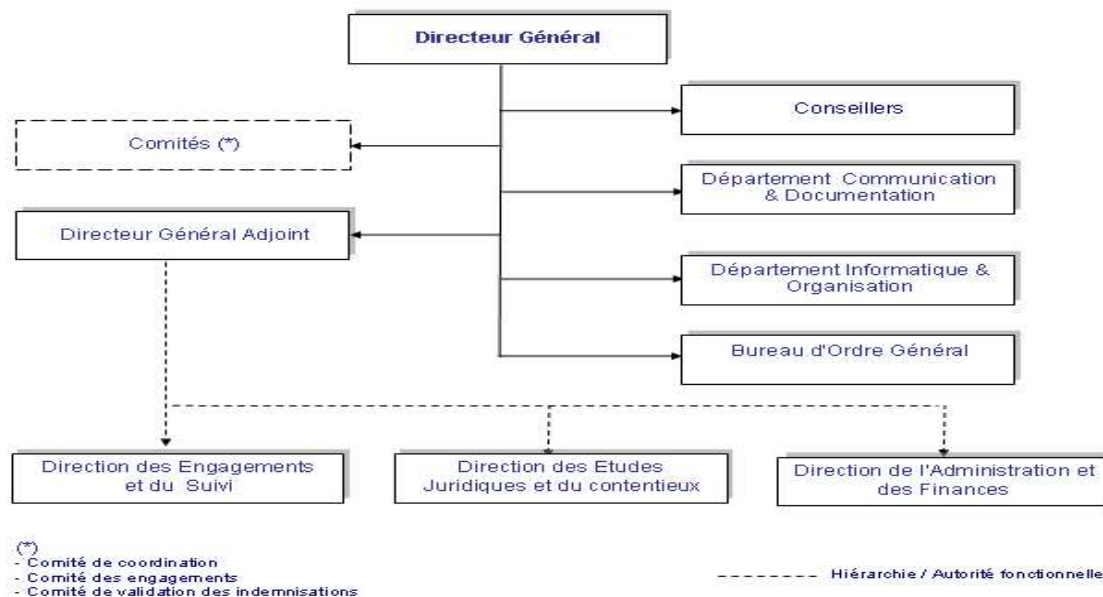
En effet, le FGAR a entamé une série de mesure pour son redéploiement au niveau national par l'ouverture des antennes régionales à Oran, Annaba et Ouargla. Ces délégations viennent s'ajouter aux 48 interlocuteurs du FGAR au niveau de chaque direction de PME de wilaya, en plus de la représentation du FGAR au niveau de l'agence nationale du développement de l'investissement, guichet unique décentralisé d'Alger. Cet organisme est structuré sous l'organigramme suivant :

¹⁴⁴ Actuellement le FGAR est sous tutelle du ministère de l'Industrie et des Mines.

¹⁴⁵Fonds de garantie des crédits aux PME, Bulletin d'information « LE GARANT » N° 1, avril 2011.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

Figure n° 9 : Organigramme du FGAR



Source : Fonds de garantie des crédits aux PME, www.FGAR.dz

2. Les objectifs et les missions du FGAR :

L'objectif principal du FGAR est de faciliter l'accès aux financements bancaires à moyen terme afin de supporter le démarrage et l'expansion des PME, en accordant des garanties de crédits aux banques commerciales, afin de compléter le montage financier de projets d'entreprises, viables et orientées vers la création et/ou le développement d'entreprises. Afin de concrétiser ces objectifs, il doit jouer son rôle tel que définit par les missions suivantes :

- ✓ Octroyer la garantie des crédits aux PME ;
- ✓ Garantir les relais des programmes mis en place en faveur des PME par les institutions internationales ;
- ✓ Assurer le conseil et l'assistance technique en faveur des PME bénéficiaires de la garantie du fonds ;
- ✓ Entreprendre tout projet de partenariat avec les institutions activant dans le cadre de la promotion et du développement de la PME ;
- ✓ Engager toute action visant l'adoption des mesures relatives à la promotion et au soutien de la PME dans le cadre de la garantie des crédits d'investissements.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

3. Les clientèles ciblées par le FGAR :

Elles sont toutes des entreprises (PME) manufacturières et de services connexes. Cependant, la priorité est donnée aux PME présentant des projets répondant à un ou plusieurs des critères suivants¹⁴⁶ :

- ✓ Contribution à la création et / ou maintien d'emplois ;
- ✓ Création de richesse ;
- ✓ Réduction des importations et/ou Accroissement des Exportations ;
- ✓ Contribution au développement régional du pays ;
- ✓ Innovation, soit par la technologie ou le savoir faire.

4. Les entreprises exclues du dispositif :

Ils sont les projets des entreprises ne répondant pas à la définition de la PME selon les dispositions de la loi d'orientation n°01-18 du 12 décembre 2001, aussi les :

- ✓ Institutions financières ;
- ✓ Agences immobilières ;
- ✓ Entreprises commerciales ;
- ✓ Projets polluant l'environnement, et les crédits refinancement d'une dette antérieure.

5. Les partenaires du FGAR :

Avec la signature de seize (16) conventions de partenariat, le FGAR est partenaire avec la quasi-totalité des banques commerciales et établissements financiers, publics et privés, activant en Algérie, cette situation a été renforcée par l'obtention de la qualité de la garantie d'état (loi de finance complémentaire 2009), parmi les banques avec cet organisme en trouve BDL, BADR, BEA, BNA, SOFINANCE, NATIXIS, BNP PARIBAS,...etc.

¹⁴⁶ Fonds de garantie des crédits aux PME, «Manuel de procédure», direction générale du FGAR, version N° 01, Alger, 2008

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

6. Les produits développés par le FGAR¹⁴⁷ :

6.1 La garantie du FGAR :

La garantie du FGAR couvre un taux du solde du capital du crédit consenti par la Banque. Ce pourcentage est établi pour chaque projet. Les caractéristiques de cette offre sont :

- ✓ Quotité : 10 % à 80 % du financement
- ✓ Montant minimum de la garantie : 4 MDA
- ✓ Montant max. de la garantie : 50 MDA
- ✓ L'offre de garantie est valable pour 12 mois,
- ✓ Le dossier peut être revu après actualisation.
- ✓ La durée maximale de la garantie est fixée à : **7 ans** pour un crédit d'investissement classique et **10 ans** pour un crédit bail (leasing).

6.2 La garantie MEDA¹⁴⁸ :

Le FGAR s'est engagé, également à entreprendre tout projet de partenariat avec les institutions activant pour le développement des PME et garantir le relais des programmes en faveur des PME initiés par les institutions internationales. En effet, c'est dans ce cadre que le FGAR a été le principal bénéficiaire ayant émergé du compte de la contre couverture financière MEDA d'un montant de 20 millions d'euros mise à la disposition du ministère chargé de la PME, pour le renforcement des capacités d'engagement des organismes de garantie intervenants en couverture des risques de crédits en faveur des PME, avec l'objectif de faciliter l'accès au financement pour celles engagées dans des actions de mise à niveau¹⁴⁹.

La rétrocession des fonds MEDA au profit des organismes de garanties ayant émergé à ce dispositif, établie au prorata du montant des garanties octroyées par chacun des fonds, a constitué la dernière étape de ce programme.

En effet, après la signature d'un mémorandum avec le ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, en date du 27 décembre 2009, le FGAR a été alimenté d'un

¹⁴⁷ Idem,

¹⁴⁸ MEDA : un programme soutient la transition économique des pays tiers méditerranéens (PTM) et la réalisation d'une zone euro-méditerranéenne.

¹⁴⁹ Fonds de garantie des crédits aux PME, op cite

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

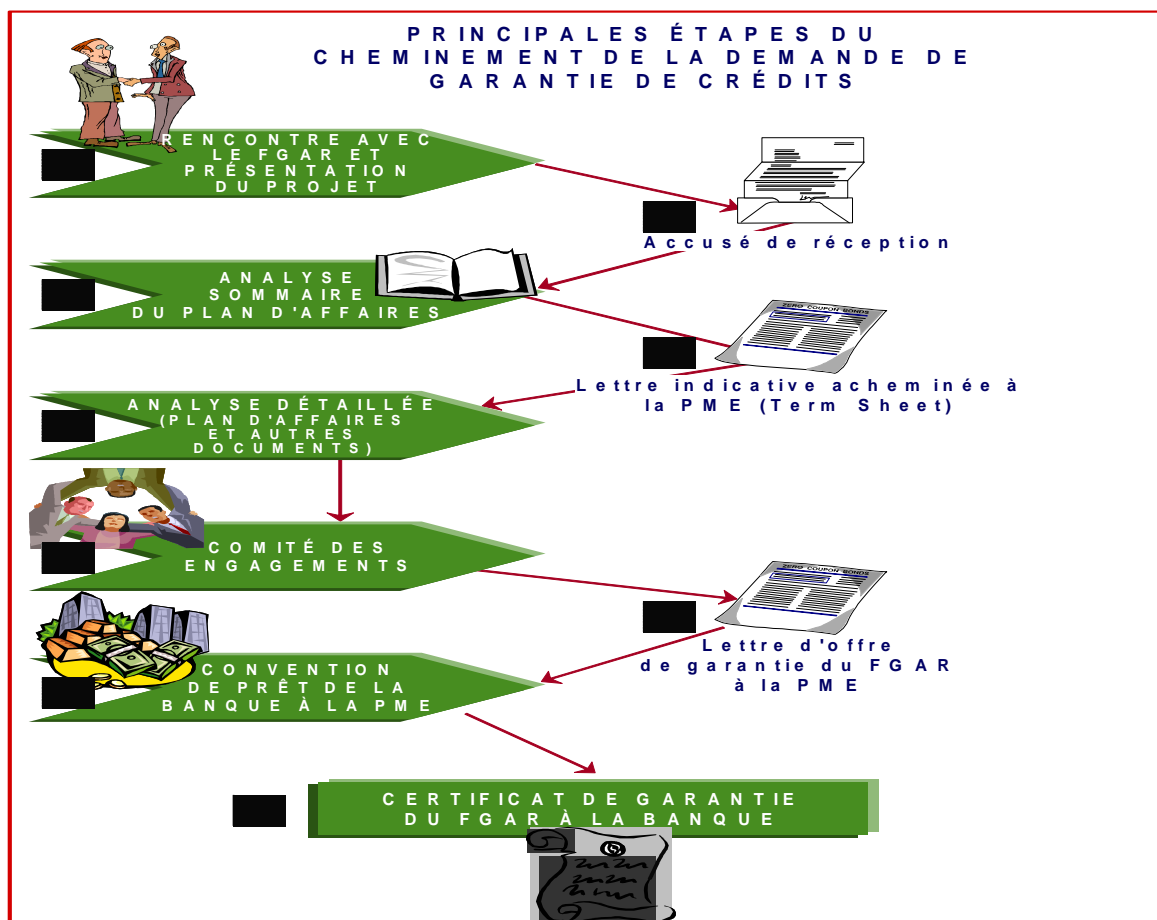
montant d'un milliard quatre cents huit millions trois cents vingt cinq milles deux cents neuf dinars et vingt centimes (1.408.325.209,20), représentant la contre valeur en dinars du montant des fonds rétrocedés par la commission Européenne, au profit du FGAR, de quinze millions d'Euro (15.000.000 €), soit 75% des fonds alloués a l'opération de la couverture financière, dans le cadre du programme sus indiqué.

Le FGAR couvre 60 % du montant du crédit bancaire, ainsi que les intérêts relatifs sans dépassée le 250 MDA, par contre le taux de la commission d'engagement est réduit à 0,50 % l'an sur l'encours de la garantie.

7. Procédure De la garantie FGAR :

Ce n'est, évidemment, qu'une fois les critères d'éligibilité des projets à la garantie FGAR vérifiés, que la question de leur financement peut être posée. Le schéma habituel de financement d'un projet nécessite généralement un montage financier constitué d'un apport personnel et d'un crédit bancaire.

Figure n° 10 : Le schéma de financement et l'éligibilité au dispositif FGAR



Source : Fonds de garantie des crédits aux PME, www.FGAR.dz

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

La deuxième partie de financement, qui est le crédit bancaire, nécessite la présentation de garanties suffisantes à la banque avant de prétendre à un prêt.

Tout promoteur doit d'abord savoir qu'une banque ne fait pas de prêt sur gage, mais elle cherche des créances seines et doit à la fois vérifier la rentabilité du projet, sa viabilité et des garanties réelles pour se prémunir contre un éventuel incident. La banque n'étant autre qu'une entreprise commerciale appelée à réaliser des profits et qui est régie par les règles prudentielles édictées par la banque d'Algérie puisque c'est l'argent des déposants qui est mis en jeu donc tout à fait naturel qu'elle exige des garanties.

Ci après évaluation de la rentabilité du projet, la banque demande des garanties à son client. Le promoteur propose automatiquement le nantissement des équipements qui seront financés par le crédit bancaire lui-même. L'objet du prêt est alors gagé (ne peut faire l'objet de vente tout en étant au nom du promoteur, contrairement au leasing ou le bien est au nom de la banque) jusqu'à remboursement total de la dette et déclaration de « la main levée » de la banque. Mais c'est là une garantie très insuffisante pour la banque qui, en cas de difficultés du promoteur et non aboutissement de son projet, se trouve encombrée de bien perdant continuellement de leur valeur en espérant trouver preneur, ce qui n'est pas toujours évident.

La banque demande alors une garantie plus sûre, la mise en hypothèque d'un bien immobilier dont la valeur va plutôt en augmentation. La aussi, le problème se pose puisque la plupart des PME algériennes, notamment celles en création, ne disposent pas de biens immobiliers et activent plutôt en location. Même lorsque le promoteur est propriétaire d'un bien immobilier, il arrive qu'il ne dispose pas d'acte de propriété, ou bien que sa valeur soit nettement inférieure à celle du montant du crédit demandé.

Toutes ces situations n'encouragent pas les banques à prendre le risque de financer les PME en l'absence de garantie financières réelles.

Dans tous les cas, la banque est tenue, par disposition réglementaire, de prendre impérativement l'objet du financement en nantissement et la garantie FGAR vient en fait en complément du nantissement. La quotité de garantie peut aller de 10% à 80% du financement bancaire, ce taux est déterminé selon les paramètres suivants :

- ✓ La rentabilité et la viabilité du projet ;

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

- ✓ L'impact socio-économique du projet ;
- ✓ Le type et la valorisation des garanties proposées par le promoteur pour couvrir tous ses engagements (tous types confondus) ;
- ✓ Le respect des seuils de garantie, en montant dont le minimum est de 4 MDA et le maximum 50MDA.

8. Statistiques du FGAR au 31/12/2014 :

Tableau n° 19 : Nombre globaux des garanties accordées

LIBELLE	TOTAL
Nombre de garantie accordée	1288
Coût global des projets	113 804 941 531 DA
Montant des crédits sollicités	71 810 729 245 DA
Taux moyen de financement	63 %
Montant des garanties accordées	496 34 395 615 DA
Nombre d'emploi à créer	49 881

Source : Direction Générale du FGAR

Tableau N 20: Répartition des garanties par secteur d'activité

SECTEUR D'ACTIVITE	NOMBRE DE PROJET
INDUSTRIE	673
BTPH	361
AGRICULTURE et PECHE	12
SERVICES	222
TOURISME	20
TOTAL	1 288

Source : Direction Générale du FGAR

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

9. La direction des engagements et du suivi :

La direction des engagements et du suivi (DES) constitue le noyau de l'activité du FGAR puisque c'est à son niveau que le promoteur est reçu et que son projet est examiné en vue de bénéficier d'une garantie financière.

Comme son nom l'indique, la direction des Engagements et du Suivi est constituée de deux départements. Le premier, celui du suivi, intervient en deux phases. D'abord en amont, pour recevoir le promoteur, l'informer et réceptionner son dossier. Puis, en aval, après passage par le département des engagements et obtention à la fois du crédit et de la garantie. Il s'agira ensuite du suivi de la situation financière de l'entreprise et de sa relation avec sa banque pour le remboursement du crédit. Une étape importante puisque certaines situations peuvent se traduire par des indemnisations pouvant fragiliser la structure financière du fonds. Entre ces deux phases, intervient le département des engagements.

La direction des engagements et du suivi se base sur Les qualités et les éléments énumérés ci-dessus qui nous permettent de justifier son choix afin d'effectuer notre recherche sur la gouvernance dans les PME qui fait l'objet de la section suivante.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

Section 2 : Préoccupation du FGAR de la pratique de la gouvernance des PME :

Le dossier de demande de garantie de l'investisseur comprend un ensemble de documents dont la pièce maitresse reste le plan d'affaires (business plan). Cette étude technico-économique du projet, établie selon les exigences du FGAR, est accompagnée des documents juridiques et administratifs de l'entreprise. Le promoteur peut déposer son dossier soit directement au siège du FGAR, ou l'adresser par voie postale ou l'envoyer sur l'adresse électronique du site du FGAR (info@fgar.dz). Il recevra ensuite une lettre d'accusé de réception.

1. Fiche de demande et fiche de suivi :

Ces deux fiches sont consacrées à la présentation de l'entreprise, la première représente l'identification de l'entreprise, elle réunit :

- Entité de l'entreprise : qui englobe sa dénomination, son capital social (pour l'entreprise de type morale), forme juridique, nom du représentant légal et sa fonction et l'activité de l'entreprise ;
- Ces coordonnées : dans lesquelles nous trouvons : son adresse, le numéro de téléphone, fax, e-mail. Ainsi que son identification fiscale, numéro de registre de commerce ;
- Résumé de sa demande de garantie : qui concerne l'objet de la demande (création ou extension), la banque, le montant global du projet et le crédit sollicite ;
- Situation de l'entreprise : se caractérise par son chiffre d'affaire et création d'emploi actuelle et projetée ;
- Le responsable du dossier et des commentaires :

La fiche de suivi (suiveuse) ne se différencie pas de la fiche de demande, elle fait ressortir toutes les étapes de traitement du dossier avec les dates correspondantes. Après toutes les vérifications nécessaires, le dossier est transmis à un chargé d'études qui le traite au bout d'une semaine.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

2. L'analyse financière des bilans, comptes de résultat réels et prévisionnels :

Après le reclassement des bilans et comptes de résultats réels, une analyse financière a pour but d'obtenir un diagnostic sur la situation passée de l'entreprise, Elle repose sur l'analyse des cycles de l'entreprise:

- A) Cycle d'exploitation : se sont les transactions qui donnent lieu a un flux monétaire, il y a une logique répétitive, trois phases (l'approvisionnement, la production et la commercialisation) qui définissent ce cycle;
- B) Cycle d'investissement : l'investissement est la création du capital économique nécessaire à la mise en œuvre de la fonction de production au travers du cycle d'exploitation. Cette affectation de fonds est une immobilisation de monnaie sur la durée de vie de l'investissement. ;
- C) Cycle de financement : le cycle de financement c'est la mise à la disposition de l'entreprise de liquidités par des créanciers internes ou externes. On distingue ainsi des opérations « longues » qui constituent le cycle de financement « long » de l'entreprise et des opérations « courtes » assurant des ressources « courtes » à l'entreprise.

Ensuite, un reclassement des bilans et comptes de résultats prévisionnels sera établi, afin d'analyser la politique financière orientée vers le futur, en adoptant les mêmes étapes sus citées dans les bilans réels.

L'objectif principal de cette étape est d'examiner la rentabilité de l'entreprise que se soit financière et économique, sa solvabilité (l'équilibre de sa structure financière) que se soit risque d'exploitation, risque de solvabilité et le risque de liquidité. Ainsi la capacité de l'entreprise à honorer ces engagements et d'assurer durablement le paiement de ces dettes exigibles. L'aide de quelques mesures d'évaluation économique et financières tels que le cash flow (capacité d'auto financement CAF), les soldes intermédiaires de gestion SIG, excédent brut d'exploitation (EBE), l'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE),... etc.

Cette étape se présente comme une mesure d'évaluation du management de l'entreprise et un solide indicateur pour juger sa performance.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

3. Le calcul du taux de couverture :

Cette étape comprend quatre paramètres de calcul du taux de couverture du crédit sollicité qui sont les suivants :

3.1 Paramètre du promoteur :

Cette phase est consacrée à la personnalité et les caractéristiques du demandeur de la garantie en termes d'expérience, l'âge, sa qualité et le niveau d'étude, qui sont pertinentes dans la phase de démarrage du projet soit le taux le plus élevé de 28% des 70%, le tableau suivant résume ces données :

Tableau n° 21 : Paramètres du promoteur

Paramètres	Expérience (10%)			Age (7%)			Qualité (5%)			Etudes (6%)		
	<5ans	5à10ans	>10ans	Gérant	Prop	Prop/Gért	<30 ans	30à60ans	>60 ans	N.Univ	Univ	U domaine
Promoteur (Max:28%)	4%	8%	10%	2%	3%	5%	3%	7%	5%	2%	4%	6%

Source : Département des engagements et du suivi, Direction générale du FGAR

3.2 Paramètre du projet :

Cette partie identifie l'importance du projet face aux défis de la politique économique du pays en termes de secteur d'activité, sa valeur ajoutée (PIB national, la création d'emploi dans un marché concurrentiel ou pas. Le taux maximal est de 17%.

Tableau n° 22: Paramètres du projet

Paramètres	Sect d'act (7%)		Valeur Ajoutée (3%)			Marché (5%)		C.d'Emp (2%)	
	Prior	Non Prior	>40%	20-40%	<20%	Non conc	Conc	>1,250	<1,250
Projet (Max:17%)	7%	3%	3%	2%	1%	5%	3%	0%	2%

Source : Département des engagements et du suivi, Direction générale du FGAR

3.3 Paramètre financiers :

La troisième variable reflète la santé financière de l'entreprise et sa rentabilité avec un taux maximal de 19%. Le tableau suivant est un résumé de la situation financière de l'entreprise :

Tableau n° 23 : Paramètres financiers

Paramètres	Equilibre financier (8%)				Rentabilité (6%)				Activité(5%)		
	F+R+	F-R+	F+R-	F-R-	C+B+	C+B-	C-B+	C-B-	CA<2%	2%-9%	>10%
Critères financiers (Max:19%)	8%	6%	4%	0%	6%	4%	2%	0%	0%	3%	5%

Source : Département des engagements et du suivi, Direction générale du FGAR

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

3.4 Paramètre garantie offerte :

Il s'intéresse plus à l'implication du promoteur dans son projet que de la simple garantie offerte à la banque. Ce sont les apports financiers ou hypothécaires présentés par le promoteur afin de bénéficier du crédit bancaire le taux maximal fixé de 16%.

Tableau n° 24 : Paramètres garantie offerte

Paramètres	Apport personnel (7%)			Qualité (3%)		St juridique(5%)		Sûretés (1%)	
	<30%	30-40%	>40%	Nature	Numéraire	P.Morale	P.Phys	Hypoth	Autres
Garanties offertes (Max:16%)	2%	5%	7%	1%	3%	5%	3%	1%	0%

Source : Département des engagements et du suivi, Direction générale du FGAR

Le taux de couverture du crédit représente la somme des pourcentages obtenus par le promoteur dans les quatre paramètres, nous remarquons que le grand taux de pourcentage est donné à l'expérience du responsable de l'affaire 10 % et son âge 7%, ainsi le secteur d'activité et l'apport personnel du promoteur qui s'élèvent à 7%.

Le calcul du taux de la garantie ne se limite pas à un aspect exclusivement financier mais il dépasse cette vision financière pour donner une importance aussi à une vision globale ou chaque aspect financier ou non financier joue le rôle afin de déterminer les points forts et faibles de l'entreprise.

4. La recommandation au comité des engagements :

Une recommandation repose sur un processus qui est le fruit des différents types d'analyse qui engage l'enchaînement suivant :

- 1) l'historique de l'entreprise sous forme de brève présentation (date création, dénomination, les actionnaires ainsi que leurs part, ...), ensuite le contexte d'intervention consiste l'objectif de l'entreprise à partir de ce projet dans le cas d'une création ou d'une extension ;
- 2) Une analyse du secteur d'activité s'exerce en identifiant la relation de l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs ainsi que le niveau de la concurrence et le type du marché. Cette analyse correspond au travaux de PORTER¹⁵⁰ qui a fournit une approche très pertinente de ces éléments en proposant d'analyser les cinq forces qui s'exercent sur toutes les entreprises

¹⁵⁰ Voir sur ce point PORTER. M, « L'avantage concurrentiel », édition Dunod, Paris, 2003.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

appartenant à un même secteur économique afin de comprendre les influences réelles qui jouent et les conséquences qui en résultent pour l'ensemble des entreprises du secteur ou chaque secteur possède sa propre structure, est régi par ses propres lois, a ses propres ;

- 3) L'organisation de l'entreprise : chaque PME a une structure spécifique tout dépend de sa forme juridique personne physique ou morale et sa taille et nombre des travailleurs existants et prévisionnels. Le but de cette étape est de déterminer le responsable de cette affaire que se soit sa fonction gérant, propriétaire, gérant-propriétaire, gérant-associé ou un président du conseil d'administration le cas d'une SPA ;
- 4) Les moyens de production : dans cette phase il est nécessaire d'identifier le parc du matériel existant dans le cas d'un projet d'extension ainsi que le matériel à acquérir ;
- 5) Le cadre financier : présenter la structure de financement du projet c'est-à-dire le montant global d'investissement, l'apport du promoteur et le prêt bancaire ;
- 6) L'analyse financière des bilans prévisionnels et les bilans réels : c'est une synthèse des résultats obtenu par le chargé d'étude après l'analyse des bilans ;
- 7) Recommandation : après tout ce travail effectué par le chargé d'étude, pour que celui ci trouve une facilité à déterminer les points forts et les points faibles du projet et proposer le taux et le montant de la garantie.

5. Le comité des engagements :

Le traitement de ce dossier est ensuite débattu au sein du comité des engagements qui se réunit généralement une fois par semaine pour se prononcer sur les dossiers traités.

La décision d'accorder ou non la garantie du fonds est prise à l'unanimité simple, la décision est annoncée au sein dudit comité et un PV est dressé sur place.

Une offre de garantie portant essentiellement le taux de couverture du crédit par la garantie ainsi que sa durée, est transmise à l'investisseur. L'offre constitue un accord de principe en attendant la notification de financement par la banque.

Nous avons mis en évidence la démarche utilisée par le FGAR pour l'étude d'un dossier de garantie. Il ressort ce qui suit : le FGAR adopte un cheminement bien déterminé pour analyser une demande de garantie financière.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

Soit pour la création ou l'extension le plan d'affaires (business plan) reste la pièce maitresse du dossier de demande de garantie de l'investisseur, accompagnée des documents juridiques et administratifs de l'entreprise.

Vu que le FGAR est un organisme d'état qui veille à la réalisation de ces objectifs et l'accomplissement de ces missions ainsi que d'améliorer les relations avec les banques en exigeant un produit qui vient en complément ou en substitut des garanties réelles.

Le professionnalisme du personnel du FGAR est traduit par une étude stricte du dossier dans les brefs délais, afin de localiser les points forts et faibles de l'entreprise en prenant en compte sa structure et la situation financière (vision actionnariale de la gouvernance) ainsi que sa relation avec l'environnement (vision partenariale de la gouvernance) qui sont expliqués par le tableau suivant :

Tableau n° 25: le FGAR et la gouvernance des PME

		Objet de l'étude	Intervention du chargé d'étude	Les outils à utilisés	Finalité	Résultat
		Traitement du dossier	Aspect financier	Structure financière de l'entreprise	-Etudier la solvabilité de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> -Statut de création de l'entreprise. -Statut modificatif. - Etude technico-économique (business plan). -Code de commerce. -Bilans fiscaux. -Bilans prévisionnels. -Lois et réglementations. -Lois financières. -Système comptable et financier -Rapports de commissariat aux comptes. -Code des marchés publics. -Les journaux officiels. -Code fiscal.
Aspect non financier	La relation de l'entreprise avec ses parties prenantes.		-Identifier et caractériser les différentes parties prenantes de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> -Relation Banque \ Entreprise. -Relation Fournisseur \ Entreprise. -Relation Client \ Entreprise. -Etude du marché de l'entreprise -Les publications de l'ONS, Ministère de l'industrie et des Mines,.... -Les contrats ou conventions avec les parties prenantes. 	-Examiner la capacité de l'entreprise à honorer ses multiples engagements.	La vision partenariale de la gouvernance des entreprises.

Source : Réalisé par moi-même.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

Section 3 : étude de cas d'une SPA au sein du FGAR :

Nous mettrons en relief dans le cadre de cette section les principaux points mis en œuvre pour l'étude d'un dossier au sein du FGAR. Il s'agit de l'étude d'une demande de garantie d'une société par action SPA XXXX, nous gardons la confidentialité des données de cette entreprise. Cette demande a été déposée à la direction générale du FGAR à Alger.

A. Les démarches utilisées dans le traitement du dossier :

1. Fiche de la demande de l'entreprise

Figure n° 11 : fiche de demande de la SPA XXXX



Fiche de demande

DOSSIER N° /2014				
NOM / RAISON SOCIALE DE L'ENTREPRISE		SPA XXXX		
CAPITAL SOCIAL		200.000.000 DA		
FORME JURIDIQUE		Société par Action		
NOM DU REPRESENTANT LEGAL DE L'ENTREPRISE		Mr X2		
TITRE OU FONCTION		Président-Directeur Général		
<u>Siège Social & unité de production :</u> XXXXXXXXXXXXXXXXXX		Activités :	Importation et conditionnement de médicaments	
		DATE DU DEBUT DES ACTIVITES :	27/07/1998	
REGION	ALGER	SECTEUR D'ACTIVITE	Biotechnologie et santé	
TELEPHONE	XXXXXXXXXXXXXX	OBJET DE LA DEMANDE	Garantie d'un crédit d'investissement finançant un projet d'extension	
		ORIGINE DE LA DEMANDE	-	
TELECOPIEURS	XXXXXXXXXXXXXX	PERSONNE RECOMMANDEE PAR :	-	
PORTABLE	XXXXXXXXXXXXXX	MONTANT TOTAL DU PROJET	348.927 KDA	
E-MAIL	XXXXXXXXXXXXXX	CREDIT D'INVESTISSEMENT SOLLICITE	348.927 KDA	
SITE WEB	-	CHIFFRE D'AFFAIRES	ACTUEL (2013)	1.132.438 KDA
NIF	-		PROJETE	3.306.542 KDA
NRC	XXXXXXXXXXXXXX	NOMBRE D'EMPLOIS DIRECTS	ACTUEL	47
NIS	XXXXXXXXXXXXXX		PROJETE	125
DATE DE RECEPTION DE LA DEMANDE	08/12/2014	RESPONSABLE DU DOSSIER	Mr ALLAD	
DATE DE DEPOT DU PLAN D'AFFAIRES				
COMMENTAIRES	<p>L'établissement SPA XXXX s'est engagé dans un processus de développement de ses installations de production par des investissements lourds, devant donner un nouvel élan à ses activités en vue de s'affirmer dans un statut de producteur/fabricant de médicaments, au-delà de sa vocation actuelle de conditionneur pharmaceutique.</p> <p>Le promoteur est en discussion avec 03 établissements de crédit (BDL, Al Baraka Bank et BNA) quant à la domiciliation de son projet et le choix du partenaire financier à retenir. Dans ce contexte, la sollicitation de notre intervention vise à conforter la position de cet opérateur dans ses démarches de négociation pour lever les capitaux nécessaires auprès des bailleurs de fonds sollicités.</p> <p>Pour notre part, il a été procédé à une visite des installations de SPA XXXX en date du 17/12/2014, à l'appui d'un compte-rendu joint en annexe.</p>			

Source : Département des engagements et du suivi, Direction générale du FGAR

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR


2. Reclassement des bilans et tableau des comptes résultats réels et prévisionnels :

L'objectif de cette étape comme nous avons déjà cité dans la section précédente c'est afin d'analyser la situation financière de l'entreprise réelles et prévisionnelles.

2.1 Les résultats réels :

2.1.1 Bilans actifs et passifs :

Tableau n° 26 : Bilans actifs et passifs

		ANALYSE FINANCIERE (RECLASSEMENT RATIONNEL DES BILANS) / SPA XXXX							
Montants en KDA									
POSTES DE L'ACTIF	2011	2012	2013	30/09/2014	POSTES DU PASSIF	2011	2012	2013	30/09/2014
Valeurs Incorporelles (fonds de commerce)		164	331	1.358	Fonds social ou personnel	200,000	200,000	200,000	200,000
Terrains					Primes d'apports				
Batiments					Réserves	34,064	20,000	20,000	20,000
Installations complexes					Autres réserves				
Matériel de transport					Ecart de réévaluation				
Matériel et Outillage	30,639	123,514	136,538	205,546	Résultat en instance d'affectation	70,451			
Autres équipements de production et d'expl.					Résultat de l'exercice	3,124	61,731	26,173	53,922
Immo. En concession					Provisions (à caractère de réserve)				
Investissement en cours			24,353	31.237					
IMMOBILISATIONS BRUTES	30,639	123,678	161,222	238,142	TOTAL DES FONDS PROPRES	307,639	281,731	246,173	273,922
TOTAL DES AMORTISSET		101,648	110,822	118,306	Total non valeurs				
IMMOBILISATIONS NETTES (1)	30,639	22,030	50,400	119,752	FONDS PROPRES NETS (6)	307,639	281,731	246,173	273,922
Prêts et autres actifs financiers non courants			196,786	152,010	Emprunts bancaires				18,915
Créances à plus d'1 an					Autres emprunts				
Créances sur associés					Dettes envers les associés				
VALEURS TEMP/IMMO (2)	0	0	196,786	152,010	TOTAL FONDS D'EMPRUNTS (7)	0	0	0	18,915
ACTIF IMMOBILISE (1+2)	30,639	22,030	247,186	271,762	FONDS PERMANENTS (6+7)	307,639	281,731	246,173	292,837
Foncs De Roulement Positif	277,000	259,701		21,075	Foncs Roulement Négatif			1,013	
Marchandises		41,151	30,272		Fournisseurs et effets à payer		69,324	97,160	125,961
Matières et fournitures		138,894	26,601	94,647	Délivrance pour comptes				
Produits finis	2,857		9,010		Avances reçues des clients				
Perte de valeur			-2,352		Dettes d'investissements				
VALEUR EXPLOITATION (3)	2,857	180,045	63,531	94,647	Dettes de stocks et avances				
Créances de stocks					Dettes d'exploitation	353	1,410	5,589	45,480
Impôts et assimilés	6,809	6,129	9,949	10,181	Impôt et taxes	1,974	15,723	9,191	24,664
Autres débiteurs	10,098	13,853	9,293	13,699	Autres (Org.sociaux, personnel)				
Clients & Factures à établir	3,888	12,678	16,431	-22,304	Salaires nets décembre				
TOTAL CREANCES (4)	20,795	32,660	35,673	1,576	Bénéficiaire à distribuer				
ACTIF CIRCULANT A FINANCIER (3+4)	23,652	212,705	99,204	96,223	PASSIF CIRCULANT FINANCIER (8)	2,327	86,457	111,940	196,135
B.F.R. NEGATIF			12,736		B.F.R. POSITIF	21,325	126,248		
Comptes bancaires	255,675	133,453	120,134	120,987	Avances bancaires			108,411	
Comptes postaux					Frais financiers				
Caisse					Tombées CMT				
Régies et accreditifs					autres (Rachat CMT)				
TOTAL DISPONIBLE (5)	255,675	133,453	120,134	120,987	TOTAL DETTES FINANCIERES (9)	0	0	108,411	0
ACTIF CIR.+DISPO (3+4+5)	279,327	346,158	219,338	217,210	TOTAL DES DETTES C.T (8+9)	2,327	86,457	220,351	196,135
TRESORERIE NEGATIVE					TRESORERIE POSITIVE	255,675	133,453	11,723	120,987
Total Général	309,966	368,188	466,524	488,972	Total Général	309,966	368,188	466,524	488,972
Différence	0	0	0	0					

Source : Département des engagements et du suivi, Direction générale du FGAR.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

2.1.2 Tableau comptes résultats :

Tableau n° 27 : Tableau comptes résultats



ANALYSE DES COMPTES DE RESULTATS / SPA XXXX

Montant en KDA

RUBRIQUES	2011		2012		2013		30/09/2014		Evolution	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	2012	2013
Ventes de marchandises	77,673	13%	181,374	23%	159,780	14%		0%	134%	-12%
Production vendue	500,137	87%	624,602	77%	972,658	86%	633,076	56%	25%	56%
Vente de travaux		0%		0%		0%		0%		
Prestations fournies		0%		0%		0%		0%		
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	577,810	100%	805,976	100%	1,132,438	100%	633,076	56%	39%	41%
Marchandises consommées	19,407	3%	213,147	26%	151,620	13%	114,390	10%	998%	-29%
Production stockée ou destockée	-354,248	-61%	-2,857	0%	11,171	1%	55,639	5%	-99%	-491%
Variations des stocks	-54,014	-9%	280,045	35%		0%		0%	-135%	-100%
Matières et fournitures consommées	78,871	14%	720,383	89%	854,785	75%	352,241	31%	813%	19%
Services	17,437	3%	19,023	2%	24,239	2%	32,265	3%	9%	27%
TOTAL DES CONSOMMATIONS	523,977	91%	675,365	84%	1,019,473	90%	443,257	39%	29%	51%
VALEUR AJOUTEE	53,833	9%	130,611	16%	112,965	10%	189,819	17%	143%	-14%
Produits divers	16,054	3%	2,117	0%	2,227	0%	5,182	0%	-87%	5%
Transfert charges d'exploitation		0%		0%		0%		0%		
Frais du personnel	18,043	3%	21,129	3%	24,224	2%	54,964	5%	17%	15%
Impôts et taxes	11,255	2%	12,963	2%	16,891	1%	25,580	2%	15%	30%
Frais financiers	4,901	1%	11,798	1%	29,865	3%	40,291	4%	141%	153%
Frais divers	18,019	3%	1,728	0%	375	0%	27	0%	-90%	-78%
Résultat avant amort.&Provisions	17,669	3%	85,110	11%	43,837	4%	74,139	7%	382%	-48%
Dotations aux amort. & Provisions	11,672	2%	8,660	1%	11,525	1%	7,569	1%	-26%	33%
RESULTAT D'EXPLOITATION	5,997	1%	76,450	9%	32,312	3%	66,570	6%	1175%	-58%
Produits Hors Exploitation		0%				0%		0%		
Charges Hors Exploitation	929	0%				0%		0%	-100%	
RESULTAT HORS EXPLOITATION	-929	0%	0	0%	0	0%	0	0%	-100%	#DIV/0!
RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	5,068	1%	76,450	9%	32,312	3%	66,570	6%	1408%	-58%
Impôts sur les bénéfices	1,943	0%	14,718	2%	6,139	1%	12,648	1%	657%	-58%
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	3,125	1%	61,732	8%	26,173	2%	53,922	5%	1875%	-58%
CASH FLOW BRUTE	14,797	3%	70,392	9%	37,698	3%	61,491	5%	376%	-46%
CASH FLOW BRUTE CUMULE	14,797	3%	85,189	11%	122,887	11%	184,378	16%	476%	44%
REMBOURSEMENT EMPRUNT		0%		0%		0%		0%		
CASH FLOW NET	14,797	3%	85,189	11%	122,887	11%	184,378	16%	476%	44%

Source : Département des engagements et du suivi, Direction générale du FGAR

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

2.2 Les résultats prévisionnels

2.2.1 Bilans actifs et passifs

Tableau n° 28 : Bilans actifs et passifs

ANALYSE FINANCIERE (RECLASSEMENT RATIONNEL DES BILANS PREVISIONNELS) / SPA XXXX											
U=KDA											
POSTES DE L'ACTIF	1	2	3	4	5	POSTES DU PASSIF	1	2	3	4	5
Valeurs Incorporelles						Fonds social ou personnel	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Terrains						Primes d'apports					
Batiments	55,062		82,856	82,856	82,856	Réserves					
Installations complètes						Ecart de réévaluation					
Matériel de transport						Report à nouveau		828,434	1,705,614	2,558,286	3,405,830
Matériel et Outillage	523,845	523,845	523,845	523,845	523,845	Résultat de l'exercice	828,434	877,380	852,472	847,544	798,950
Autres équipements						Provisions (à caractère de réserve)					
Immobilisations en cours	27,774	82,856									
IMMOBILISATIONS BRUTES	606,701	606,701	606,701	606,701	606,701	TOTAL DES FONDS PROPRES	1,078,434	1,955,814	2,808,286	3,655,830	4,454,790
TOTAL DES AMORTISSEMENT	40,115	96,230	144,344	182,459	240,574	Total non valeurs	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
IMMOBILISATIONS NETTES (1)	558,586	510,471	462,357	414,242	366,127	FONDS PROPRES NETS (6)	828,434	1,705,814	2,558,286	3,405,830	4,204,790
Prêts et autres actifs financiers non courants						Emprunts bancaires	718,927	575,141	431,356	287,571	143,785
Créances à plus d'1 an						Emprunts antérieurs					
Créances sur associés						Dettes envers les associés					
VALEURS TEMP/IMMO (2)	0	0	0	0	0	TOTAL FONDS D'EMPRUNTS (7)	718,927	575,141	431,356	287,571	143,785
ACTIF IMMOBILISE (1+2)	558,586	510,471	462,357	414,242	366,127	FONDS PERMANENTS (6+7)	1,547,361	2,280,955	2,989,642	3,693,401	4,348,575
Fonds De Roulement Positif	988,775	1,770,494	2,527,285	3,279,159	3,982,448	Fonds Roulement Négatif					
Stocks						Fournisseurs et effets à payer	191,313	229,136	200,601	287,571	311,012
Matières et fournitures	161,112	292,792	452,201	622,902	765,867	Détentions pour compte					
Produits finis et semi-couvrés						Avances et acomptes clients					
Travaux en cours						Dettes de stocks et avances					
VALEUR EXPLOITATION (3)	161,112	292,792	452,201	622,902	765,867	Dettes d'exploitation					
Créances de stocks						Impôt et taxes					
autres débiteurs						Autres (Org sociaux, personnel)					
Impôts et assimilés						Créditeurs de services					
Clients & Factures à établir	495,981	562,216	614,152	640,360	672,379	Bénéficiaire à distribuer					
TOTAL CREANCES (4)	495,981	562,216	614,152	640,360	672,379	PASSIF CIRCULANT FINANCIER	191,313	229,136	266,801	287,571	311,012
ACTIF CIRCULANT FINANCIER (3+4)	657,093	855,008	1,066,353	1,263,262	1,438,246	B.F.R NEGATIF					
B.F.R NEGATIF						B.F.R POSITIF	485,780	625,872	799,552	975,691	1,127,234
Comptes bancaires	775,760	1,405,561	1,979,641	2,560,948	3,087,983	Avances bancaires	252,765	260,949	251,908	257,480	232,759
Comptes postaux						Frais financiers					
Caisses						Tombées OMT					
Régies et accreditifs						autres (Rachat OMT)					
TOTAL DISPONIBLE (5)	775,760	1,405,561	1,979,641	2,560,948	3,087,983	TOTAL DETTES FINANCIERES (5)	252,765	260,949	251,908	257,480	232,759
ACTIF CIRC+IMMO (1+3+4+5)	1,432,853	2,280,589	3,045,994	3,824,210	4,526,229	TOTAL DES DEBITES C.I. (8+9)	444,078	490,085	518,709	545,051	543,781
TRESORERIE NEGATIVE						TRESORERIE POSITIVE	522,995	1,144,612	1,727,733	2,303,468	2,855,214
Total Général	1,991,439	2,771,040	3,508,351	4,238,452	4,892,356	Total Général	1,991,439	2,771,040	3,508,351	4,238,452	4,892,356
Différence	0	0	0	0	0						

Source : Département des engagements et du suivi, Direction générale du FGAR

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

2.2.2 Tableau comptes résultats :

Tableau n° 29 : Tableau comptes résultats



ANALYSE DES COMPTES DE RESULTATS PREVISIONNELS / SPA XXXX

Montant en KDA

RUBRIQUES	1		2		3		4		5		2	3	4	5
Ventes de marchandises	544,145	16%	571,352	15%	599,920	15%	599,920	14%	629,916	14%	5%	5%	0%	5%
Production vendue	2,752,397	84%	3,176,757	85%	3,494,432	85%	3,669,154	86%	3,852,612	86%	15%	10%	5%	5%
Ventes de travaux														
Prestations fournies		0%		0%		0%		0%		0%				
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	3,306,542	100%	3,748,109	100%	4,094,352	100%	4,269,074	100%	4,482,528	100%	13%	9%	4%	5%
Marchandises consommées	518,234		544,146		571,353		599,920		605,919		5%	5%	5%	-100%
Production stockée														
Transfert de charges de production														
Matières et fournitures consommées	1,394,899	42%	1,747,216	47%	2,096,659	51%	2,238,184	52%	2,504,198	56%	25%	20%	7%	12%
Services	108,829	3%	114,270	3%	119,984	3%	125,983	3%	132,282	3%	5%	5%	5%	5%
TOTAL DES CONSOMMATIONS	2,021,962	61%	2,405,632	64%	2,787,996	68%	2,964,087	69%	3,242,399	72%	19%	16%	6%	9%
VALEUR AJOUTEE	1,284,580	39%	1,342,477	36%	1,306,356	32%	1,304,987	31%	1,240,129	28%	5%	-3%	0%	-5%
Produits divers														
Transfert charges d'exploitation														
Frais du personnel	101,670	3%	101,670	3%	111,837	3%	111,837	3%	117,429	3%	0%	10%	0%	5%
Impôts et taxes	46,292	1%	52,473	1%	57,321	2%	59,767	1%	62,755	1%	13%	14%	4%	5%
Frais financiers	62,546	2%	53,833	1%	33,448	1%	26,916	1%	13,458	0%	-14%	-50%	-20%	-50%
Frais divers	3,200	0%	3,200	0%	3,200	0%	12,000	0%	12,000	0%	0%	275%	275%	0%
Résultat avant amort.&Provisi	1,070,872	32%	1,131,301	30%	1,100,550	27%	1,094,467	26%	1,034,487	23%	6%	-3%	-1%	-5%
Dotations aux amort. & Provisi	48,115	1%	48,115	1%	48,115	1%	48,115	1%	48,115	1%	0%	0%	0%	0%
RESULTAT D'EXPLOITATION	1,022,757	31%	1,083,186	29%	1,052,435	26%	1,046,352	25%	986,372	22%	6%	-3%	-1%	-6%
Produits Hors Exploitation														
Charges Hors Exploitation														
RESULTAT HORS EXPLOITATIO	0		0		0		0		0					
RESULTAT BRUT DE L'EXERCIC	1,022,757	31%	1,083,186	29%	1,052,435	26%	1,046,352	25%	986,372	22%	6%	-3%	-1%	-6%
Impôts sur les bénéfices	194,324	6%	205,805	5%	199,963	5%	198,807	5%	187,410	4%	6%	-3%	-1%	-100%
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	828,433	25%	877,381	23%	852,472	21%	847,545	20%	798,962	18%	6%	-3%	-1%	-6%
CASH FLOW BRUTE	876,548	27%	925,496	25%	900,587	22%	895,660	21%	847,077	19%	6%	-3%	-1%	-5%
CASH FLOW BRUTE CUMUL	876,548	27%	1,802,044	48%	2,702,631	66%	3,598,291	84%	4,445,368	99%	106%	50%	33%	0%
REMBOURSEMENT EMPRUNT		0%		0%		0%		1%		0%				
CASH FLOW NET	876,548	27%	1,802,044	48%	2,702,631	66%	3,598,291	84%	4,445,368	99%	106%	50%	33%	0%

Source : Département des engagements et du suivi, Direction générale du FGAR

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

2.3 Principaux ratios :

2.3.1 Analyse réelle :

Tableau n° 30 : les principaux ratios des résultats réels



PRINCIPAUX RATIOS

RATIOS	FORMULES	2011	2012	2013
EQUILIBRE FINANCIER	Capitaux Permanents ----- Actif Immobilisé	10.04	12.79	1.00
LIQUIDITE GENERALE	Actif.Circl+Disponibilités ----- Dettes à court terme	120.04	4.00	1.00
Capacité de Remboursement	Dettes à L.M.T ----- C.A.F	0.00	0.00	0.00
AUTONOMIE FINANCIERE	Dettes à L.M.T ----- Capitaux Propres	0.00	0.00	0.00
SOLVABILITE FINANCIERE	Total des Dettes ----- Capitaux propres	0.01	0.31	0.90
EVOLUTION DU FONDS DE ROULEMENT PAR RAPPORT A L'ACTIVITE	Fonds de roulement x 360 ----- Chiffres d'affaires H.T	173	116	0
EVOLUTION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT PAR RAPPORT A L'ACTIVITE	B.F.R x 360 ----- Chiffres d'affaires en H.T	13	56	-4
RENTABILITE FINANCIERE	Résultat Net ----- Capitaux Propres	1%	22%	0%
ROTATION DES STOCKS	Matières Premières x 360 ----- Achat en H.T	0	69	11
DELAI CLIENTS	(Clients+EAR+Escpte) x 360 ----- Ventes TTC	3	5	4
DELAI FOURNISSEURS	(Fournisseurs+EAP) x 360 ----- Achats TTC	0	31	41

Source : Département des engagements et du suivi, Direction générale du FGAR

2.3.2 Analyse prévisionnelle :

Tableau n° 31 : les principaux ratios des résultats prévisionnels



PRINCIPAUX RATIOS SPA XXXX

RATIOS	FORMULES	1	2	3	4	5
EQUILIBRE FINANCIER	Capitaux Permanents ----- Actif Immobilisé	2.77	4.47	6.47	8.92	11.88
LIQUIDITE GENERALE	Actif.Circl+Disponibilités ----- Dettes à court terme	3.23	4.61	5.87	7.02	8.32
Capacité de Remboursement	Dettes à L.M.T ----- C.A.F	0.82	0.62	0.48	0.32	0.16
AUTONOMIE FINANCIERE	Dettes à L.M.T ----- Capitaux Propres	87%	34%	17%	8%	3%
SOLVABILITE FINANCIERE	Total des Dettes ----- Capitaux propres	1.40	0.62	0.37	0.24	0.16
EVOLUTION DU FONDS DE ROULEMENT PAR RAPPORT A L'ACTIVITE	Fonds de roulement x 360 ----- Chiffres d'affaires H.T	108	170	222	277	320
EVOLUTION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT PAR RAPPORT A L'ACTIVITE	B.F.R x 360 ----- Chiffres d'affaires en H.T	51	60	70	82	91
RENTABILITE FINANCIERE	Résultat Net ----- Capitaux Propres	1.00	0.51	0.33	0.25	0.20
ROTATION DES STOCKS	Matières Premières x 360 ----- Achat en H.T	42	60	78	100	110
DELAI CLIENTS	(Clients+EAR+Escpte) x 360 ----- Ventes TTC	46	46	46	46	46
DELAI FOURNISSEURS	(Fournisseurs+EAP) x 360 ----- Achats TTC	42	40	39	40	38

Source : Département des engagements et du suivi, Direction générale du FGAR

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

3. Le calcul de taux de garantie :

Nom de l'entreprise : **SPA XXXX**.

Capital sociale : 200 000 000,00 DA.

Titre du projet : Extension d'une unité de production pharmaceutique.

Secteur D'activité : Biotechnologie et santé.

Tableau n° 32 : Fiche de calcul du taux de garantie

Paramètres	Expérience (10%)			Age (7%)			Qualité (5%)			Etudes (6%)		
Promoteur (Max:28%)	<5ans	5à10ans	>10ans	<30 ans	30à60ans	>60 ans	Gérant	Prop	Prop/Gért	N.Univ	Univ	U domaine
	4%	8%	10%	3%	7%	5%	2%	3%	5%	2%	4%	6%

Paramètres	Sect d'act (7%)		Valeur Ajoutée (3%)			Marché (5%)		C.d'Emp (2%)	
Projet (Max:17%)	Prior	Non Prior	>40%	20-40%	<20%	Non conc	Conc	>1,250	<1,250
	7%	3%	3%	2%	1%	5%	3%	0%	2%

Paramètres	Equilibre financier (8%)				Rentabilité (6%)				Activité(5%)		
Critères financiers (Max:19%)	F+R+	F-R+	F+R-	F-R-	C+B+	C+B-	C-B+	C-B-	CA<2%	2%-9%	>10%
	8%	6%	4%	0%	6%	4%	2%	0%	0%	3%	5%

Paramètres	Apport personnel (7%)			Qualité (3%)		St juridique(5%)		Sûretés (1%)	
Garanties offertes (Max:16%)	<30%	30-40%	>40%	Nature	Numéraire	P.Morale	P.Phys	Hypoth	Autres
	2%	5%	7%	1%	3%	5%	3%	1%	0%

Calcul	
Expérience	10%
Age	7%
Qualité	5%
Etudes	6%
Secteur d'activité	7%
Valeur Ajoutée	2%
Marché	3%
Création d'emploi	0%
Equilibre Financier	6%
Rentabilité	4%
Activité	5%
Apport personnel	2%
Qualité de l'apport	0%
Statut juridique	5%
Sûretés	1%
Total	63%

Source : Département des engagements et du suivi, Direction générale du FGAR

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

4. Recommandation au comité des engagements :

4.1 Historique et contexte d'intervention

4.1.1 Présentation de l'entreprise :

SPA XXXX (Société de Production Pharmaceutique Algérienne) est un opérateur du secteur pharmaceutique ayant investi dans ce champ d'activité en 1998. Il affiche sa présence tant dans les opérations de négoce (importation et distribution) que dans les activités industrielles (conditionnement de médicaments à usage humain).

Il est à préciser que la vocation de la société revêt une dominante industrielle, à concurrence de 85% du volume d'affaires générées par l'activité de conditionnement.

4.1.2 Actionnariat :

– La société XXXX est une SPA au capital social de 200 MDA souscrit et intégralement libéré, divisé en 40.000 actions dont la structure de répartition s'établit dans la configuration suivante :

- SARL YYYY.....39.980 actions ;
- Mr X1.....08 actions ;
- Mr X2.....08 actions ;
- Mr X3.....01 action ;
- Mr X3.....01 action ;
- Mr X4.....01 action ;
- Mr X5.....01 action.

4.1.3 Fiche signalétique de l'actionnaire majoritaire « SARL YYYY » :

- ✓ Activités : promotion médicale, importation & distribution de : dispositifs médicaux, appareillage orthopédique et consommables.
- ✓ Capital social : 15 MDA ;
- ✓ Gérant : X2 ;
- ✓ Début d'activité : 2008 ;
- ✓ Chiffre d'affaires 2013 : 50 MDA ;
- ✓ Total bilan 2013 : 127 MDA ;
- ✓ Effectif : 20 salariés ;
- ✓ Principaux clients : Pharmacie Centrale des Hôpitaux (PCH), Office National d'Appareillage et Accessoires pour Personnes Handicapées (ONAAPH), corps constitués (MDN, Police, Protection Civile),...etc.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

4.1.4 Organisation :

Les deux organes sociaux de SPA XXXX sont placés sous la responsabilité de Mr X2. Celui-ci cumule les fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général, en référence à la consultation des actes statutaires (ayant dûment satisfait aux formalités de dépôt et de publicité légale).

4.1.4.1 Conseil d'administration (CA) :

Désignation des membres du Conseil d'administration pour un mandat de 06 années (Réf. PV de délibération du C.A) :

- Mr X2 (président) ;
- Mr X 1 (administrateur) ;
- SARL YYYY représentée par Mr X2

4.1.4.2 Direction Générale :

Nomination de Mr X2 en qualité de Directeur Général (Réf. PV de délibération du C.A).

4.1.4.2 Fiche de présentation de Mr X2 :

Formations : * Diplôme de fin d'étude en médecine;
* DEA médecine nucléaire;
* DESS industrie pharmaceutique;
* HEC Paris management.

Références professionnelles : 25 ans d'expérience comme cadre dirigeant au sein de laboratoires pharmaceutiques internationaux en Algérie et en France.

4.1.2 Activités :

L'offre produit de SPA XXXX est constituée d'une gamme de 53 références de produits pharmaceutiques, dont 15 médicaments sont conditionnés et mis en œuvre sous la forme sèche (comprimés et capsules molles) au niveau de ses installations. A signaler que son unité de production développe une capacité installée comprise entre 3 et 4 millions unités/an.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

Les importations de produits par SPA XXXX s'opèrent auprès de 03 laboratoires pharmaceutiques moyennant des contrats de fourniture, à l'exclusion d'un partenariat exclusif conclu avec un industriel Français, étendu aux activités de conditionnement sous licence et de distribution.

L'activité de l'entreprise couvre une aire thérapeutique de 05 classes de médicaments, entre autres rhumatologie, neuropsychiatrie, gynécologie et diabétologie.

4.1.3 Moyens d'exploitation :

Effectif (déclaré à la CNAS 2014) : 47 salariés ;

Unité de production installée sur un site en concession (cf. contrat de concession);

Parc industriel :

- Blistèreuses ;
- Vigneteuses ;
- Encartonneuses ;
- Machines d'impression de vignettes ;
- Machines HAPPA d'impression de boîtes ;
- Tapis de transport.

Autres :

- ❖ Laboratoire d'analyse et de contrôle ;
- ❖ Groupe électrogène ;
- ❖ véhicules de transport du personnel ;
- ❖ Mobilier et matériel de bureau.

4.1.4 Contexte d'intervention :

Le projet à l'étude s'inscrit dans le prolongement d'un vaste plan de développement de l'entreprise avec pour objet l'intégration d'activités productives (fabrication en « prémix » et en « full process »), initié par sa direction en soutien à l'expansion du niveau d'activité enregistré ces dernières années.

Forte de 16 années de savoir-faire dans le conditionnement pharmaceutique, la relation entreprend une démarche de reconfiguration stratégique visant à relever le niveau d'intégration de ses activités, mise en relief avec un cycle de croissance soutenu de son volume d'affaires et des perspectives prometteuses, outre l'encouragement des autorités publics à la production locale de médicaments, notamment les génériques.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

Il s'agira d'exécuter un programme d'investissement totalisant près de 350 MDA en biens d'équipement qui soutient la poursuite de plusieurs objectifs, notamment :

- La modernisation et la rénovation de l'outil de production ;
- La consolidation des capacités de production installées de la forme sèche ;
- La diversification de la gamme par le développement de nouveaux produits couvrant des classes thérapeutiques à forte valeur ajoutée (cardiovasculaire et métabolisme).

La concrétisation des besoins d'investissement formulés permettra à la société de porter ses potentialités de 3-4 millions unités/an à 18 millions unités/an.

Le choix du partenaire bancaire à adosser au projet d'investissement poursuivi demeure au stade des discussions auprès de plusieurs établissements bancaires, en l'occurrence la BDL, AL BARAKA Bank et la BEA.

Le concours de notre institution viendrait soutenir les perspectives d'un aboutissement favorable des consultations entamées avec les pourvoyeurs de fonds sus-indiqués, dans la mesure où le patrimoine immobilier de l'affaire est engagé en couverture d'un financement bancaire souscrit au cours du 2^{ème} semestre 2014 auprès d'Al Baraka BANK pour 230 MDA en soutien à un effort d'investissement inhérent à la 1^{ère} étape du projet à l'étude.

4.2 Clients / marché de l'entreprise:

SPA XXXX procède à la promotion de ses produits auprès des prescripteurs et des pharmaciens au moyen de la mobilisation d'une équipe de délégués médicaux, soutenue par 02 plateformes de distribution implantées au niveau du site d'Alger et Constantine, pour les besoins de l'approvisionnement d'une clientèle de grossistes-distributeur en produits pharmaceutiques.

Le marché algérien des produits pharmaceutiques est porteur. L'Algérie aspire à développer son industrie pharmaceutique locale, afin de réduire la facture des importations et ainsi devenir une plate-forme de production de génériques. Actuellement, un large part du marché repose sur les importations.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

Le marché domestique du médicament est estimé à plus de 2,5 Md\$. Il est largement dominé par des groupes pharmaceutiques étrangers. L'offre nationale est constituée de 326 laboratoires, 55 producteurs, 133 importateurs, 95 vendeurs en gros et 9.000 pharmacies. Pour information, les importations des médicaments à usage humain ont atteint 1,98 milliard USD en 10 mois de l'année 2014 contre 1,58 milliard USD durant la même période de 2013, enregistrant une hausse de 25,36%, en dépit d'une baisse de 4,4% des quantités importées

L'une des caractéristiques du secteur pharmaceutique national demeure la faiblesse de la part du médicament générique qui représente moins de 35% de la consommation globale en valeur contre 65% de médicaments princeps (marque déposée), ceci alors qu'un pays en développement comme l'Algérie a besoin plus que d'autres d'optimiser l'utilisation de ses ressources financières tout en stimulant l'accès du citoyen au médicament et aux soins de base. Faut-il souligner, du reste, que la production locale est, comme on peut le comprendre aisément, orientée dans une proportion importante (plus de $\frac{3}{4}$) vers la fabrication de génériques.

4.3 Banque / entreprise :

L'attestation de solvabilité de cette entreprise délivrée par la banque là où elle est domiciliée indique qu'elle honore ses engagements bancaires et l'existence d'une bonne relation entre eux.

4.4 Analyse financière :

4.4.1 Performance de l'activité :

Le tableau cité dans la page suivante résume les principaux soldes intermédiaires de gestion durant les 03 dernières années.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

Tableau n° 33 : les principaux soldes intermédiaires de gestion (résultats réels)

U : KDA		2011	2012	Δ%	2013	Δ%	30/09/2014
CA	Ventes de marchandises	77 673	181 374	134%	159 780	-12%	633 076
	Production vendue	500 137	624 602	25%	972 658	56%	
CA consolidé		577 810	805 976	39%	1 132 438	41%	633 076
VA		53 833	130 611	143%	112 965	-14%	189 819
VA/CA		9%	16%		10%		30%
EBE		24 535	96 519	293%	71 850	-26%	109,275
Résultat d'exploitation		5 997	76 450	1175%	32 312	-58%	66 570
CAF		14 797	70 392	376%	37 698	-46%	61 491
CAF/CA		3%	9%		3%		10%

Source : Département des engagements et du suivi, Direction générale du FGAR

4.4.2 Positionnement :

L'entreprise se positionne sur 02 segments distincts du marché pharmaceutique à concurrence de : (moyenne des 03 derniers exercices clos)

- 15% Importation de médicaments ;
- 85% Conditionnement (primaire et secondaire).

4.4.3 Tendances d'évolution :

02 Clôtures d'exercice consécutives sur des niveaux de croissance de 40% de son activité. Dans l'intervalle 2011 - 2013, la croissance est sensiblement soutenue par une activité de conditionnement à plein régime à laquelle le marché semble particulièrement réceptif, avec une ampleur des ventes révélatrices de gains de part de marché. Un constat qui s'accorde avec une PME jouissant d'une position de marché bien établie sur les produits pharmaceutiques en dépit du contexte fortement concurrentiel qui y est prévaut.

4.4.4 Tendances estimées pour 2014 :

Les perspectives de ralentissement des prévisions de clôture de l'exercice 2014 sont à mettre en lumière avec la réorientation des efforts et la focalisation des énergies vers l'élaboration et la préparation du projet de développement entrepris par la société faisant l'objet de ce dossier.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

4.4.5 Autres paramètres financiers de gestion :

Déficit d'intégration imputable à la nature de ses activités (conditionnement et commerce) qui, par définition, génèrent une faible valeur ajoutée susceptible de remettre en cause le statut industriel de la société ;

Une profitabilité vulnérable qui est grevée par :

- Des marges réglementées (instauration par la CNAS du tarif de référence pour les génériques), s'agissant d'un secteur d'activité qui fait l'objet d'une régulation stricte par les autorités sanitaires ;
- Le poids des charges financières sur la performance, un poste qui recouvrent les commissions et frais réglés au titre des ouvertures de lettres de crédit à l'import (matières premières et médicaments destinés à la revente en l'état) et des intérêts payés sur des concours bancaires courants.

4.5 Analyse prévisionnelle :

Le tableau ci-dessous résume les principaux soldes intermédiaires de gestion durant les 03 premières années d'exploitation qui suivent la réalisation des investissements.

Tableau n° 34 : les principaux soldes intermédiaires de gestion (résultats prévisionnels)

U : KDA		N	N+1	Δ%	N+2	Δ%
CA	Revente en l'état	544 145	571 352	5%	599 920	5%
	Produits fabriqués	2 762 397	3 176 757	15%	3 494 432	10%
TOTAL		3 306 542	3 748 109	13%	4 094 352	9%
VA		1 284 580	1 342 477	5%	1 306 356	-3%
VA/CA		39%	36%		32%	
EBE		1 136 618	1 188 334	5%	1 137 198	-4%
Résultat d'exploitation		1 022 757	1 083 186	6%	1 052 435	-3%
CAF		876 548	925 496	6%	900 587	-3%
CAF annuelle /CA		27%	25%		22%	

Source : Département des engagements et du suivi, Direction générale du FGAR

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

4.5.1 Les chiffres clés du projet :

- Configuration technique : Potentiel industriel de l'unité = 18 millions unités/an.
- Gamme de médicaments : 04 produits conditionnés ; 07 produits fabriqués.
- Type de produit : Mise en forme sèche (comprimés, capsules molles) ;
- Aire thérapeutique : 09 classes (dont 04 nouveaux lancements).

4.5.2 Plan commercial :

La stratégie envisagée par l'entreprise consistera, d'une part, à se maintenir sur des classes thérapeutiques qui rencontrent un franc succès de vente.

D'autre part, la concrétisation du projet permettra de développer des médicaments génériques traitant de pathologie en expansion relevant de : la cardiologie, des troubles respiratoires, la nutrition, l'urologie et la dermatologie.

Le volet de l'activité d'importation restera confiné à un état marginal comparativement au segment productif (maintien des mêmes proportions à raison respectivement de 15% et 85% du volume d'affaires consolidé).

La mise en service des investissements projetés débouchera sur un développement des capacités et gammes de production de l'entreprise, tout en opérant une reconfiguration structurelle de la SPA XXXX, pour entamer une transition d'une unité de conditionnement (situation avant-projet) en une unité de production pharmaceutique (post investissement) avec l'ambition d'atteindre 80% du chiffre d'affaires en produits fabriqués et un niveau de valeur ajoutée sensiblement meilleur (cohérence économique des projections annoncées).

4.6 Situation bilancielle :

La lecture financière des comptes historiques de l'affaire couvrant les 03 exercices antérieurs fait ressortir :

- ✓ L'ampleur du niveau de vétusté et d'obsolescence des actifs immobilisés, d'où l'objet de l'effort d'investissement objet de ce dossier ;

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

- ✓ L'immobilisation d'importantes ressources (voir rubrique « prêt et autres actifs non courants » pour 196 MDA en 2013) au titre du soutien financier à l'actionnaire majoritaire SARL YYYY, dont le détail est ventilé comme suit :
 - 20 MDA : Garantie de passif éventuel ;
 - 140 MDA : Prêt consenti à SARL YYYY ;
 - 26 MDA : Paiement pour compte des échéances de remboursement relatives à un crédit de 200 MDA accordé par ABC Bank à la SARL YYY ;
 - 10 MDA : Paiement de frais bancaires pour le compte de SARL YYYY ;
- ✓ Une situation de trésorerie consistante et confortable dynamisée par une célérité de recouvrement, traduisant un fort rapport de négociation commerciale et une position de force de SPA XXXX vis-à-vis de ces clients grossistes ;
- ✓ Une bonne assise financière consolidée par une forte capitalisation de la SPA ;
- ✓ Une situation de déséquilibre structurel enregistrée en 2013, induite par l'immobilisation de fortes liquidités en actifs destinées à l'appui financier de la société mère.

4.7 Recommandations :

L'étude de ce dossier permet de conclure les points suivants :

4.7.1 Points faibles :

- Faible taux d'intégration de la société ;
- Un indice de rentabilité très volatile ;
- Tendance baissière des prévisions de clôture des comptes 2014 ;

4.7.2 Points forts :

- Société ancrée dans l'industrie pharmaceutique depuis 1998 disposant de références bien établies ;
- Haut niveau de capitalisation de la SPA ;
- Stabilité et structure financière viable et solide ;
- La consistance et le dynamisme intense du volume d'activité dégagé par les exercices 2011, 2012 et 2013 ;

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

- Des capacités financières non négligeables conférées par une situation de trésorerie pleinement excédentaire ;
- Une gestion saine et performante du poste de créances, stimulée par une célérité des opérations de recouvrement ;
- L'évolution dans un marché national du médicament à fort potentiel de croissance ;
- La qualité du profil managérial et des références professionnelles du dirigeant de la société qui capitalise 25 années dans le secteur pharmaceutique ;
- La pérennisation des emplois existants assortie de perspectives de nouvelles embauches ;
- La contribution à l'effort général prôné par les pouvoirs publics en termes de réduction de la facture d'importation de médicaments et la préservation des équilibres financiers des caisses de sécurité sociales ;
- La promotion de l'usage des produits pharmaceutiques génériques.

Sur la base des points mentionnés ci-dessus, nous proposons un avis favorable pour l'accompagnement du présent projet d'investissement à hauteur de 60% du crédit bancaire CMT sollicité de 348.926.958 DA, soit une garantie de 209.356.175 DA, à adosser sur MEDA.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

5. Résumé de la recommandation :

Nom de l'entreprise : SPA XXXX

Capital sociale : 200 000 000,00 DA

Titre du projet : Extension d'une unité de production pharmaceutique

Secteur D'activité : Biotechnologie et santé

Tableau n° 35 : résumé de la recommandation

LE PROJET	K DA	%	LE FINANCEMENT	K DA	%
Laboratoire d'analyse	55,082	16%	Autofinancement	0	0%
Equipement de production	293,845	84%	Crédit bancaire	348,927	100%
TOTAL	348,927	100%	TOTAL	348,927	100%
Crédit à garantir	348,927				
Pourcentage de la garantie	60%				
Montant de la garantie	209,356 à adosser sur MEDA				
Garanties à recueillir	-Hypothèque 2ème rang de l'unité de production -Nantissement spécial matériel -Cautionnement personnel et solidaire des actionnaires -DPAMR -Nantissement des actions de la SPA à hauteur de 200 Millions de dinars				
Indicateurs Économiques					
Valeur ajoutée	10%				
Emplois existant	47				
Emplois à créer	78				
Total emplois	125				
Investissement /Total emploi	2,791				
Crédit / Total emplois	2,791				
Garantie/ Total emplois	1,675				

Source : Département des engagements et du suivi, Direction générale du FGAR

Nous avons vu presque toutes les démarches utilisées dans le traitement du dossier pour juger la capacité de l'entreprise d'honorer ses engagements.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

B. L'analyse de cette étude empirique :

Notre cas consiste à choisir une entreprise par actions dont l'actionnaire majoritaire est une SARL qui détient 99% du total actions (40.000 actions) d'après le statut principal et les statuts modificatifs, ainsi qu'elle est active dans un secteur qui attire l'attention du pouvoir public sachant que l'Algérie est au porte d'une nouvelle politique d'austérité.

La comparaison entre ce que nous avons vu dans notre cas (FGAR et SPA XXX) et le coté théorique étudié du premier et second chapitre dans notre recherche nous permet de tirer les résultats suivants :

1. Pour le FGAR :

Dans son étude Charreaux distingue trois types de relations qui structurent la gouvernance appliquées à la PME¹⁵¹, le FGAR étudie les relations de l'entreprise avec ces parties prenantes généralement les clients, fournisseurs, le marché et principalement la banque, parce que chaque sinistre dans le paiement des échéanciers de remboursement peut poser un problème au FGAR, sachant que le montant de la commission d'engagement est nominal par rapport au montant de la garantie.

Le FGAR prend en considération la structure de répartition des actions en s'appuyant sur les statuts de l'entreprise et les décisions du CA et ces composantes;

Aussi, le profil et la qualité du dirigeant jouent un rôle central dans la décision du FGAR, dans notre cas le président directeur général a des bonnes formations dans ce domaine (Diplôme de fin d'étude en médecine, DEA médecine nucléaire, DESS industrie pharmaceutique), et dans le domaine de la gestion (HEC Paris management), et une expérience de 25 ans nécessaire pour mieux gérer cette entreprise ;

Enfin, le business plan reste la pièce maitresse du dossier de l'entreprise, en identifiant ses opportunités et les défis et sa contribution envers toute la société.

2. Pour la SPA XXXX

L'objectif de la gouvernance est de mettre en place des mécanismes pour maximiser la richesse économique de l'entreprise et des actionnaires, ces mécanismes de gouvernance

¹⁵¹ Voir chapitre 2, section 2, p. 66

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

applicables aux PME se répartissent également en mécanismes de gouvernance externes et internes¹⁵², dans cette entreprise les mécanismes internes de gouvernance sont les suivants :

- Conseil d'administration : le conseil d'administration examine régulièrement les orientations stratégiques des entreprises. Il délibère préalablement sur les modifications des structures de direction de l'entreprise. Le conseil d'administration de la SPA XXXX désigne les membres pour un mandat de 06 années (Réf. PV de délibération du C.A. du 10 et 11/03/2013), ainsi que la nomination du Président Directeur Général (Réf. PV de délibération du C.A. du 29/01 et 31/03/2014) ;
- Conseil de la famille : les composants du conseil de l'administration sont de même famille ainsi que le dirigeant de la SARL YYYY ;
- La croyance et la valeur sont présentes dans les PME notamment les familiales, dans cette entreprise la qualité de formation et l'expérience du dirigeant lui a permis de tirer la confiance des autres actionnaires pour être le président directeur général;
- Le système de gestion : la formation établit par le PDG en management des entreprises dans le HEC Paris ainsi que les résultats obtenus indiquent l'efficacité du système de gestion adopté.

Ainsi que les mécanismes de gouvernance externes appliqués à cette entreprise font appel à ces environnements externes qui sont citées ci-après :

- Le marché des produits et des services : le marché national du secteur pharmaceutique est dominé par l'importation grandissante et l'implantation des entreprises étrangères, vu cette conjoncture il est très difficile de garder la compétitivité de l'entreprise donc les décisions à prendre par le dirigeant sont dures et des choix difficiles. Sans oublier, la contribution de la SPA à l'effort général prôné par les pouvoirs publics en termes de réduction de la facture d'importation de médicaments et la préservation des équilibres financiers des caisses de sécurité sociales ;

¹⁵² Voir chapitre 2, section 2, p. 68-74

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

- Le système légal de protection des investisseurs : c'est un ensemble des règles et des lois visant la protection des investisseurs, parmi elles : la loi d'orientation sur la promotion de la PME, les lois financières, rapport des commissariats aux comptes, ;
- L'éthique et la morale de l'entreprise : notamment dans le cas où l'entreprise a demandé une garantie financière, la décision du FGAR est basée sur la relation de cette entreprise avec les différentes parties prenantes et nous constatons que celle-ci a un niveau d'éthique élevé qui lui permettra d'honorer ces engagements.

Chapitre 4 : étude de cas au sein du FGAR

Conclusion du chapitre :

L'attribution de la garantie par le FGAR exige une attention minutieuse de toutes les informations fournies par l'entreprise afin de diminuer tous les différents types de risque que se soit le retard dans le remboursement ou bien l'échec du projet de l'entreprise et l'insolvabilité de l'emprunteur, en prenant en compte sa contribution au développement économique en matière de création d'emploi, à la croissance de la fiscalité hors hydrocarbures et la réduction des importations et l'exportation comme objectif.

A travers le cas de la SPA que nous avons assisté à son traitement, le FGAR donne une grande importance aux points suivants :

- ✓ L'identification des parties prenantes de l'entreprise : le FGAR exige les attestations fiscale et parafiscale extrait des rôles, attestations de mise-a-jour CNAS-CASNOS-CACOBATPH, l'attestation de solvabilité et l'échéancier de remboursement (relation avec la banque) ;
- ✓ La contribution de l'entreprise à la création et / ou maintien d'emplois, la création de la richesse nationale, ... ;
- ✓ L'étude des points forts et faible de l'entreprise ;
- ✓ La position de l'entreprise envers les principes de gestion d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité ;
- ✓ L'évaluation du business-plan : évaluer l'opportunité et les risques de l'investissement de l'entreprise.

Conclusion Générale

Conclusion générale :

La gouvernance des entreprises est un concept relativement ancien, en Algérie pratiquement en 2008 les chefs des entreprises privées ont été convaincu de son importance en créant le premier code de bonne gouvernance dénommé (GOAL), il a surtout été développé afin d'améliorer le respect des principes d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité des entreprises, ainsi que leur performance et leur compétitivité sur le marché intérieur et extérieur.

En effet, Il est évident de rappeler qu'il y'a depuis quelques années une mobilisation de moyens énormes (financiers et humains), le pays enregistre des résultats qui sont considérés par tous les observateurs nationaux et internationaux, comme relativement faibles, sinon, dans les meilleurs des cas très moyens.

Dans ce contexte, la préoccupation tardive envers la notion de la gouvernance détermine le lent rythme de développement de l'Algérie comme d'autres pays en voie de développement

L'objectif principal de cette recherche est de présenter la gouvernance comme un mode de gestion qui influence la performance de l'entreprise notamment les PME. Le second objectif est de présenter une solution mise en œuvre par le pouvoir public afin de régler le problème de financement de ce type d'entreprise.

Bien avant de conclure et de synthétiser les résultats aux quelles notre recherche s'est intéressée il est nécessaire de rappeler l'ensemble des étapes que nous avons suivis. D'abord, Nous avons dans le premier chapitre parlé de l'organisation interne de l'entreprise en générale et la PME en particulier et son rôle dans l'économie du pays. En suite, nous avons discuté de la théorie de la gouvernance pour traiter les problèmes liés à la séparation entre le pouvoir et le management des entreprises, ainsi qu'aux conflits d'intérêts entre les propriétaires et les dirigeants. À la suite d'une revue de la littérature de la notion du management nous avons essayé de décrire la gouvernance comme un nouveau mode de management des PME à partir de ces doubles visions actionnariale et partenariale. Enfin, nous avons mené une étude empirique au niveau du fonds de garantie des crédits aux PME afin de confirmer nos résultats théoriques obtenus.

1. Apports du mémoire :

1.1 Apports théoriques du mémoire :

Théoriquement, nous pouvons considérer que la gouvernance est un mode de management des PME avec les quelles elles conduisent ses affaires avec les différents partenaires. Cette dernière reste un facteur essentiel dans le succès des entreprises et le développement de ces capitaux: le capital financier, le capital humain, et le capital sociétal (reconnaissance de l'action de la firme par la société civile), ce qui confirme la première hypothèse de notre recherche à savoir : «La gouvernance est un mode de management applicable aux PME»

Dans le même contexte, le débat sur la gouvernance d'entreprise nous a amené à explorer différentes approches l'approche actionnariale s'intéresse aux relations dirigeants-actionnaires ainsi que la considération et l'analyse des autres parties prenantes a mis l'accent sur l'approche partenariale.

Tout d'abord, l'approche actionnariale de la gouvernance cherche à expliquer la structure financière de l'entreprise afin que l'investissement financier des actionnaires que se soit majoritaire ou minoritaire par des mécanismes de gouvernance qui permettent de discipliner le dirigeant et de réduire son espace discrétionnaire et faire aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires . La création du maximum de valeur passe exclusivement par la discipline du dirigeant.

En contre partie, la nouvelle gouvernance n'est plus centrée sur les attentes des seuls actionnaires mais privilégie l'inclusion de toutes les parties prenantes ainsi que les questions sociales et environnementales. La notion des parties prenantes permet d'identifier, d'organiser les multiples obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y contribuent. La gouvernance et leurs bonnes pratiques de gouvernance «de gestion» sont indispensables pour le succès et le développement des entreprises notamment les PME.

A partir de ces approches sus-indiqués nous confirmons la seconde hypothèse dit que «la gouvernance est un outil en faveur des PME pour améliorer leur management» par les mécanismes de gouvernances et les codes de bonnes pratiques de gouvernance.

1.2 Apports empiriques du mémoire :

1.2.1 A partir du FGAR :

L'étude empirique que nous avons effectué au sein du FGAR, se positionne comme catalyseur entre les PME et les banques, est justement venu pour faciliter l'accès des promoteurs au financement bancaire par l'octroi de garanties financières « c'est une garantie d'état » aux banques commerciales en partageant, avec ces dernières, le risque à l'issue d'une minutieuse étude du projet présenté par le promoteur. L'existence de cet organisme n'indique que la bonne volonté de l'état d'aider les PME et assurer leurs développements.

L'attribution de la garantie par le FGAR exige une attention minutieuse sur toutes les informations présentées par l'entreprise qui passe premièrement par une vérification détaillée des documents transmis par l'entreprise (risque d'information incomplète), aussi une analyse de la structure financière réelle et prévisionnelle ainsi que l'analyse de la relation de l'entreprise avec ces parties prenantes afin d'assurer la solvabilité de l'entreprise et le remboursement total de ces engagement.

A ce titre, et suite à ce que nous avons déduit, nous recommandons au FGAR de prendre les mesures suivantes :

- ✓ Augmenter le montant maximal de la garantie de 5 millions de dinars algériens à 10 millions de dinars algériens dans les investissements lourds qui nécessitent des chaînes de productions coûteuses.
- ✓ Faciliter la qualité de l'accueil et de l'écoute. En créant des sous directions dans chaque wilaya du pays afin de rapprocher aux PME l'atteinte des objectifs et l'influence positive sur la clientèle ;
- ✓ Le FGAR doit développer une plus grande politique de marketing par la mise en place des campagnes de communication axées sur les avantages que procure ces produits ainsi l'organisation des rencontres des journées de formations regroupant les banques et les chefs des entreprises pour favoriser des relations durables entre eux.

1.2.2 A partir de l'étude de cas effectuer au FGAR :

L'analyse de la demande de garantie présentée par la SPA XXXX au niveau du FGAR, nous montre que la SPA est bien gouvernée et aussi l'importance de la qualité de la gouvernance dans l'évaluation des actions de l'entreprise, ainsi que le conseil d'administration de l'entreprise ne suffit pas lors de la construction d'une bonne gouvernance qui améliore la performance de l'entreprise. Cependant, nous recommandons aussi aux PME d'adopter les mesures suivantes :

- ✓ il est nécessaire de prendre en considération non seulement l'ensemble des mécanismes de gouvernance, mais également le pouvoir des différentes parties prenantes de l'entreprise en formant un système de gouvernance efficace ;
- ✓ La nécessité d'appliquer le code de bonne gouvernance algérien et suivre ces orientations et préconisations;
- ✓ Les PME algériennes qu'elles que soient ses formes juridiques, privés ou publiques doivent adopter les principes de gouvernance afin d'être compétitives et de concrétiser les attentes de l'état envers eux (économique, sociale, environnementale,...).

2. Limites du mémoire :

Toutes les études et les recherches souffrent de plusieurs carences qui sont souvent liés à des insuffisances dans la collecte de l'information, la difficulté de l'accès à l'information, ainsi que l'expansion du thème en lui-même que ce soit du côté du management et la gouvernance des entreprises. Dans notre cas, le terme de gouvernance reste inconnu pour de nombreuses entreprises et y compris les PME notamment dans le cas de l'Algérie. Sur le plan théorique nous sommes basés dans notre recherche sur les deux approches actionnariale et partenariale de la gouvernance des entreprises focalisées sur la maximisation de la valeur et la résolution des conflits d'intérêts entre les parties prenantes qui ignorent la dynamique productive. L'application de ces deux approches nous a conduits à laisser de côté le processus de productive (le lien entre ressources et la création de la valeur) qui joue un rôle central et fondamental dans la création de la valeur. Ce concept de gouvernance cognitive a une vision radicalement différente et vient de compléter les deux approches citées en dessus en introduisant d'autres variables explicatives du succès des organisations les connaissances, les

Conclusion générale

compétences, l'apprentissage et l'innovation qui permettent d'assurer la croissance et la pérennité des entreprises notamment des PME.

Ainsi que d'autres limites de ce mémoire liées à l'approche qualitative de l'étude empirique effectuée au niveau du FGAR, s'explique par le problème de l'accès aux données en lien avec la confidentialité des activités des instances de gouvernance et des difficultés d'accès aux principaux acteurs de l'entreprise SPA XXX.

3. Perspectives du mémoire :

Certaines de ces limites précitées peuvent nous renvoyer à des besoins d'études et recherches futures. Sur ce, nous proposons quelques pistes de recherches :

- Faire de la gouvernance une culture managériale dans les PME algériennes ;
- La lutte contre l'informel à travers la gouvernance des entreprises ;
- Le processus d'intégration de la gouvernance dans la mise à niveau des PME comme un appui pour la relance d'une nouvelle politique nationale de développement et la promotion des PME ;
- Comment la gouvernance aide la PME à comprendre ses besoins essentiels (intelligence économique) et créer un avantage compétitif qui inscrira l'entreprise dans la durée.

Enfin, la gouvernance demeure une culture à inculquer à tous les niveaux, sa portée n'est pas limitée dans l'espace et dans le temps et dépasse largement l'horizon intellectuel des différents utilisateurs et chercheurs. Ainsi, il faudrait inciter les entreprises algériennes à réserver dans leur logique organisationnelle une place plus importante pour la gouvernance. Une telle démarche permettra à l'entreprise d'assurer une réconciliation entre performance économique et financière et satisfaction des attentes des actionnaires ou toute autre partie prenante.

Références Bibliographiques

Bibliographie

1-les ouvrages :

- ✓ AUBERT. N, « pouvoirs et jeux de pouvoir, in Management, aspects humaines et organisationnels », édition PUF, 1991 ;
- ✓ BACHY .B et HARACHE.C, « toute la fonction management », édition Dunod, Paris 2006 ;
- ✓ BALLAND.S et BOUVIER A.M , « Management stratégique », édition DUNOD, 2008 ;
- ✓ BARABEL .M et MEIER . O, «Manageor les meilleurs pratiques du management», 2ème édition DUNOD, Paris, 2005 ;
- ✓ BEFEC PARTENAIRES et PRICE WATER HOUSE COOPERS, gestion de la PME guide pratique du chef d'entreprise et de son conseil, 2002-2003, édition FRANCIS LEFEBVRE 2003 ;
- ✓ BENCEL. F, « la gouvernance d'entreprises ».édition Economica, Paris, 1997 ;
- ✓ BENLETAIF.M, « l'état et les entreprise publiques en Tunisie la mutation du contrôle », édition Harmattan, 1998 ;
- ✓ BORDERIE. A, « Financer les PME autrement », édition Maxima, Paris, 1998 ;
- ✓ BRESSY. G et KONKUYT. C, « économie d'entreprise, coll. Aide-mémoire », 7^{ème} édition Dalloz, 2004 ;
- ✓ BRESSY. G et KONKUYT. C, « économie d'entreprise », édition 5^{ème} Sirey, 2000 ;
- ✓ BOUYACOUB. A, « DE LE GOUVERNANCE DES PME-PMI regard croisés France –Algérie », édition L'Harmattan, 2006 ;
- ✓ BOYER.L et EQUILBEY. N, « Organisation : Théories et Applications », édition d'Organisation, Paris, 2003 ;
- ✓ BURLAUD. A et al, «contrôle de gestion», coll. Gestion, Librairie Vuibert, 2004;
- ✓ CABY J et G.HIRIGOYEN, « Création de valeur et gouvernance de l'entreprise », 3ème édition Economica, Paris, 2005 ;
- ✓ CHANDLER.A.D, « Organisation et performance des entreprises », Editions de l'organisation, T1, Paris, 1992 ;
- ✓ CHANDLER. A.D, « stratégie et structures de l'entreprise», les éditions d'organisation, Paris, 1994 ;

Bibliographie

- ✓ CHARPENTIER. P, « Management et gestion des organisations », édition Armand Colin, Paris, 2007 ;
- ✓ CHARREAUX. G et PITOL-BELIN J.P, « Les théories des organisations », in l'Encyclopédie de gestion, Vuibert, janvier, 1992 ;
- ✓ CYERT, R.M et MARCH J.G, « A Behavioral Theory of the Firm », Englewood Cliffs N.J: Prentice hall, 1963, In Mintzberg H 1986;
- ✓ COASE R.H, «the nature of the firm», édition Economica, vol 16, 1973;
- ✓ DELACOUR. H, « Maxi fiche de stratégie », édition Donod, Paris, 2010 ;
- ✓ DRUCKER. P, «Les Nouvelles réalités : de l'État-providence à la société du savoir», Inter édition, 1984 ;
- ✓ ESTIVALS. R, « Théorie générale de la schématisation », 3 volumes, édition L'Harmattan, 2003, Paris ;
- ✓ FELDMAN J et KANTER H.E « Organization Decision Making », in hand book of Organizations, ed J.G march, Chicago, Rand mc Nally, 1965, in MINTZBERZ. H 1986;
- ✓ FREEMAN R. E. , «Strategic Management: A Stakeholder Approach», Pitman, Boston, 1984;
- ✓ GARMILIS A, et al, «le contrôle de gestion... en action», coll. Finance opérationnelle, éditions Liaisons, 1992 ;
- ✓ GERVAIS. M, « Stratégie de l'entreprise », 4^{ème} édition Economica, Paris, 1995 ;
- ✓ GOMEZ P.Y, « le gouvernement d'entreprise, modèles économiques et pratiques de gestion », édition Inter-Edition, Paris, 1996 ;
- ✓ GOMEZ P. Y, « la république des actionnaires. Le gouvernement des entreprise entre démocratie et démagogie», édition La découverte et Syros, Paris, 2001 ;
- ✓ HATCHE J.H, « Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples », édition de Boeck, 2000 ;
- ✓ JULIEN, P.A. «Les PME : bilan et perspectives», édition Economica Paris, 1994 ;
- ✓ HALL, E., « Le langage silencieux », édition du Seuil, Paris, 1984 ;
- ✓ HATCH.M et CUNLIFFE.A, « théories des organisations », édition de Boeck 2009,
- ✓ KOUDRI. A, « économie d'entreprise une introduction au management », coll. Economie, éditions ENAG, Alger, 1999 ;
- ✓ LINDON.D et JALLAT.F, « le marketing », édition DUNOD, paris 2005 ;

Bibliographie

- ✓ LÖNING. H et al, «le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre », 2ème édition Dunod, 2003 ;
- ✓ MANDOU. C, « comptabilité générale de l'entreprise », coll. Questions d'économie et de gestion, 1^e édition De Boeck, 2003 ;
- ✓ MARCHESNAY. M ET JULIEN. A, «La petite entreprise», Editions Vuibert Gestion – 1989 ;
- ✓ MARCHENSAY. M, « management stratégique », les éditions Chihab, 1997 ;
- ✓ MEGANI .P, «LES SYSTEMES DE MANAGEMENT en 22 fiches de synthèse et 25 qcm d'auto-contrôle», édition d'organisation, 1993 ;
- ✓ MEIER. O, «DICO du manager», édition DUNOD, Paris 2009 ;
- ✓ MEYER, J., « Economie et organisation de l'entreprise », édition Dumont, Paris, 1976 ;
- ✓ MINTZBERG, H, « Structure et dynamique des organisations », édition, d'organisation, Paris, 1982 ;
- ✓ MINTZBERG H, «Le management : voyage au centre des organisations», éditions d'Organisation, 2004 ;
- ✓ MORIN. E, « La méthode Tome 1 », édition du Seuil, Paris. 1977 ;
- ✓ ORSONI. J, « Management stratégique », édition Vuibert Entreprise -1990 ;
- ✓ PARRAT. F, « Le gouvernement d'entreprise », édition MAXIMA, Paris ,1999 ;
- ✓ PEREZ R., « La gouvernance de l'entreprise», édition La découverte, Paris, 2003 ;
- ✓ PAYETTE. A, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Presse de l'université de Québec, 1988 ;
- ✓ RICHARD. B et MIELLET.D, «la dynamique de gouvernement des entreprise», édition d'organisation 2003 ;
- ✓ ROBBINS. S et al, «Management : l'essentiel des concepts et pratiques»,9e édition Pearson, 2014,
- ✓ ROMAIN. L, «Mutation de la société et enseignement de la gestion», in «Enseigner le management, méthodes, institutions, mondialisation», coordonné par G. GAREL et E. GODELIER, édition Lavoisier, Paris, 2004 ;
- ✓ ROSNAY. J, « Le microscope, vers une vision globale », édition du Seuil, Collection Points, Paris. 1975 ;
- ✓ THIETART. R.A, «Le management», édition PUF, Paris ,1980;

Bibliographie

- ✓ VON BERTALANFFY. L., «Théorie générale des systèmes», édition Dunod, Paris, 1993 ;
- ✓ WALLISER. B, «Systèmes et modèles, introduction à l'analyse de systèmes », éditions du Seuil, Paris. 1977 ;
- ✓ WILLIAM. N et KIRBY E.W, «The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice », Prentice Hall 4e édition, 1977
- ✓ WILLIAMSON. O.E « les institutions de l'économie », édition Inter Edition, Paris, 1994.

2-Les articles et revues scientifiques, communications :

- ✓ ALBINO. A, « vers un management systémique des organisations », in Les cahiers de l'actif, N.308-309 , Janvier-Fevrier 2002;
- ✓ ANG.J.S et al, «Agency costs and ownership structure», The Journal of Finance, Volume 55, Issue 1, February 2000;
- ✓ ARREGLE. J.L, «analyse« Resource Based » et identification des actifs stratégiques», Revue Française de Gestion, vol 32 (160), 01/01/2006 ;
- ✓ AZOULAIN, «la nature économique de la firme entre organisation et institution, une approche problématisée: règles, coordination, évolution», actes du colloque du 25-26 mai 2000, à Amiens, université de Picardie, 2000 ;
- ✓ BROUARD. Fet DI VITO, J, «Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME», 9e Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME 2008), Association Internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME), Louvain-la-Neuve, Belgium, October 28-31, 2008 ;
- ✓ BUGHIN. C et COLOT .O, «La performance des PME familiales belges: une étude empirique», Revue française de gestion, vol. 34/186, 2008 ;
- ✓ CADOT. J et COUDERC.JP, «relation bancaire et repreneuriat : cas de vitiviniculture française», 1ères Journées George Doriot – 16 & 17 mars 2006 – Deauville ;
- ✓ CARNEY. M, « Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms », Entrepreneur ship Theory and Practice, Entrepreneurship Theory and Practice 29: 3:249-265, Mai 2005;

Bibliographie

- ✓ CARROLL. C et GRIFFITH. J, « Management retention following poor performance: board failure or management entrenchment », University of Alabama Working Papers Series, n°02, 2002;
- ✓ CARROLL. A. B et NÄSI. J., « Understanding Stakeholder Thinking : Themes from a Finnish Conference », Business Ethics : A European Review, Volume 6, n° 1, 1997;
- ✓ CARROLL A. B., BUCHHOLTZ A. K., «Business and Society : Ethics and Stakeholder Management» , South-Western Publishing, 4ème édition, Cincinnati, 2000;
- ✓ CHARREAUX. G« LA GOUVERNANCE DES PME-PMI ».Actes du colloque ISEOR, Professionnalisme du consultant, 21 et 22 Octobre 1997, Le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement, Economica, 1998 ;
- ✓ CHARREAUX. G, «Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale», Working Papers CREGO 1110402, université Bourgogne, 2011 ;
- ✓ CHARREAUX. G., « Vers une Théorie du Gouvernement de l'Entreprise », CREGO Working Paper, N°9603, 1996 ;
- ✓ CHARREAUX. G, «Pour une véritable théorie de la latitude managériale du gouvernement d'entreprise». Revue Française de gestion, Novembre/ Décembre, n° 111, 1996 ;
- ✓ CHARREAUX. G, « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises a la gouvernance des systèmes nationaux », working papers CREGO, université de Bourgogne, 2004 ;
- ✓ CHARREAUX G. et DESBRIERES P, «Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale», Finance Contrôle Stratégie, 1 (2), 1998 ;
- ✓ CHATELIN. C et TREBUCQ. T, «Du processus d'élaboration d'un cadre conceptuel e-gouvernance d'entreprise », Working paper, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne, 2003 ;
- ✓ CHURCHILL. N. ET LEWIS .V, « A typology of small business : preliminary study » Working paper n°82 103 – 1990;
- ✓ DEMSETZ. H,« Toward a Theory of Property Rights», The American Economic Review, Vol. 57, No. 2;
- ✓ DIGGS A. ET BERGER B, « Cultural Competence : Overcoming Bias » , U.S. Pharmacist, no 29:06, 15 juin 2004;

Bibliographie

- ✓ DONALDSON T. et PRESTON L.E. , « The stakeholders theory of corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 1995;
- ✓ ECHKONDI. M, « le renouveau de la gouvernance des entreprise : vers une prise en compte des parties prenantes », *revue économie et management N 07*, université de Tlemcen, 2008 ;
- ✓ FREEMAN, R. E et al., «What stakeholder theory is not», *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 2003;
- ✓ FROOMAN. J., « Stakeholder Influence Strategies », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, 1999;
- ✓ GADHOUM. Y et al, «Le conseil d'administration dans la gouvernance des entreprises nord-américaines», *Gestion 2000*, vol. 4 Juillet-Août 2006;
- ✓ JENSEN M.C et MECKLING W.H, «Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structur », *journal of financials economics*, 1976;
- ✓ KARSTEN. L, «la naissance de la théorie de l'organisation et du management», Université de Groningen, Faculté de Management et Organisation, Groningen, Pays-Bas ;
- ✓ LA PORTA et al, «The quality of government», *Journal of Law, Economics and Organization* 15 (1), Avril 1999;
- ✓ LEFEVRE. P, «Théories et stratégies du management, in Approches conceptuelles du management», *Les Cahiers de l'Actif - N°314-317*, 2002, ;
- ✓ LOTARSKY. A.A et al, « L'approche systémique», http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Contenus/Profils/gapfpe/kits/grh_app/notes_synthese/note_4_approche_systemique.pdf.
- ✓ MANSENCAL. C et MICHEL. D, «théories des organisations», Académie de Versailles, centre de ressources en économie gestion, 30 mai 2004 ;
- ✓ MASSIERA. B, «Origine, dualité et convergence des modes de management», HAL archives ouvertes, décembre 2003 ;
- ✓ MEDINA. P et PACHE. G, « les relations entre chargeurs et prestataires de services logistiques : quelles perspectives ouvertes par la théorie de l'enracinement », *Actes des 6 èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Pontremoli (Italie), 2006 ;

Bibliographie

- ✓ MEKIDECHE. M, «Les pratiques de gouvernance des entreprises algériennes :Entre université et spécificité», La revue de l'Économie & de Management universite de Tlemcen , N 07 avril 2008 ;
- ✓ MELIN L. et NORDQVIST M., « Corporate governance in family firms: The role of influential actors and the strategic arena», Communication à la conférence de l'ICSB, 2000, Brisbane, Juin 2000 ;
- ✓ MÉNARD, L, « Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière», Montréal, Institut canadien des comptables agréés, 1994 ;
- ✓ PRESTON. L. E., et al, «Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth», Stanford University Press, 2002;
- ✓ ROSS. S, « The economic theory of agency: the principal problem », American Economic Review, LXII, 1973
- ✓ SHLEIFER A., VISHNY R.W. et MORCK R.,« alternative mechanism for corporate control », American Economic Review, 1989, 79, N 4;
- ✓ THIERRY POULAIN-REHM, "Gouvernance d'entreprise et actionnariat des salariés : une approche conceptuelle" revue du financier complément au dossier du n° 133 sur la Gouvernance d'entreprise, 2002 ;
- ✓ TURCHANY. G, « la théorie des systèmes et systémique », <http://inventin.lautre.net/livres/Turchany-Theorie-des-systemes.pdf>,
- ✓ VINARD. P, « les grands principes du management», Article paru dans Alternatives économiques, 2009 ;
- ✓ WEINSTEIN. O, «Quelques controverses théoriques. L'entreprise dans la théorie économique », Revue Comprendre l'économie, vol1.

3-Les lois et codes :

- ✓ Loi n° 01-18 du 27 ramadhan 1422 correspondant au 12-12-2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME ;
- ✓ Le code de gouvernance d'entreprise en Algérie. édition 2009.

4-Mémoire et thèse :

- ✓ BEN REJEB. W, « gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie », Mémoire pour l'obtention du D.E.A en Management, Juillet 2000.

Bibliographie

- ✓ FERRER-GUTIERRO, M. «La problématique du conseil en management aux PME : une approche européenne des pratiques d'intervention et des politiques institutionnelles». Thèse de doctorat, Université Montpellier I, 1997.
- ✓ KICHO . N « le management stratégique des PME cas une PME publique», Mémoire pour l'obtention du magister en sciences commerciales université d'Oran, 2012.

5-Sites internet :

- ✓ www.FGAR.dz;
- ✓ <http://www.industrie.gov.dz>.

6. Autres documents :

- ✓ Bulletins d'information statistiques sur les PME ;
- ✓ Fonds de garantie des crédits aux PME, Bulletin d'information « LE GARANT » N° 1, avril 2011 ;
- ✓ Fonds de garantie des crédits aux PME, «Manuel de procédure», direction générale du FGAR, version N° 01, Alger, 2008.

Liste des abréviations

Liste des tableaux et des figures

1. Liste des tableaux

Tableau n° 01. L'entreprise selon les théories organisationnelles	11
Tableau n° 02. Classification des PME	29
Tableau n° 03. Caractéristiques de la PME d'autre pays	30
Tableau n° 04. Le nombre des PME en cessation d'activité depuis 2007 au 2013.....	34
Tableau n°05. L'évolution du nombre des PME, taux de chômage et le nombre d'emploi créés.....	35
Tableau n° 06. L'évolution du PIB HH national depuis 2007 au 2013.....	36
Tableau n° 07. Les axes fondamentaux du plan de soutien à la relance économique	38
Tableau n° 08. Nature des intérêts des stakeholders	45
Tableau n° 09. Matrice des conflits potentiels entre les stakeholders.....	46
Tableau n° 10. Nature de la firme et formes d'organisation	49
Tableau n° 11. Synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance.....	60
Tableau n° 12. Comparaison entre les grandes entreprises et les PME.....	62
Tableau n° 13. Importance des mécanismes internes de gouvernance dans les PME.....	72
Tableau n° 14. Importance des mécanismes externes de gouvernance dans les PME.....	75
Tableau n° 15. Les théories du management.....	93
Tableau n° 16. Les différentes approches de management	95
Tableau n° 17. Les niveaux de la décision	100
Tableau n° 18. La gouvernance le nouveau mode de gestion des entreprises.....	112
Tableau n° 19. Nombre globaux des garanties accordées	122
Tableau n° 20. Répartition des garanties par secteur d'activité	122
Tableau n° 21. Paramètres du promoteur	126
Tableau n° 22. Paramètres du projet	126
Tableau n° 23. Paramètres financiers	126
Tableau n° 24. Paramètres garantie offerte	127
Tableau n° 25. le FGAR et la gouvernance des PME	129
Tableau n° 26. Bilans actifs et passifs.....	131
Tableau n° 27. Tableau comptes résultats	132
Tableau n° 28. Bilans actifs et passifs.....	132
Tableau n° 29. Tableau comptes résultats	134
Tableau n° 30. Les principaux ratios des résultats	135

Liste des tableaux et des figures

Tableau n° 31. Les principaux ratios des résultats	135
Tableau n° 32. Fiche de calcul du taux de garantie.....	136
Tableau n° 33. Les principaux soldes intermédiaires de gestion (résultats réels).....	142
Tableau n° 34. Les principaux soldes intermédiaires de gestion (résultats réels).....	143
Tableau n° 35. Résumé de la recommandation	147

2. Listes des figures :

Figure n° 01 L'entreprise.....	08
Figure n° 02 La finalité de l'entreprise.....	13
Figure n° 03 Le système	13
Figure n° 04 Les spécificités des PME.....	32
Figure n° 05 les composants de la gouvernance des entreprises	44
Figure n° 06 La structure de la gouvernance efficace	54
Figure n° 07 la gouvernance actionnariale	103
Figure n° 08 les procédures des meilleurs pratiques de la gouvernance	111
Figure n° 09 Organigramme du FGAR	117
Figure n° 10 Le schéma de financement et l'éligibilité au dispositif FGAR.....	120
Figure n° 11 fiche de demande de la SPA XXXX.....	130

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Liste des abréviations

BADR	Banque de l'Agriculture et de Développement Local
BDL	Banque de Développement Local
BEA	Banque Extérieur d'Algérie
CA	Chiffre d'affaires
CA	Conseil d'Administration
DPO	Direction Par Objectif
DPPO	Direction Participatif Par Objectif
FGAR	Fonds de Garantie des Crédits aux PME
GE	Gouvernance d'Entreprise
GOAL 08	Code de Gouvernance Algérie année 2008
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONS	Office National des Statistiques
PCA	Président du Conseil d'Administration
PDG	Président Directeur Général
PIB	Produit Intérieur Brut
PM	Petite Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNB	Produit Net Bancaire
Sarl	Société à Responsabilité Limitée
SGE	Système De Gouvernance Des Entreprises
SPA	Société Par Action
TCR	Tableau des Comptes de Résultats
TPE	Très Petite Entreprise
TPP :	Théories des Parties Prenantes
UE	Union Européenne

Tables des Matières

Table des Matières

Table des matières

Dédicace	
Remerciement	
Sommaire	
Sommaire	
Introduction générale :.....	1
Chapitre 1 : LA PME EN ALGERIE	7
Introduction du chapitre 1.....	7
Section 1: l'entreprise et son organisation interne	8
1. Définition de l'entreprise :	8
2. Les Caractéristiques principales de l'entreprise :.....	9
2.1 L'entreprise en tant qu'unité de production :	9
2.2 L'Entreprise en tant qu'unité de distribution	10
2.3 L'entreprise : cellule sociale.....	10
2.4 L'entreprise : une dimension sociétale :.....	10
3. Les approches théoriques de l'entreprise :	10
4. L'approche systémique de l'entreprise :	12
5. Les objectifs de l'entreprise:	14
6. Les axes de l'entreprise :	14
6.1 La stratégie :	14
6.2 La structure de l'entreprise :	17
6.3 Culture de l'entreprise :.....	19
6.4 La décision :	21
7. La performance de l'entreprise :.....	23
Section 2 : les PME	26
1. Définition de la PME-PMI :	26
1.1 L'approche quantitative de la PME :.....	27
1.2 La définition qualitative de la PME :.....	30
1.2.1 Du point de vue organisationnel et managérial :.....	30
1.2.2 du point de vue environnemental :.....	31
2. Les atouts des PME :.....	32
3. Les faiblesses des PME :	33
4. L'importance et le rôle de la PME pour le développement économique:.....	34
4.1 La PME, facteur de promotion social :.....	35
4.2 La PME est un facteur de croissance économique nationale :	36
4.3 La PME, moteur de développement régional et base d'équilibre.....	36
4.4 La PME, facteur de souplesse et de renouvellement industriel :	37
5. Les axes fondamentaux du plan de soutien à la relance économique :.....	37
Conclusion chapitre 1:	40
Chapitre 2 : LA GOUVERNANCE DES PME	41
Introduction du chapitre 2 :	41
Section 1 : la gouvernance des entreprises.....	42

Table des Matières

1.	La gouvernance : le concept.....	42
2.	La gouvernance des entreprises :.....	42
2.1	Définition du concept :.....	43
3.	Le cadre institutionnel de la gouvernance des entreprises :.....	46
4.	Le rôle de la gouvernance des entreprises :.....	47
5.	Les théories de la gouvernance :.....	47
5.1	Les approches de la gouvernance des entreprises :.....	47
5.1.1	L'approche actionnariale :.....	47
5.1.2	L'approche partenariale :.....	48
5.2	Le courant disciplinaire :.....	48
5.2.1	La théorie du droit de propriété :.....	48
5.2.2	La théorie de l'agence :.....	50
5.2.3	La théorie des coûts de transaction:.....	52
5.2.4	La théorie de l'enracinement :.....	55
5.2.5	Théories cognitifs :.....	57
Section 2 : la gouvernance des PME :		61
1.	Définition de la gouvernance des PME :.....	61
2.	Les principes de la gouvernance des PME :.....	64
3.	Les caractéristiques de la gouvernance des PME :.....	65
4.	Les spécificités du système de gouvernance des PME :.....	65
4.1	Relation entre propriétaire et dirigeant :.....	66
4.2	La relation entreprise banque :.....	66
4.3	Relation entre l'entreprise et les parties prenantes :.....	67
5.	Les mécanismes de gouvernance dans les PME :.....	68
5.1	Les mécanismes de gouvernance interne :.....	69
5.2	Les mécanismes externes :.....	73
Conclusion chapitre 2 :		76
Chapitre 3 : La gouvernance le nouveau mode de management des PME.....		77
Introduction chapitre 3.....		77
Section 1 : le management au centre des théories des organisations		78
1.	Le concept du management :.....	78
2.	Le management au centre des théories des organisations :.....	82
2.1	Théories classique :.....	82
2.1.1	Organisation scientifique du travail :.....	83
2.1.2	L'organisation administrative :.....	84
2.1.3	L'organisation bureaucratique :.....	85
2.2	L'école des relations humaines :.....	86
2.3	La théorie de la décision :.....	88
2.4	Ecole néoclassique :.....	89
2.5	L'approche systémique :.....	89
2.6	La théorie de la contingence :.....	90
2.7	L'école de l'analyse stratégique des organisations	91
2.8	Théories néo-institutionnelle :.....	92
3.	Les modes de management :.....	93
3.1	Management bureaucratique.....	93
3.2	Approche participative :.....	94
3.3	Approche culturelle :.....	94

Table des Matières

Section 2 : la gouvernance le nouveau mode de management des entreprises.....	97
1. La vision actionnariale de la gouvernance des entreprises :.....	98
1.1 Les origines et les effets des conflits d'intérêts entre le propriétaire et les dirigeants :.	98
1.2 La gouvernance « le management du management » :	99
2. La vision partenariale de la gouvernance des entreprises :	104
Conclusion chapitre 3	113
Chapitre 4 : CAS PRATIQUE AU SEIN DU FGAR.....	114
Introduction.....	114
Section 1 : Présentation du FGAR.....	115
1. Présentation du Fonds de Garantie des Crédits aux PME « FGAR » :	115
2. Les objectifs et les missions du FGAR :	117
3. Les clientèles ciblées par le FGAR :	118
4. Les entreprises exclues du dispositif :	118
5. Les partenaires du FGAR :	118
6. Les produits développés par le FGAR :	119
6.1 La Garantie du FGAR :	119
6.2 La garantie MEDA	119
7. Procédure De la garantie FGAR :	120
8. Statistiques du FGAR au 31/12/2014 :	122
9. La direction des engagements et du suivi :	123
Section 2 : Préoccupation du FGAR de la pratique de la gouvernance des PME.....	124
1. Fiche de demande et fiche de suivi :	124
2. L'analyse financière des bilans, comptes de résultat réels et prévisionnels :	125
3. Le calcul du taux de couverture :	126
4. La recommandation au comité des engagements :	127
5. Le comité des engagements :	128
Section 3 : étude de cas d'une SPA au sein du FGAR	130
A. Les démarches utilisées dans le traitement du dossier :	130
1. Fiche de la demande de l'entreprise	130
2. Reclassement des bilans et tableau des comptes résultats réels et prévisionnels :	131
2.1 Les résultats réels :	132
2.1.1 Bilans actifs et passifs :	131
2.1.2 Tableau comptes résultats :	132
2.2 Les résultats prévisionnels.....	133
2.2.1 Bilans actifs et passifs.....	133
2.2.2 Tableau comptes résultats :	134
2.3 Principaux ratios :	135
2.3.1 Analyse réelle :	135
2.3.2 Analyse prévisionnelle :	135
3. Le calcul de taux de garantie :	136
4. Recommandation au comité des engagements :	137
4.1 Historique et contexte d'intervention	137
4.1.1 Présentation de l'entreprise :	137
4.1.2 Actionnariat :	137
4.1.3 Fiche signalétique de l'actionnaire majoritaire « SARL YYYY » :	137

Table des Matières

4.1.4.1	Conseil d'administration (CA) :.....	138
4.1.4.2	Direction Générale :.....	138
4.1.2	Activités :.....	138
4.1.3	Moyens d'exploitation :.....	139
4.1.4	Contexte d'intervention :.....	139
4.2	Clients / marché de l'entreprise:.....	140
4.3	Banque / entreprise :.....	141
4.4	Analyse financière :.....	141
4.4.1	Performance de l'activité :.....	141
4.4.2	Positionnement :.....	142
4.4.3	Tendance d'évolution :.....	142
4.4.4	Tendance estimée pour 2014 :.....	142
4.4.5	Autres paramètres financiers de gestion :.....	143
4.5	Analyse prévisionnelle :.....	143
4.5.1	Les chiffres clés du projet :.....	144
4.5.2	Plan commercial :.....	144
4.6	Situation bilancielle :.....	144
4.7	Recommandations :.....	145
4.7.1	Points faibles :.....	145
4.7.2	Points forts :.....	145
5.	Résumé de la recommandation.....	147
B.	L'analyse de l'étude empirique :.....	148
1.	Pour le FGAR :.....	148
2.	Pour la SPA XXXX.....	148
	Conclusion du chapitre 4 :.....	151
	Conclusion générale:.....	152
	Bibliographie	
	Liste des Tableaux et des Figures	
	Liste des abréviations	
	Résumé	

La gouvernance comme un nouveau mode de management dans les PME algériennes.

Résumé :

Pendant longtemps, l'économie algérienne a été dominée par des grandes entreprises publiques comme un choix d'industrialisation adopté par l'état algérien. Depuis l'année 1990, l'engagement résolu du pays dans la voie de l'économie de marché libère les énergies entrepreneuriales et donne une importance au secteur des petites et moyennes entreprises afin d'assurer le développement socioéconomique du pays.

L'ouverture du marché national aux investisseurs locaux et étrangers oblige les PME algériennes à pratiquer le meilleur management qui s'adapte avec ses environnements et assure ses compétitivités. L'objectif de cette recherche est de présenter la gouvernance comme un mode de gestion qui influence sur la performance de l'entreprise notamment les PME.

Mots clés : *gouvernance, management, PME, performance, compétitivité,*

Governance as a new style of management in SME Algerians.

Abstract :

For years, the Algerian economy was dominated by large public corporate as an industrialisation choices adopted by the Algerian state. Since 1990, the country settled in the market economy the way commitment frees entrepreneurial energies and provides important for the small and medium enterprise sector to ensure socio-economic development of the country.

The opening of the national market for local and foreign investors requires SME to practice management that fits with its surroundings and ensures its competitiveness. The objective of this research is to present governance as a management that affect the performance of the enterprise including SME.

Key words *governance, management, SME, performance, competitiveness*

" الحوكمة كنظام تسيير جديد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية/ "

الملخص:

لسنوات عديدة ضل الاقتصاد الجزائري حكرا على المؤسسات الوطنية الكبرى كخيار انتهجته الدولة الجزائرية, انطلاقا من سنة 1990 غيرت دولة من سياستها و اتبعت سياسة اقتصاد السوق مما أدى الى تحرر الطاقات المقاولاتية و أولت اهتماما كبيرا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحقيق التطور الاقتصادي و الاجتماعي المنشود.

انفتاح السوق الوطني على المستثمرين المحليين و الأجانب اجبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على اختيار الأمثل لإدارة أعمالها الملائم لمحيطها و لضمان تنافسيتها. الهدف من هذه المذكرة هو تقديم الحوكمة على أساس نضام تسيير جديد لفائدة يهدف إلى تحقيق نجاح المؤسسات خصوصا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

كلمات مفتاحية: الحوكمة , التسيير , التنافسية, كفاءة الاداء , مؤسسات الصغيرة و المتوسطة