

# **La Pme privée en Algérie : Problématique de développement.**

**Zakia SETTI**

**Enseignante-Chercheuse  
Université d'Alger2-Cread.**

---

---

---

## **Introduction :**

La petite et moyenne entreprise (PME) bénéficie actuellement d'une attention particulière, tant de la part des décideurs politiques et économiques que des professionnels et chercheurs.

Cette situation est toutefois relativement nouvelle. Jusqu'au début des années 70, la conviction était que seules les grandes entreprises étaient aptes à créer de la valeur ajoutée et à jouer un rôle moteur dans le processus de développement économique et social. Mais après, le choc pétrolier des années 70, qui a engendré des bouleversements économiques, a montré clairement les limites des grandes entreprises en termes de flexibilité, d'innovation ou de maintien de l'emploi.

Aujourd'hui, la petite et moyenne entreprise occupe une place importante dans la plupart des pays développés. En France, les entreprises de moins de 10 salariés représentent 93,5%, en Allemagne 85% et au Royaume Uni 90 % (Bouyacoub 2003). En Italie par exemple, les petites et moyennes entreprises participent pour 80% et 60% dans la création d'emplois et de valeur ajoutée.

En Algérie, l'orientation en faveur des PME est apparue vers la fin des années 80, ou le début des réformes économiques annonçant de nouvelles orientations de l'économie algérienne et l'intégration dans l'économie de marché. C'est dans ce contexte de réformes encore inachevées que les entreprises privées notamment les PME, voient le jour et connaissent une nette expansion principalement depuis 1995. Cette évolution est le résultat des mesures d'incitation et d'encadrement prises par les pouvoirs publics en faveur de la promotion et du développement des PME privées, devenues au centre des politiques industrielles comme alternative au secteur public (compte tenu de leurs rôles fondamentaux dans le processus de développement économique et social).

Cependant, au-delà de l'expansion du tissu des PME, il reste que ces dernières représentent des structures économiques, financières et organisationnelles jeunes et fragiles, très peu préparées à l'ouverture économique et à faire face à la concurrence des entreprises étrangères fort compétitive.

Dans le cadre de cette étude, nous nous intéresserons à la petite et moyenne entreprise algérienne de façon générale (familiale et non familiale). Nous chercherons à améliorer notre compréhension sur la situation actuelle de la PME algérienne qui reste en proie à d'énormes difficultés et qui continue à enregistrer un rythme de croissance assez lent qui est de 1,5% en 2005, et ce, malgré la priorité qui lui est accordée pour préparer ce secteur à prendre la relève du secteur public longtemps considéré comme source de richesses et d'emplois pour l'économie nationale.

L'objectif de cette étude est donc de nous interroger sur les entraves qui bloquent le développement de la PME algérienne.

✓ Cette situation est-elle due à la nature juridique de cette entreprise qualifiée de « fermée » et un peu « dépassée » par rapport au nouveau contexte économique? selon le CNRC, plus de 49%% des entreprises privées sont des SARL, 33% des EURL, le reste (17%) est partagé par d'autres formes juridiques.

✓ Jusqu'à quel point le passage d'un statut fermé vers un statut ouvert et plus formel (Spa, SA) offre de nouveaux moyens de développement tel qu'une plus grande liberté de mouvement dans le capital ? Sachant que plus la structure juridique est formalisée, moins le propriétaire de l'entreprise conserve la concentration des pouvoirs de gestion et de détention de capital.

✓ Ou faudrait-il expliquer la situation relativement à l'incompatibilité des comportements et des modes de gestion de la PME caractérisés de classiques et traditionnels (la centralisation, l'informel, l'isolement, l'indépendance, la matérialité...) par rapport au nouveau contexte de mondialisation?

Pour pouvoir répondre à cet objectif, nous donnerons dans un premier temps un aperçu sur la PME algérienne, puis reviendrons dans un second temps sur la relation entre le statut juridique et le développement de l'entreprise. Dès lors, nous pourrions revenir dans un troisième temps sur le partenariat et l'ouverture du capital comme facteurs accélérateurs du processus du développement de l'entreprise. Ceci nous amènera dans un quatrième point à nous interroger sur le système de gouvernance de ces entreprises et finir notre étude par une présentation des résultats de l'enquête effectuée auprès des PME algériennes.

### 1. Aperçu sur la PME algérienne :

Depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993, en vue d'instaurer les mécanismes de l'économie de marché et de renforcer le secteur privé, l'Algérie a connu une émergence considérable d'entreprises privées. Les statistiques indiquent que près de 75% des PME recensées en 2005 ont vu le jour après ce nouveau code, et que plus de 35% ont été créées après 2000. Depuis, la tendance de croissance du parc des entreprises privées a connu une évolution positive de près de 9% entre 2003 et 2009.

Aujourd'hui, les entreprises privées sont prédominantes dans la plupart des secteurs d'activité économique. Ainsi, d'après les chiffres annoncés par le ministère des PME, les PME privées représentent plus de 70% du total des entreprises (Bulletin 2009).

Le manque d'information sur le secteur de la petite et moyenne entreprise et l'absence d'une définition de la PME communément admise par les organismes de statistiques et de suivi de la PME nous empêchent de donner une image fidèle du secteur de la PME.

Cependant, après l'adoption par l'Algérie de la définition de l'Union européenne sur la PME en 2000, fondée sur trois critères (les effectifs, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise), la structure du secteur de la PME est largement dominée par la TPE (0 à 9 salariés), plus de 95% des PME ont moins de 10 salariés. Au-delà de la petite taille des PME, il faut souligner que ces entreprises investissent principalement dans des secteurs peu industriels, peu risqués et avec un faible apport en capital. D'après les statistiques annoncées par le ministère des PME, 45,93% d'entre elles investissent dans les services, 35,25% dans le BTP et 17,48% dans des secteurs peu industriels tels que l'industrie agroalimentaire, textile, cuir... (Bulletin 2009).

Le monde des PME en Algérie est caractérisé par une prédominance des micro-entreprises à caractère familial, semi-informel et déconnectées les unes des autres. Les quelques recherches concernant le secteur de la PME en Algérie (Gillet 2003, Hamed 2003, Madoui 2003) soulignent que ces entreprises sont plutôt familiales aussi bien dans les formes juridiques que de gestion, elles sont peu disposées à l'ouverture du capital et maîtrisent mal les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement...). Une grande partie de ces activités sont enfoncées dans l'informel (financement, approvisionnement, commercialisation, production) et son marché est principalement local et national.

Mais, depuis l'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale par la signature d'un accord d'association et de libre-échange avec l'Union européenne et son adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce, ces PME à caractère local et traditionnel se retrouvent en concurrence directe avec des multinationales et des PME mondialisées. Selon Fernandez et Noël (1994), la PME locale est nettement défavorisée devant la concurrence internationale, elle perd tous ses avantages concurrentiels même si elle est sur son propre terrain.

Ce nouveau contexte économique qu'est la mondialisation est un contexte dénaturant pour les PME au sens classique (Torres 2004). Ces dernières se retrouvent dans un environnement qui ébranle toutes leurs assises traditionnelles de performance, les forçant à entreprendre de profonds changements dans leurs modes de fonctionnement, tel que : réduire l'informel, accroître les procédures, atténuer la centralisation...etc. De nombreux chercheurs (Noël, 1990, Puthod, 1995, Torres, 1995) suggèrent aux PME de recourir à de nouveaux modes managériaux à l'instar des grandes entreprises (alliances, JAT, certification qualité ...) et de valoriser l'innovation, la flexibilité, la technologie, le réseau de distribution, l'image de marque, etc., et ce, pour maîtriser les sources de la performance concurrentielle et garantir leur survie et leur viabilité.

Toutefois, l'adoption de ces nouveaux modes managériaux nécessite une modernisation du statut juridique de la PME, souvent qualifié de fermé et un peu dépassé.

### **Statut juridique et développement des entreprises:**

Les quelques recherches et études menées sur le secteur privé algérien mettent en évidence la prédominance du caractère familial des entreprises privées algériennes. L'ONS a bien démontré dans l'enquête « Main d'œuvre et démographie » (in conjoncture, 1998) que les dirigeants du secteur privé quelle que soit la taille de leur entreprise ont une nette préférence pour l'entreprise familiale aussi bien dans les formes juridiques que celles de gestion. Les derniers chiffres communiqués par le Centre National du Registre du Commerce (CNRC, 2011) indiquent une large prédominance des formes juridiques qui s'adaptent au caractère familial des entreprises privées algériennes, soit plus de 49% d'entre elles sont des Société à responsabilité limitée (SARL), bien que le code de commerce algérien présente plusieurs possibilités de formes juridiques : Société en nom collectif (SNC), Société à responsabilité limitée (SARL), Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL), Société en commandité simple et Société en commandité par action, Société par action (SPA) et Groupement.

Chacune de ces formes juridiques définit les règles qui déterminent et délimitent le fonctionnement de l'entreprise : son organisation explicite, la répartition des rôles, des pouvoirs, des responsabilités et des marges de manœuvre de chacun des membres qui la composent. Le droit assigné aux entreprises de choisir leur propre statut juridique fait que l'entreprise privée algérienne est très attentive et prudente dans son choix, puisque les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et les procédures diffèrent selon la forme juridique choisie. Le choix du statut juridique est donc décisif pour l'entreprise, particulièrement l'entreprise familiale, puisqu'il conditionne son développement et la pérennité de son caractère familial; un mauvais choix peut compromettre la nature familiale de l'entreprise. Selon Neubaeur et Lank (1998), l'entreprise familiale utilise des structures juridiques qui lui permettent d'atteindre deux principaux objectifs: se développer et conserver son caractère familial.

Au moment de leur création, nous constatons que les entreprises privées algériennes ont tendance à privilégier les formes juridiques fermées, telles que la SNC, EURL et SARL (49,4% de SARL, 33% de EURL et 12% de SNC). Ces choix sont justifiés, d'une part, par leur petite taille et leur faible apport en capital qui est le plus souvent de source familiale et, d'autre part, permettent la conservation et la concentration du pouvoir et du contrôle de la propriété. Mais il reste que ces choix vont affronter, à un moment décisif de l'histoire de l'entreprise, le besoin de croissance et de développement. Ces besoins, qui nécessitent de nouveaux apports financiers et humains, vont mettre l'entreprise familiale devant un choix capital. Soit, limiter sa croissance et moduler son rythme selon sa capacité d'autofinancement et dans cette situation les actionnaires fondateurs auront toujours la même place prépondérante dans la structure du capital, ce qui va conduire à préserver le statut juridique fermé. Ou, recourir à des capitaux étrangers et s'orienter vers une autre forme juridique beaucoup plus formalisée et complexe comme dans le cas de la SPA, ce qui va attirer de nouveaux apporteurs de capitaux et offrir une certaine liberté de leur mouvement. Mais ces formes juridiques qui permettent l'attraction de nouveaux fonds peuvent en contrepartie conduire à une dilution rapide de la propriété et une diminution du pouvoir de décision stratégique et du contrôle des actionnaires fondateurs, chose qui est très redoutée par les entreprises privées algériennes.

Les quelques études sociologiques sur la PME algérienne qui ont relevé son engouement pour le maintien du pouvoir de gestion et la concentration de la propriété entre les mains du dirigeant propriétaire sont renforcées par le système

socioculturel algérien. Les entreprises privées algériennes ont une nette préférence pour les formes juridiques fermées et peu complexes (SNC, SARL, EURL, SECS) qui limitent le nombre d'associés et la liberté de mouvement des capitaux. Dans ce genre de formes juridiques par exemple, la cession des parts sociales est contraignante, car elle est soumise à l'autorisation des autres associés. Par contre, dans les autres formes telles que la SPA ou la SP, la vente des parts est libre et le nombre d'actionnaires n'est pas limité<sup>(1)</sup>. Les quelques entreprises privées algériennes<sup>(2)</sup> qui ont choisi d'abandonner les statuts juridiques fermés (SARL) ont privilégié la forme juridique SPA plus formalisée et plus adaptée au nouveau contexte économique, et cela pour répondre à leurs besoins de croissance, tout en préservant la place prépondérante des associés fondateurs qui appartenant à la même famille. Si on prend comme exemple la SPA CEVITAL, on trouve que plus de 99% du capital de l'entreprise est détenu par des actionnaires de la même famille - le propriétaire fondateur et ses fils - (Groupe CEVITAL, 2006). On constate que même si l'entreprise familiale choisit une forme juridique plus ouverte qui lui permettra d'optimiser le développement de l'entreprise, elle adopte en revanche des mécanismes qui pérennisent son caractère familial qui est l'objectif majeur pour toute entreprise familiale.

## **2. Le partenariat et l'ouverture du capital :**

L'ouverture du capital et le partenariat se présentent comme des facteurs influents sur la croissance et le développement futur de l'entreprise. Cette croissance peut prendre plusieurs formes, une croissance externe qui permet le développement de l'entreprise en dehors d'un « effet taille direct » (voir le réseau de petites entreprises, le groupement ou l'hypo groupement pour les PE) ou une croissance interne qui est représentée par des acquisitions ou créations d'actifs (Fourcade et Marchesney, 1997), et permet à l'entreprise un développement en taille. La décision de faire croître la petite entreprise est fortement influencée par les intérêts personnels et familiaux de l'entrepreneur (Fourcade et Marchesney, 1997). Certains chefs d'entreprises désirent rester petit et ne voient pas l'intérêt dans la croissance en taille. Ils trouvent certains avantages dans la petite taille (flexibilité, pouvoir de décision, liberté d'action) et privilégient d'autres formes de croissance qui

<sup>(1)</sup>. Le nombre d'associés d'une SPA ne peut être inférieur à sept (07).

<sup>(2)</sup>. Comme exemple la SPA CEVITAL et la SPA ETRHB.

permettent d'atteindre l'objectif de pérennité (par une modification technologique, ou une amélioration du produit, pénétration d'un nouveau marché...).

Cette croissance qu'elle soit interne ou externe, nécessite toutefois de nouveaux besoins en capitaux. D'après les préceptes de la théorie du financement hiérarchique de Myers (1984), la grande majorité des PME, et notamment les PME familiales, vont privilégier l'autofinancement pour des raisons liées essentiellement à la préservation du patrimoine économique qui est généralement confondu avec le patrimoine familial. Les études de Harigoyen (1982, 1984) ont mis en évidence la stratégie financière prudente des dirigeants des entreprises familiales avec pour objectif la pérennité de l'entreprise, la réserve vis-à-vis de l'endettement et la réticence des entreprises familiales à la distribution des dividendes dans le but de les préserver pour l'autofinancement. Plusieurs études ont démontré que les PME, notamment les PME familiales, sont fortement prédisposées à appliquer ou du moins à respecter les préconisations de cette théorie (autofinancement > endettement bancaire > ouverture du capital). Selon toujours ces études, lorsque les fonds internes (autofinancement) ne suffisent pas et ne parviennent pas à couvrir les besoins de la croissance, le dirigeant propriétaire se tourne en priorité vers l'endettement bancaire qui est moins contraignant que l'ouverture du capital, le recours à l'ouverture du capital demeure d'après Wtterwulghé et Janssen (1998) l'exception. Aux yeux des dirigeants propriétaires de PME, l'ouverture du capital est synonyme de perte d'autonomie (Wtterwulghé et Janssen, 1995). Cette opération va susciter une ouverture managériale qui va obliger la PME à une vraie transparence en matière de gestion interne et de décision stratégique et limiter les éventuels effets pervers des modes de fonctionnement de type clanique (W.G. Ouchi 1980) ou paternaliste.

Par ailleurs, plusieurs études Allouche et Amman (1995), Gallo et Vilaseca (1996) affirment qu'il existe une relation significative entre la taille de l'entreprise et la diversité des pratiques financières. Les entreprises familiales concernées par des comportements financiers tels que l'endettement ou l'ouverture du capital sont généralement celles qui ont une position de leader de marché.

En s'appuyant sur les résultats de ces études, la prédominance des petites entreprises dans le secteur privé algérien explique la réticence de ce dernier envers ces pratiques financières (l'endettement ou l'ouverture du capital) et ce, par peur de mettre en péril la propriété et de perdre l'autonomie et l'indépendance de l'entreprise. Les résultats de l'enquête de l'ONS – déjà cités – confortent pour l'essentiel ceux des autres études et démontrent que le privé algérien connaît une croissance lente, limitée par ses capacités d'autofinancement, sa réserve vis-à-vis de

ces comportements financiers (l'endettement et l'ouverture du capital) et son recours exclusif à la finance informelle en réponse à la rigidité et la lourdeur du secteur bancaire, incapable de répondre à la demande des crédits.

Comme solution à ce statu quo, les pouvoirs publics algériens semblent convaincus que les alliances stratégiques communément appelées partenariat sont une nécessité pour la modernisation et la survie des PME algériennes face à la mondialisation. Nous avons pu relever dans le site Internet du ministère de l'Industrie et de la restructuration que « le partenariat constitue un des instruments fondamentaux de mise en œuvre de la politique industrielle de l'État, pour mettre à niveau l'outil de production existant et élargir le tissu industriel national. L'État devra promouvoir le cadre et l'environnement nécessaires au développement d'un partenariat qui privilégierait : le financement, le transfert de technologie, le management, la modernisation du tissu industriel et son élargissement, la croissance économique et la création d'emplois »<sup>(1)</sup>.

Dans la trame de ces solutions, plusieurs études sur les stratégies de PME face à la mondialisation (Fernandez et Noël 1994, Bourcieu 2001) suggèrent aux PME locales une alliance stratégique avec le concurrent « l'entreprise mondiale » comme moyen de croissance et de survie. Du côté des PME, ce genre de relation est considéré comme un moyen de transfert technologique et de savoir-faire en termes de management, marketing...etc. Du côté des entreprises mondiales, cette relation est un moyen de bénéficier du savoir-faire de la PME locale en termes de connaissances du marché, des pratiques commerciales et d'affaires locales. Il faut noter que, la coopération interentreprises est devenue un moyen de devenir et/ou de rester compétitif sur la scène mondiale (Fernandez 1993).

Pourtant, une telle relation avec les entreprises mondiales peut représenter des risques pour les PME locales et conduire à une situation de vulnérabilité en devenant dépendante des actifs de l'autre partie sans qu'il y ait réciprocité. L'asymétrie de pouvoir et de taille peut faire évoluer cette relation d'alliance et de partenariat à une relation dominé - dominant. Fernandez (1993) signale les risques de déviance de telles relations avec des entreprises mondiales pour les PME locales : d'une part, les rapports de force apparaissent déséquilibrés au détriment des PME, et d'autre part, les entreprises mondiales peuvent faire appel à la PME juste pour son installation sur un marché visé.

---

<sup>(1)</sup>. Site du Ministère de l'Industrie et de la restructuration : [www.mir-algeria.org](http://www.mir-algeria.org)



Puthod (1995) montre dans une étude réalisée sur un échantillon de petites et moyennes entreprises que ces dernières semblent parfaitement conscientes de ce risque de perte d'indépendance qui représente pour elles l'une des principales préoccupations à l'égard de ce type de relation. Toujours d'après cette étude, ces entreprises privilégient en matière de sélection de partenaires des entreprises de taille similaire. Elles ont une certaine préférence pour les relations de coopération qui orientent vers des situations de dépendance mutuelle (Puthod 1995). Cette interdépendance constitue une condition nécessaire à la limitation des risques de dérive (de dérive vers une relation dominé – dominant) en équilibrant la taille et la relation de pouvoir.

Selon les chiffres publiés par le ministère des PME (Bulletin 2008), les projets d'investissement en partenariat avec des entreprises étrangères ne dépassent pas le 0,2% du total des projets déclarés en 2008. D'un autre côté, les investissements nationaux représentent 99% du total des projets d'investissements. On constate que malgré les politiques encourageantes prises par les pouvoirs publics en faveur des accords de partenariat, le secteur privé algérien exprime une certaine réticence envers de tels accords. L'asymétrie de taille et de pouvoir entre les entreprises privées algériennes (prédominance de la petite taille) et les entreprises étrangères de grande taille fait que le dirigeant propriétaire de la PME algérienne souvent rejette ce type de relations par peur de perdre l'indépendance et de mettre en péril la propriété. De plus, il existe sur la scène nationale un exemple de relation de partenariat entre une pme algérienne (Djurdjura) et une entreprise mondiale (Danone) qui absorbe de la PME (Djurdjura détient actuellement seulement 5% des parts du capital).

### **3.Le système de gouvernance :**

L'implication de la PME dans un processus de croissance et de développement, qu'il soit interne ou externe, implique une transformation des modes de gouvernance de l'entreprise, c'est-à-dire de l'ensemble des mécanismes qui ont pour objet de contraindre la latitude managériale (de contrôler les exercices des droits de décision, le gouvernement de l'entreprise) (Caby et Hirigoyen, 2001). Toutefois, il faut rappeler que les principaux travaux sur la gouvernance d'entreprise portent principalement sur les problèmes d'efficacité des grandes entreprises créées par la séparation entre les actionnaires et les dirigeants (dissociation entre propriété et pouvoir) et la nécessité de protéger les intérêts des actionnaires contre un comportement opportuniste des dirigeants. Cependant, dans les petites et moyennes entreprises la séparation entre propriété et pouvoir est souvent inexistante. Les

principales fonctions managériales ainsi que la propriété du capital sont concentrées fréquemment entre les mains du dirigeant propriétaire et/ou sa famille.

En se basant sur cette approche traditionnelle de la gouvernance d'entreprise qui privilégie l'analyse des relations entre les actionnaires et les dirigeants, la PME est totalement absente des débats des théories de la gouvernance dans la mesure où on considère que le dirigeant est le plus souvent l'actionnaire principal (Charreaux 1997a). Mais en adoptant la conception moderne de la gouvernance qui intègre les intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise, les PMR sont réintroduites dans les champs d'études de la gouvernance d'entreprise (Charreaux 1997a). Pour ce faire, on adopte la définition proposée par Charreaux (1997a) du champ d'étude de la gouvernance des entreprises: la théorie de la gouvernance se préoccupe des mécanismes qui contraignent l'action des dirigeants et définissent leur latitude managériale. On constate que cette nouvelle conception de la gouvernance est centrée sur le rôle déterminant des dirigeants. Elle permet de dépasser l'analyse des relations entre les actionnaires et les dirigeants, et de replacer le problème du gouvernement des entreprises dans l'ensemble de contrats et de relations qu'entretient l'entreprise avec ses multiples partenaires, qu'ils soient actionnaires, banquiers, salariés, clients ou pouvoirs publics... Charreaux (1997b). Soit tous les acteurs susceptibles d'être affectés par les décisions prises par l'entreprise.

Par rapport à celui des grandes entreprises, le système de gouvernance des PME est spécifique de celui des grandes entreprises. Si on écarte la relation actionnaires-dirigeants, principale dans les grandes entreprises, il est clair que pour analyser le système de gouvernance des PME, il faut se recentrer sur d'autres types de relations qui ont un rôle majeur pour la PME, la relation banque / entreprise ou salariés / entreprise. La relation banque / PME ou les relations de crédit interentreprises apparaissent comme les supports de mécanismes disciplinaires plus contraignants que les relations avec l'actionnariat. L'analyse de la gouvernance dans ces relations doit s'interroger sur leur optimalité au regard des intérêts divergents des créanciers et ceux des dirigeants propriétaires de PME (Charreaux, 1997a).

L'analyse des relations entreprise / salarié est un autre champ important de la spécificité de la gouvernance des PME. L'interférence du capital et du pouvoir familial peut biaiser ces relations au détriment du salarié compétent et de la performance de l'entreprise. Le système d'évaluation, de motivation, peut faire l'objet d'une opacité destructrice de valeur (Taoumi, 2006). Le risque existe aussi pour l'entreprise dont les compétences-clés peuvent être fortement dépendantes du savoir-faire d'un salarié. La

théorie de gouvernance tente de résoudre ces problèmes et mettre en place des mécanismes formels et informels au sein des PME pour gérer cette situation. La nature et le mode de fonctionnement de ces mécanismes ont, bien entendu, une influence sur la latitude managériale et sur la performance (Charreaux, 1997a).

Aussi, il faut noter que le système de gouvernance des PME conditionne les décisions des dirigeants en termes de croissance et de développements futurs de l'entreprise. Ainsi, il est probable que les choix stratégiques faits par les dirigeants de PME soient contingents à la forme du système de gouvernance et à l'intensité de la pression qu'il exerce (Charreaux 1997a).

Cependant, le système de gouvernance des entreprises d'après le courant de L. Bebchuk, M.J. Roe (1999) est fortement influencé par la culture nationale. En effet, les structures économiques d'un pays dépendent de celles qu'il a eues dans le passé. Selon la théorie de la dépendance de sentier « path dependence », il est peu vraisemblable qu'un seul modèle de gouvernance d'entreprise puisse s'imposer (L. Bebchuk et M. Roe, 1999). La divergence des systèmes de gouvernance des entreprises est fonction des conditions historiques initiales de chaque pays. Ainsi se pose la question : quelle est la spécificité du système de gouvernance des entreprises privées algériennes ?

Les travaux qui ont porté sur le secteur privé algérien mettent en évidence quelques particularités de ce secteur caractérisé par une structure de propriété centralisée et de prédominance familiale. Bien qu'il y ait une certaine tendance favorable (très restreint) de quelques entrepreneurs privés à adopter des structures juridiques ouvertes, formalisées et à s'introduire en bourse ; cependant, la structure de propriété de ces entreprises ne diffère pas des autres. Un seul propriétaire a le contrôle de l'entreprise, soit parce qu'il détient une partie importante du capital et que le reste est largement dispersé, soit parce qu'il est désigné par les autres actionnaires qui sont essentiellement de la même famille. Pollak (1985) souligne que la gouvernance de ces entreprises est influencée par les liens du sang qui unissent les dirigeants et les actionnaires et génèrent des mécanismes particuliers au sein de l'entreprise et de la famille.

La concentration élevée de la propriété qui caractérise l'entreprise privée algérienne de prédominance familiale engendre une concentration du pouvoir et du contrôle qui pourrait trouver son explication dans l'environnement institutionnel dans lequel cette dernière s'est développée. La rigidité de cet environnement le pousse à être prudent et à limiter les risques sur son patrimoine. De même, on peut

également ajouter que la forte présence de pratiques informelles dans une partie des activités de l'entreprise (financement, production, commercialisation, approvisionnement) pourrait favoriser une éventuelle tendance vers la concentration de la propriété et du contrôle.

Il est une autre explication qui nous paraît pertinente et de nature culturelle. L'entrepreneur algérien est attaché à ce que lui-même ou ses ancêtres ont construit, même lorsqu'il ne dirige pas personnellement l'entreprise. Il n'aime pas que son bien (fief) lui échappe, il est généralement dirigé par un membre de sa famille (fils, frère...). Sa préférence pour la petite taille est liée à cette prudence de perdre le contrôle et l'indépendance de l'entreprise.

Donc, en raison de la concentration de la propriété, le rôle du conseil d'administration ou de l'assemblée générale des actionnaires peut être considéré comme symbolique, car dans la plupart des cas le dirigeant est le plus souvent l'actionnaire principal. De ce fait, son intervention pour discipliner les dirigeants est très limitée.

Aussi, un autre axe d'étude qui semble jouer un rôle déterminant dans l'analyse du système de gouvernance des entreprises privées algériennes, c'est d'évaluer le degré de latitude décisionnelle dont dispose le dirigeant propriétaire d'une PME, et comprendre comment ces mécanismes agissent sur ses décisions stratégiques (décision d'investissement, de croissance...). Selon Charreaux (1997a), la stratégie que poursuit le dirigeant propriétaire d'une PME est conditionnée par le système de gouvernance dans lequel il est inséré.

Il faut relever que le manque d'étude sur la gouvernance des entreprises privées algériennes fait que notre analyse sur le système de gouvernance des PME algériennes reste succincte. Donc, l'identification de la spécificité du système de gouvernance du secteur privé algérien et l'appréciation du degré de latitude dont disposent les dirigeants propriétaires dans leur gestion restent relativement superficielles.

## **Étude empirique et résultats :**

Avant de présenter les principaux résultats suite à l'analyse des données, il est de première importance de faire le point sur les entreprises étudiées et la collecte des données.

### **1.Choix des entreprises étudiées et collecte des données :**

Nous avons mené une enquête auprès de chefs d'entreprises familiales et non familiales de différents secteurs d'activité, et cela, pour ne pas donner place à l'influence

sectorielle dans le processus du développement de l'entreprise. Cette enquête de terrain se fixe pour objectif de connaître l'attitude des chefs d'entreprises comme agent unique de changement envers deux variables que nous avons jugées déterminantes dans le processus de croissance (externe) et de développement futur des PME :

- ✓l'ouverture du capital,
- ✓le partenariat.

Pour la collecte des données, nous nous sommes basés sur la technique de l'entretien dirigé et avons interviewé 15 propriétaires dirigeants d'entreprises privées algériennes. Le choix des entreprises n'a pas été aléatoire comme le sens statistique l'impose, car nous avons été confrontés à une réticence des chefs d'entreprises privées. Donc, l'échantillon est constitué en partie sur la base d'une prospection individuelle (boule de neige) : chaque interviewé nous a communiqué les coordonnées d'une autre entreprise et ainsi nous avons pu interviewer 15 chefs d'entreprises localisées dans les régions d'Alger, Tipaza et Blida.

Les caractéristiques de l'échantillon sont les suivantes:

- 1.80% des chefs d'entreprises ont un niveau universitaire;
- 2.60% des entreprises interviewées sont des entreprises familiales avec un statut juridique SARL;
- 3.2/3 des entreprises interviewées ont un effectif qui varie entre 10 et 60 salariés et environ le 1/3 dépasse les 200 salariés ;
- 4.Plus de 2/3 des entreprises sont des entreprises de production industrielle et environ 1/3 d'entre elles sont des entreprises de service.

## **2.Les résultats préliminaires :**

Les premiers résultats de notre enquête révèlent qu'il y a trois types de comportement envers l'ouverture du capital et le partenariat.

**1<sup>er</sup> type de comportement** : il s'agit des chefs d'entreprises qui expriment un sentiment de répulsion envers ces deux facteurs de croissance. Ils représentent seulement  $\frac{1}{4}$  de l'échantillon et sont principalement des dirigeants d'entreprises familiales. Ils considèrent que le partenariat et l'ouverture du capital annoncent le déclin de la propriété et la perte du contrôle de l'entreprise. Cette catégorie de chefs d'entreprises préfère moduler le rythme de croissance de l'entreprise en fonction de leur capacité d'autofinancement ou recourir aux réseaux informels (famille, amis) pour se procurer du financement. Une des réponses qui traduit une attitude extrême

envers l'ouverture du capital et le partenariat, la déclaration d'un chef d'entreprise familiale : *« Non jamais ! Je ne partagerai jamais les biens que j'ai eus avec ma sœur avec des étrangers qui n'ont rien fait. C'est comme si vous me disiez de partager ma propre maison avec un étranger. Je veux que mon bien reste ma propriété à 100%, je ne veux ni l'hypothéquer ni accepter des actionnaires qui vont se comporter comme des propriétaires dans mon bien »*. Une autre réponse type : *« Je refuse catégoriquement tout partage de pouvoir et de propriété, je me contente de ce que je gagne »*. On a constaté dans cette catégorie qu'il y a des chefs d'entreprises qui acceptent de faire appel à la banque dans le cas de déficit, mais pas à l'ouverture du capital *« Non je ne suis pas d'accord, ... on n'a pas besoin de l'argent des autres qui vont vous demander demain des comptes à rendre et peut être ils vont se comporter comme des propriétaires or qu'ils n'ont rien apporté pour l'entreprise sauf de l'argent qu'on peut l'avoir des banques, je sais difficilement, mais la banque cherche seulement à être remboursée. »*

Ces chefs d'entreprises ont des caractéristiques qui rejoignent le type de dirigeant de profil PIC (Pérennité-Autonomie-Croissance) décrit par Marchesnay et Fourcade (1997). Ce dirigeant cherche à assurer la satisfaction de ses besoins matériels, son premier but est de préserver la pérennité et l'indépendance de l'entreprise, tant en matière financière que décisionnelle, la croissance est reléguée au dernier plan. Il serait même favorable à limiter la croissance de l'entreprise si elle va à l'encontre de ses objectifs. Cependant, cette aversion des chefs d'entreprise envers ces deux pratiques peut trouver son explication dans leurs sentiments d'incapacité à les maîtriser. Il faut noter que les  $\frac{3}{4}$  de cette catégorie de chefs d'entreprises n'ont pas suivi d'études supérieures. D'après Julien et Marchesnay (1996), le niveau de formation des dirigeants d'entreprises est une variable déterminante qui favorise le recours aux nouvelles pratiques managériales.

Cette catégorie de dirigeants renvoie au schéma classique du dirigeant de la PME.

**2<sup>ème</sup> type de comportement :** Les dirigeants de cette catégorie expriment un certain intérêt pour le partenariat et l'ouverture du capital, mais avec des conditions qui assurent la protection extrême de la propriété. Conscients des avantages du partenariat et de l'ouverture du capital, ces dirigeants seront plus enclins à ces pratiques qui permettront à l'entreprise d'être performante et concurrentielle. Deux cas de figure se manifestent dans cette catégorie, les dirigeants qui acceptent le partenariat mais en dehors de l'espace vital de l'entreprise, et ceux qui préfèrent que l'accord de partenariat se limite à une simple représentation des produits du

partenaire étranger sans une présence physique ou juridique sur le territoire national. Ces attitudes révèlent leur conception de la propriété familiale. Une des réponses d'un chef d'entreprise reflète cette attitude *« Je suis favorable sous certaines conditions, le faire en dehors de cette entreprise de cette SARL ... On peut faire bénéficier le partenaire étranger de notre connaissance du marché algérien qui est un petit peu spécifique, de notre part on va bénéficier de son savoir-faire, mais bien sûr en dehors de cette société. »*. Cette réserve est donc liée à son souci de préserver le patrimoine familial et également de rester maître de ses choix dans son entreprise.

On constate que ces chefs d'entreprises font preuve d'une plus grande confiance en leur capacité à répondre aux défis que génèrent ces nouvelles pratiques managériales. Leur niveau de formation supérieure et leur expérience les encouragent à recourir à ce genre de pratiques. *« Nous avons une certaine maturité et un certain savoir-faire qui nous permettent aujourd'hui de nous engager dans l'ouverture du capital.... Aujourd'hui, si besoin est pour la société de trouver des partenaires qui sont capables d'apporter des choses palpables, l'argent, et non pas pour partager la société, mais partager les bénéfices et pour cela il existe plusieurs formes, en ce moment. La société va bénéficier de ces fonds pour qu'elle soit en meilleure posture, plus riche. Moi, je suis tout à fait ouvert à ce type de financement ou l'ouverture du capital »*.

D'après la typologie de Marchesnay (1997), ces types de chefs rejoignent relativement le profil *CAP* (Croissance, Autonomie, Pérennité) qui se distingue par sa préférence marquée envers la croissance. Il est prêt à s'associer ou s'endetter pour financer sa croissance. La perte relative de son indépendance financière ne doit pas s'accompagner d'une diminution de son autonomie décisionnelle dans son entreprise. La pérennité de l'entreprise est relativement plus importante chez le chef d'entreprise familiale qui sera parfois obligé de renoncer à son désir de diversifier son portefeuille d'activités en raison de certains freins familiaux. Conscient des risques que peut engendrer ce genre de pratique, le chef d'entreprise préfère lier des accords de partenariat en dehors de l'entreprise familiale.

**3<sup>ème</sup> type de comportement :** Une faible proportion de chefs d'entreprise accepte le recours à l'ouverture du capital et au partenariat, non pas pour accélérer le rythme de croissance de l'entreprise, mais plutôt pour sauver l'entreprise d'une situation critique qui peut mener à sa faillite.

En conclusion à cette enquête, le problème de croissance des PME algériennes ne semble pas être lié en priorité à un problème économique, mais à l'absence du facteur

risque chez l'entrepreneur algérien. Le désir de préserver ou plutôt de protéger farouchement la propriété l'emporte sur le désir de développement et de croissance.

## **Bibliographie :**

Allouche, J. et Amann, B. (1995), « Le retour triomphant du capitalisme familial? », <http://asso.nordnet.fr/adreg/Allouche-Amman.pdf>

Allouche, J. et Amann, B. (1999), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Cahiers du Lerego*, septembre.

Assala, K. (2006), *PME en Algérie : de la création à la mondialisation L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, 8e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, [http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2006/042\\_PMEenAlgerie.pdf](http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2006/042_PMEenAlgerie.pdf).

Barredy, C. (2002), « Structure juridique, gouvernance et développement de l'entreprise », cite in, Caby et Hirigoyen G (éd.), *La gestion des entreprises familiales*, Economica, Paris.

Bebchuk, L. and Roe, M.J. (1999), « A Theory of Path Dependence in Corporate Governance and Ownership », *Working Paper No. 131*, Columbia Law School, The Center for Law and Economics Studies.

Bourcieu, S. (2001) « PMI exportatrices et transformation de la stratégie dans les pays en transition », *Revue Internationale PME*, vol.14 n° 1.

Bouyacoub, A. (2003) « Les PME algériennes : quelles réalités ? », *Entreprise, entrepreneurs et gouvernance des pme-pmi : approches franco-algériennes*, Document de Travail 16- Griot- Cnam, Paris.

*Bulletin 2008*, Ministère de la PME & l'Artisanat.

*Bulletin 2009*, Ministère de la PME & l'Artisanat.

Charreaux, G. (1997a) « La Gouvernance des Pme-Pmi », *Actes du colloque ISEOR, Professionnalisme du consultant*, 21 et 22 Octobre, Le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement, Economica, 1998.

Charreaux, G. (1997b), *Le Gouvernement des Entreprises : Corporate Governance Théories et Faits*, Economica, Paris.

Conjoncture (1998), *Ou est le secteur privé industriel et la transition ?* n° 48 – 49, octobre- novembre. ONS, Alger.

Centre National du Registre de Commerce (2011), *Les créations des entreprises en Algérie 2010*, Ministère du Commerce, Alger.

COSOB (2006), *Notice d'information du groupe CEVITAL*, <http://www.cosob.org/les-emetteurs-notice-cevital.pdf>.



Fernandez, G. (1993), « Les alliances stratégiques. » in *Cahiers de recherche CETAI*, avril, 32 p. Résumé : <http://cetai.hec.ca/publicat/stratc.htm#ENS-93-01>

Fernandez, G. et Noël, A. (1994) « PME, mondialisation et stratégies », *Revue Internationale PME*, Vol 6, n° 3-4.

Fourcade et Marchesney, (1997), *Gestion de la PME*, Nathan, Paris.

Gallo, M. et Vilaseca, A. (1996), « Finance in family Business », *Family Business Review*, Vol.09, n° 4, cité in Allouche, J. et Amann, B. (1999), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *op.cit.*

Gillet, A. (2003) « Les entrepreneurs algériens de petites entreprises : un groupe hétérogène entre logiques domestiques et logique économique capitaliste », *Entreprise, entrepreneurs et gouvernance des pme-pmi : approches franco-algériennes*, Document de Travail 16- Griot- Cnam, Paris.

Hamed, Y. (2003), « Le financement de la micro-entreprise au Maghreb : cas de 429 micro entrepreneurs algériens », *Cahier du GRATIS*, n°22, Université Paris XII.

Harigoyen, G. (1982), « Les comportements financiers des moyennes entreprises industrielles familiales », *Banque*, n° 417, cité in Allouche J. et Amann, B. (1999), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *op.cit.*

Harigoyen, G. (1984), *Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles et financières*, Thèse pour le Doctorat d'Etat, Bordeaux I, cité in Allouche, J. et Amann, B. (1999), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *op.cit.*

Hirigoyen, G. (2001), « Gouvernement des entreprises familiales », in, Caby et Hirigoyen, G. (éd.), *La gestion des entreprises familiales*, Economica, Paris.

Julien, P.A. (1990), « Vers une typologie multicritères des P.M.E. », *Revue Internationale P.M.E.*, 3-4, pp.425-441.

Julien, P. A. et Marchesnay, M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Gestion Poche, Economica, Paris.

Myers, S.C. (1984), « The capital structure puzzle », *Journal of Finance*, Vol 39, n° 3, cité in Julien, P. A. et Marchesnay, M. (1996), *L'entrepreneuriat*, *op.cit.*

Neubaeur, F. and Lank, A. (1998), *The family business*, Macmillan business, 1998.

Noël, A. (1990), « Les entreprises québécoises face à la mondialisation : la voie des alliances », *Gestion*, septembre.

Ouchi, W.G. (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, n° 25. Cité in Dessertine, P. (2000), « Le nouveau marché : rencontre de l'entreprise familiale et de la logique boursière. », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 3, N° 1, mars. <http://ungaro.u-bourgogne.fr/rev/031138.pdf>

Puthod, D. (1995), *Les alliances de PME : stratégie de développement et implications managériale*, Thèse de Doctorat, Université de Savoie. Cite in Adam-Ledunois, S. et Le Vigoureux, F. (1998) *Entreprises moyennes : l'indépendance en question*.

<http://web.hec.ca/airepme/images/File/1998/Adamlevi.pdf>

Torres, O. (1998), *PME de nouvelles approches*, Éd. Economica, Paris.

Torres, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », la *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin.

Torres, O. (2004), *Essai de théorisation de la gestion de la PME, de la mondialisation à la proximité*, habilitation à diriger des recherches en science de gestion, Université de Caen Basse – Normandie.

Pollak R.A. (1985), « A transaction cost approach to families and households », *Journal of Economic Literature*, vol. XXIII, June.

**Smith, N.R. (1967), “The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company”, *Bureau of Business and Economic Research*, Michigan State University.**

**Taoumi, M. (2006), La gouvernance d’entreprise dans la PME marocaine,**

[http://www.tanmia.ma/article.php3?id\\_article=4523&lang=ar](http://www.tanmia.ma/article.php3?id_article=4523&lang=ar)

Wtterwulghe, R. et Janssen, F. (1995), « Freins et motivations de la cotation en bourse des entreprises moyennes belges », dans Picory, C. et Rowe, F. (éd.), *Innovation et organisation des Pme*, Deuxième Congrès International francophone des PME, Paris.

Wtterwulghe, R. et Janssen, F. (1998), « L'influence de l'interpénétration du dirigeant et de son entreprise sur l'endettement bancaire des Pme : État de la question », *Actes du 4ème Congrès International Francophone sur la PME*, <http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/1998/Janswtte.pdf>