

**DE LA QUESTION DE GOUVERNANCE DES PME: ENTRE  
SPECIFICITES ET FACTEURS D'ENTRAVES EN ALGERIE**

**OF SME GOVERNANCE: BETWEEN SPECIFICITIES  
AND FACTORS IN ALGERIA**

**Malika Amghar, Université Bejaia.**

**Date de réception: 27/02/2017, Date d'évaluation: 16/03/2017, Date d'acceptation: 21/04/2017.**

**Résumé :**

La thématique de la gouvernance d'entreprise ou corporate governance, ayant habituellement pour objet d'étude la grande entreprise managériale à capital diffus, voit son champ d'étude s'élargir pour concerner les petites et moyennes entreprises (PME) et les firmes familiales. En effet, l'étude de la gouvernance dans les PME est assez importante vu qu'à travers le monde, le tissu des entreprises est dominé par ce type d'organisation. Cependant plusieurs facteurs font que le système de gouvernance des grandes entreprises ne s'adapte pas forcément aux PME. L'objectif de ce papier est de déterminer les mécanismes internes et externes de gouvernance applicables aux PME en général et aux PME algériennes plus précisément, ainsi que de mettre en évidence les facteurs entravant la mise en place d'un système de veille au sein de cette catégorie d'entreprises.

**Mots clés :** les petites et moyennes entreprises (PME), la gouvernance (GE), les mécanismes de gouvernance internes et externes, entraves

**Abstract :**

Reflection on traditionally limited to big business and the problems of corporate governance differences of interest between managers and shareholders has expanded to small and medium enterprises (SMEs) and family firms. Indeed, the study of governance in SMEs is timely given that worldwide, the business fabric is dominated by this type of organization. However, several factors make the system of governance of large companies are s' not necessarily adapted to SMEs. The objective of this paper is to determine the internal and external governance mechanisms for SMEs in general and more specifically Algerian SMEs.

**Key words:** small and medium-sized enterprises (SMEs), governance (GE), internal and external governance mechanisms.

## Introduction

Les problèmes de la séparation entre la propriété et le pouvoir de décision sont apparus avec la publication du célèbre ouvrage de Berles et Means (1932) « the modern corporation and private property », dans lequel les auteurs affirment que les dirigeants poursuivent des objectifs qui sont notablement différents de ceux des actionnaires, ce qui influe négativement sur la performance organisationnelle. Cette situation caractérise essentiellement les grandes entreprises à capital diffus dans lesquelles les actionnaires, qui se sentent potentiellement lésés ont développé à travers la théorie de l'agence un certain nombre de mécanismes de contrôle, permettant d'une part de discipliner les agents et d'autre part de limiter leur pouvoir discrétionnaire de manière à les pousser à agir dans l'intérêt des principaux.

Cependant l'émergence d'autres formes organisationnelle dans la sphère économique, telles que les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises familiales a alimenté le débat autour du système de gouvernance qui les caractérisent et son impact sur leurs performance, sachant que ces organisations n'ont pas les mêmes structures de propriété et n'ont pas les même règles de fonctionnement que les grandes entreprises. Dans cet article nous allons nous intéresser plus particulièrement aux PME.

En effet les PME sont des organisations spécifiques, caractérisées par une structure de propriété concentrée (généralement familiale), des statuts juridiques particuliers (généralement des EURL ou des SARL), et des décisions de gestion relevant souvent du giron familial.

L'ensemble des théoriciens et économistes estime que le secteur de PME de par sa contribution dans le développement économique, ne peut être ignoré et confirme l'importance et la nécessité pour ces organisations d'adopter les principes de gouvernance pour assurer leur bon fonctionnement. L'argument avancé pour justifier la nécessité d'adopter un système de gouvernance, est que les PME ont toujours été dominées par des pratiques informelles et des relations interpersonnelles qui dominent leur comportement et influent négativement sur leurs performances. Ces organisations doivent au même titre que les grandes entreprises opter pour la transparence, l'équité, la responsabilité et l'imputabilité qui constituent les principes même de la gouvernance d'entreprises.

Ce papier a donc pour objet de présenter une lecture théorique et empirique du système de gouvernance appliqué aux PME et de répondre à la problématique suivante :

**Quelle est la spécificité d'un système de gouvernance des PME de façon générale et qu'en est t-il de la question de gouvernance des PME en Algérie ? Autrement dit, pouvons nous parler de dispositifs de gouvernance des PME en contexte algérien ?**

**Cette problématique sous entend inévitablement un autre questionnement, dans la mesure où il est assez important à notre sens de savoir si les facteurs entravant éventuellement la mise en place d'un système de gouvernance**

**d'entreprises au niveau des PME similaire à celui des grandes entreprises ne seraient pas liés à ses particularités (taille , structure de capital ; type d'activité ;etc).**

Ce travail s'articule autour de trois axes : La théorie de l'agence comme premier point d'ancrage théorique expliquant la gouvernance d'entreprise (I). La spécificité du système de gouvernance qui s'applique aux PME (II). Les facteurs entravant la mise en place d'un système de gouvernance dans les PME algériennes.

### **I. La gouvernance d'entreprise à la lumière de la théorie de l'agence :**

La théorie de l'agence est le premier encrage théorique de la gouvernance d'entreprise.

Les travaux d'Alchian et Demsetz (1972) Jensen et Meckling (1976) Fama (1980) Fama et Jensen (1983) précédés par l'article de Berle et Means (1932), expliquent la spécificité qui caractérise la firme managériale en l'occurrence la séparation entre les fonctions de propriété et celles de décision ainsi que les conflits qui en découlent.

C'est dans ce cadre que la théorie de l'agence s'est proposée de définir des mécanismes de contrôle et d'incitation permettant d'aligner les intérêts des dirigeants appelés dans ce cas agents sur ceux des actionnaires appelés principaux et ce afin de réaliser l'efficacité de la gestion organisationnelle des firmes et de minimiser les coûts d'agence.

La conception donc originelle de la gouvernance d'entreprise privilégie la relation d'agence entre le dirigeant et les actionnaires. Ces derniers étant considérés les seuls créanciers résiduels, sécurisent ainsi les investissements financiers qu'ils réalisent. (Shleifer et Vishny, 1997)

La théorie de l'agence identifie dans ce cadre quatre types de conflits potentiels qui peuvent émerger de la relation d'agence actionnaire –dirigeants à savoir : la différence de l'horizon temporel qui les associe à l'entreprise, la différence entre leurs préférences au niveau des risques, l'aversion à l'effort des gestionnaires et la consommation des actifs de la société à des fins personnelles.

Ces conflits sont d'autant plus importants au sein des sociétés à structure de propriété dispersée, ce qui favoriserait l'asymétrie informationnelle entre les actionnaires et les gestionnaires.

Pour pallier à ces conflits et aligner les intérêts des actionnaires à ceux des dirigeants, ces derniers dans le cadre de la gouvernance des grandes entreprises sont soumis à un ensemble de mécanismes de contrôle (à caractère disciplinaire et incitatif)

En reprenant la définition de G Charreaux (1997) la gouvernance d'entreprise « est un ensemble de mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et délimitent leur pouvoirs discrétionnaires». Cet ensemble de mécanismes formant « le système de gouvernance » est composé de mécanismes

internes et externes. Le premier groupe s'identifie à travers, essentiellement, le conseil d'administration, la surveillance mutuelle des dirigeants, le système de rémunération, l'audit etc. Tandis que le deuxième groupe s'identifie à travers les différents marchés (marchés des biens et services, marché de travail, le marché financier ; etc.).

## II. *Le système de gouvernance des PME : quelles spécificités ?*

Selon les principes de la théorie de l'agence basée notamment sur le comportement opportuniste des dirigeants et la présence de conflits entre eux et les actionnaires. Les PME se trouvent exclues du débat sur la gouvernance, puisque dans la majorité des cas les actionnaires sont eux même les dirigeants (sauf dans le cas où on fait appel à des actionnaires ou dirigeants externes aux noyaux familial). Pour réintroduire ces organisations dans le débat, il va falloir modifier l'approche traditionnelle traitant de la gouvernance des entreprises et nuancer quelques postulats.

En effet pour pouvoir adapter la gouvernance aux spécificités des PME, il est important de partir de l'idée que la relation actionnaire dirigeant n'est pas une source de conflits, car il n'y a pas de dichotomie entre la fonction de propriété et de direction.

Partant de ce constat nous déduisons que sauf pour un cas similaire à la grande société, la théorie de l'agence ne s'adapte pas au contexte des PME, ce qui nous mène à conclure également qu'il n'y a aucun problème d'agence dans une entreprise détenue et dirigée par une même personne et ce pour les raisons suivantes :

- Plusieurs PME sont détenues par des actionnaires « actifs » dans la gestion de celle-ci contrairement aux dirigeants des grandes sociétés.
- Le niveau de l'asymétrie informationnelle est relativement faible puisque les actionnaires dirigeants occupent eux même les postes de direction.
- Le problème d'horizon temporel ne se pose pas dans les PME puisque l'horizon temporel associant les dirigeants à la PME est plus ou moins long.
- Quant à l'aversion aux risques, lorsque les actionnaires et les dirigeants sont internes à la PME ils essaient de pérenniser leurs investissements (financiers et humains).

La théorie de l'agence qui explique la relation d'agence entre actionnaire- dirigeant n'est plus un cadre théorique valable pour comprendre les éventuels conflits qui peuvent exister au niveau de ces organisations, ce qui justifie le recours à d'autres alternatives théoriques telle que la théorie des parties prenantes et la théorie des « stewardship » qui expliqueraient en grande partie la spécificité des mécanismes de gouvernance au niveau des PME.

Ainsi ces deux théories dans leur globalité contestent la primauté du rôle de l'actionnaire unique dans la création et l'appropriation de la valeur créée et invitent à prendre en considération la complexité de l'environnement de l'entreprise qui

devrait entre autre adopter un comportement socialement responsable. (F. Brouard et J. Di vito, 2008)

Ces théories évoquent également le rôle différent des organes de gouvernance qui dépasse largement leur rôle traditionnel, en l'occurrence les rôles de contrôle et de surveillance en faveur d'une participation importante dans la création de la valeur et la performance de l'entreprise.

La source de conflits n'est pas la même que dans les grandes sociétés, la théorie expliquant les différents coûts liés à ces conflits et les différents mécanismes qui les régulent n'est pas également la même. Ainsi, la définition de la gouvernance des PME ne serait forcément pas la même.

Ménard (1994, p180) définit la gouvernance des PME comme étant les "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". Cette définition change la vision traditionnelle du dirigeant qui est considéré comme opportuniste et individualiste. En effet, l'approche psychosociale en l'occurrence la théorie de « *stewardship* » considère le dirigeant comme un acteur collectiviste et pro organisationnel dont les intérêts sont alignés à ceux des actionnaires et contrairement à la théorie de l'agence il n'est en aucun cas considéré comme opportuniste ou individualiste. Le rôle de la gouvernance serait donc d'augmenter l'autonomie des dirigeants qui agiront de manière optimale pour l'entreprise. (F. Brouard et J. Di vito, 2008)

Du fait de l'absence des conflits entre agents et actionnaires, le système de gouvernance des PME mérite d'être analysé autrement, nous allons donc passer en revue quelques mécanismes de gouvernance appliqués à la PME :

#### 1. *Les mécanismes de gouvernance externes :*

Parmi ces mécanismes on cite le marché financier, le système légal, le marché des produits et le marché des dirigeants.

##### 1.1 *Le marché financier :*

Nous notons le faible rôle attribué à ce mécanisme concernant les PME. Ce mécanisme ne peut être actif sauf dans le cas où la PME ouvre son capital aux actionnaires (à plusieurs notamment) ou lorsqu'une situation de succession apparaît.

##### 1.2 *Le système légal :*

Ce système vise en premier lieu les protections des investisseurs des grandes entreprises mais pourrait également concerner les PME qui ont recours au financement externe, les PME dans ce cas sont contraintes de respecter ces lois et de s'y conformer.

##### 1.3 *Le marché des produits :*

Ce mécanisme est valable et pour les grandes entreprises et pour les PME, la concurrence sur ce marché discipline les dirigeants et les contraint à optimiser leurs décisions pour maintenir la position de l'entreprise sur ce marché.

##### 1.4 *Le marché des dirigeants :*

Ce mécanisme est opérationnel pour les PME dans le cas où les actionnaires sont indépendants des dirigeants (cas similaire à la grande entreprise). Ainsi, les dirigeants sont contraints de garantir la performance de leurs entreprises par peur d'être remplacés. Mais dans le cas où les dirigeants sont eux mêmes propriétaires de la PME, le rôle de ce mécanisme est mineur du fait de l'association des dirigeants au capital de l'entreprise.

## 2. *Les mécanismes de gouvernance internes :*

On s'attardera beaucoup plus sur le rôle du conseil d'administration.

### 2.1 *Le conseil d'administration :*

A travers tous les travaux traitant de la gouvernance, le conseil d'administration se trouve être le mécanisme de gouvernance le plus important. Charreaux (1997) lui attribue essentiellement deux rôles principaux : la gestion et la discipline des dirigeants, ainsi que l'élaboration des stratégies des sociétés. Le conseil d'administration a pour mission également de déterminer la rémunération des dirigeants et d'intervenir dans les décisions importantes prises par ces derniers.

La littérature et l'ensemble des travaux traitant de la gouvernance des PME ont montré que le conseil d'administration est souvent rare dans ce type d'organisation. On lui attribue souvent un rôle symbolique et il est souvent remplacé par le conseil consultatif ou les conseils de famille.

### 2.2 *Les systèmes de gestion :*

Regroupent tous les outils comptables, les budgets et les états financiers, le contrôle interne etc., la particularité pour les PME c'est qu'elles pourront avoir des systèmes plus ou moins développés, seulement plusieurs facteurs font que ces entreprises n'adoptent pas dans leur majorité ces systèmes, on cite essentiellement la gestion traditionnelle qui domine dans ce type d'organisation dû essentiellement au caractère familial et l'attachement des managers aux méthodes classiques de gestion.

## 3. *Les mécanismes alternatifs*

Dans le cadre de la théorie des parties prenantes et dans le cadre de la recherche d'autres mécanismes applicables aux PME, la relation banque/entreprise ou les relations de crédit interentreprises représentent des supports de mécanismes disciplinaires contraignants. De la même façon que la relation entreprise/salariés où l'investissement humain est souvent spécifique peut éventuellement créer le risque de dépendance de l'entreprise à l'égard du savoir faire des salariés.

Ceci nous mène à conclure que l'enjeu d'un bon dispositif de G.E pour la PME est de créer des relations de qualité avec ses différentes parties prenantes (clients, salariés, créanciers, fournisseurs, environnement sociétal...).

## III. *De la question de la gouvernance des PME en Algérie : état des lieux*

### 1. *Quelques données sur la PME en Algérie.*

La création des PME occupe de nos jours une position de première place dans le processus de développement de l'économie algérienne ce qui explique un

phénomène démographique important atteignant au premier semestre 2016 un total de 1 014 075 PME (bulletin statistiques PME 2016).

Aussi depuis la promulgation des différentes lois (1993 et 2001) liées au développement des investissements et qui ont apporté beaucoup d'avantages en termes d'élargissement du champs d'application de l'investissement, en terme de renforcement des avantages et des garanties consenties aux investisseurs ainsi qu'en simplifiant toutes les formalités administratives, le secteur privé ne cesse de prédominer la sphère économique dans tous les secteurs, (selon l'ONS, plus de 75% du PIB hors hydrocarbures émerge de ce secteur), suite notamment au désengagement de l'Etat et la fin de son monopole ; Ainsi, à la fin de l'année 2012, les PME privées représentaient près de 99,92% du total des PME. ((Bulletin statistiques PME 2012). (Les PME publiques ne représentent que 0.08% du total des PME)

La petite et moyenne entreprise/moyenne et petite industrie (PME/PMI) est définie quelque soit son statut juridique comme étant une entreprise de production de biens et services, employant une (01) à 250 personnes, dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 02 milliards de dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 500 millions de dinars et qui respecte les critères d'indépendance. (Loi d'orientation sur la promotion de la PME n 01-18 du 12-12-2001, ministère des PME et de l'artisanat).

Le tableau ci-dessous nous donne une idée sur les caractéristiques de chaque type d'entreprise selon sa taille :

Entreprise	Effectifs	chiffre d'affaires	Total du bilan (DA)
Très petites	1-9	<20millions	<10millions
Petites	10-49	<200millions	<100millions
Moyennes	50-250	200millions-2milliards	(100_500) millions

**Source** : loi d'orientation sur la promotion la PME /PMI, décembre 2001.

A la fin du premier semestre 2016, les PME privées sont réparties comme suit (selon le bulletin statistique 2016) :

1. Les personnes morales représentent 577 386 soit 56.94% du total des PME.
2. Les personnes physiques représentent 436 251 soit 43.02% du total des PME.

dont les activités artisanales représentent 233 298 soit 23.01% du total des PME et Professions libérales représentent 202 953 soit 20.01% du total des PME.

De par sa population, sa contribution au PIB hors hydrocarbures et son poids dans l'emploi national (2.5 million d'emploi au début de l'année 2016 selon le bulletin



statistique 2016), la PME donc privée occupe une position privilégiée dans l'économie algérienne. L'attention qui lui est portée depuis quelques années par les pouvoirs publics témoigne de la place et du rôle qui lui sont dévolus dans le contexte des réformes économiques actuelles. (Code de gouvernance algérien GOAL, 2008)

Toutefois, malgré cette importance, les PME algériennes se heurtent à plusieurs difficultés liées notamment aux :

- Difficultés d'accès aux différents moyens de financement, et aux différentes possibilités de crédits et de garanties.
- Difficultés d'accès aux fonciers en raison de la complexité et de la lourdeur des procédures administratives et par le manque de transparence.
- Pratiques administratives bureaucratiques lourdes et manque d'organisation. (S Gharbi, 2010)

La PME algérienne revêt également un certain nombre de caractéristiques liées notamment à son contexte de développement (passage d'une économie dirigiste à une économie de marché) ainsi :

- Les PME sont des organisations familiales et ne sont pas inclinées à l'ouverture de leur capital
- Leurs activités sont destinées pour le niveau local et national.
- Elles se focalisent au niveau des créneaux délaissés par le secteur public ce qui les met dans une situation de monopole.

La question qui mérite d'être posée à ce niveau à notre sens et avant toute analyse est la suivante : Quel est l'intérêt d'un système de gouvernance pour les PME algériennes ?

La réponse étant que l'enjeu central de tout dispositif de gouvernance d'entreprise est d'améliorer l'efficacité de la firme et de créer durablement de la valeur pour les actionnaires et l'ensemble des parties prenantes. En Algérie, la problématique de la pérennité et de la durabilité des PME se pose avec acuité ces dernières années, eu égard au renforcement des contraintes de l'économie de marché et des perspectives d'intégration de l'économie mondiale. Il est donc impératif que ces PME, créées dans un contexte de soutien et d'appui au phénomène de l'entrepreneuriat, puissent se doter de dispositifs fiables à même de les accompagner dans leurs croissances et dans leurs éventuelles introductions en bourse.

## 2. De la gouvernance des PME en Algérie

Si à travers les statistiques avancées précédemment, l'évaluation quantitative des PME s'avère facile, ceci n'est pas du tout le cas sur le plan qualitatif, car les PME en Algérie sont des organisations très complexes et l'accès à l'information reste très limité.

La recherche sur la problématique de la gouvernance en Algérie n'est pas sans précédents, il y a lieu de citer l'enquête menée par l'institut de la gouvernance en Algérie HAWKAMA en 2011 qui a concerné 201 entreprises privées à l'échelle nationale et qui a porté sur l'appréciation de la gouvernance par les dirigeants de



ces entreprises. Cependant le caractère typiquement descriptif de cette enquête ne nous a pas permis de prendre conscience des soucis et problèmes liés à cette thématique.

### 2.1. *Méthodologie d'enquête et présentation de l'échantillon*

Pour répondre à notre problématique nous avons opté pour un échantillon de **455** PME situées dans la wilaya (département) de Bejaia (Algérie) travaillant dans des secteurs d'activité différents et ayant des formes juridiques différentes, et ce pour ne pas restreindre notre recherche.

En effet Bejaia est une ville qui de part sa situation géographique (ville littorale) connaît un dynamisme économique très considérable.

L'existence d'un port commercial et d'un trafic ferroviaire a contribué au développement de cette région.

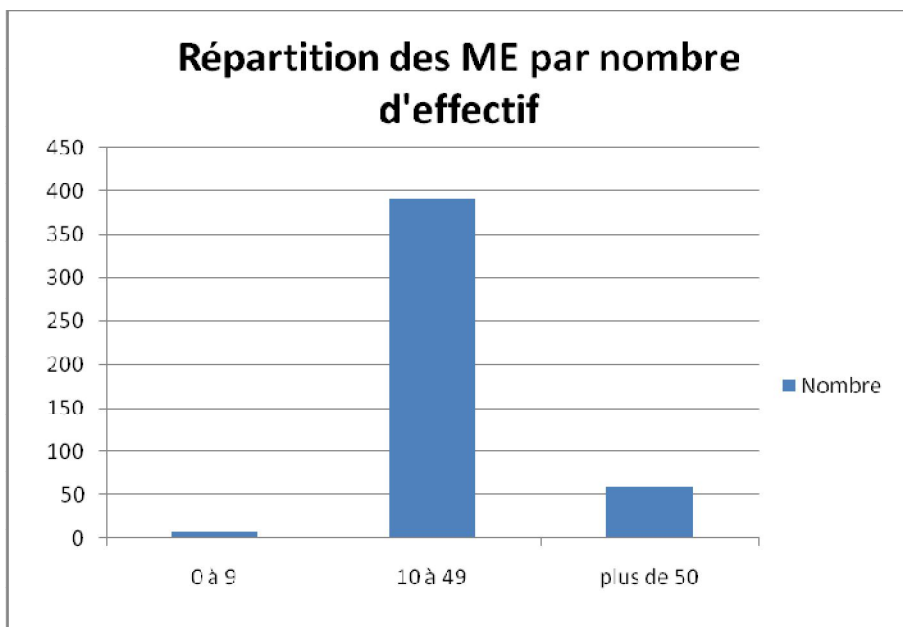
En outre depuis quelques années, le tissu des PME ne cesse d'augmenter ;

Concernant notre travail, la population des PME était de **479**, mais nous avons procédé à certains ajustements liés au nombre de PME radiées.

Une fois l'échantillon déterminé nous avons mis à la disposition de leurs dirigeants un questionnaire comportant cinq (05) thèmes : les critères organisationnels (répartition par effectif, par âge, par secteurs d'activité et par statut juridique), l'existence d'un conseil d'administration, sa composition, le fonctionnement des autres mécanismes de gouvernance et l'identification des problèmes qui entravent la mise en place d'un bon système de gouvernance. Les résultats de l'enquête sont présentés comme suit :

#### ➤ *Répartition des PME par effectif*

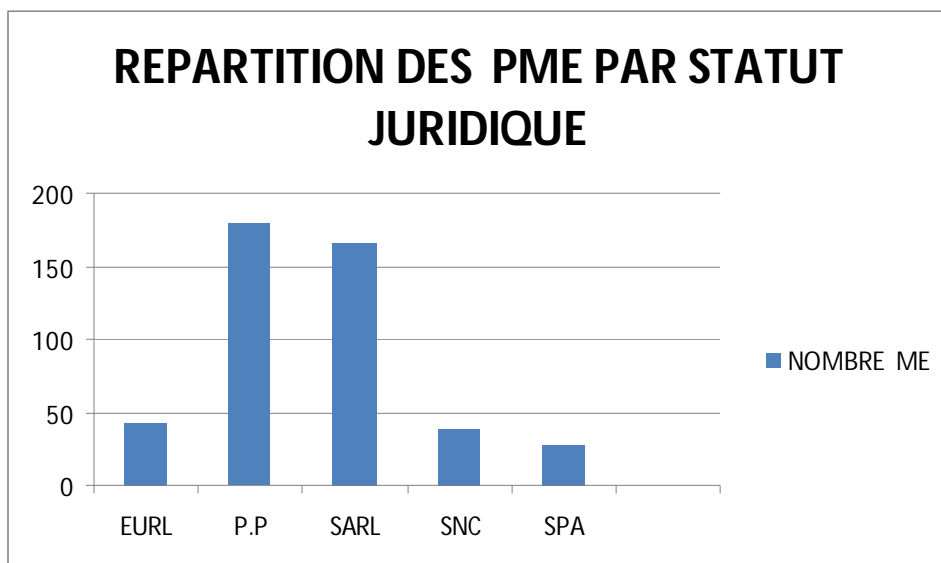
Intervalle	Nombre
0 à 9	6
10 à 49	390
Plus de 50	59



Les PME employant entre 10 et 49 salariés occupent la première place, ceci est justifié par la taille et la capacité financière de ces entreprises, suivies par les PME employant plus de 50 salariés ; et en troisième position celles employant moins de 10 salariés. Ces PME activent généralement dans les agglomérations les plus industrialisées de la wilaya de Bejaia.

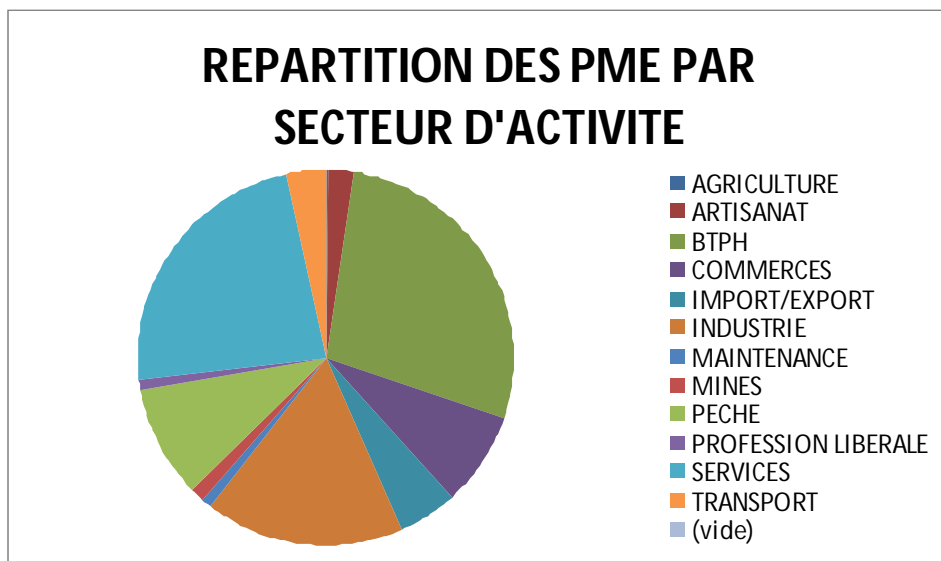
➤ **La répartition des PME par statut juridique**

STATUT	Nombre de statut
EURL	43
PP (Personne physique)	180
SARL	166
SNC	38
SPA	28
Total Général	455



43% des PME de l'échantillon sont des entreprises organisées en PP suivies par les PME organisées en SARL, la troisième position étant occupée par les PME organisées en EURL.

➤ *Répartition des PME par secteurs d'activité*

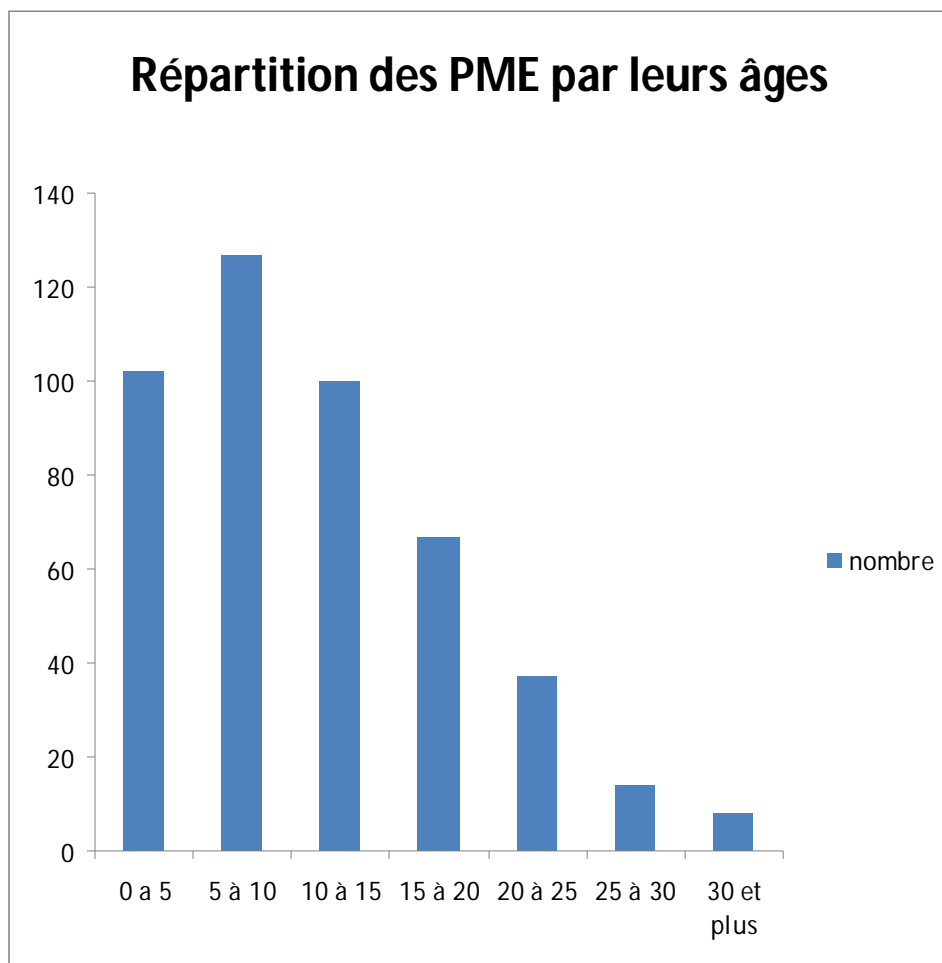


Secteur	Nombre	Pourcentage
AGRICULTURE	1	0,22%
ARTISANAT	11	2,42%
BTPH	126	27,69%
COMMERCES	36	7,91%
IMPORT/EXPORT	23	5,05%
INDUSTRIE	78	17,14%
MAINTENANCE	4	0,88%
MINES	5	1,10%
PECHE	45	9,89%
PROFESSION LIBERALE	3	0,66%
SERVICES	108	23,74%
TRANSPORT	15	3,30%
<b>Total général</b>	<b>455</b>	<b>100%</b>

Pour ce qui est du secteur d'activité, le secteur le plus dominant est le secteur de BTPH (bâtiment et travaux publics et hydraulique) avec un pourcentage de 27,69 % suivi par le secteur des services 23,74% et celui de l'industrie 17.14%.

➤ *Répartition des PME par âge*

Période	Nombre	Taux
0 à 5	102	22.42%
5 à 10	127	27.91%
10 à 15	100	21.91%
15 à 20	67	14.73
20 à 25	37	8.13%
25 à 30	14	3.08
30 et plus	8	1.76%
<b>Total général</b>	<b>455</b>	<b>100%</b>



Selon les données recueillies les PME sont de création récente, 27,9% des PME ont l'âge qui varie entre 5 et 10 ans. 22,42% ont l'âge qui varie entre 0 et 5 ans et près de 22% ont l'âge qui varie entre 10 et 15 ans.

#### 2.2. *Les mécanismes de gouvernance : repérage*

L'objectif initial de l'enquête était non seulement d'identifier les mécanismes de gouvernance en vigueur dans les PME mais aussi d'arriver à cerner les mécanismes les plus privilégiés et de s'informer sur les arguments qui motivent le recours à un ou plusieurs de ces mécanismes par les propriétaires dirigeants des PME. Seulement les entraves rencontrées lors du déroulement de l'enquête (liés notamment à la rétention de l'information) ont fait qu'on s'est contenté de décrire le système de gouvernance non pas à travers les mécanismes puisqu'ils sont quasi absents mais à travers les difficultés qui entravent sa mise en œuvre.

- ***Le conseil d'administration :***

Sur l'ensemble des PME enquêtées, nous avons relevé l'inexistence d'un conseil d'administration et son remplacement par un conseil consultatif ou les conseils de famille pour les PME familiales.

- ***Le marché financier :***

Ce dernier étant dans sa phase primitive, ne joue aucun rôle en tant que mécanisme de gouvernance.

- ***Les croyances et les valeurs :***

Ce mécanisme qui regroupe l'éthique, la confiance et la culture s'adapte clairement aux PME car elles sont étroitement liées aux valeurs familiales qui s'ajoutent à la culture d'entreprise.

### ***2.3. Les difficultés de mise en œuvre d'un système de gouvernance :***

L'enquête menée nous a permis de déduire que toutes les PME de notre échantillon partagent les mêmes difficultés par rapport à la mise en œuvre d'un système de gouvernance bien évidemment avec des différences d'une PME à une autre. Pour pouvoir détecter ces problèmes nous nous sommes basés sur le code de gouvernance (GOAL 2008) que nous avons soumis à certains dirigeants propriétaires de PME dans le but d'expliquer quelques aspects, tels que le rôle des différents mécanismes de gouvernance notamment le conseil d'administration, les réseaux relationnels, les banques, etc, ainsi que le rôle du dirigeant dans le système de gouvernance mis en place. Signalons néanmoins que le GOAL (code de la gouvernance en Algérie) est le premier code établi dans le pays. Il est inspiré de ce qui se fait dans différents codes de gouvernance à travers le monde tout en s'adaptant au contexte algérien. Le (GOAL) trace les grandes lignes des standards de gouvernance qui visent à améliorer le respect des principes d'équité, de responsabilité et d'imputabilité. Il est considéré comme le premier document de base pour les entreprises qui veulent améliorer leur compétitivité sur le marché tant interne qu'externe.

Le GOAL est notamment destiné aux PME qui souhaitent sauvegarder leur part de marché pour faire face à la concurrence étrangère et où la question de l'ouverture du capital des PME occupe une grande partie du débat.

Les difficultés ainsi identifiées sont à l'origine de deux groupes de facteurs internes et externes.

***Les facteurs d'entraves d'ordre internes se résument autour des éléments suivants :***

- ***le manque de maturité managériale :*** l'enquête menée auprès des dirigeants des PME de la wilaya de Bejaia, montre bien que les PME sont de création récente ; la majorité des dirigeants manque d'expériences managériales et cela est dû essentiellement à leurs manque d'expérience professionnelle, mais aussi

à leurs niveau d'instruction (plus de 50% des dirigeants n'ont pas de diplômes universitaires).

- **la prédominance du caractère informel :** les relations qui prédominent au sein des PME sont dans la plupart des cas informelles basées sur les relations familiales et les réseaux relationnels.

- **la gestion patrimoniale ou familiale des PME :** En effet ce caractère prédominant dans les PME se présente par le refus ou l'indifférence des dirigeants des PME face aux solutions financières et managériales qui sortent du cadre familial ou des schémas de financement classiques.

- **La difficulté d'identifier une bonne relation avec les autres parties prenantes et notamment avec les banques :**

A travers cet élément nous mettons l'accent sur la notion de la responsabilité sociétale des PME algériennes, et nous nous penchons sur la question de l'intégration des autres parties prenantes dans la logique managériale des dirigeants de ces PME. En effet, les dirigeants avec qui nous sommes entretenus limitent la notion de la responsabilité sociétale à trois axes : la sauvegarde de l'activité économique, donc la survie de l'entreprises qui est assuré à son tour par le deuxième axe en l'occurrence l'amélioration de la qualité des produits et de la relation avec client. Le troisième axe étant l'amélioration de l'environnement du travail, néanmoins la protection de l'environnement n'est pas un axe important, il n'est connu qu'à travers quelques notions de recyclage des déchets.

Ce qui nous amène à conclure que l'idée d'intégrer les autres parties prenantes en tant qu'acteurs importants dans la création de la valeur ajoutée des entreprises est à ses débuts. La relation avec les banques demeure assez rigide et elle est toujours tributaire de la sincérité des comptes et documents comptables ainsi que de leurs concordances avec la réalité économique de ces PME.

- **La véracité des résultats :**

L'existence des règles de gestion dans certaines PME et leur inexistence dans d'autres conditionnent l'exactitude des résultats selon les cas. Seules 20% des PME de l'échantillon possèdent un service d'audit et un système d'information assez développé. Ce qui nuit dans les 80% restant des PME à la qualité des décisions qui sont prises.

- **Les questions de transmission et de succession :**

Le fonctionnement des PME est dans la plupart des cas perturbé par les problèmes de transmission et de succession même s'ils sont éventuellement anticipés. Ceci est du essentiellement au caractère familial qui prévaut dans ces organisations. Ce problème s'accroît également lorsque se joint aux problèmes de succession les problèmes de compétences des successeurs.

- **La difficulté de trouver des actionnaires externes au noyau familial :**



Le problème qui se pose à ce niveau est un problème de méfiance. Cette méfiance se pose en particulier pour les potentiels actionnaires minoritaires qui se méfient de ne pouvoir disposer de droits de contrôle suffisants sur la gestion de la société. Les propriétaires des entreprises se doivent de définir les conditions adéquates de mise en confiance des investisseurs externes et de préservation de leurs droits. Les résultats de l'enquête montrent qu'aucune PME de la région ne cherche à s'introduire en bourse ou cherche des actionnaires externes.

***Les facteurs d'entraves d'ordre externe sont relatifs à :***

- ***L'état de l'environnement et le climat des affaires :*** ce dernier ne favorise pas l'instauration de la transparence. En effet, les managers des PME de notre échantillon confirment qu'ils passent beaucoup plus de temps à résoudre des problèmes administratifs liés à la bureaucratie, qu'à se pencher sur les axes stratégiques de développement de leur entreprise.
- ***L'absence de marché des dirigeants:*** le marché des dirigeants joue un rôle mineur tant que mécanisme de gouvernance pour les PME du fait de l'association des dirigeants au capital de ces entreprises.

***Conclusion***

L'enquête menée auprès des PME de Bejaïa a permis de mettre l'accent sur deux idées très importantes ; la première étant liée à la difficulté d'aborder ce type d'organisation notamment en Algérie de part leur complexité s'expliquant notamment par la prédominance de l'aspect familial que ce soit du point de vue de la structure du capital ou de la gestion. Cet état de fait engendre une méfiance à l'égard de toute divulgation d'informations mais aussi une résistance à tout type de changement éventuel qui remettrait en cause l'ordre préétabli autour de la figure centrale du propriétaire dirigeant (le patriarche).

La deuxième idée étant liée à la thématique de la gouvernance elle-même. Le constat étant que cette thématique est dans un stade très embryonnaire en Algérie. La minorité des travaux sur ce sujet en témoigne ainsi que les interviews menées auprès des propriétaires dirigeants des PME. Ces constats nous amènent à conclure que le contexte algérien (absence d'un marché financier et de cadre institutionnel de la gouvernance) rend les tâches de description et dévaluation de l'efficacité de tout système de gouvernance, applicable aux petites et moyennes entreprises, très difficiles.

## Bibliographie

### • Ouvrages

- F. Bancel « le gouvernement d'entreprise », ed : economica, paris ,1997 .
- A. Bouyakoub et al, entrepreneurs et PME, approche algéro- française, l'Harmattan, France, 2004.
- J. Caby et G Higoyen, « création de valeur et gouvernance de l'entreprise », ed economica ; paris ,2005.
- G. Charreaux, le gouvernement d'entreprise, éd : economica, paris, 1997.
- G. Charreaux, «le gouvernement des entreprises, théories et faits, economica, paris, 1997.
- A. Meunier ; « PME, les stratégies de succès, guide d'analyse stratégiques », Dunod, paris ,2007.
- M. Markesney; « petite entreprise et entrepreneur », encyclopédie de gestion, economica, paris, 1997.
- R. Pérez « la gouvernance d'entreprise », ed : la découverte, paris, 2009

### • Articles et communications

- G. Charreaux, « La gouvernance des PME-PMI » ; <http://pagesperso-orange.fr/gerard.charreaux/perso/articles/GEPME.pdf>
- Charreaux, G., & Pastré, O. « Le gouvernement d'entreprise : quelle recherche pour quel concept ? Revue d'économie financière, 2001.
- S. Gharbi, « les PME /PMI en Algérie : état des lieux » ; document de travail n238, mars 2011.
- L. Ménard, « Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière. Montréal, Institut canadien des comptables agréés, 1994.
- O. Torrès, « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », Revue Internationale PME, 1997.
- « Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME », communication de F. Brouard et J Di vito, 9 eme congrès international francophone en entrepreneuriat et PME .octobre 2008.
- PME en Algérie : de la création à la mondialisation, communication de Khalil Assala, colloque sur l'internalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, suisse, octobre 2006.
- L Karaoui, C. Ben\_Hafiaedh\_Dridi, les organes de gouvernance dans les PME, 2012.

### • Documents :

- Le code de gouvernance des entreprises en Algérie version 2009.
- Ministère de la PME/PMI, bulletin statistique 2010, 2011,2012.2016.