

Développement des PMI en Algérie : barrières à la croissance, défis et perspectives² Imene SEHAILAT ، ¹ Abdelkrim-Mohammed CHEKIRINE¹ doctorant en management, EHEC Alger (Ex : Inc) e-mail : abdelkrim.chekirine@gmail.com² doctorante en management, EHEC Alger (Ex : Inc) e-mail : sehailat.ehec@gmail.com**الملخص:**

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م.ص.م) عامة والمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (م.ص.ص.م) خاصة، عاملاً مهماً جداً في تطوير الاقتصاديات الحديثة. بحيث تساهم بطريقة مهمة جداً لخلق فرص العمل والثروة.

لهذا السبب، عدة أبحاث تطرقت إلى الموضوع وأظهرت أهميتها في النسيج الاقتصادي، ولكنها دعمت الجانب الإيجابي من خلال تسليط الضوء على مفاتيح نجاحها. أما الجانب الآخر، وهو على وجه التحديد: الصعوبات التي تواجهها (م.ص.م) و (م.ص.ص.م)، فإنه ضل يعالج بطريقة عابرة بالنظر إلى مدى تعقيد واقع هذه الفئة من المؤسسات.

في هذه الورقة البحثية، سوف نسلط الضوء على المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة ، وذلك من خلال تقديم إطار تحليلي من أجل تحديد عوائق نمو هذه الفئة من المؤسسات ، مدعوماً بدراسة قياسية لعينة من 57 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية على مستوى ولاية الجزائر.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصناعات المتوسطة والصغيرة، المقاولاتية، عوائق نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، البيئة الكلية والجزئية.

Résumé :

La petite moyenne entreprise /la petite moyenne industrie (Désormais PME/PMI) constitue un vecteur très important dans le développement des économies modernes. Elle contribue d'une façon très importante à la création de l'emploi et de la richesse.

Pour cela, plusieurs recherches ont traité le sujet et ont démontré leur importance dans le tissu économique, mais ces dernières ont appuyé sur le côté positive en soulignant les clés de succès des PME/PMI. En revanche, les difficultés rencontrées par les PME/PMI, sont traitées d'une façon passagère vu la complexité de la réalité des PME/PMI.

A travers ce document de recherche, nous allons vous présenter un cadre d'analyse dans le but de décliner les barrières de la croissance des PMI, appuyé par une étude empirique d'un échantillon de 57 PMI au niveau de la wilaya d'Alger.

Mots clés : PME, PMI, Entrepreneuriat, Barrières de croissance des PMI, Environnement micro et macro.

Introduction :

Les PME jouent un rôle particulièrement important dans les pays en développement et en transition. Elles constituent une source majeure d'emplois, de revenus et de recettes à l'exportation, c'est pourquoi elle mérite un traitement d'exception. Tout cela montre l'importance des PME/PMI dans le développement socio-économique des pays en complémentarité avec les grandes entreprises.

L'Algérie, et depuis la fin des années 80 et le début des années 90, s'est engagé dans une transformation radicale de son environnement économique (en passant de l'économie planifiée vers l'économie de marché). Par conséquent, les entreprises se sont retrouvées devant une concurrence féroce dans l'économie nationale et internationale, et peu d'entre elles ont pu résister à ce changement d'une part. Et d'autre part, les entreprises privées qui existaient à cette époque étaient fragiles et leur nombre était très réduit. De plus, l'Algérie compte une moyenne de 23 PME/PMI pour 1000habitants (1 014 075 PME en 1^{er} trimestre 2016) ¹, ce nombre est faible par rapport aux normes internationales (le taux le plus faible est de 45 PME/PMI pour 1000 habitants) : en d'autres termes, l'Algérie a besoin de plus de 1 million d'entreprises pour permettre une relance sérieuse de l'économie. Mais bien que le marché algérien est émergent et dispose de beaucoup de potentiels pour l'activité entrepreneuriale, plusieurs recherches soulignent la fragilité des PME/PMI existantes suite à l'aspect de compétitivité internationale d'un côté, et l'aspect d'organisation interne de l'autre côté.

Cette fragilisation est dû aux nombreuses causes externes² et internes³ à savoir: difficultés d'accès aux différents moyens de financement, et aux différentes possibilités de crédits et de garanties ; pratiques administratives et bureaucratiques lourdes et manque d'organisation ; difficultés d'accès au foncier en raison de la complexité et de la lourdeur des procédures administratives et par le manque de transparence ; PME/PMI algériennes caractérisés par ses aspects familiales, semi-informelles, indépendantes et déconnectées les unes des autres.

Pour cela, notre contribution dans ce documents de recherche et d'essayer de traiter le thème barrières de croissance des PME en Algérie tout en prenant en compte les spécificités de ces dernières et aussi celle de son environnement. À travers la question principale suivante :

- Dans quelle mesure peut-on considérer les barrières à la croissance comme étant un risque pour la pérennité des PME industrielles en Algérie ?

I- Cadre conceptuel : PME/PMI- les barrières à la croissance :

La croissance d'une entreprise est multidimensionnelle, elle peut s'exprimer ainsi à travers les termes : croître, grandir, se développer⁴. BIENAYME A., définit la croissance de l'entreprise « comme un phénomène dont le caractère multidimensionnel découle des critères retenus pour en mesurer la taille »⁵. La croissance de l'entreprise signifie donc l'augmentation de l'un ou de plusieurs indicateurs. Les chercheurs ont proposé une panoplie de choix de critères de croissance (choix de la mesure), cependant les indicateurs de croissance les plus utilisés sont⁶ :

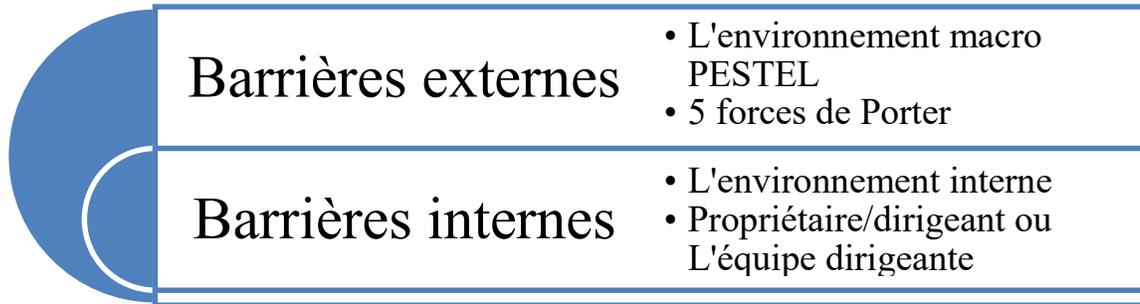
- Les indicateurs physiques (surface, nombre de bâtiments ou d'établissements),
- Les indicateurs humains (effectifs),
- Les indicateurs économiques (chiffre d'affaires, valeur ajoutée, résultats, masse salariale, etc.),
- Les indicateurs financiers (création de valeur, valorisation boursière).

La croissance d'une entreprise concerne l'évolution de l'entreprise par rapport à elle-même, dans ce cas, les indicateurs fournissent l'état de *la croissance absolue de l'entreprise*, qui peut être positive ou négative. Le deuxième concerne l'évolution de l'entreprise par rapport au marché et aux concurrents, les indicateurs nous fournissent alors l'état de *la croissance relative* de l'entreprise⁷.

La croissance d'une entreprise dans certains cas est difficile à mener, lourde ou freiner à cause de l'existence des barrières à la croissance. Les barrières à la croissance proviennent d'abord du dirigeant et de sa capacité de mener à bien sa stratégie. Elles s'inscrivent aussi au niveau de l'organisation qui devra soutenir cette croissance, mais aussi au niveau de l'environnement ou du milieu qui peut faciliter ou freiner la croissance. Puisqu'on trouve dans certaines régions plus d'entreprises en croissance qu'ailleurs⁸. A travers notre travail nous allons essayer de décrypter et classifier les barrières à la croissance en 2 niveaux internes et externes (figure n° 1), en même temps nous clarifions que si le critère retenu n'est pas en position de barrière ou problème à résoudre, on peut le considérer comme un avantage ou un point d'équilibre qui ne réagisse pas contre l'objectif de croissance de l'entreprise.

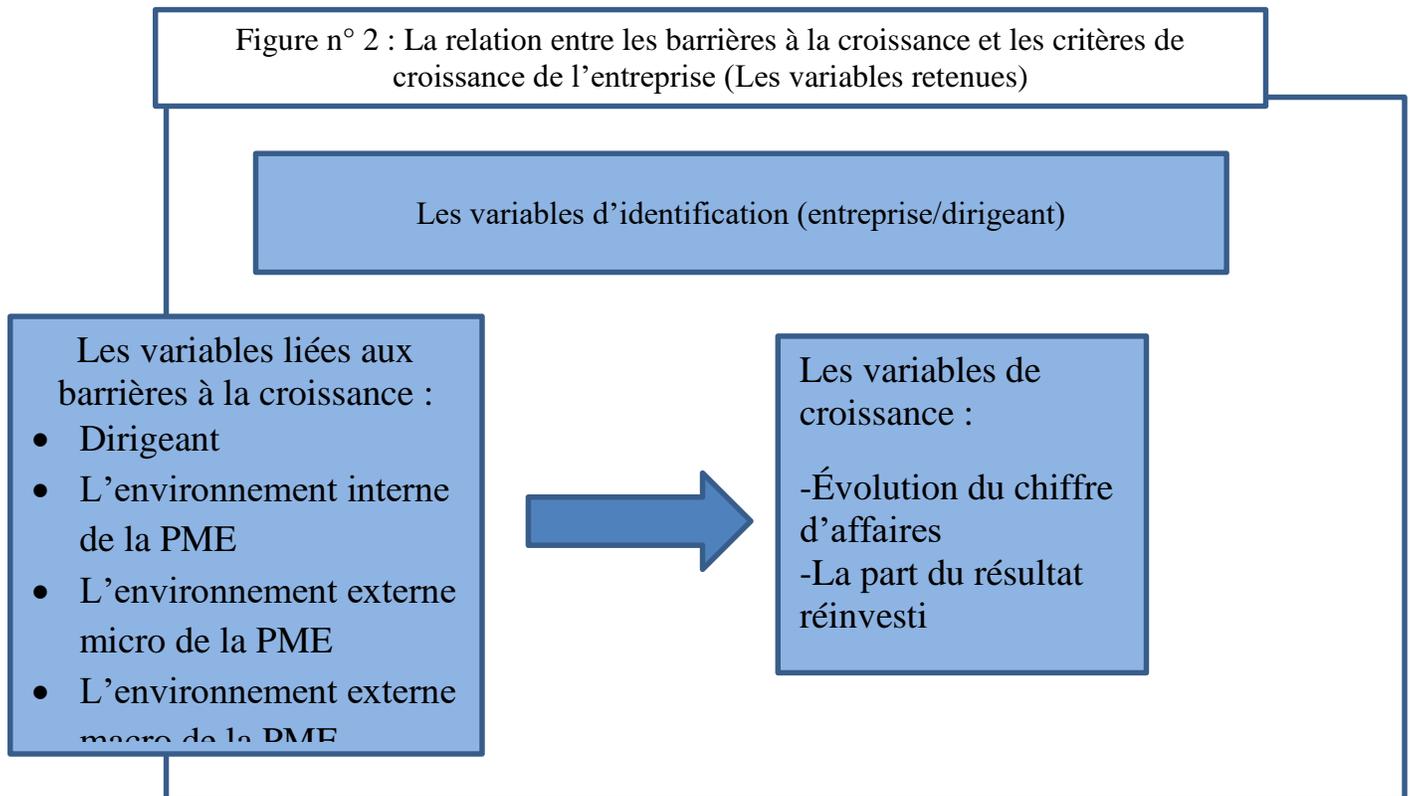
- Les barrières internes sont liées principalement au propriétaire/dirigeant ou à l'équipe dirigeante et leur entourage, ainsi à l'environnement interne de l'entreprise.
- Les barrières externes sont liées aux aspects de l'environnement qui influencent d'une façon directe ou indirecte la croissance de l'entreprise. Nous citons comme référence incontournable la classification PESTEL et le model des cinq forces de porter.

Figure n° 1 : Les barrières à la croissance



En tenant compte de la complexité du sujet traité « barrières à la croissance des PME industrielles en Algérie », le modèle choisie est celui d'Ahmad and Hoffman (2007), basé sur le découpage des variables selon 3 types principaux :

- Les variables de croissance
- Les variables d'identification (entreprise/dirigeant)
- Les variables liées aux barrières à la croissance découpées (suite à une recherche théorique approfondie) en 4 niveaux :
 - Variables liées au dirigeant
 - Variables liées à l'environnement interne de la PME
 - Variables liées à l'environnement externe micro de la PME
 - Variables liées à l'environnement externe macro de la PME



Afin d'étudier ces barrières, on a opté pour une étude empirique qui fait l'objet de la prochaine partie.

II- Présentation de la méthode d'échantillonnage :

Le choix de la wilaya d'Alger est justifié par sa position de leader par rapport au nombre des PME actives (52 797 PME fin 2013 contre 64 678 fin 2016). Dans notre cas, on s'intéresse uniquement à la population des PMI active qui représente seulement le ¼ et plus précisément 23,58% du nombre total des PME (personne morale) en 2013. Toutefois la population mère était difficile à cerner, à cause des points suivants:

- Les informations relevées des documents existants du ministère de l'industrie ne concernent que les personnes morales. Ce qui exclut les personnes physiques, malgré le nombre non négligeable en activité dans l'industrie manufacturière.
- Négligence de l'aspect informel dans les statistiques officielles de la tutelle.

- La difficulté de cerner la notion de l'industrie manufacturière, suite à non existence d'une limite claire et bien définie entre les activités traditionnelles (par exemple tourneur) et les industries qui incluent un processus de transformation (qui permet d'avoir des outputs à partir des inputs).

Ces aspects rendent difficile de déterminé la population mère (PME industrielles actives dans la wilaya d'Alger). Plusieurs éléments ont contribué à cette situation tant historique, politique, économique. Pour faire face à ses contraintes, on a choisi l'étude exploratoire empirique, afin d'avoir une première vue de ce terrain d'étude peu exploité.

Notre étude empirique porte sur un échantillon constitué de 57 entreprises (PMI) privées siégeant toutes au niveau de la wilaya d'Alger. Toutes les formes juridiques sont prises en considération (SARL, EURL, SNC, SPA, Personne Physique).

La base de données utilisée est celle Direction de l'Industrie et de la PME et de la Promotion de l'Investissement de la wilaya d'Alger.

La méthode d'échantillonnage utilisée est celle de l'échantillonnage aléatoire non représentatif à cause de :

- L'étude est de caractère exploratoire, visant à connaître la réalité des entreprises industrielles algériennes, ses caractéristiques et ses problèmes. En plus, à notre connaissance, aucune étude n'est portée sur le même thème d'une façon directe et explicite.

- La difficulté de définir la population mère,

- Un taux de retour estimé faible : Ce qui était confirmé en réalisant l'enquête sur terrain, les résultats sont : 57 questionnaires collectés à partir de 321 questionnaires administrés qui a engendré un taux de retour près de 0,18. Ces résultats sont liés aux diverses contraintes rencontrées.

- Le logiciel utilisé est celui de SPSS 20, et le taux de signification pour test de khi-deux est fixé par moins de 10%.

La méthode utilisée pour l'administration des questionnaires et la collecte de ces derniers est celle de déplacement direct chez les entreprises, la majorité des questionnaires ont été administré d'une façon semi-guidée afin d'expliquer les objectifs de la recherche. Les questionnaires administrés d'une façon normale étaient destinés aux chefs d'entreprises ayant des connaissances sur le domaine du management.

III- Résultats et discussion :

1) Classement des barrières à la croissance par ordre d'importance :

Nous avons procédé au classement des barrières à la croissance par ordre d'importance selon les réponses collectées auprès de l'échantillon défini, et les résultats étaient comme suit :

Tableau n°1 : Classement des barrières à la croissance par ordre d'importance

| | Internes | | externes micro | | externes macro | | Total | |
|---------------------------|----------|--------|----------------|--------|----------------|--------|--------|------|
| | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % |
| 1 ^{er} choix | 9 | 15,79% | 21 | 36,84% | 27 | 47,37% | 57 | 100% |
| 2 ^{ème} choix | 12 | 21,05% | 22 | 38,60% | 23 | 40,35% | 57 | 100% |
| 3 ^{ème} choix | 36 | 63,16% | 14 | 24,56% | 7 | 12,28% | 57 | 100% |
| Total | 57 | 100% | 57 | 100% | 57 | 100% | | |

Suite aux résultats du tableau ci-dessus, nous avons remarqué que les barrières externes macro dont l'Etat est le principal acteur, sont les plus mentionnées en tant que première barrière (47,37%), suivis par les barrières externes micro (36,84%), puis les barrières internes (15,79%) en dernier lieu. Ce classement peut être expliqué par l'insatisfaction des dirigeants des PMI envers les politiques menées par l'Etat, surtout en ce qui concerne le problème du marché noir.

Pour le 2ème choix, on remarque le rapprochement des pourcentages liés aux barrières externes macro et micro (40,35% et 38,60%).

Pour le 3ème choix, les barrières internes se manifestent par un taux très élevé. Ce résultat est expliqué par : la vision optimiste des dirigeants des PMI envers le traitement des problèmes internes (ils affirment que les problèmes internes sont maitrisables par rapport aux problèmes externes vu que la taille de leur entreprise est petite.)

2) Analyse des barrières internes à la croissance (liées au dirigeant) :

Si les PME se signalent par leur diversité, elles partagent néanmoins une caractéristique essentielle : l'existence d'un personnage clé, le dirigeant auquel est dévolu un rôle essentiel⁹.

Plusieurs études démontrent le rôle prédominant du dirigeant de la PME dans sa gestion quotidienne ou son orientation stratégique malgré que cette dernière ne soit pas formelle, et donc une grande part du succès et survie de l'entreprise est liée à son (ses) directeur (s). Le dirigeant joue un rôle majeur dans la mesure où ses buts déterminent la conduite de l'entreprise et parce qu'il participe à la gestion courante de sa firme. Ce rôle rend floue la frontière entre décision stratégique et décision opérationnelle. D'autant plus que certaines décisions de gestion courante peuvent avoir des implications sur le devenir de l'entreprise : le recrutement d'un salarié, choix d'un fournisseur.....etc¹⁰. Ce rôle majeur nous a menée à focaliser cette étude d'autant plus sur

l'analyse du comportement du dirigeant et sa vision (barrières interne), que sur l'analyse des barrières externes micro et macro qui feront l'objet d'un autre document de recherche.

➤ L'analyse des barrières liées aux dirigeants des PMI est basée sur 3 aspects essentiels, à savoir :

a) Intention de croissance :

Nous avons posé une question à propos de l'intention de croissance, en fusionnant l'intention avec le pouvoir faire. D'après les résultats, on a remarqué que 96,5% des répondants aimeront développer leur activité, mais seuls 42,1% sont engagés dans la phase de développement ou sur le point de le faire.

Ces résultats montrent la domination de l'intention de développement des PME chez ses dirigeants, mais elle est confrontée à de nombreux problèmes qui ralentissent ou freinent le processus.

Les entreprises membres de l'échantillon utilisent la croissance organique comme mode de croissance (sauf un cas où ils ont utilisé la croissance externe fusion-acquisition), ce mode est la seule solution compatible avec les capacités limitées des PME selon les dirigeants des PME. On signale que La croissance organique (ou croissance interne) signifie un mode de développement qui consiste à utiliser des ressources et des compétences développés en interne pour accroître la taille des opérations existantes ou élargir le champ couvert par l'entreprise¹¹.

b) Ouverture du capital de l'entreprise à d'autres investisseurs :

A travers le questionnaire administré, nous avons eu des résultats montrant la méfiance des chefs de PME vis-à-vis l'ouverture du capital, bien qu'ils ne peuvent pas développer leurs entreprises avec leurs propre moyens .L'explications de cette méfiance, est proclamer par les dirigeants interrogés de façons multiples, tels que : « mieux seul que mal accompagné », expérience avec un associé qui s'est mal déroulée, ne pas connaitre l'associé potentieletc.

c) Le degré de prise de risque :

La vision des dirigeants diffère vis-à-vis le risque, mais pour l'échantillon étudié, la grande partie de ces dirigeants (84,2%) confirment le risque encouru par les investissements engagés, contre 15,8% qui soulignent l'absence du risque .Afin d'expliquer ces résultats on peut souligner :

- D'une part, les dirigeants confirment ce risque, en raison de la présence d'une concurrence féroce qu'elle soit dans le secteur formel ou informel (le secteur informel échappe aux procédures fiscales et réglementaires ou même pour les pratiques de concurrence déloyale, par exemple : imitation du produit en utilisant la même marque illégalement).
- D'autre part, ils expliquent leur opinion par le choix d'une activité en phase de maturité, qui ne demande pas beaucoup d'investissements. Ainsi, ils

– considèrent que leurs produits sont connus chez leurs clients, donc le risque dans ce cas et d'après leur vision est minime.

3) Analyse des barrières internes à la croissance (liées à l'environnement interne de la PME) :

Dans cette partie nous avons analysé la variable de la famille et son influence sur les décisions prises dans la PME et son impact sur la croissance. D'après les résultats de la recherche nous avons relevé le lien significatif entre l'influence de la famille et sa participation dans la prise de décisions dans les PME (21/35 entreprises familiales ont souligné l'influence de la famille sur les décisions managériales).

Nous avons croisé la participation de la famille avec le type de la PME (gazelle non-gazelle en prenant en considération le taux défini par Birch (1991) -voir annexe- : moyenne d'évolution du chiffre d'affaires de 20% pendant 4 ans. Nous avons confirmé que la présence de la famille dans la gestion de l'entreprise n'impacte pas seulement les décisions managériales mais aussi la performance de la PME en matière de l'évolution du chiffre d'affaires.

Pour les PME non-familiales nous avons eu le même nombre entre gazelles et non-gazelles. Par contre, pour les PME familiales nous remarquons que 26/35 entreprises familiales ne sont pas des gazelles. Ce résultat nous ramène à constater que la famille peut être un obstacle à la croissance de la PME.

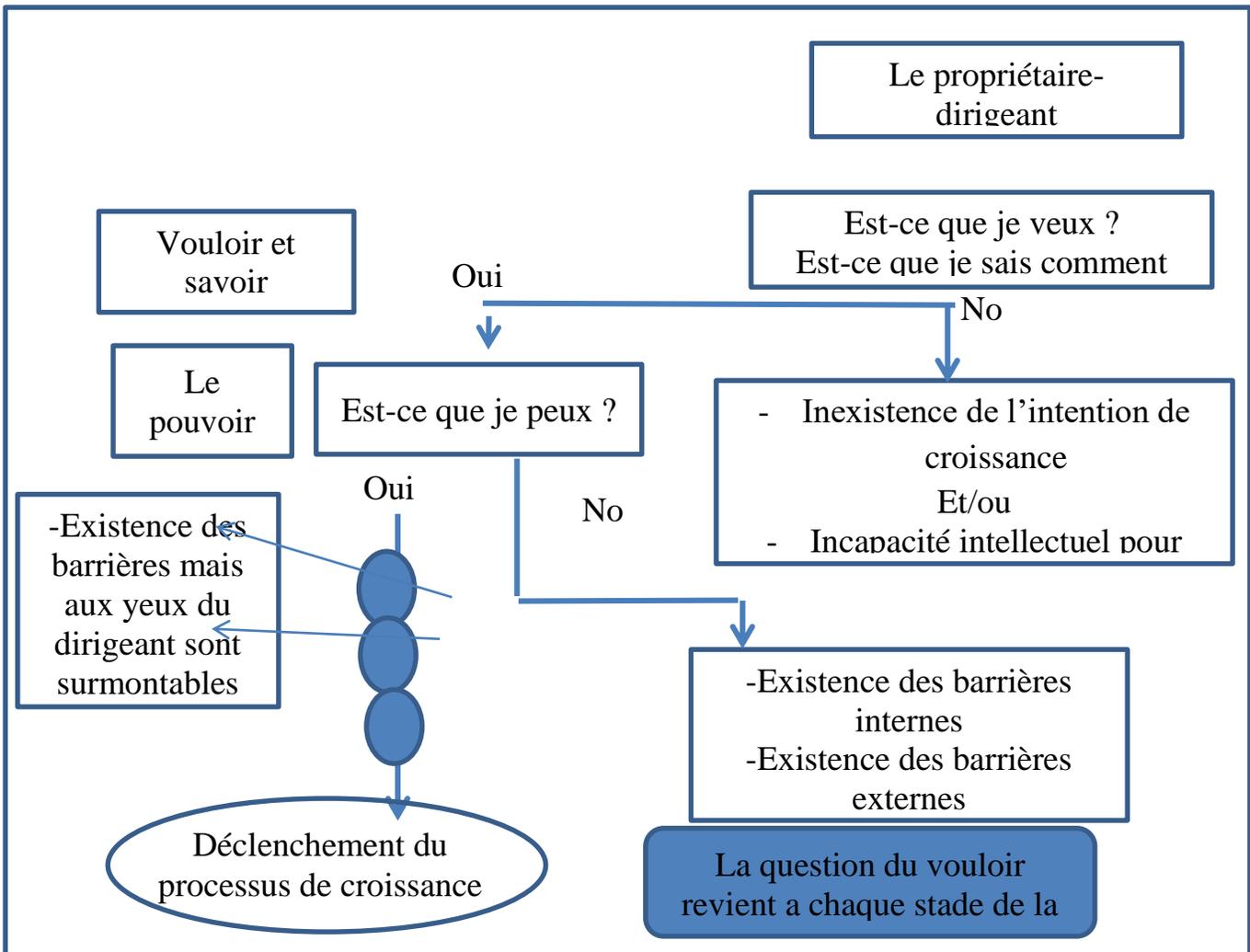
IV- Synthèse et Recommandations :

A travers notre étude de terrain, nos constatations et notre analyse des barrières à la croissance des PME industrielles. Nous a permis de proposer quelque recommandations que ce soit pour les PME ou pour les organismes étatiques chargés de près ou de loin de la promotion des PME en Algérie, ces recommandations sont :

- a) Faire plus d'effort pour l'intégration des entreprises du secteur informel au secteur formel en utilisant deux méthodes : 1- la sanction : cette méthode est la plus utilisée par les organismes de l'état 2- allègement des procédures administratives et fiscales pour les entreprises qui travaillent dans le secteur formel afin qu'elles puissent concurrencer les autres entreprises de l'autre secteur et donc pousser cette dernière (PME informelle) à s'intégrer dans le secteur formel.
- b) Faire un questionnaire qui soit saisi et traité dans une plateforme. Cette dernière constitue la base de suivi de la résolution des problèmes qui influencent l'activité de la PME. En plus, cette plateforme permet la coordination entre les efforts menés par les organismes de l'état.
- c) Donner plus d'attention à la gestion de l'assiette foncière surtout dans les zones industrielles et le suivi de son utilisation.
- d) Les problèmes de barrières de croissance des PME industrielles sont multidirectionnels. Ce qui veut dire qu'il n'y a pas une solution pour résoudre tous les problèmes, mais plutôt plusieurs solutions menées par plusieurs acteurs (les PME, l'état avec ses organismes, les universités... etc.) qui doivent travailler en coordination afin d'atteindre les objectifs tracés.
- e) La coordination entre les PME afin de contribuer d'une façon efficace à la résolution des problèmes communs.
- f) Vu les spécificités des problèmes internes de chaque PME, la meilleure solution est celle de l'accompagnement : créer un organisme qui rassemble des experts de l'université, des ministères et des consultants qui seront chargés de faire des diagnostics internes (connaître les forces et faiblesses de la PME) afin d'apporter des solutions adéquates selon le cas. En plus, l'ouverture de la PME sur les universités et les centres de recherches permet à cette dernière d'avoir un feedback sur les constatations menées chez elle et d'apporter des solutions et d'appliquer de nouvelles idées.

On présente le résumé de ce qui précède dans le schéma suivant :

Figure n°03 : Schéma représente les barrières de la croissance rencontrées par les PME



Ce schéma résume les grandes parties des barrières dont les dirigeants rencontrent avant de se lancer dans le processus de croissance. Selon Olivier de Serres «...réussir une entreprise... (Il faut)... joindre ensemble le Savoir, le Vouloir, le Pouvoir... »¹². Ce découpage de barrières permet de relever le rôle important du dirigeant de la PME ainsi que la place importante de l'environnement interne en favorisant ou freinant la croissance. En fin, ces éléments ne sont pas les seuls à influencer sur la croissance de la PME, l'environnement externe favorable contribue aussi à cette croissance.

Références bibliographique :

¹ *Bulletin d'information Statistique de la PME*, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, Ministère de l'Industrie et des Mines, N°31, Edition novembre 2017.

² GHARBI (S), *LES PME/PMI EN ALGERIE : ETAT DES LIEUX*, documents de travail, n° 238, 2011, p4.

³ SELHAMI (S) et autres, *A la découverte de la PME en Algérie*, Séminaire National "La Réalité et les Perspectives pour système comptable financier dans petites et moyennes entreprises en Algérie", Université d'El Oued, 2013, p6.

⁴ Regards sur les PME n° 17, op. cit., p 19.

⁵ GASMI (N), *Déterminants de la Croissance Externe Horizontale*, thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de BOURGOGNE, Dijon, 1998, p86.

⁶ Revue Regards sur les PME n° 17, *Freins à la croissance des PME à potentiel de développement*, Observatoire des PME, OSEO, Paris, 2009, p 19.

⁷ GASMI (N), op. cit., p 88.

⁸ Julien (P), *Les défis de la croissance des entreprises québécoises*, sous la coordination de Fillion (L), série croissance des PME, centre sur la productivité et la prospérité de HEC Montréal, Montréal (Québec), Canada, 2014, p 15.

⁹ Revue Regards sur les PME n° 8, *Dirigeant de PME, un métier ? ÉLÉMENTS DE RÉPONSE*, Observatoire des PME, GIE OSEO services, Paris, 2005, p 15.

¹⁰ Marchesnay (M) et autres, *Cas De Stratégie De Petites Et Moyennes Entreprises*, EMS Editions, Colombelles, France, 2001, p 14.

¹¹ Lehmann-Ortega (L) et autres, *Strategor « Toute la stratégie d'entreprise »*, 6^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2013, p 361.

¹² Julien (P), op. cit., p29

Annexes :

➤ La classification des entreprises de David Birch¹³ :

En 1992, l'américain D. Birch propose une approche atypique de la PME, qui a eu un énorme succès. Birch divise le corps des entreprises en trois grandes classes qu'il intitule, respectivement : éléphant, gazelles et souris.

- Les éléphants : Ce sont les grandes firmes qui ne rentrent pas en ligne de compte dans notre préoccupation, dans ce document de recherche.
- Les souris : forment la masse des « très petites », « micro » et « petite » entreprises. Les petites entreprises sont toutes celles qui ont moins de 50 salariés, les très petites ont moins de 20 et les micro-entreprises moins de 10, plus de 9/10 PME entre dans cette dernière catégorie. La taille de ces entreprises est déterminée par leur fonction ; les souris sont à leur taille optimale et n'éprouvent pas le besoin d'évoluer et de grandir ; elles sont par conséquent appelées à rester telles, toute leur vie.
- Les gazelles : les entreprises emploient entre 50 et 250 salariés et parmi elles il y en a quelques-unes qui affichent des performances exceptionnelles (Birch propose le critère d'un taux de 20% durant 4 années consécutives), on les appelle « gazelles ». Ce sont elles qui portent le poids de la compétitivité parce qu'elles sont dans la tranche de taille qui leur permet d'échapper aux inconvénients des éléphants et à ceux des souris, tout en cumulant leurs avantages respectifs