

Cap sur la PME et à la découverte de l'entrepreneur algérien

Melle : MAHIDA Hanane
Université Abou Bekr BELKAID
Laboratoire : Management des
organisations et des hommes
Doctorante en Management des
Organisations
mahida.hanane@hotmail.fr

Melle : BOURI Sarah
université Abou Bekr BELKAID
Laboratoire : MIFMA
Doctorante en Economie
Monétaire et Finance
bouritlm@hotmail.fr

Résumé :

Aujourd'hui, les PME sont source de compétitivité, leur développement permet de répondre aux besoins de différents secteurs. Depuis le début du siècle, le débat sur ce sujet est avancé en Algérie notamment après l'amélioration de la sécurité, l'ouverture de l'économie algérienne suite aux accords avec l'union européenne et l'adhésion prévue à l' c g c OMC , cette situation explique l'accélération des processus de création des PME. Ainsi la législation, qui régit ce secteur, et la mobilisation des organismes d'accompagnement a pour but d'amener ce projet à terme

De nos jours, les auteurs en stratégie considèrent que l'environnement à la fois, « économique et socioculturel », prend une place croissante dans la réflexion stratégique, et que dans ce même mouvement de réflexion, le profil du dirigeant de l'entreprise est reconnu comme facteur principal quant au choix et au déploiement de la stratégie en tant que tel. Le profil recouvre différentes spécificités, parmi lesquelles figurent les éléments de personnalité, comportements et/ou compétences managériales, et styles préférentiels d'organisation et de prise de décision, il serait donc évident d'isoler les éléments fondateurs, afin de voir de très près : que serait l'impact de la personnalité du dirigeant, sur l'action stratégique entreprise au sein de sa PME ?

Abstract

Today the SME are the source of economic competitiveness and developments regional dint its dynamic statute and its easy creation which makes it possible to answer the needs of various sectors.

Since the years 2000, the debate on this subject is advanced in Algeria, in particular after the improvement of safe situation, and the opening of the Algerian economy follows to grants association with the European Union and adhesion envisaged to OMC, this situation explains the acceleration of creative process the small and medium-size companies through the legislation of the laws which make it possible to organize this sector, and the mobilization the organizations of accompaniment to make a success to the projects of this nature.

Nowadays, authors believe that the environment at the time, 'economic and socio-cultural', takes a growing place in strategic thinkin that the profile of the leader of the company is recognized as main factor in the choice and deployment of the strategy . The profile covers different specificities, which include elements of personality, behavior or managerial skills, and preferred styles of organization and decision-making, so it would be easy to isolate the founding elements, to see closely: what would be the impact of the personality of the leader on the strategic action undertaken within its SMC ?

Mots clés : PME – PMI –

Introduction

L'Algérie a connu, depuis les années 1990, de nombreuses réformes touchant tous les domaines de la vie économique, sociale, politique, juridique et culturelle.

Les réformes économiques introduites dans ce cadre ont permis une ouverture plus importante au secteur privé, largement dominant, aujourd'hui, puisque le tissu économique actuel est à 99% privé et représente plus de 80% du PIB, mais également la révision et/ou l'introduction de nouveaux textes réglementaires à l'effet d'instaurer un environnement favorisant la promotion d'une économie libérale, telle que consacrée depuis la Constitution de 1989 et maintenue par toutes les constitutions qui lui ont succédé.

1-A la découverte de la PME algérienne :

La petite et moyenne entreprise est devenue ces dernières années, un sujet d'intérêt pour de nombreux spécialistes, elle suscite de grandes interrogations, et offre un énorme champ d'étude et de recherche. Longtemps, délaissée et boudée, suite à l'émergence de la multinationale, là voilà redevenue un objet qui attire, économistes, psychologues et autres, beaucoup voient en cette entité, la locomotive de la croissance économique de ce début de siècle. La création de la TPE/PME/PMI occupe une position de premier plan dans le processus de développement algérien, ce qui explique un phénomène démographique important dépassant la barre de 606 737 entreprises en 2010¹.

1-1-Situer la Petite et Moyenne Entreprise Algérienne dans le contexte économique

En Algérie, le développement de la population des PME a connu une expansion importante depuis 1995. Cette évolution est le résultat des mesures d'incitation et d'encadrement, en faveur de la promotion de l'investissement, prises par les pouvoirs publics dans le cadre des réformes économiques libérales. Cependant, au-delà de l'expansion du tissu de la PME ainsi enregistrée, le concept PME en Algérie reste très flou en comparaison avec celui en vigueur dans les pays industrialisés.²

Jusqu'en 2001, il n'existait pas une définition officielle de la PME en Algérie et l'Office National des Statistiques (ONS) définissait la PME comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes. Au regard de cette définition, seul le critère effectif comptait. En décembre 2001, l'adoption de la loi d'orientation sur la petite et moyenne entreprise a conduit à une définition plus officielle.

La définition de la PME adoptée par l'Algérie est basée sur les trois critères suivant : les effectifs, le chiffre d'affaires / le bilan annuel et l'indépendance de l'entreprise.

➤ **Article 4 : La Petite et Moyenne Entreprise**, quelque soit son statut juridique, est définie comme étant une entreprise de production des biens et des services employant de (1) à (250) personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas le 2 milliards de Dinars (DA) ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars et qui respecte le critère de l'indépendance.

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

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

➤ **Article 7 La très petite entreprise (TPE)** : toute entreprise employant de 1 à 9 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

1-2 Quelques statistiques concernant le contexte algérien :

A partir de 2000, le poids de la PME/PMI a nettement augmenté, le nombre a plus que doublé, et la densité a presque quadruplé. Les statistiques disponibles indiquent que plus de la moitié des PME/PMI ont été créés entre 2001/2007, suite à la loi d'orientation sur les PME de 2001, soit 212 120 entreprises. A la fin de 2010 le nombre des PME/PMI privées a connu une évolution remarquable, et a enregistré le nombre de 398 788 entreprises, alors qu'au début de 2003 elles étaient de 207 949 entreprises, contrairement au nombre des PME/PMI publiques qui a enregistré une diminution de 228, en 07 années. Par contre le total des artisans durant 07 années, a connu une augmentation nette et a passé de 79 850 entreprises artisanales en 2003 à 162 085 entreprises à la fin de 2009³.

En matière de densité, le secteur enregistre un taux de 10 PME/PMI pour mille habitants (10/1000), un taux qui reste très loin des normes internationales ou le taux le plus faible est de l'ordre de 45 PME/PMI pour mille habitants (45/1000). Des statistiques plus détaillées sur l'évolution du secteur PME/PMI sont mentionnées dans le tableau ci-dessous :

Tableau1 : Evolution des PME/PMI en Algérie de 2004-2010

Entreprises	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Privées	225 449	245 842	269 806	293 946	392 013	408 155	606 737	642314	686825
Publiques	778	874	739	666	626	598	560	599	561
Artisans	86 732	96 072	106 222	116 347	126 887	162 085	-	-	-
Total	312 959	342 788	376 767	410 959	519 526	570 838	607297	642913	687 386
Entreprises	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Privées	225 449	245 842	269 806	293 946	392 013	408 155	606 737	642314	686825
Publiques	778	874	739	666	626	598	560	599	561
Artisans	86 732	96 072	106 222	116 347	126 887	162 085	-	-	-
Total	312 959	342 788	376 767	410 959	519 526	570 838	607297	642913	687 386

Source : Direction des systèmes d'information et des statistiques, ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement.

A la fin du premier semestre 2012, la population de PME a atteint un total de 687 386 PME. La croissance du nombre de PME en Algérie maintient, à cet égard, un cap de progression régulier depuis une décennie et s'est trouvée encore consolidée depuis le début du plan quinquennal 2010-2014. Elle est, en effet, soutenue depuis plus d'une décennie, par un trend moyen de croissance de l'ordre de 9 %.⁴

Sur cette facette liée à une dynamique d'ensemble, les indicateurs économiques mettent en exergue une croissance démographique des PME appréciable. Il n'en reste pas moins que cette dynamique est entachée de certains déséquilibres dans : la structure du tissu des entreprises, la répartition territoriale des PME. et la répartition sectorielle des entreprises.

2- Ce qui caractérise la PME algérienne :

La dynamique de création de nouvelles entreprises s'est faite à travers 3 processus principaux : les créations « classiques » qui concernent l'investissement privé constitué principalement de fonds propres (près de 70% des créations), les micro-entreprises des jeunes bénéficiaires du dispositif d'aide à la création de l'ANSEJ⁵ (29 % des créations), et les sociétés de salariés constituées des entreprises publiques dissoutes rachetées par les employés à l'aide de modalités de crédit avantageuses(1%)⁶.

L'Algérie offre l'image d'une multitude de micro-entreprises familiales Semi-informelles, indépendantes et déconnectées les unes des autres cohabitant avec de plus grandes entreprises, tout aussi familiales, mais à l'aspect beaucoup plus moderne, et fortement liées aux institutions locales et nationales. Les entreprises se sont développées en dehors du regard de l'Etat, investissant principalement les secteurs peu risqués à faible apport en capital « commerce, services, transport, BTP » donnant naissance à une majorité de TPE.

❖ La gestion de l'entreprise est souvent corrélée à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille et un lieu de reproduction des fonctionnements familiaux ce qui conduit souvent à des comportements économiquement irrationnels. Le recrutement par exemple se fait en général en fonction du lien de parenté ou de la proximité familiale ou ethnique, au détriment de la compétence et du savoir-faire.

❖ L'organisation hiérarchique est de type patriarcal : le management est caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission au père, et à l'aîné (masculin) de manière générale.

Le principe étant que l'autorité du père est indiscutable .C'est l'aîné de la famille, le père (ou celui qui en a le statut) qui possède sans partage le pouvoir stratégique. La Caractéristique (classique des PME) de concentration du pouvoir autour de la personne du propriétaire-dirigeant est renforcée et même légitimée dans le contexte socioculturel algérien.

❖ la capital de l'entreprise, souvent constitué de fonds propres et de prêts informels au sein de la famille est considéré comme incessible, et indivisible, même en cas de disparition du propriétaire. La gestion du patrimoine est marquée par la prudence et la sécurité. Le recours aux capitaux étrangers (au cercle familial), le partenariat ou la fusion sont des pratiques non encore utilisées. La conception des anciens entrepreneurs est que l'association (ou le partenariat) mènerait à une diminution de leur pouvoir stratégique (de père) et un éclatement de la famille.

❖ Les jeunes entrepreneurs qui évoluent dans un marché de plus en plus concurrentiel montrent plus d'aptitude à l'innovation et à la modernité (Gillet 2003), particulièrement dans les moyennes entreprises qui se retrouvent en concurrence les unes avec les autres.

❖ Le recours à l'autofinancement externe et informel reste toutefois très élevé chez les PME, ce qui dénote une certaine faiblesse de la bancarisation de l'économie. Cette faiblesse met en évidence des problèmes plus structurels, notamment la lourdeur des services bancaires et le renforcement de l'économie informelle, qui représente 30% de l'activité globale selon le Conseil National Economique et Social

❖ Petite taille avec une structure simple fixe et plate

❖ Stratégie intuitive ou peu formalisée

- ❖ [Système d'information](#) interne simple et peu formalisé
- ❖ Faible formalisation
- ❖ Le recours à l'écrit n'est pas primordial, du fait de l'importance de l'ajustement mutuel

3- Programme de soutien pour l'accès aux crédits bancaires et aux financements de l'investissement

Si l'assouplissement du cadre réglementaire a permis l'essor du secteur privé, la réforme de l'administration, du droit des affaires et de la fiscalité demeure trop lente pour répondre aux impératifs de la nouvelle structure du marché. La lourdeur et la complexité des formalités administratives rebutent bon nombre d'entrepreneurs –A titre d'exemple - Entre l'obtention d'une inscription au registre de commerce et l'acquisition d'un siège social, un délai de six mois serait nécessaire pour créer une entreprise. Selon le classement Doing Business 2012, l'Algérie est 148^{ème} sur 183 pays pour la facilité à faire des affaires (5 places perdues depuis 2011) et 153^{ème} pour la facilité à créer une entreprise ¹⁶.

L'accès des PME aux financements bancaires demeure difficile et les autorités ont mis en place des fonds de garantie tels que le Fonds de garantie des crédits aux PME (FGAR) et la Caisse de garantie des crédits et investissements des PME (CGCI). Par ailleurs, pour les prêts aux entreprises destinés à l'investissement, l'Etat a mis en place des taux bonifiés (3,5% au lieu de 5,5 %), les crédits accordés dans ce cadre ayant été portés de 5 à 7 ans avec un différé de remboursement porté de 2 à 3 ans, et pourra atteindre 15 ans avec un différé de 5 ans. Les pouvoirs publics ont également inscrit, dans la Loi de finances 2012, le soutien aux PME en difficulté financière avec la restructuration de leurs dettes et la prise en charge, par le Trésor, des frais financiers et intérêts liés à leurs dettes. De plus, les entreprises pourront bénéficier de la couverture de leur risque de change, et des allègements fiscaux sont prévus pour les PME des régions du sud, quant au Fonds national d'investissement (FNI), créé en 2009 celui là devrait aussi jouer un rôle croissant pour le financement des PME, grâce notamment à la création annoncée de 48 antennes régionales. Les fonds d'investissements privés pour le financement des PME commencent à se développer, notamment des fonds d'amorçage et de capital risque tels que Finalep, Maghreb Private Equity et Sofinance, mais demeurent encore marginaux. Enfin, les dernières concertations entre le gouvernement, le patronat et les syndicats ont conduit à un projet de cotation des titres de PME sur les places boursières dès 2012, afin d'assurer aux PME un accès plus facile aux ressources financières et aux partenariats avec des investisseurs étrangers ; ce projet est toutefois symbolique compte tenu de la faiblesse de la capitalisation boursière, inférieure à 2 % du PIB.

4- Programmes de mise à niveau et de renforcement de la compétitivité des PME

En juillet 2010, le gouvernement a lancé un programme géré par l'Agence nationale pour le développement de la PME (ANDPME) et doté d'une enveloppe de 386 Mds DZD sur 5 ans, visant la mise à niveau de 20 000 entreprises, destinées à devenir le fer de lance du développement économique, et la création de 200 000 PME. Le développement de secteurs à forte valeur ajoutée, tels que les industries mécaniques, le BTPH, la pêche et les services devra permettre de porter de 5 à 10 % la participation de l'industrie au PIB.

Ce programme national doit être complété par le Programme d'appui aux PME et à la maîtrise des technologies de l'information et de la communication (PME II), lancé en mars 2011 et doté d'un budget de 44 M€, financé à hauteur de 40 M€ par l'Union européenne et de 4 M€ par l'Algérie, ce dernier permettra d'ici fin 2013, la mise à niveau de 150 à 200 PME appartenant aux secteurs de l'industrie agroalimentaire, des matériaux de construction, de la mécanique, de la transformation des métaux, de la chimie et de la pharmacie, de l'électricité, de l'électronique et des TIC.

Au plan de la coopération bilatérale, l'Agence française de développement (AFD) a financé, de 2007 à 2010, à hauteur de 2,1 M€, le programme Optimexport, qui visait à accompagner la politique de promotion et de diversification des exportations hors hydrocarbures. 40 entreprises ont bénéficié de ce programme. Ubifrance, sur financement de l'AFD, conduit actuellement une mission de conseil auprès d'Algex, l'Agence nationale algérienne de promotion du commerce extérieur. De la même manière, l'Agence de coopération technique allemande (GIZ) finance, à hauteur de 8,7 M€, un programme de développement destiné aux entreprises de moins de 20 salariés, sur la période 2007-2015.

5-Cadre conceptuel de la recherche :

De prime abord nous avons opté pour 30 PME, tout en essayant de mettre en avant les arguments clés pour les pousser à collaborer, vu que la fracture fait que le monde économique externe est complètement indépendant des recherches scientifiques, raison pour laquelle nos entrepreneurs pensent que collaborer ne servira à rien.

Nous avons ciblé des PME qui appartiennent à différents secteurs, et sont localisées pour la plupart dans la wilaya de Tlemcen.

Les éléments de choix de notre échantillon, conformément à la loi n° 1-18 du 12 Décembre 2001 portant la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise « effectif>10 »

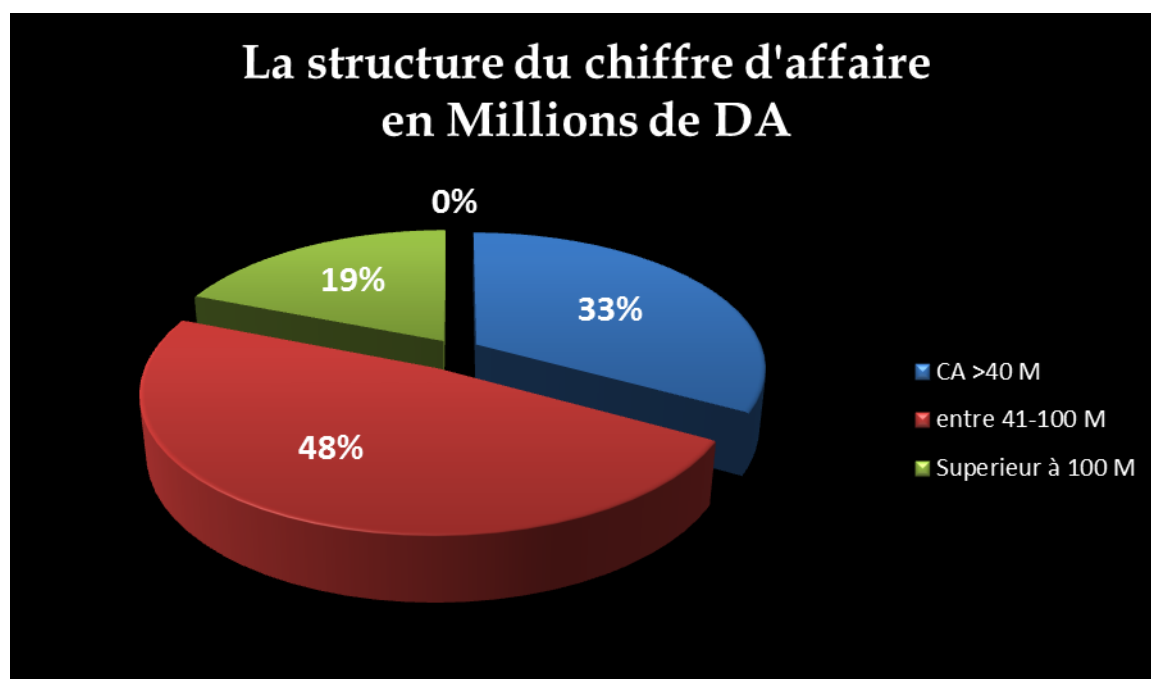
pour éviter de traiter des cas de TPE qui ne s'investissent pas trop dans l'art managériale, encore moins à la stratégie.

Le choix de l'échantillon a été plutôt subjectif, car nos propriétaires-dirigeants de PME « formelles aux yeux de la loi » se méfient de ce qui est enquêtes, et interrogations, en précisant que le mode de recueil des informations s'est effectué par un questionnaire comprenant une majorité de questions ouvertes. Celles-ci se sont imposées naturellement parce qu'elles paraissaient les plus appropriées pour explorer et approfondir un sujet complexe et mal connu, mais seulement 27 entrepreneurs ont accepté de nous recevoir.

Notre analyse s'est portée sur les PME algériennes privées, à un certain stade de leur vie, il s'agit des entreprises qui ont dépassé le stade de démarrage et qui se situent au stade « développement » primordial pour étudier le dynamisme du management stratégique dans le processus d'amélioration de la performance de petites et moyennes entreprises algériennes.

Les secteurs d'activité des PME étudiées sont répartis comme suit :

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	Pourcentage
BTP et matériel de construction	05	19%
TIC « Télécoms, informations, développement web, agences de communication, création de logos et infographie »	04	15%
Industrie « Chimie, transformation plastique, carton, cuire, conditionnement et emballage »	09	33%
Textile « ameublement : draps, rideaux, tapisserie »	03	11%
Services « distribution, contrôle technique, société de Taxi, automatisme »	06	22%



Représentation de l'échantillon cadre descriptif

Cette première étape d'analyse et de dépouillement, est très révélatrice, 22 entreprises ont vu le jour entre 1980-2010, soit un pourcentage de 81% de notre échantillon. L'explication de ce phénomène, réside rappelons le dans les tentatives de l'état algérien à stimuler le secteur privé après l'échec de la contribution des entreprises publiques à enregistrer une croissance économique.

81% des PME de notre échantillon, possèdent le statut de société à responsabilité limitée, et 19% des entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée. Le choix des deux formes juridiques SARL et EURL correspond le mieux aux entreprises familiales, en préservant leur patrimoine personnel qui reste indépendant de celui de la société.

37% déclarent avoir entre 50-et 100 salariés soit 10 entreprises sur 27. 8 entreprises fonctionnent avec plus de 100 salariés soit 30% de notre échantillon, « BTP et matériel de construction et industrie (production et commercialisation) » cela s'explique par la capacité aux entrepreneurs privés à recruter et à créer de l'emploi, après la fermeture des entreprises publiques, en prenant le relais vu que la demande n'arrête pas d'accroître.

Quant au chiffre d'affaire, 19% enregistrent un CA > 100 Millions de DA, dont une entreprise de distribution d'engins de travaux publics avec 1 milliard de DA en 2009, suivie d'une entreprise en développement web et infogérance, avec 600 Millions de DA employant le plus faible nombre de salariés de notre échantillon 11 employés uniquement

En analysant et en examinant les informations collectées auprès de notre échantillon, on a fait que confirmer que le profil type de l'entrepreneur n'existe pas.

L'âge moyen des entrepreneurs de notre échantillon est de 47 ans, avec un âge maximum de 65 ans pour le doyen de notre échantillon et de 29 ans pour le plus jeune.

Pour ce qui est des diplômes obtenus et du niveau d'étude des entrepreneurs interrogés :

1 chirurgien dentiste, soit 4% de l'échantillon, 8 ingénieurs 30% de l'échantillon, 6 licenciés, 22%. 7 avec un niveau secondaire, soit un pourcentage de 26%, et enfin 5 avec un niveau de formation moyen et primaire « avec certificat de fin d'étude primaire élémentaire en poche » soit 18% de l'échantillon.

Le chirurgien dentiste s'est vu se reconverter en un chef d'entreprise de publicité et de télécommunication.

8 ingénieurs (2 en hydraulique, 2 en génie civil, « exercent dans le BTP » 2 en informatique, « 1 en biologie, 1 en chimie ») 6 licenciés (2 en comptabilité, 2 en commerce, 2 en droit) 3 qui ont un niveau universitaire avec parcours inachevé, et 2 avec un niveau secondaire», des autodidactes qui ont appris sur le tas et qui brille en 2010 en enregistrant les CA 2009 les plus élevés de tout l'échantillon, répartis consécutivement sur les 3 secteurs suivant : Services, industrie, textile. Soulignons que 25 chefs / 27 dirigent eux-mêmes leurs entreprises, tandis que les deux autres propriétaires ont engagé deux gérants maîtrisant la gestion de l'entreprise et les techniques comptables et commerciales.

5 entreprises de l'échantillon sont certifiées ISO 9001-2000, et deux occurrences travaillent en ce moment même pour passer à ISO 9001-2008 avant la fin de l'année. « 1 en BTP et 1 enregistrant le CA le plus élevé de notre échantillon en services « distribution d'engins de travaux et hydraulique ».

En première partie d'entretien, nous avons souhaité laisser toute liberté à la personne interrogée concernant les réponses apportées sur les compétences qu'elle pensait maîtriser, les premières questions posées étaient par conséquent très ouvertes : quelles sont les grands axes de compétences que vous pensez maîtriser aujourd'hui?»

Parmi les compétences citées spontanément par les 27 entrepreneurs interrogés :

- **Les compétences managériales**, citons la capacité à *mobiliser des hommes*, à *gérer une équipe*, à *organiser le travail* ainsi que *le leadership* qui apparaissent plus spécifiquement.
- **Les compétences entrepreneuriales**, la capacité à *saisir des opportunités d'affaires*, à *développer son réseau* et *se distinguer face à la concurrence*.
- **Les compétences comportementales**, « *rigueur*, *le sens de l'organisation* et *la ténacité* ».
- **Les compétences commerciales et marketing** : La prospection, et la capacité à négocier sont plus particulièrement citées. Alors que la relation avec le client n'a malheureusement été citée qu'une seule fois.

-Les compétences en gestion financière : *L'analyse de l'entreprise* à travers la manipulation de tableaux de bord tels que le bilan et le compte de résultats ont été indiqués.

En guise de conclusion pour cette première partie du questionnaire nous remarquons la prédominance, chez les personnes interrogées, de postures de « managers » et « d'entrepreneurs ». Sans trame spécifique, les personnes interrogées se sont naturellement perçues comme des leaders, des meneurs d'hommes, des chefs d'entreprises capables de gérer leurs structures et générer du chiffre d'affaire. Les compétences techniques telles que le commercial et marketing, la gestion financière n'ont été citées que dans un second temps. Remarquons également, le faible nombre de citations concernant les compétences en gestion financière.

5-1-Naissance du projet et son développement :

50% estiment que la naissance du projet a été un fruit de réflexion sur plusieurs années, « *J'ai sacrifié 6 années pour étudier et doper mon projet, j'avais pas droit a l'erreur, je n'avais aucune source de revenu, j'avais intérêt à ne faire aucune erreur, et savoir ou je mettais les pieds* » alors que 30% n'ont fait que reprendre l'affaire familiale, pour ce qui est des 20% la tournure spontanée à marqué leur engagement d'entreprendre « *J'étais chirurgien dentiste en France j'avais économisé de l'argent, je suis rentré en Algérie en 1998 sur un coup de tête, j'ai investi dans l'infographie et la création de logos des entreprises un monde que je ne connaissais pas, les idées y étaient le cœur aussi* ».

« *L'idée d'être chimiste, ne m'a jamais séduite, il y avait de belles opportunités dans le secteur du textile, j'ai du tout apprendre, je savais que c'était ce que je voulais faire, je me suis installé en Chine pendant quelques temps et c'est là ou j'ai appris le métier, la production, les affaires, négocier, foncer... mon entreprise...ma fierté...* ». La concrétisation de l'acte d'entreprendre n'aurait pu devenir réalité sans le double soutien moral et financier de la famille. Aucun entrepreneur n'avait éprouvé des difficultés à convaincre les proches pour l'aide financière et bénéficier du carnet d'adresse de ces derniers.

Pour ce qui est des éléments déclencheurs dans la décision d'entreprendre, « *Je me suis lancé pour dégager du profit investir labourer travailler dur pour être récompensé le plus vite possible, je ne savais pourtant pas que je devais attendre très longtemps avant de prendre des vacances...j'ai fait ça pour l'argent* » répond notre doyen des entrepreneurs interrogés.

« *Je suis ingénieur en hydraulique, de formation ; mon père avait son entreprise en BTP depuis très longtemps, quand il n'était pas sur le terrain il était au bureau, dès mon jeune âge je savais que je suivrai son parcours, on a boosté l'entreprise familiale, puis c'est devenu un groupe,*

et de là j'ai créé ma propre entreprise » relate un entrepreneur leader national en distribution d'engins de BTPH.

« De ma part, j'ai hérité d'une importante somme d'argent, mes parents étaient propriétaires terriens, j'ai tout mis en banque puis un jour je me suis dit, je dois investir, j'ai fait des recherches, j'ai contacté des professionnels en la matière, j'ai concrétisé et mis au point mes idées pour, être mon propre patron, en finir avec la pression des entreprises étatiques, lors de la privatisation des entreprises, je savais que le moment était propice pour quitter sans regrets, ...il est vrai que je me suis lancé dans le textile, après avoir travaillé 19 années dans le même domaine» relate un entrepreneur qui se dit en toute modestie connaître le marché national comme le fonds de sa poche.

Le chirurgien dentiste quant à lui, fait sortir une toute autre vision des éléments déclencheurs dans sa décision d'entreprendre : *« Plutôt une tournure spontanée, vu que l'objectif était de répondre à un marché aux besoins croissants dans le domaine du développement web, et plus particulièrement dans les solutions de collaboration en ligne, je voulais tout simplement... changer de travail, de ville, de pays, en Algérie l'infographie, et le monde des technologies était plutôt méconnu...j'y suis et j'y reste»*.

L'entrevue contenait une question, pour limiter la vision du chef en matière de réponse à la question, votre entreprise comment est elle caractérisée ? pour cela on a essayé de guider, la réponse de l'entrepreneur en lui proposant 3 réponses possibles les résultats ont été divergents .10 entrepreneurs ont répondu « Développement de nouveaux produits » soit 37% de l'échantillon ; 13 quant à eux ont répondu « Recherches pour répondre aux exigences du marché » 11% de l'échantillon ; et un seul a répondu « Recherche et développement continu » réponse qui n'existait pas sur ma planche de propositions.

Ainsi nous résumons l'envie d'entreprendre d'après notre échantillon de recherche, pour analyser la naissance du projet et de son développement comme suit : la création d'entreprise est pour la plupart des entrepreneurs une réponse à une situation désirée ; elle répond davantage à un besoin de création de son propre emploi, et à une volonté d'accomplissement et de réussite.

5-2 L'analyse des variables de l'influence de l'expérience professionnelle dans la prise de décision :

En voulant savoir si les entrepreneurs chefs de leurs propres entreprises connaissaient les techniques et maîtrisaient la gestion de l'entreprise et la prise de décisions, les réponses différaient, d'un entrepreneur à un autre, mais surtout par rapport à l'âge et à la formation de chacun, *«Maîtrise ?...Absolument pas, notre entreprise a connu des échecs par manque de compétences*

dans le domaine de la gestion, les conséquences auraient pu être fatales, mais nous nous sommes toujours engagés à préserver l'identité de l'entreprise et stabiliser sa santé financière, tout en essayant de combler nos failles».

« J'ai fait appel à un tuteur au départ, j'appelle le bonhomme qui m'a tout appris tuteur parce que je l'ai embauché alors que je ne connaissais absolument rien je lui ai fait une totale confiance, j'ai tout appris je me suis inscrit dans un institut spécial pour apprendre ce qu'est un TCR un BILAN des écritures comptables, c'était indispensable, 17 ans après je peux dire que je reviens de très loin, mais que je maîtrise, et que mes repères y sont en gestion de mon entité », révèle un entrepreneur spécialiste en emballage.

Notre doyen quant à lui, nous a révélé une toute autre explication, « L'ignorant c'est celui qui pense tout connaître, je demande toujours l'avis des autres, il m'arrive de penser que deux avis valent mieux qu'un, alors pour la moindre des choses, je réunie mon directeur financier et commercial, de production, et de RH, pour prendre les décisions en matière d'import, en matière de calcul, et en matière de coûts... »

La réponse de l'entrepreneur licencié en commerce, a été frappante, « Mon, secteur est en perpétuel développement, les besoins des marchés ne cessent de grandir, et donc il est évident que la motivation est de conquérir une part de marché conséquente par tous les moyens, je me suis auto formé en gestion de l'entreprise, j'ai passé 2 années de ma vie à Alger, à apprendre l'analyse financière, la gouvernance et à présent je suis des cours accélérés en IFRS, je dois tout connaître, c'est la clé de la réussite ».

7 entrepreneurs/ 27 soit 26% de notre échantillon affirment s'être inscrits dans des instituts spécialisés en gestion et en comptabilité, alors qu'un seul a suivi la formation IRCA inter entreprises⁷, « audit, management ».

Pour ce qui est des expériences professionnelles vécues, les réponses convergent en un seul son, l'acquisition des compétences, se fait avec le temps, « il ne faut jamais penser tout savoir, « on apprend de nos erreurs, il faut savoir sauvegarder les archives de nos (bêtises) de nos dépassements, pour éviter de reproduire ou de retomber dans le même piège et se retrouver au fond du même puits » « on se fait secourir une seule fois avec le même outil, on n'a pas le droit de le réutiliser, il n'est pas recyclable ni même réutilisable, on doit être vigilants, même si l'on pense tout connaître » .

L'acquisition de l'expérience : selon Kolb, l'expérience peut être acquise de deux manières différentes : ou bien à travers une expérience directe et tangible permettant une immersion dans la

réalité concrète, ou bien à travers une conceptualisation abstraite faisant référence à la pensée, l'analyse et la planification systématique pour faire face à n'importe quel obstacle.

5-3-Le déploiement de la stratégie :

Pour répondre à la question détenez-vous un carnet de route pour les 5 prochaines années ? Et comment gérez-vous ce pilotage, les réponses divergent, d'un entrepreneur à un autre, les décisions concernent principalement, l'emprunt et l'investissement, sur une base d'études approfondies pour 23 décideurs « 85% » de l'échantillon, alors que les 4 autres « 15% » ont avoué, avancer avec incertitude, avec flair uniquement en agissant seuls. « *J'exerce mon pouvoir à tous les niveaux c'est moi le chef* ». « *La stratégie ? ça veut dire quoi ? avoir une avance par rapport aux autres ?* » « *Mon carnet de route pour les années à venir, existe, dans ma tête est sur papier, on ne peut pas conduire une voiture les yeux fermés* »

« *Le carnet de route pour les 5 prochaines années est établi depuis janvier 2010, il concernera surtout une diversification dans les services offerts par l'entreprise et un plan de recrutement massif. Nous gérons actuellement ce projet avec divers partenaires, en utilisant des outils de collaboration pour concrétiser ce qui est planifié* ».

3 dirigeants/27 soit « 11% » par rapport à notre échantillon déclarent vouloir en finir avec les dettes pendant les 5 prochaines années. Pour ce qui est du secteur de l'industrie les deux entreprises spécialisées en industrie chimique « colle, peinture, vernis et résine » soit 8% uniquement se voient investir très prochainement, dans de nouvelles techniques de production, avec des emballages écologiques, respectant l'environnement. « *Ce que je veux faire c'est de rajouter une touche écolo, à mon processus de production, le marché est attentif à ce genre d'initiative, je saute sur l'occasion* » Nous dit le chef dirigeant d'une des deux entreprises en nous montrant les rapports des réunions, qui ont eu lieu avec l'évaluation des coûts par rapport à une moyenne de taux de change spécifique, du temps ; des ressources humaines, « *Les experts espagnols ont tout étudié, tout évalué, j'ai hâte de lancer ça, pour que tout le monde sache que j'ai été le premier à le faire, en respectant les normes de sécurité requises, dans ce genre de procédé* ».

« *Je dégage des profits de taille, ça me servira de garantie pour demander un emprunt à long terme, l'étude financière est close, j'attends la réponse de la banque, j'ai l'intention d'élargir mon activité davantage, durant les 6-7 prochaines années... tout est planifié, je veux ouvrir une seconde entité de production mais à Oran cette fois* ». Nous répond un producteur et transformateur de sachets en plastique.

5-4-En ce qui concerne le calcul des variables pour tracer une politique stratégique,

« Les choix sont évalués en fonction de leurs retombées financières sur l'entreprise à moyen et long terme. Aussi, nous accordons beaucoup d'importance à la charge de travail allouée à chaque collaborateur, il est donc évident que l'évaluation de chaque choix se fait dans ce sens.

Ayant peu de concurrents dans notre secteur d'activité, tous nos choix sont orientés vers la bonne gestion commerciale et financière de l'entreprise tout en faisant abstraction de la concurrence ». Relate le leader en développement Web.

Mais les réponses qui ont été plus ou moins portées sur le secteur de la production, sont analysées comme suit : 65% des PME fixent leur prix selon les dépenses + ce qui se passe chez les concurrents, alors que 35% ; se focalisent uniquement sur les coûts de leur production.

Ceci peut être expliqué par le fait que nos entreprises ne maîtrisent pas forcément la comptabilité analytique, qui est parfois associée à d'autres techniques de [management](#) comme la gestion budgétaire », et ne se basent que sur les appréciations dans leurs politiques « (vision du marché) et non pas étude » tout en négligeant un peu leur avantage compétitif.

5-5- Le Management :

La question inéluctable, pour commencer le traitement du volet « management » se pose par elle-même, les règles et procédures, sont elles rédigées automatiquement ? Seulement 9 entreprises, soit 1/3 du nombre total de nos entreprises pratiquent ce genre d'automatisme dans le circuit informatique « *Tout le monde doit savoir ce qu'il doit accomplir, au moment des comptes, chacun prendra sa propre responsabilité* ». « *Les règles internes ainsi que les protocoles d'exécution ont été décidés pendant plusieurs réunions et tenus sur un PV. Ce dernier est mis à jour à chaque nouvelle réunion* ».

Le caractère oral de la communication et l'absence de systèmes d'information ne semblent pas gêner particulièrement les entrepreneurs. « *On rédige quand ça touche la finance ou la comptabilité, les pièces justificatives doivent y figurer, mais pour le reste ce n'est pas bien important* ».

Concernant le mode de management qui prime au sein de l'entreprise, nous analyserons les 27 entreprises de l'échantillon tout en précisant que 2/ 27, sont dirigées par le propriétaire dirigeant et un gérant « toutes les deux dans le secteur des TIC ».

Notons que 18 entrepreneurs ont affirmé demander conseils en réunissant : le financier+le comptable+le chef commercial+le responsable production soit 67% de l'échantillon, alors que pour les 09 autres soit 33% ont affirmé être assez compétents, en maîtrisant assez de données en matière de gestion des risques. « *L'expérience en est la clé, je suis un actuair, je joue avec les*

chiffres je colorie dans ma tête les paramètres, je sais ce que je fais...je me suis fais des frayeurs...mais je suis encore là, on ne peut pas décider a deux, encore moins à plusieurs, c'est mission impossible ».

« J'ai un droit de regard sur la politique de management employée par le gérant. Ayant une relation de confiance avec lui, j'approuve pratiquement tous les choix portés sur le management sachant que le gérant est très compétent dans le domaine ». Répond l'entrepreneur qui exerce aux cotés de son gérant. *« Les décisions se prennent au mieux des compétences de chacun, demander conseil est primordial, Il n'y a aucun risque de perturbation quant à la prise de décision ».*

La délégation de pouvoir, présente une grande souplesse dans le processus de prise de décision, à titre d'exemple «purement indépendant de notre phase empirique» un agent commercial sera libre de décider de l'importance des remises accordées à ses clients (si toutefois se pouvoir lui est accordé), communication et actions correctives mises en œuvre plus rapidement, dès qu'il s'agit de l'engagement et de l'avenir dont les enjeux sont importants, l'entrepreneur se mobilise pour étudier, et collecter les informations internes et externes, et de mesurer son positionnement, en faisant appel à d'autres professionnels, selon les compétences de chacun, tout en précisant que l'analyse des résultats, concerne seulement lors d'un « changement » impliquant, une mobilisation de taille, autrement, le pouvoir est entre les mains du propriétaire.

Pour ce qui est de la classification des fonctions par rapport aux préoccupations et au temps consacré pour chacune des tâches, 20 entrepreneurs ont cité en premier *« l'amélioration du produit, puis en deux : l'étude des exigences du marché et enfin, la collecte des informations en mettant sous la loupe les concurrents directs ».* Alors que le leader national en distribution quant à lui a mis l'accent sur le pilotage marketing, qui forme une dualité avec la qualité des services, en étudiant les exigences et surtout en mettant dans le collimateur, les concurrents. A ce stade de l'entretien, ce même entrepreneur, nous a interrompus pour nous faire part de son secret qui lui a permis de réussir, *« Moi qui travaille depuis des années avec nos amis chinois et japonais, j'ai appris l'art de la gestion de la qualité et des entreprises, en les voyant faire, «la roue de Deming PDCA, avec la cale qui l'empêche de revenir en arrière » est le secret de ma réussite dans le monde des affaires, tout est planifié, tout est étudié, tout est analysé, je scrute tout, j'ai des yeux partout, sur le marché, au sein des banques, le taux de change, les nouveautés, il faut savoir être patient et s'impliquer sur plusieurs années ».*

Pour ce qui est des informations sur les coûts et les tableaux de bord, 16 entreprises sur 27 soit 59 % uniquement analysent les informations techniques collectées, *« Nous nous réunissons, Ifois par mois pour savoir ou nous sommes par rapport a nos attentes, sans compter les réunions*

de crise ou l'on se réunit pour trouver des solutions tous ensemble » raconte un entrepreneur qui a su percer dans l'industrie du textile, *les réunions hebdomadaires ont lieu chaque fin de semaine pour mesurer et évaluer les attentes par rapport au déroulement de notre programme d'action, on constate alors, on corrige au fur et à mesure* », répond un second entrepreneur exerçant dans le secteur des NTIC.

« *Vue en temps réel de ce qui se passe sur le terrain, résultats quantitatifs et qualitatifs, en matière de réalisation, pour ce qui est des coûts, une comptabilité analytique est appliquée, on étudie alors l'impact des coûts sur nos réalisations et on compare constamment par rapport au budget fixé* » répond le gérant d'une des entreprises après que l'entrepreneur lui a fait appel pour répondre à cette question.

En contre partie les réponses négatives étaient de 11 soit 41% de l'échantillon, « *le tableau de bord ? C'est quoi ?* » Pour ce qui est des coûts on évalue à l'œil, on ne s'aventure pas en mettant les pieds dans un terrain glissant, je connais tout » nous a répondu le doyen des entrepreneurs, « *je n'ai pas de place dans mon coin archives, pourquoi gaspiller du papier et de la place, pour stoker des feuilles que je ne saurais déchiffrer* » nous cite un entrepreneur pourtant diplômé en commerce.

5-6-L'orientation stratégique :

Pour ce qui est de l'orientation stratégique, on a essayé de savoir un peu plus sur leur activité pour les 5 prochaines années, 23 entrepreneurs ont répondu, qu'élargir leur activité et la développer, était primordial, soit 85% de l'échantillon, 3 d'entre eux « 11% de l'échantillon », ont opté pour la stabilisation uniquement de leur activité, et le doyen quant à lui, a préféré nous répondre « *Je me vois à la retraite, j'ai travaillé dur pour lancer le business, c'est le moment de transmettre tout ça à mes fils* »

Mais pour ce qui est de la mise en place d'un accent sur la diversification des produits afin de satisfaire une large clientèle 33% uniquement ont répondu suivre une telle stratégie, « *Absolument, c'est même une priorité ! Nous prévoyons de lancer de nouveaux services pour l'exercice 2014* » Nous ont répondu les entrepreneurs qui exercent dans le domaine des TIC, « *C'est la raison d'être de notre entreprise* » Nous a répondu le leader en distribution, alors que le reste soit, 67% de l'échantillon ont préféré adopter, une stratégie de spécialisation, « *ça coûte cher de changer* » nous a répondu un partisan de la spécialisation.

Pour mesurer les deux politiques adoptées, le retour aux propos de IGOR ANSOFF dans cette optique, d'après lui, « l'apparition d'une activité nouvelle peut en effet s'analyser comme la

greffe d'un corps étranger sur un organisme jusqu'alors autonome. Cet apport externe, qu'ils soient heureux ou malheureux n'ira pas sans comporter au sein même de l'entreprise des conséquences ou des réactions qui la marqueront de façon durable (...). Il convient donc d'analyser les risques de rejet mais aussi d'analyser avec précision la valeur relative réelle de l'activité

nouvelle ».L'entreprise qui se lance dans cette politique doit avoir les acquis et les compétences et être prête à encaisser les résultats enregistrés, mais le concept n'est pas tout à fait juste, dès qu'un produit arrive au stade de sa maturité, le remplacer ou REDEPLOYER les activités de l'entreprise est fondamental, l'unique principe général que les entrepreneurs interrogés, n'ont pu comprendre, puisque pour eux ; changer pour le plaisir de changer en n'ayant pas idée de l'impact des tentatives de la maîtrise des avantages concurrentiels face a des concurrents plus performants.

Afin de mesurer et d'étudier les données énumérées par les entrepreneurs interrogés en matière de changement, puisque une réponse nous a interpellé « *L'entreprise connaît de profonds changements, et même un bouleversement durant ce premier semestre 2010, la demande du marché est croissante et donc l'entreprise doit continuellement relever des challenges* ». On s'est intéressé, a ceux qui nous ont répondu qu'ils s'intéressaient, et s'impliquaient en ce qui est « Diagnostic externe » soit 10 entrepreneurs sur 27 , on a voulu en savoir un petit peu plus ;sur les techniques employées, 25 entreprises / 27 soit 93% de l'échantillon, affirment collecter des informations uniquement, sur le marché, en analysant le produit fini de leur concurrents, recueillir des informations brutes, « évaluation comparative »,alors que 2 PME appliquent les procédés et les recettes du diagnostic externe : définir le client potentiel ; l'entendre ,le connaître le mieux possible et identifier son besoin, avec un feed back « retour d'information après l'utilisation du produit » deux entreprises appliquent cette méthode pour ré analyser régulièrement les rapports «*écoute du client, lui fournir des conseils post vente et assistance pour une réactivité* » répond l'entrepreneur leader national en distribution d'engins en BTP, alors que pour le reste des entrepreneurs, ils ont bien affirmé qu'ils ne recevaient aucun rapport concernant les produits et services. « *Nous essayons d'y remédier en utilisant des outils pour garder le contact avec nos clients et recueillir leurs requêtes, nous avons besoin de personnel pour pouvoir accomplir cela.* ».

En soulevant la question concernant la riposte de l'entreprise face aux événements, les réponses convergeaient plus ou moins sur le fait d'encaisser les conséquences tout en réfléchissant à des solutions pour que cela ne se reproduise plus, mais il est certain qu'ils ne laissent jamais des événements, mêmes tragiques influencer sur leur rendement. « *Je me crée un garde-fou pour limiter et contrecarrer les dégâts*».

Pour ce qui est de vouloir peser l'impact du mot « nouveau », nouveau produit, nouveau concurrent, nouveau marché 96% ont affirmé que ça rimait avec motivation, animation, changement, alors que 4% de l'échantillon, soit 1 seul entrepreneur, a répondu, « peur et menace ».

5-7 Limites du management stratégique en PME et les premiers résultats :

Nous avons essayé au début de notre travail de présenter les différentes théories qui ont traité le sujet de l'entrepreneur, la figure schumpétérienne insiste sur l'innovation, bien que cette vision réduit un tant soit peu de l'activité entrepreneuriale, d'autres théories ont suivi dans ce sens, en mettant en avant l'orientation des ressources vers les valeurs que lui-même estime qu'ils conviennent parfaitement aux besoins d'une situation, en combinant les moyens de production, et en anticipant la demande et les conséquences. Toutes les théories, qu'elles soient, néo-classiques, ou néo institutionnelles, sont unanimes quant à l'importance de ce personnage dans la croissance économique et sociale.

Puisque l'orientation stratégique n'est qu'une interprétation d'objectifs, les compétences et les comportements entrepreneuriaux, on fait l'objet de notre étude, en nous fournissant les moyens d'étude des qualités et les traits de caractère de l'entrepreneur pour évaluer la réalité de l'activité entrepreneuriale.

En effet pour valider nos hypothèses nous avons choisi l'entrepreneur, algérien comme référentiel d'étude en s'intéressant tout d'abord à sa formation, aux diplômes obtenus, aux expériences professionnelles, à son entreprise et à son environnement, les résultats nous ont bien éclairé sur les points essentiels, qui nous ont bien permis de valider nos hypothèses, en mesurant la corrélation, Chiffre d'Affaire enregistré, par rapport aux acquis en gestion de l'entreprise du propriétaire dirigeant, et au caractère durable et continu de l'existante de l'entreprise, et à son poids sur le marché.

Quant à l'influence stratégique et le management appliqué, nous insistons sur la prise de décisions stratégiques, plus ou moins satisfaisantes et rationnelles qu'efficaces, dans le sens où l'entrepreneur algérien, ne s'engage pas tout à fait dans ce qui est incertain, cela lui assure d'une manière ou d'une autre une certaine pérennité, et longévité. Le fait que l'entrepreneur algérien est aussi dirigeant il s'implique dans ce qui est projection dans l'avenir mais uniquement quand il est formé en matière de gestion et lorsqu'il maîtrise lui-même ou l'équipe avec laquelle, il des connaissances et des techniques destinées à mieux gérer, mieux organiser et mieux diriger son entreprise, chose qui rend valable encore une fois notre seconde hypothèse de recherche,. Pour ce qui est de l'accumulation d'une expérience professionnelle dans le management stratégique qui

peut être discriminante quant à la capacité de la PME à réussir. Nous avons remarqué que l'entrepreneur avait peu d'ambitions et ne se projetait qu'occasionnellement dans l'avenir, car l'environnement tellement hostile limitait ses marches de manœuvres.

3-4-2 Conclusion générale :

A l'issue des résultats obtenus, nous pouvons résumer les principaux objectifs de nos entrepreneurs qui ne sont que la traduction de leurs stratégies :

Les objectifs visés par la plupart de nos entrepreneurs :

1-L'indépendance financière.

2-La sécurité dictée par une limitation d'expansion, en voulant minimiser le plus possibles ; les risques liés au développement

3-Décider par rapport au marché uniquement.

4-Une mince rentabilité, ferait l'affaire, « enregistrer une croissance modérée ».

5-Ne ne pas vouloir se lancer dans ce qui est incertain.

6-Le retour de l'information « feed back » n'intéresse que les entrepreneurs qui réussissent.

En fin de compte, nous pouvons dire que les comportements stratégiques, les objectifs et valeurs des entrepreneurs et de leur perception de l'environnement dans lequel ils évoluent, différent d'un individu à un autre, l'analyse des informations de l'échantillon, nous a permis de détecter des synergies et des divergences quant à la prise de décision, du choix stratégique et de la maîtrise des connaissances en matière de prise de décision de pilotage et de suivi. Et comme l'entrepreneur algérien est propriétaire de sa propre entreprise, il jouit d'un certain goût de pouvoir, qui fait de lui le seul maître à bord.

Bibliographie :

-ASSALA-K « PME en Algérie de la création à la mondialisation » congrès international francophone en entrepreneuriat et PME CIFE PME.

-DUFFAL N et DUVAL I « Forces et faiblesses des PME » colloque « économie de l'entreprise » PARIS (19-20)-10-2005.

-La commission européenne: Observatoire européen des PME 5eme rapport annuel (ZOETERMEER-ENSR) 1997.

-MARCHESNAY-M « La petite entreprise »Paris Vuibert Gestion, 1988, p 21

-MINTZBERG-H « Le management voyage au centre des organisations »Les Editions d'organisation 1990.

- MOREL-B, « La Belle Entreprise » Montréal, Boréal 1986, p 13.

- Revue KPMG, « Le nouveau système comptable financier Actualité » N°10, Alger, novembre 2009.
- Revue KPMG, « Le nouveau système comptable financier », N° 3, Alger, 24 Mai 2009.
- STOREY J “Understanding the small business sector ,Londres” International Thomas Business Press, 1994.
- TAZDAIT-A « Maitrise du système comptable financier, édition ACG , Alger, première édition ,2009.
- TORRES-O « Le management stratégique en P.M.E » ERPI, 2005, p13.
- WOITRIN-M «Enquête sur la situation des petites et moyennes entreprises dans les pays de C.E .E » Bruxelles, N° 4,1996.
- WTTTERWULGHE- R« La P.M.E une entreprise humaine »De Boeck Université 1998, p14