MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de Koléa (Tipaza)

Master en Entrepreneuriat et Management de Projets

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Thème

Etude des facteurs déterminants de la réussite de la phase de démarrage des petites et moyennes entreprises

Cas : Promotion Immobilière BR IMMOB

Elaboré par

Hélla Fairouz BOUMAKHLA

Encadré par

Professeur Mustapha AMOKRANE

Président de Jurys

Professeur S.M BOUCHENAK KHALLEDI

Examinatrice

Docteur S. BENDAOUD

Année 2020-2021

RESUME

Plusieurs études ont été consacrées à la création d'entreprises, aux facteurs clés déterminants de réussite ou d'échec d'entreprises. Cependant, il est rare de trouver des études et des analyses du processus de démarrage comme étape primordiale et déterminante de l'échec ou de la réussite d'entreprises. Not étude permet de mieux connaître le processus de démarrage des petites et moyennes entreprises ainsi que les problèmes rencontrés par les entrepreneurs durant cette phase. En utilisant une méthode qualitative,nous allons tenter de définir avec précision les déterminants de réussite de la période de démarrage dans les PME et toutes ses caractéristiques pour qu'on puisse élaborer au final les différents scénarios possibles.

Mots clés : Phase de démarrage; Petites et moyennes entreprises; dirigeant; Entrepreneur; scénarios; système de gestion et problèmes.

ABSTRACT

Several studies have been devoted to business creation, to the key factors determining the success or failure of businesses, but it is rare to find studies and analyzes of the start-up process as an essential and determining stage of failure or success of businesses. Our qualitative study allows us to better understand the start-up process of small and medium-sized enterprises as well as the problems encountered by entrepreneurs during this phase, we will try to define with precision the start-up period and all its characteristics so that we can ultimately develop the different possible scenarios.

Keywords: Start-up phase of business; small and medium enterprises; leader; entrepreneur; scenarios; management system and problems

ملخص

تم تخصيص العديد من الدراسات حول مرحلة إنشاء المؤسسات، والعوامل الرئيسية التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، ولكن من النادر العثور على دراسات وتحليلات مرحلة بدء التشغيل كمرحلة أساسية وحاسمة للفشل أو نجاح الأعمال. تتيح لنا دراستنا أن نفهم بشكل أفضل مرحلة بدء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وكذلك المشكلات التي يوجهها رواد الأعمال خلال هذه المرحلة، وسوف نحاول أن نحدد بدقة فترة البدء وجميع خصائصها حتى يتسنى لنا يمكن في النهاية تطوير السيناريوهات المختلفة الممكنة.

الكلمات الرئيسية: مرحلة إنطلاق العمل؛ القائد؛ مقاول؛المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛ سيناريوهات

REMERCIMENT

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma reconnaissance à mon encadrant, Professeur Mustapha AMOKRANE, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je désire aussi remercier les professeurs de l'Ecole Nationale Supérieure De Management, qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance à mes parents, ma sœur et mes deux frères qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

Enfin, je tiens à témoigner toute ma gratitude à RBI Immobilier pour leur confiance et leur soutien inestimable.

Table des matières

RESUME…….....I

REMERCIMENTS……..……...……..…III

TABLE DE MATIERES……..IV

LISTE DES TABLEAUX……..…….…….……VII

LISTE DES FIGURES……...……...VIII

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYME…….……..…..IX

INTRODUCTION GENERALE……....1

1. Contexte et objectif de la recherche……...1
2. Question de recherche……....2
3. Pertinence de la recherche……..3
4. Organisation de la recherche….……4

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITERATTURE ET CADRE CONCEPTUEL

Section 1 : Les petites et moyennes entreprises

1. La notion de l'Entreprise…….…...….6
2. Définition des PME (le contexte étranger et Algérien)……...……8

2.1 Définition de la PME dans le contexte Etranger…….…….…..…9

2.2 Définition de la PME en Algérie……15

3. Evolution des PME en Algérie…….....17
4. Caractéristiques de la PME……...23

4.1 Les caractéristiques communes……...……..23

4.2 Les caractéristiques des PME Algériennes……28

5. Les types de PME……29

5.1 Les typologies quantitatives des PME……...…30

5.2 Les typologies multicritères ou qualitatives des PME……...32

5.3 Les typologies des PME en Algérie……...33

6. Les forces et les Faiblesses des PME……37

6.1 Les forces des PME……...37

6.2 Les faiblesses des PME……38

Section 2 : Le démarrage des Petites et Moyennes entreprises

1. Définition de la phase de démarrage……...40

2. Les aléas et contraintes de démarrages……41

Section 3 : Processus de démarrage des petites et moyennes entreprises

1. L'appréciation synchronique et diachronique du processus de démarrage……43

1.1 La vision Synchronique……..……49

1.2 La vision diachronique……50

2. L'émergence de quatre scenarios de démarrage……51

2.1 Le scénario de démarrage incrémental……52

2.2 Le scénario de démarrage progressif……53

2.3 Le scénario de démarrage chaotique……54

2.4 Le scénario de démarrage planifié……55

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Section 1 : Positionnement méthodologique

1. Paradigme épistémologique de la recherche……58

2. Démarche méthodologique de la recherche……...59

3. Choix de sujet de la recherche et son importance……..59

4. Intérêt personnel……60

5. Instruments (méthodes et techniques) de récolte de données……60

Section 2 : Contexte organisationnel

1. Choix de lieu de stage……..62
2. Présentation de l'organisme d'accueil……..……..63

   2.1 Sa création……..……63

   2.2 Son domaine d'activité…….……...….65

   2.3 Ses engagements…….……..……...…..65

   2.4 Ses résultats……...…...…….66

   2.5 Sa stratégie…….66

   2.6 Ses valeurs……..……66
3. Limites et obstacles de la recherche…….67

CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION

Section 1 : Présentation des résultats

1. Fiche technique de l'entreprise d'accueil…….69
2. Résultats des entretiens et de l'analyse……....70

Section 2 : Discussion des résultats et recommandations

1. Discussion des résultats……...78
2. Recommandations……..……8

CONCLUSION GENERALE……..……83

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXES

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des types de création……..…7

Tableau 2 : Classification de la PME selon la recommandation de la Commission Européenne……..…….10

Tableau 3 : Les différentes catégories d'entreprises selon la taille……..……...16

Tableau 4 : Population globale des pme à la fin 2019……22

Tableau 5 : Les différentes catégories d'entreprises selon la taille…….……30

Tableau 6 : La classification quantitative des PME dans différents pays……...30

Tableau 7 : La classification quantitative des PME dans différents pays Asiatiques…….31

Tableau 8 : typologie des PME en Algérie en 2019……...34

Tableau 9 : Concentration des PME par région……..35

Tableau 10 : Evolution des PME par secteur d'activité (2018/2019)…….36

Tableau 11 : Fiche technique de l'entreprise BRI promotion immobilière……67

Tableau 12 : Les étapes de la promotion immobilière……74

Liste des figures

Figure 1 : Illustration de la phase de démarrage……..…1

Figure 2 : PME par Statut juridique au 31/12/2019……23

Figure 3 : La typologie de Pierre-André JULIEN et Michel MARCHESNAY….....…25

Figure 4 : Répartition des entreprises par type des PME……...…..…34

Figure 5 : Répartition des PME par région……...…….36

Figure 6: Le système de gestion finalisé de la petite entreprise en phase de démarrage....45

Figure 7 : Intensité et accumulation de problèmes cruciaux……..56

Figure 8 : La naissance de RBI promotion immobilière……64

Figure 9 : Logo de l'entreprise BRI promotion immobilière…….64

Figure 10 : Le triangle d'or de RB Promotion Immobilière…….……..67

Figure 11 : le triangle d'or…….…….67

Liste des abréviations, sigles et acronymes

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RH : Ressources Humaines

EPE : Entreprises Publiques Economiques

GREPME : La confédération générale de l'économie et de gestion des Petites et Moyennes Entreprises.

UE : Union Européenne

FGAR : Fonds de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises

SARL : Société à Responsabilité Limitée

OCDE : Organisme de Coopération et de Développement Economique

ONS : Office National des Statistiques

DA : Dinar Algérien

CNAS : Caisse Nationale d'Assurance Sociale

CNAC : Caisse Nationale d'Assurance-Chômage

CNI : Commission Nationale des Investissements

SPA : Société Par Actions

ANDI : Agence Nationale de Développement de l'Investissement

APSI : Agence de Promotion de Soutien et de Suivi d'Investissement

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

IBS : L'Impôt sur le Bénéfice des Société

TAP : Taxe sur l'Activité Professionnelle

ASPI : Agence pour la Promotion et le Suivi des Investissements

ANSEJ : l'Agence Nationale de Soutien pour l'Emploi des Jeunes

ACNE : l'Agence Nationale de la Certification Electronique

BP: Business Plan

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

FFMO : Forces, Faiblesses, Menaces et Opportunités

SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Timely

GREPME : Croupe de Recherche en Economie et Gestion des PME de Québec

ARC : Assurance de Responsabilité Civile

INTRODUCTION GENERALE

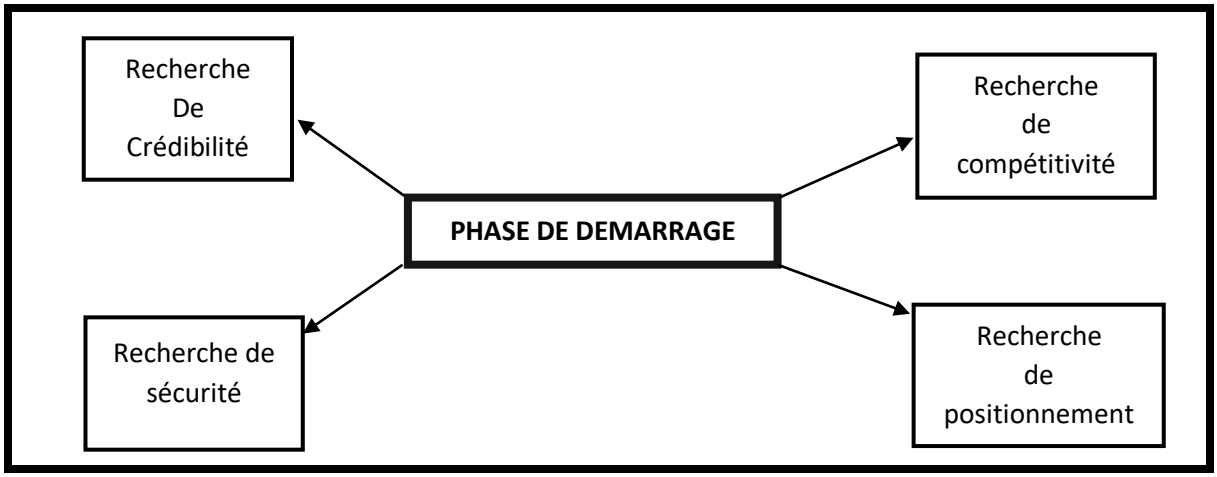
1. Contexte et objectif de la recherche

La création et le développement des PME est un sujet d'actualité qui contribue activement au développement de l'innovation, des économies et à la création d'emploi. Le changement des conditions de l'environnement qu'il soit politique, économique, technologique, social ou écologique, fait de la mission entrepreneuriale une mission très instable et qui doit être étudiée, planifiée et exécutée correctement.

L'une des phases les plus importantes dans le processus de la création des PME est la phase de démarrage qui est une étape assez importante dans le processus de développement de l'entreprise. La bonne gestion de cette étape est une nécessité à toute entreprise en recherche de développement et de pérennité.

En effet, La phase de démarrage d'entreprises est la phase ou l'entreprise partant de rien, se voie dans l'obligation de s'immuniser, se développer, et de se différencier (Pr Mustapha Amokrane, la période de démarrage des pme contraintes et spécificités, P 63). Beaucoup de spécialistes qualifient cette étape d'étape de recherche car l'entreprise durant cette phase cherche la crédibilité, la sécurité, la compétitivité et le positionnement.

Figure N° 1 : la phase de démarrage de l'entreprise



Source: réalisé par moi-mêmeen se basant sur (Pr Mustapha Amokrane, Ecole Nationale Supérieure de Management, la période de démarrage des pme contraintes et spécificités, Article-Octobre 2011, Page 63)

Les différents aléas et contraintes du démarrage d'une nouvelle activité conduisent, dans de nombreux cas, à l'enregistrement de plusieurs pertes tangibles et intangibles au cours des premiers exercices de l'entreprise créée, d'où l'importance de la maitrise de cette phase.

Dans ce contexte, la présente étude a pour principal but d'expliquer et de démontrer les facteurs déterminants de la réussite de la phase de démarrage des petites et moyennes entreprises.La réalisation de ce projet s'appuiera sur les points suivants :

- Comprendre la phase de démarrage et les déterminants de sa réussite au sein des PME ;
- Connaitre l'importance et le rôle de la phase de démarrage ;
- Etudier le rôle d'élaboration des scenarios dans la réussite de l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

2. Question de recherche

Nous avons formulé des questions, afin d'étudier les déterminants de la réussite de la phase de démarrage dans une PME ; tous les objectifs de cette phase et les défis rencontrés.

Dans le but d'atteindre ces objectifs, nous avons commencé par la formulation d'une problématique avec comme question principale :

Quels sont les déterminants de la réussite des petites et moyennes entreprises lors de la phase du démarrageen Algérie?

Afin d'étudier avec précision notre sujet, il a été nécessaire de décliner la problématique ci-dessus citée en plusieurs questions de recherche auxquelles nous avons tenté de répondre tout au long de cette étude :

- **Quelles-sont les caractéristiques des petites et moyennes entreprises ?**
- **Quelles- sont les caractéristiques de la phase de démarrage ?**

- **Quelles sont les caractéristiques des petites et moyennes entreprises en phase de démarrage?**
- **Quels sont les principaux déterminants de la réussite de la phase de démarrage des PME?**

3. Pertinence de la recherche

Notre travail s'inscrit dans une posture épistémologique positivé et déductive et afin de mener à bien notre étude, nous avons opté pour une étude qualitative et une démarche de recherche bibliographique. J'ai réalisé un stage pratique dans une entreprise de promotionimmobilière qui vient de démarrer son activité, nommée RBI promotion Immobilière.

En effet, après avoir fait plusieurs recherches et après avoir discuté avec mon encadreur, j'ai compris l'importance de cette phase lors de la création d'une nouvelle entreprise.

Mon choix du thème est liée à ma passion pour la création d'entreprise et l'entrepreneuriat en général et en grandissant dans une famille d'entrepreneurs dans le domaine de bâtiment, j'ai toujours eu la curiosité envers comment l'appliquer dans une entreprise d'immobilier et a toutes les étapes nécessaires à la réussite de l'entreprise.

Aussi, nous croyons vraiment que cette étude peut avoir une grande valeur théorique et managériale pour toute personne qui souhaite avoir une idée sur comment démarrer son entreprise efficacement.

En remarquant le manque de documentations officielles tel que les livres et tous les travaux de recherche scientifique traitant ce sujet, ce travail va sans doute servir de support à plusieurs étudiants de notre école et même aux étudiants spécialisés ou passionnés par l'entrepreneuriat dans d'autres établissements.

3.1 Apport théorique

En lisant des ouvrages liés à notre thématique, nous avons constaté qu'il y'a peu de thèses, de mémoires et d'articles qui abordent le sujet du démarrage des petites et moyennes entreprises en plus, il n'existe pratiquement aucun ouvrage qui traite cette phase en détail.

La deuxième raison est le manque d'étude de cette phase au niveau national; nous n'avons trouvé aucune étude qui aborde un cas de démarrage d'une entreprise Algérienne et qui prend en considération l'environnement Algérien.

Et c'est pour les raisons citées en dessous que l'apport théorique de notre travail est très important, notre travail va récapituler toutes les spécificités liées à ce sujet et tout ce qui a été dit par les chercheurs à propos de notre thématique tout en démontrant cela avec un cas pratique de l'entreprise Algérienne BRI Promotion Immobilière.

3.2 Apport managériale et organisationnelle

La valeur managériale apportée par ce projet a un impact important pour l'activité des différents organismes. La phase de démarrage concerne toutes les entreprises, tel que soit sa taille, son secteur d'activité, son capital, sa raison d'être… La maitrise de cette étape épargnera l'entreprise de plusieurs dégâts qui peuvent se produire et qui l'empêchera d'atteindre des résultats optimaux. Spécialisée en entrepreneuriat et management de projets, je souhaite créer mon entreprise bientôt et une étude pareille va certainement m'aider sur tous les plans.

C'est pour ses raisons citées que nous nous sommes intéressés à cette pratique qui sert à expliquer comment établir cette phase dans une moyenne entreprise comme celle de BRI promotion immobilière et sensibiliser les entreprises algériennes à la nécessité et l'importance de cette phase et comment l'effectuer correctement pour prospérer.

4. Organisation de la recherche

Le présent mémoire constitue l'étape finale et déterminante de la formation, dans le cadre du programme de Master en Entrepreneuriat Et Management De Projets, offert par L'école Nationale Supérieure De Management (ENSM).

Après l'introduction générale, nous avons organisé notre travail en trois chapitres ;

Dans le premier chapitre intitulé « la revue de littérature et le cadre conceptuel », nous présenterons les différents travaux sur lesquels notre travail de recherche a été basé ainsi que la définition des différents concepts relatifs à notre thématique.

Le deuxième étant « le cadre méthodologique », mettra l'accent sur les méthodes et les techniques que nous avons utilisé pour récolter les informations et les données qui ont permis de répondre à notre problématique.

Le troisième chapitre sera consacré aux résultats obtenus, aux discussions et aux interprétations des résultats ainsi que des recommandations.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITERATTURE ET CADRE CONCEPTUEL

Ce premier chapitre sera consacré aux travaux réalisés par des chercheurs, scientifiques, doctorants du domaine étudié. Il nous permettra une initiation à notre sujet intitulé : « Les facteurs déterminants de la réussite de la phase de démarrage des petites et moyennes entreprises » et permettra également de mieux comprendre les concepts utilisés.

Nous allons présenter au mieux les résultats obtenus par les chercheurs ayant rencontré et traité un sujet pareil, que ce soit lors d'un travail de recherche pour un mémoire, une thèse, un article, un livre…etc.

La première section de notre travail de recherche est à même de nous permettre d'apporter certains éclaircissements et de toucher à tous les points essentiels en se basant sur des travaux qui ont été réalisés précédemment par des auteurs qui ont étudié le concept de la PME.

Section 1 : Les petites et moyennes entreprises en Algérie

1. La notion de l'Entreprise

Avant de passer à la petite et moyenne entreprise, nous devons clarifier d'abord la notion de l'entreprise.

Généralement, une entreprise est un agent économique et juridique qui combine des matières premières, du matériel, des moyens financiers et des ressources humaines dans le but de produire des biens et/ou des services. (M.Koudja, Cours 2 ème année LMD Gestion des entreprises, Page 01 PDF, http://fsecsg.ummto.dz/wp-content/uploads/2019/01/Cours-de-Gestion-des-entreprises-2LMD-SFC-Section-B-2019.pdf Consulté le 10/01/2021 à 11:38)Elle a essentiellement un rôle social, puisqu'elle distribue des salaires, des revenus aux apporteurs de capitaux et aux préteurs de fonds, des impôts et des cotisations sociales. En outre, elle est aussi un facteur de progrès (innovation) et un facteur de développement économique (création de richesse et d'emploi). Le classement des entreprises peut se faire en se basant sur des critères juridiques, économiques ou en se référant à leur taille.

La création d'entreprise peut se faire de plusieurs maniérés que nous avons résumé dans le tableau suivant :

Tableau N° 1 : récapitulatif des types de création

Type de création	Définitions
La création ex nihilo	Le porteur de projet est souvent seul, c'est-à-dire qu'il doit effectuer toutes les tâches nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, en allant de la production, à la vente, aux travaux administratifs. A la différence des autres formes, ici rien n'existe au départ. Il s'agit, en effet, de dépasser de la dimension statique relatée dans de nombreuses recherches effectuées sur le démarrage de l'entreprise pour développer une analyse processuelle. Dans cette optique, nous proposons une grille d'analyse systémique finalisée et dynamique représentant le système de gestion de l'entreprise nouvellement créée qui nous conduira à la présentation de quatre scénarios de démarrage.
La transformation	Concerne généralement le passage d'une entreprise artisanale à une entreprise industrielle. Il s'agit parfois d'une entreprise qui se réveille dont seul l'habillage juridique est adopté en nouveaux actionnaire ou en nouvelles orientations stratégiques. Est la création par une société mère d'une entreprise économiquement ou stratégiquement complémentaire à son activité ; exemple d'une société assurant un service informatique, de gestion...etc.
L'acquisition	Concerne des structures déjà existantes acquises de manière individuelle ou collective. Comme la prise de participation utilisée par les détenteurs des capitaux qui sont des hommes d'affaires plus que des créateurs.
La filialisation	Consiste en la création de franchise, d'agence, de concession, de centre agrée de distribution et autre formes d`entreprises reproduites.

	Le capital social est détenu par la société mère à 100% dans le cas d'une succursale et généralement moins dans le cas d'une filiale.
L'essaimage	Cette façon de création est le résultat d'un partenariat entre une entreprise et un de ses salariés, autrement dit, il existe un lien entre le créateur et l'entreprise en activité. Ce lien peut prendre plusieurs formes : un capital financier, une clientèle, mise à la disposition d'un local, des crédits Frs, des cautions bancaires...etc.
L'externalisation	Est la création par une société mère d'une entreprise économiquement ou stratégiquement complémentaire à son activité, par exemple : une société qui va assurer le service du gardiennage, restauration, transport…etc.

Source : réalisé par moi-même

La naissance de l'entreprise résulte d'un acte juridique, celui-ci se matérialise suite à la volonté d'une personne physique ou morale d'exercer une activité commerciale. Chaque création doit être enregistrée dans le fichier du registre de commerce, en contrepartie d'autre formalités d'ordre administratif et de gestion sont nécessaire sur le plan technique, économique, financier, commercial et organisationnel.

2. Définition de la PME (Contexte étranger et Algérien)

Si le monde des petites et moyennes entreprises est très vaste, les premières questions qu'une personne se pose sont : Qu'est-ce qu'une PME ? Qu'elle-est la définition exacte des PME ?

A cet effet, et pour formuler une définition de la notion des PME, nous avons passé en revue un certain nombre de définitions qui ont été données à ce concept par les spécialistes en la matière.

2.1 Définition des PME dans le contexte mondial

Il faut savoir qu'il n'existe pas de définition universelle qui donne le sens exacte de la Petite ou Moyenne Entreprise, et que le concept de la PME est un concept flou dont les définitions varient. Il n'est pas facile de donner une définition claire et générale de la PME. Cependant, la plupart des définitions sont basées sur des critères quantitatifs ou parfois sur des critères qualitatifs.

Elles sont souvent distinguées selon leur taille, qui est mesurée le plus souvent en termes d'effectifs et de chiffres d'affaires. (Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'investissement Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Bulletin de veille, 25/02/2012, Page 1)

L'approche qualitative se base surla réalité socio-économique fondée sur des éléments tels que la dimension humaine de l'entreprise. L'approche quantitative à son tour, s'appuie sur des critères facilement mesurables tel que les le chiffre d'affaire de la PME.

L'approche la plus utilisée est l'approche quantitative, en raison de sa facilité et la disponibilité des critères de référence qu'elle utilise. Elle sert à élaborer et appliquer les programmes gouvernementaux en faveur des PME et elle permet également aux chercheurs de construire leurs échantillons. (GREPME « Les presses Inter Universitaires », QUEBEC, 1997, page 27.)

BRESSY G, C KONKUYT définissent les PME comme « Les entreprises dont l'effectif salarié est inférieur à 500. Elles englobent les très petites entreprises (moins de 10 salariés), les petites entreprises (10 à 49 salariés) et les moyennes entreprises (50 à 449) ». (BRESSY G et C KONKUYT, « économie d'entreprise », Dalloz, Paris 2000, Page 78.)

La confédération générale de l'économie et de gestion des Petites et Moyennes Entreprises au Québec (GREPME) définit la PME comme « Une entité de production ou de distribution et une entité de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire et directement lié à la vie de l'entreprise ». (Confédération générale des PME définition permanente, service et documentations, 1983, Page 07.)

Bucaille et Beauregard affirment que : « La PME est diversifiée, elle l'est dans son marché, dans ses comportements, dans ses hommes, dans son évolution, dans ses

technologie ou dans ses risques. Aucune PME ne ressemble totalement à une autre » (Bucaille et Beauregard, Dynamique des PME dans un monde en mutation, 1986, p2)

La variation des critères retenue comme critères de définition a fait de la définition de la PME une définition qui n'est pas fixe et qui varie d'un pays à un autre. Dans le cadre de notre recherche, nous allons étudier les différentes définitions utilisées dans différents pays :

i. L'union européenne et l'OCDE

La définition la plus utilisée, pour définir les PME, est celle proposée par la commission européenne, «La catégorie des micro-, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.» (Extrait de l'article 2 de l'annexe à la recommandation 2003/361/ CE P11)

Le tableau ci-dessous récapitule toutes les catégories des PME selon la commission européenne :

Tableau N° 2 : Classification de la PME selon la recommandation de la Commission Européenne.

Catégorie	Effectifs	Chiffre d'affaire annuel en euro	Total du bilan annuel en euro	Autonomie
Micro Entreprise	De 0 à 9	<2millions	<2millions	25% du capital ou du droit de vote d'une autre entreprise
Petite Entreprise	De 1à 49	<10millions	<10millions	25% du capital ou du droit de vote d'une autre entreprise
Moyenne Entreprise	De 50 à 249	<50millions	<43millions	25% du capital ou du droit de vote d'une autre entreprise

Source : Annexe 1, article 2 et alinéa 4 de l'article 3 de la recommandation Européenne 2003/261/CE.

La synthèse de l'OCDE affirme que « les PME se définissent comme des entreprises indépendantes qui comptent un nombre de salariés limité. Ce nombre varie selon les systèmes statistiques nationaux. Le plafond le plus fréquent est de 250 salariés, notamment dans l'Union européenne. Cependant, certains pays fixent la limite à 200 salariés, et les États-Unis quant à eux considèrent que les PME comprennent toutes les entreprises de moins de 500 salariés. Les petites entreprises sont généralement celles qui emploient moins de 50 salariés, et les micro-entreprises en comptent au maximum dix, parfois cinq. » (Synthèse de l'OCDE, Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale, juin 2008, Page 2)

En Allemagne, le concept de PME est plus connu sous le terme de « Mittelstand » qui signifie littéralement moyennes entreprises leaders mondiaux. Cette croissance exemplaire tient en quelques explications et descriptions de notions-clés que ces entreprises ont su mieux gérer que d'autres. Ces « Mittelstand » sont dotés de spécificités qui leurs permettent de posséder un statut spécial au niveau national mais également international.

Les économies d'échelle et la courbe d'apprentissage définies comme un avantage de coût provenant de l'accumulation de connaissances et de savoir-faire sont deux éléments incontournables du succès car celles-ci ne sont pas seulement des exceptions mais un concept d'entreprise inhérent au succès des PME en Allemagne. Ces entreprises de taille moyenne constituent le pilier de l'économie sociale de marché. (TORRES Olivier, Diversité et spécificité de la PME, Dominos Flammarion, 1999, Page 7)

En France,**l**es micro-entreprises, les petites et les moyennes entreprises sont définies en fonction de leur taille, de leur chiffre d'affaires, ou leur total du bilan et leur autonomie financière. (Revue problèmes économiques, octobre 2005, n° 2885, page 10)

ii. Les pays anglo-saxons

Dans les pays anglo-saxons, la PME est souvent associée à l'innovation, au dynamisme, à l'initiative privée, au goût du risque. C'est l'image de la PME High Tech, stéréotype de l'entreprise moderne par excellence, créatrice d'emplois et capable des plus grandes performances technologiques. Nous pouvons prendre l'exemple de la Silicon-Valley en Californie. (TORRES O, Diversité et spécificité de la PME, Dominos Flammarion, 1999, Page 6)

On trouve dans ce modèle, toute l'essence de la philosophie politique et économique des économistes libéraux. La PME devient l'unité de base de l'économie de marché et par la même le fondement du libéralisme. Cette conception libérale de la PME est clairement explicitée dans la définition américaine ou anglaise de la PME. (Torres Olivier, Op.cit., Page 7)

On trouve aux USA « La Small Business Administration(SBA) » qui a été créée en 1953 comme agence fédérale indépendante pour aider, conseiller, assister et protéger les intérêts des petites entreprises, pour préserver la libre concurrence et pour maintenir et fortifier l'économie entière de la Nation. (https://www.senat.fr/rap/r96-374/r96-3742.html Consulté le 11/06/2021 à 23h40)

Le « Small Business Act » repose sa définition des PME sur des critères qualitatifs qui sont :

- L'indépendance de gestion de l'entrepreneur ;
- Sa propriété du capital de l'entreprise et son but lucratif ;
- Ne pas être dominant dans le marché (dans son secteur).

De même, le rapport Bolton de 1971 repose sur une définition similaire, insistant sur la notion de faible part de marché. Il va de soi que ces définitions sont fortement empreintes d'idéologie libérale puisque le concept de PME est fondamentalement lié à une forme de concurrence et à un type de marché dont la logique renvoie directement à ce que les économistes appellent à la théorie de la concurrence pure et parfaite. (Torres Olivier, op.cit., Page 7)

iii. L'Asie de l'est (exemple de la Chine et du Japon)

De façon générale, la conception de la PME repose moins sur la primauté de l'individu que sur l'appartenance à une famille ou à un groupe industriel. (Torres Olivier, op.cit., Page 7)

En Chine, l'expression «petites et moyennes entreprises (PME)» fait référence à «différentes formes d'entreprises relevant de régimes de propriété différents, établies sur le territoire de la République populaire de Chine, qui répondent aux besoins sociaux et créent des possibilités d'emploi, et qui se conforment aux politiques industrielles de l'État». (Article 2 de la Loi de la République populaire de Chine sur la promotion des petites et moyennes entreprises). Cette définition est plus complexe que dans d'autres pays, où la

définition des PME se base plutôt uniquement sur leur taille. Cela dit que les PME en chine sont généralement des entreprises dont le nombre d'employés, les volumes de ventes et les actifs bruts sont moins élevés.

La plupart des entreprises chinoises sont des PME et elles représentent plus de 98% du total des entreprises du pays et contribuent pour 60% du PIB chinois, 75% de sa production industrielle à valeur ajoutée du pays et 50% de ses revenus (en juin 2012). Les PME chinoises fournissent aussi 75% des possibilités d'emploi urbain du pays et elles absorbent plus de 50% des travailleurs licenciés par les entreprises d'État. Elles emploient plus de 70% des nouveaux entrants sur le marché du travail (Jianjun, 2006). Ainsi, les PME chinoises jouent un rôle important dans le développement économique du pays, grâce à leur contribution au PIB et à l'emploi qu'elles créent, ainsi qu'à leur dynamisme. (Lei Zhang et Wei Xia, L'intégration des petites et moyennes entreprises dans les flux commerciaux mondiaux: le cas de la Chine, Page 45)

Bien que les PME chinoises rencontrent des difficultés similaires à celles des PME d'autres pays, elles ont généralement des fondements solides pour l'innovation et elles sont relativement bien intégrées dans les flux commerciaux mondiaux. Les PME chinoises sont flexibles et elles présentent un fort potentiel d'innovation qui pourrait être exploité si le gouvernement parvenait à proposer des mesures incitatives efficaces et à créer un meilleur environnement institutionnel. (Lei Zhang et Wei Xia, Op.cit., Page 54)

Au Japon, la définition de la PME s'appuie sur l'effectif et le capital-investissement qui varient selon le secteur.

Selon Yveline Lecler, spécialiste de l'économie japonaise, la loi fondamentale sur les PME (1963) qui sert généralement de référence, place la coupure à 300 salariés pour l'industrie manufacturière et à 50 pour le commerce et les services. En termes de capital, la distinction est à 50 millions de yens pour l'industrie et à 10 millions de yens pour le commerce et les services. Cette définition est certes arbitraire et la plupart des lois relatives aux PME fixent leurs propres limites en fonction des objectifs à atteindre. L'existence de nombreuses enquêtes statistiques utilisant une catégorisation plus fine (10 à 99 salariés, 100 à 299...) permet heureusement d'éviter les ambiguïtés dues à cette hétérogénéité des définitions. (Yveline Lecler, Les petites et moyennes entreprises japonaises et la régulation de l'activité des grandes entreprises, Page 42)

Au Japon, 60% des PMI réalisent plus de 50% de leur chiffre d'affaires en sous-traitance, elles sont souvent étudiées dans ce cadre et donc dans leur relation avec les grandes entreprises. La notion de PME-PMI se déplace alors d'un critère de taille à un critère de positionnement dans le système productif, pour se fondre dans la notion de sous-traitance. La petite entreprise, se fond dans le système industriel fortement hiérarchisé autour des Zaibatsus. L'économie japonaise est souvent représentée par une pyramide. Si cette représentation est quelque peu caricaturale, elle reste cependant l'image la plus proche de la réalité. Toutes les firmes qui travaillent directement ou indirectement pour le donneur d'ordre au sommet de la pyramide ont conscience d'appartenir à un même groupe. Ainsi, une entreprise de premier niveau se définira comme étant de "type Toyota" ou de "type Nissan", tout aussi bien qu'une entreprise de troisième niveau qui pourtant n'est pas en relation directe avec Toyota ou avec Nissan. On est loin du sentiment d'indépendance qui anime les principaux organismes européens ou nord-américains du petit patronat. L'Asie se caractérise par une conception plus holiste de l'entreprise. L'absence d'individualisme, l'appartenance au groupe, la prise de décision collective attestent de la primauté du groupe sur l'individu. L'entrepreneur comme centre de décision autonome s'efface derrière des entités plus larges comme la famille ou le groupe qui constituent la cellule primitive de base. Le contrôle s'exerce par la socialisation des individus, par leur adhésion aux normes et aux valeurs de l'ensemble. L'individu se fond dans la masse.

iv. Les PME dans les pays du Maghreb

Les pays du Maghreb ont adopté la définition de la PME retenue par L'union Européenne présenté en dessus et qui est fondée sur les effectifs, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise.

La PME est définie quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et services employant de 1 à 250 personnes, avec un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 2 milliards de DA ou dont le total du bilan annuel ne dépasse pas 500 millions de DA et conforme aux critères d'indépendance.

2.2 Définition des PME dans le contexte Algérien

Nul ne peut nier le rôle et l'importance de la PME dans toutes les économies (Gharbi, S. « Les PME/PMI en Algérie : Etats des lieux », document de travail, cahiers du LAB.RII, Université du Littoral Côté d'Opale, N° 238, mars 2011). Actuellement et depuis la libération de l'économie Algérienne à la fin des années quatre-vingts, Les petites et moyennes entreprises jouent un rôle incontournable dans la création d'emploi, la création de la valeur ajoutée et dans la répartition des revenue.

L'Algérie a adopté la charte de Bologne sur les PME qui est une charte qui consacre la définition européenne en juin 2000. La loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi de la promotion de la petite et moyenne entreprise définit la PME comme étant : « la petite et moyenne entreprise, PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de bien et/ ou de service employant de 01 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars et qui respecte les critères d'indépendance » (Article 4, Journal officiel de la république Algérienne N°77, La loi de 01-18 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME, Page 5)

Au titre de la présente loi, il est entendu par :

1- Personnes employées: le nombre de personnes correspondant au nombre d'unités de travail-année (UTA), c'est-à-dire au nombre de salariés employés à temps plein pendant une année. Le travail partiel ou le travail saisonnier étant des fractions d'Unité de Travail-Année. L'année à prendre en considération est celle du dernier exercice comptable clôturé.

2- Seuils pour la détermination du chiffre d'affaires ou pour le total du bilan ceux afférents au dernier exercice clôturé de douze mois.

3- Entreprise indépendante ; l'entreprise dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de PME. (Article 4, Journal officiel de la république Algérienne N°77, La loi de 01-18 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME, Page 5)

Nous pouvons constater que la définition de la PME algérienne, combine entre les critères quantitatifs et le critère qualitatif qui est l'indépendance.

La moyenne entreprise, est définie comme étant « une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions de dinars et 2

milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de dinars » (Article 5, Journal officiel de la république Algérienne N°77, La loi de 01-18 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME, Page 5)

La petite entreprise, à son tour, est définie comme « entreprise employant de 10 à 49 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas les 200 millions de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de dinars » (Article 6, Journal officiel de la république Algérienne N°77, La loi de 01-18 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME, Page 5)

La très petite entreprise est définie comme « une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de dinars ». (Article 7, Journal officiel de la république Algérienne N°77, La loi de 01-18 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME, Page 5)

Le tableau suivant, nous récapitule l'ensemble des catégories d'entreprises selon leur taille :

Tableau N° 3 : Les différentes catégories d'entreprises selon la taille

Catégorie	Effectif employé	Chiffre d'affaire	Total du bilan annuel
Micro entreprise	De 1 à 9	N'excède pas 20 millions	≤à 10 millions DA
Petite entreprise	De 10 à 49	N'excède pas 200 millions de DA	≤à 100 millions DA
Moyenne entreprise	De 50 à 250	Compris entre 200 millions et 2 milliards de DA	De 100 →500 millions de DA
Grande entreprise	De 500 à 1000	Environs 5 milliards de DA	De 500 millions et plus
Très grande entreprise	Plus de 1000	Plus de 10 milliards de DA	De 500 à 1000 millions et plus

Source : Ministère de l'Industrie, de Petite et Moyenne Entreprise, et de la Promotion de l'investissement, Bulletin d'information statistique N°17, premier semestre 2010, Page 3.

Une synthèse de ces définitions peut amener à retenir la définition selon laquelle une PME est toute entreprise qui remplit les conditions suivantes :

- Les dirigeants jouissent de l'autonomie décisionnelle;
- L'entreprise réalise un chiffre d'affaires annuel limité et occupe moins d'employés;
- L'entreprise ne domine pas dans le secteur d'activité économique où elle opère; son chiffre d'affaires est inférieur à celui des leaders du secteur.

3. Evolution des PME en Algérie

L'évolution des PME en Algérie signifie le développement du cadre institutionnel, administratif et juridique de l'évolution des entreprises Algériennes depuis l'indépendance.

Durant la période de 1963 au 1988, l'Etat était considéré le seul et unique propriétaire et entrepreneur, il n'existait que le secteur public.

En se basant sur la Loi n°63-276 du 26 juillet 1963, JORA, 2 août 1963, n°53, pp.774-776 portant code des investissements du Journal Officiel de la République Algérienne, nous pouvons constater que le secteur de la PME était composé de petites entreprises confiées à des comités de gestion, après le départ de leurs propriétaires français (ou étrangers en général). Ce texte était à la fois restrictif et discriminatoire ; la liberté d'investissement n'existait pas. Tout projet devait faire l'objet d'un agrément auprès de la commission nationale d'investissement et le capital privé national ne bénéficiant pas de mêmes avantages que le capital public ou étranger.

Le deuxième code d'investissement ; Ordonnance n°66-284 du 15 septembre 1966, JORA, 17 septembre 1966, n°80, pp. 901 : reproduit, à quelques nuances près, le même schéma que le précédent. Les investisseurs étaient obligés de solliciter la commission nationale d'investissement pour obtenir l'agrément ; certains secteurs considérés comme vitaux pour l'économie nationale étaient fermés aux investisseurs. Il visait à définir un statut à l'investissement privé. Ce code rendait obligatoire l'agrément des projets privés par une

commission nationale des investissements (C.N.I) sur la base de critères sélectifs. Cela, pour assurer le monopole de l'Etat sur les secteurs vitaux de l'économie.

Loi n°82-11 du 21 août 1982, JORA 24 août 1982, n°34, pp. 1966 a été destinée exclusivement aux investisseurs nationaux, une première restructuration des entreprises nationales a été lancée. Son objectif majeur était de diminuer la taille des entreprises pour mieux maîtriser le processus de gestion, ainsi qu'un rééquilibrage des investissements entre industries lourdes et légères.

Le capital étranger était régi par la loi n°82-13 du 28 août 1982, JORA, 31 août 1982, n°35, pp. 1189 et (modifiée par la loi n° 86-13 du 19 août 1986) appelée aussi loi sur les sociétés d'économie mixte. Le texte n'a pas suscité un grand intérêt de la part des sociétés étrangères. D'abord, l'association était faite selon le ratio 51/49 en faveur du secteur public, ensuite la direction ou la présidence du conseil d'administration était confiée à la partie algérienne. C'est en cela que la loi sur les sociétés d'économie mixte a été un échec. (https://www.elwatan.com/archives/idees-debats/evolution-et-contenu-1re-partie-14-02-2005 , Consulté le 14/06/2021 à 12 :01)

La loi du 21.08.1982 a interdit d'être propriétaire de plusieurs affaires, elle a donné le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières et l'accès, aux autorisations d'importation, ainsi qu'au système des importations sans paiement. Le financement par les banques était limité à 30% du montant des investissements agréés et les projets d'investissement ne devaient pas excéder 30 millions de DA pour la création de SARL ou SPA, et 10 millions de DA pour la création d'entreprises individuelles ou SNC. (BELKHEMSA Ouerdia, Les caractéristiques et causes de vulnérabilité des PME Cas de la PME de production des boissons gazeuses,Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Commerciales Option : Finance, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, 2016-2017, Page 43)

Après 1988 et jusqu'à ce jour, l'encouragement de l'initiative privée et l'intérêt apporté aux PME augmentent. Durant cette phase, les PME Algériennes étaient dans le contexte de transition vers l'économiede marché et comme de nombreux pays dans les années 1980, étant membre de l'OPEC dont l'économie se base particulièrement sur le gaz et le pétrole, l'Algérie a connu des troubles économiques et entre dans une période de crise suite au choc pétrolier mondial, ce qui a imposé un nouveau cadre législatif et des nouvelles

réformes structurelles tel que la substitution d'une économie de marché à une économie gérée administrativement, la recherche d'une plus grande autonomie des entreprises publiques régies par des règles de commercialité, une libéralisation des prix du commerce extérieur et des changes et l'autonomie des banques commerciales et la Banque d'Algérie (B A).

La loi n°88-25 du 12 juillet1988, JORA, 13 juillet 1988, n°28, pp.774 abrogeant la loi du 21 août 1982 ne s'adressait pas aux étrangers. Seul l'investisseur national bénéficiait des avantages prévus par la loi, dès lors que l'investissement proposé relevait d'une activité déclarée prioritaire. (https://www.elwatan.com/archives/idees-debats/evolution-et-contenu-1re-partie-14-02-2005 , consulté le 14/06/2021 à 12:01)

La législation a été finalement adaptée plus ou moins aux exigences du développement qui consacre la convergence de toutes les forces pour stimuler la relance de l'économie et le passage à une économie de marché. Cela a été promulgué en 1993 par le nouveau code des investissements consacré par le décret législatif n°93-12 du 05-10- 1993 relatifs à la promotion de l'investissement. (Loi N°93-12 du 19RabieEthanie 1414 correspondant au 05-10-1993 relatif à la promotion de l'investissement du Journal Officiel de la République Algérienne N°64.)

Grace à ce nouveau cadre institutionnel d'investissement privé en Algérie, les investissements sont réalisés librement, après une simple déclaration d'investissements qui doit être faite par l'investisseur lui-même auprès de l'Agence pour la Promotion et le Suivi des Investissement (ASPI).

Pour accompagner les projets des jeunes, l'Agence Nationale de Soutien pour l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) a été créée en 1996 par le décret exécutif n° 96-296 du 08 septembre 1996 fixant les statuts de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes.), complété par le décret exécutif n°03-288 du 10 septembre 2003.(Décret exécutif n°03-228 du 13 Radjab 1414 correspondant au 10 septembre 2003 portant création et fixant les statuts de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des jeunes, du journal officiel de la République Algérienne N°54.)

L'ordonnance N°01-03 d'Aouel DjoumadaEthanie 1422 correspondant au 20-08-2001 relatives au développement de l'investissement et la loi d'orientation sur la promotion de la PME ont été promulguées par l'Etat en vue d'apporter des réajustements et des améliorations par rapport au code des investissements de 1993.

Cette ordonnance prévoit la suppression de la distinction entre investissements publics et investissements privés et l'élargissement de la notion d'investissement à ceux réalisés en concession et/ou licence aux reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation.

En 2001, l'agence nationale de développement de l'investissement (ANDI) a remplacé l'APSI. Elle est chargée de la promotion, du développement et de la continuation des investissements en Algérie ; accueillir, conseiller et accompagner les investisseurs nationaux et étrangers.

Ce dispositif vise à stimuler l'industrie et s'inscrit dans la logique d'attractivité de territoire, car il fait appel à des investissements nationaux et étrangers. Ces investissements vont bénéficier de l'exonération des droits de douane pour les équipements, la franchise de la TVA, l'exemption des droits de mutation à titre onéreux pour toutes acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement concerné, l'affranchissement de l'impôt sur le bénéfice des sociétés(IBS) et de la taxe sur l'activité professionnelle(TAP) pendant 3 ans.

Jusqu'à l'adoption de la loi d'orientation sur la PME en Décembre 2001, il n'existait aucune définition officielle de ce type d'entreprises, en Algérie. Avant cette date, l'Office National des Statistiques (O.N.S) a adopté le critère de l'effectif pour le classement des entreprises.

En 2004, l'Etat a mis en place d'autres dispositifs qui visent la promotion de la PME, les plus importants parmi eux sont la caisse nationale d'allocation chômage (CNAC) et l'agence nationale de la gestion du microcrédit (ANGEM) ;

1- La Caisse Nationale d'Allocation Chômage (CNAC)

La CNAC a mis en œuvre un dispositif de soutien à la création de l'activité économique, par un appui financier aux chômeurs ayant l'âge compris entre 30 et 50 ans, en leur offrant plusieurs avantages, pour un montant d'investissement pouvant atteindre 10 millions de DA et la possibilité d'extension de la capacité de production des biens et services pour les entrepreneurs déjà en activité.

Concernant les risques de crédits, l'organisme accompagne les banques partenaires par un -fonds de garantie couvrant 70% du montant du crédit accordé. (Le site officiel de la CNAChttps://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Fr/FR_Accueil.aspx Consulté le 23/07/2021 à 12:28)

2- L'Agence Nationale de Gestion du Microcrédit (ANGEM)

Elle représente un autre outil de lutte contre le chômage et la fragilité sociale grandissante dont l'objectif est de soutenir le développement des capacités individuelles des citoyens à s'auto-prendre en charge, en créant leur propre activité économique. Elle est représentée sur l'ensemble du territoire national par un réseau de 49 agences de wilayas, assistées par des antennes d'accompagnement dans 85% des Daïras. Elle a repris le portefeuille des crédits accordés par l'Agence de Développement Social.

Depuis 2005, les microcrédits inférieurs à 30 000 DA sont décaissés directement par l'Agence. Pour les montants considérables, l'ANGEM a signé des conventions avec les banques publiques (BNA, BADR, BDL, BEA, CPA). (Le site officiel de l'ANGEM https://www.angem.dz/, consulté le 23/07/2021 à 12 :34)

A partir de 2006, le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté. Cependant, il n'en demeure pas moins que les chiffres restent à un niveau faible. Dans ce contexte, l'Algérie affiche un taux de création de PME encore modeste qui atteint seulement 1000 entreprises pour 100.000 habitants. En termes de création, pour 100.000 habitants, l'Algérie affiche 93,12 alors que ce nombre varie entre 400 et 800 dans les pays développés.

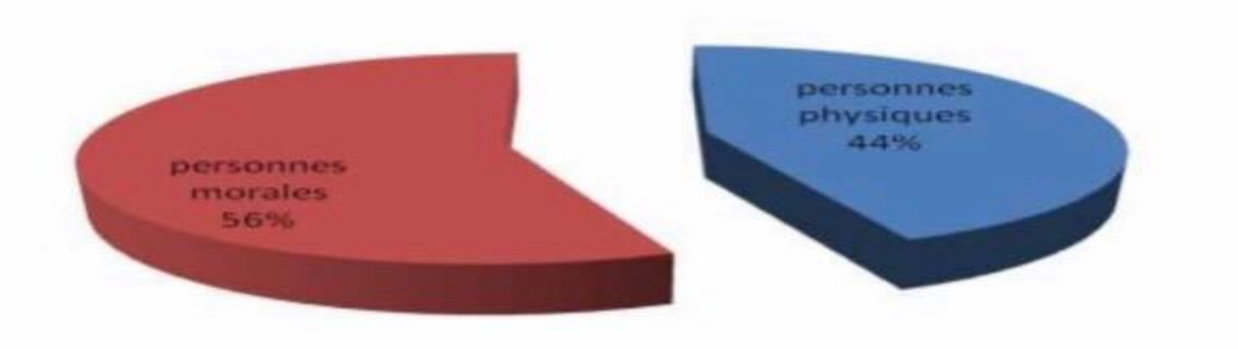
Selon, le bulletin d'information statistique de l'entreprise du ministère de l'industrie et de mines, à la fin de l'année 2019, la population globale des PME s'élevait à 1 193 339 entités, dont plus de 56% sont constituées de personnes morales, parmi lesquelles on recense 243 Entreprises Publiques Economiques (EPE). Le reste est composé de personnes physiques (43.73%), dont près de 21% des professions libérales et 23% sont des activités artisanales. (Bulletin d'information statistique de l'entreprise du ministère de l'industrie et des mines N° 36, Edition Avril 2020, Page 7)

Tableau N° 4 : Population globale des pme à la fin 2019

	Types de PME	*Nbre de PME*	*Part (%)*
1.	**PME privées**		
	Personnes morales*	**671 267**	56,25
	Personnes physiques dont :**	**52 1829**	43,73
	Professions libérales	247 275	20,72
	Activités artisanales	274 554	23,01
2	**Personnes publiques***		
	Personnes morales	**243**	0,02
	S/Total 2	**243**	0,02
	Total	**1 193 339**	100,00

Source :*CNAS/**CASNOS/***ECOFIE

Figure N° 2 : PME par Statut juridique au 31/12/2019



Source : (Ministère de l'industrie et des mines, Op.cit., Page 7)

4. Les Caractéristiques de la PME

4.1 Les caractéristiques communes

Plusieurs chercheurs ont tenté de donner les caractéristiques propres des PME. Cependant, il n'existe toujours pas une classification unique. Cela n'empêche pas de repérer des caractéristiques communes en observant des PME ; à savoir :

1- L'organisation des PME est moins complexe que celle de la grande entreprise, car contrairement aux grandes firmes caractérisées par des structures organisationnelles complexes à plusieurs niveaux et un système d'information formel et bien élaboré, les PME possèdent une structure organisationnelle simple avec un ou deux niveaux hiérarchiques et un système d'information simplifié et informel. (BELKHEMSA Ouerdia, op.cit., Page 43)

La simplicité est le point de départ commun caractéristique des structures de PME. Toutefois, il est important de remarquer que, du fait de l'influence de plusieurs facteurs, la PME peut adopter des formes de structuration différentes. En effet, il n'existe pas de structure type, elles sont influencées par des facteurs exogènes comme la taille de l'entreprise, la technologie, et l'environnement dans lequel elle se situe. (http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.yamuremye_h&part=182297 Consulté le 16/08/2021 à 10:51)

2- La structure organisationnel d'une PME est souvent plate, avec peu de niveaux ou pas de niveaux hiérarchiques;

3- La gestion est fortement centralisée ce qui entraîne une très grande dépendance envers le dirigeant :

- Le propriétaire-dirigeant, joue un rôle central, il est en même temps entrepreneur (à l'origine de la naissance de l'entreprise), manager et organisateur. Ses propres aspirations influenceront énormément son style de commandement ainsi que les choix de ses objectifs. (C. Bussenault et M. Pretet, «Organisation et gestion de l'entreprise», Editions Vuibert – 1991, Page 44)

- Le chef d'entreprise toujours présent et participe dans tous domaines de gestion. En rapport direct avec chaque membre de son personnel. Il apparait très souvent comme l'acteur central et incontournable pour toutes les décisions relatives à l'organisation ou de la gestion de l'entreprise. On peut parler de la personnalisation de la gestion, en la personne du propriétaire-dirigeant qui est à la fois entrepreneur, manager dans le cas de très petites entreprises.

- Cette centralisation de la gestion s'explique par la dimension affective entre le dirigeant de la PME.

- L'entrepreneur joue un rôle clé dans la mesure où il personnalise la PME qu'il dirige, de par son statut (propriétaire-dirigeant, créateur d'entreprise), sa fonction, son mode de gestion dans un contexte de défi économique ou l'innovation et la recherche de solutions sont les éléments moteurs. Son objectif essentiel est d'assurer un profit suffisant pour maintenir la continuité de l'entreprise.

MARCHENSAY distingue deux types d'entrepreneurs qui ont tendance à privilégier la flexibilité organisationnelle et opérationnelle de leur entreprise :

a - "L'entrepreneur P.I.C"(pérennité – indépendance- croissance)

Il vise la pérennité de son entreprise avec l'espoir et la possibilité de la transmettre à un repreneur ou à un membre de la famille ou de l'entreprise, et veut maintenir son indépendance patrimoniale, c'est à dire refusant tout associé.

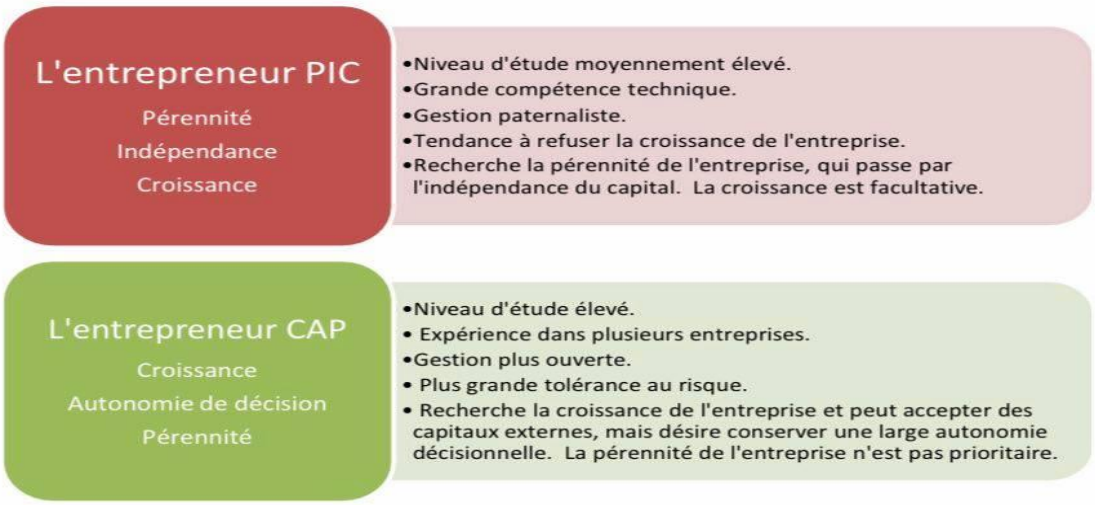
Généralement, il maîtrise un métier, peut suivre les turbulences technologiques et commerciales et tente de s'y adapter. Il investit avec des capitaux d'origine, familiale et évite surtout l'endettement extérieur, comme il manifeste une relative méfiance à l'égard de l'externalisation d'activités et des investissements immatériels tels que la formation, l'innovation, la promotion et la commercialisation.

Cet entrepreneur qui évite le risque s'intéresse surtout aux aspects internes, à savoir la production, le personnel ainsi qu'aux problèmes du marché. La croissance est assimilée à la volonté de puissance et au désir de pouvoir. (Julien et M. Marchesnay, Le processus de décision est adaptatif. P.A.d. Entreprenariat», Editions Economica, Paris 1996, Page 123)

b - "L'entrepreneur C.A.P"(croissance autonomie - pérennité)

Cet entrepreneur privilégie beaucoup plus les activités à croissance forte et veut garder l'autonomie de direction et ne se préoccupe pas de l'indépendance du capital, comme il est tourné vers les problèmes de débouchés et de marchés. Cet entrepreneur se situe dans les activités turbulentes, évolutives en expansion, comme il a tendance à externaliser certaines activités et accorde une priorité aux investissements immatériels tels que la recherche-développement, la publicité, la formation...etc. Il ne sera pas préoccupé par la pérennité du fait qu'il pourra facilement changer d'activité. Le processus de décision est opportuniste : le dirigeant cherche à exploiter les opportunités de croissance qui lui sont offertes.

Figure N° 3 : La typologie de Pierre-André JULIEN et Michel MARCHESNAY



Source : Pierre-André JULIEN et Michel MARCHESNAY, Op.cit., Page 122.

4- La faible spécialisation qui fait que la direction remplit plusieurs fonctions et que les employés sont souvent polyvalents; Il est tellement rare de trouver une personne qui s'occupe d'une seule et unique tâche au sein d'une PME, Il existe une certaine polyvalence des membres du personnel qui peuvent prendre certaines initiatives mais manquent de compétences spécifiques (finances, marketing...).

5- Un processus de décision du type: intuition/décision/action. Contrairement aux grandes entreprises qui doivent préparer « des plans » relativement précis et des actions protégées afin que toute organisation puisse s'y référer, les PME échappent à la règle de la planification et plus souvent la décision dans ces entreprises est constituée de trois étapes à savoir « intuition-décision-action » ce qui fait que la stratégie est avant tout simple et souple. Selon une étude réalisée par Mr. Abderrezak SOUILAH sur l'intuition en matière de prise de décisions managériales dans la PME Algérienne, « Les dirigeants des PME enquêtées sont majoritairement très intuitifs. En fait, ils utilisent en leur totalité l'intuition dans les décisions managériales avec des degrés souvent supérieurs à la moyenne et selon le problème à résoudre. La raison la plus importante qui les pousse à se fier à leur intuition est le fait de faire face à un degré d'incertitude élevé. Le sentiment de sérénité constitue l'indicateur essentiel d'une bonne décision intuitive, alors que l'anxiété indique tout à fait le contraire. La colère figure, en outre, comme principal frein à l'utilisation des capacités intuitives. Enfin, la plupart des répondants ont confirmé qu'ils parlent souvent aux autres de l'usage de leur intuition, cela peut constituer en effet une sorte de valorisation de leur sixième sens en les encourageant à se fier le plus souvent à leur intuition, au point même de déclarer avoir pratiqué au moins une méthode ou technique particulière pour la rendre plus efficace et développée. Cela renforce l'idée selon laquelle l'utilisation de l'intuition n'est pas due au pur hasard, mais plutôt à une véritable conscience des dirigeants sur le fait de considérer leurs facultés intuitives comme un réel instrument d'aide à la décision. » (Abderrezak SOUILAH, L'intuition et la Prise de Décisions Managériales dans la PME Algérienne, Volume VII, n°01 (April 2021), Page 830)

6- Un système d'information et de communication interne court et direct ce qui est à même de créer une forte culture organisationnelle à laquelle tout le monde participe. Le

système d'information interne est peu complexe et il permet une diffusion rapide de l'information descendante et ascendante entre la direction et les employés.

Le système d'information externe est simple dû à un marché relativement proche psychologiquement et géographiquement car il est basé essentiellement sur les contacts directs. Les PME ne consacrent pas les moyens suffisants pour commander des études de marchés coûteuses et complexes pour influencer la stratégie de l'entreprise ainsi que la réception d'un flux d'informations sur leur marché où leurs produits engendrent une réaction plus rapide, ce qui signifie jusqu'à certain point les limites et la simplicité de ce système d'information.

7- Un environnement très influent. La cohabitation entre PME et son environnement peut être analysée par deux axes :

- Le degré de vulnérabilité : peut s'analyser sur deux pôles : « complexité des technologies, accessibilité et turbulence ». La PME sera d'autant plus vulnérable que l'environnement sera plus complexe et plus turbulent.
- Le degré de dépendance : s'évalue par les relations d'affaires entre la PME et ses partenaires (Fournisseurs de biens et services, clients et distributeurs).

8- Les PME cherchent toujours une image unique sur le marché par rapport aux grandes entreprises en se basant sur une stratégie axée sur la différenciation et spécialisation. Il peut s'agir d'un produit ou service spécifique, d'une situation géographique particulière, de cible.

9- Le marché de la PME est souvent local et peut exporter sur le marché étranger en terme économique, une PME ne possède qu'une part relativement petite d'un marché.

10- Une entreprise de taille réduite appartenant à un groupe plus important ne peut être considérée comme une PME, la PME est une entreprise totalement indépendante.

Cette nomenclature des caractéristiques est loin d'être exhaustive, plusieurs caractères peuvent être rencontrés chez les petites et moyennes entreprises relatives aux PME elles-mêmes, leur zone géographique, l'environnement politique, sociologique, économique, juridique…etc.

4.2 Les caractéristiques des PME algériennes

Les PME sont considérées comme un acteur majeur des performances économiques d'un pays. Elles ont des caractéristiques qui ne sont pas homogènes et qui varient d'un secteur d'activité à un autre, selon la dimension de l'entreprise et la région de son implantation.

Selon une étude de l'OCDE (2004) sur les PME, les caractéristiques des PME des pays en développement et en transition sont:

- « La faible capacité des petites entités à faire entendre leur voix au stade de la formulation de l'action gouvernementale et l'absence de dialogue institutionnalisé entre les secteurs public et privé ;

- L'absence de législation adéquate sur les droits de propriété et des moyens pour la faire respecter, qui compromet l'accès au crédit en particulier pour les femmes;

- L'existence de préjudices défavorables envers l'initiative privée, d'une prise de distance et d'une méfiance réciproque entre le secteur privé et public ; la dominance des entreprises publiques dites nationales dans les secteurs stratégiques et la prédominance du secteur public dans la promotion des exportations et des investissements ;

- Le manque d'informations économiques et des données statistiques pertinentes, actualisées sur les PME et les institutions de soutien ;

- Un nombre élevé de TPE dans le tissu des PME et le poids important du secteur informel dans l'activité économique. » (مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives, 2013, Page 39)

Les PME sont considérées comme un acteur majeur des performances économiques en Algérie. Les caractéristiques de ces PME différent d'un secteur d'activité à un autre, selon la dimension de l'entreprise et la région de son implantation. Les PME en Algérie se distinguent, en plus des caractéristiques partagées par leurs homologues des pays en développement, par les caractéristiques suivantes :

- Une structure financière souvent fragile et la prédominance du capital amical (familial) ;

- Une concentration relative dans les secteurs de la production des biens de consommation et des services ;

- Prépondérance des micros-entreprises (96,15 % des PME en Algérie (2009) appartiennent à la catégorie des TPE avec moins de 10 salariés) ;

- Compétence et qualification professionnelles des dirigeants des PME sont souvent non justifiées (faible capacité managériale) ;

- Manque d'encadrement technique ;

- Faiblesse de l'accumulation technologique ;

- Quasi-absence de l'innovation et manque d'inventivité ;

- Faiblesse de l'activité de sous-traitance ;

- Manque d'informations fiables, pertinentes et actualisées ;

- Une grande souplesse structurelle et un manque de spécialisation ; (مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives, 2013, Page 39)

- La prépondérance d'une culture orale dans le travail et le faible recours à la culture savante (les chefs des PME, ne définissent (par écrit) que rarement leurs plans de stratégie et d'exécution, encore moins lors qu'il s'agit du futur et du prévisionnel ;

- Les recrutements se font d'abord au sein de la famille, puis dans le quartier ou dans le village.

- Des rapports hiérarchiques de soumission au père, et à l'aîné (masculin) de manière générale.

- Le manque d'information sur les évolutions technologiques et un manque de maitrise des technologies et des nouveaux savoirs pour soutenir le processus de l'innovation.

5. Les types de PME

La plupart des spécialistes considèrent qu'une des plus grandes difficultés dans les études des PME est l'extrême hétérogénéité qui les caractérise. Lorsqu'il s'agit des types des

PME,on retrouve des divisions basées sur plusieurs critères tels que: le nombre d'employés, les comportements managériaux ou organisationnels du dirigeant, l'évolution de la firme ou de ses relations avec les différents marchés.

5.1 Typologie quantitative

L'un des premiers critères de la classification des types d'entreprises porte sur la notion juridique de l'indépendance de l'entreprise car un petit établissement contrôlé par une grande entreprise n'est pas considéré comme une PME et pour qu'une organisation soit considérée comme étant une entreprise, elle doit être totalement indépendante.

Les typologies de PME les plus connues et les plus souvent utilisées se référant à des données quantitatives d'emplois d'actifs et de chiffre d'affaires et de taille (Pierre-André JULIEN GREPME, Vers une typologie multicritère des PME, Presses de l'Université du Québec, 1990, P412). Prenons l'exemple de notre pays :

Tableau N° 5 : Les différentes catégories d'entreprises selon la taille

Catégorie	Effectif employé	Chiffre d'affaires
Micro entreprise	De 1 à 9	N'excède pas 20 millions
Petite entreprise	De 10 à 49	N'excède pas 200 millions de DA
Moyenne entreprise	De 50 à 250	Compris entre 200 millions et 2 milliards DA
Grande entreprise	De 500 à 1000	Environs 5 milliards de DA
Très grande entreprise	Plus de 1000	Plus de 10 milliards de DA

Source : Ministère de l'Industrie, Op.cit., Page 3.

Ces données quantitatives de classification ne sont pas fixes et ils divergent selon les pays, et parfois on trouve des classifications différentes dans un seul pays.

Tableau N° 6: La classification quantitative des PME dans différents pays

Pays	Petites firmes	Nombre d'employés moyennes firmes	Grandes firmes
Autriche	1-9	10-100	>101

Belgique	1-50	51-200	>201
Danemark	1-50	51-200	>201
Etats-Unis	1-250	250-500	>501
Finlande	1-50	51-200	>201
France	1-49	50-499	>500
Grande-Bretagne	1-50	51-200	>201
Japon	1-49	50-500	>501
Norvège	1-20	21-100	>101
Allemagne	1-49	50-499	>500
Suisse	1-20	21-100	>101

Source : (PIERRE-ANDRE JULIEN GREPME, Vers une typologie multicritère des PME, Presses de l'Université du Québec, 1990, Page 412).

Tableau N° 7 : Classification quantitative des PME dans différents pays Asiatiques

Pays	**Nombre d'employés**	**Actifs Fixes**
Indonésie	1- Moins de 19 2- Moins de 10	Moins de Rp 500 000 Moins de M Dollar 250 000
Malaisie	1- Moins de 25 2- Moins de 50	
Philippines		De 10 000 à un million de dollar
Singapour	1- 5 à 99	Moins de 2 millions de dollar
Thaïlande	1- Moins de 50 2- Moins de 100	Moins de 2 millions Baht
	1- Moins de 50	

Source : (PIERRE-ANDRE JULIEN GREPME, Op.cit., Page 412).

Les typologies quantitatives, d'une part, relèvent de l'approche économique traditionnelle qui se refuse de pénétrer à l'intérieur de la boîte noire de l'entreprise et ne touche qu'aux

éléments les plus apparents. D'autre part, pour les chercheurs, elles sont souvent une première porte d'entrée pour obtenir des échantillons qui seront étudiés plus attentivement par la suite. (Pierre-André JULIEN GREPME, Vers une typologie multicritère des PME, Presses de l'Université du Québec, 1990 P415)

5.2 Les typologies multicritères ou qualitatives

En tenant compte de la relation de l'entreprise avec son environnement, les chercheurs ne sont pas restés au niveau des typologies quantitatives qui sont considérées primaires et ils ont tenté de dépasser les limites de cette typologie, ils ont ainsi adopté une approche beaucoup plus managériale et organisationnelle.

On peut diviser ces typologies plus complexes en quatre groupes :

i. Typologies selon le type de propriété

Le premier groupe de typologies est basé sur un critère très simple. On peut penser que l'origine ou le type de propriété affecte, jusqu'à un certain point, la forme d'organisation de l'entreprise, ou du moins son évolution à long terme. Cette typologie se retrouve aussi chez les grandes entreprises où l'on peut observer des Conglomérats appartenant à une famille, ou d'origines récentes et se trouvant à la responsabilité du fondateur.

ii. Typologies selon le type d'objectifs de la direction, la stratégie poursuivie ou le potentiel de la firme

Selon M. MAR Chesnay (1988), cette typologie est liée aux intérêts de l'entrepreneur pour l'indépendance et l'impact sur le marché du point de vue de la croissance et de la stabilité. Cooper et Dunkelberg 1982 ; Miler et Friesen 1982 ; ajoutent à cette conception la stratégie suivie par la direction, l'organisation ou encore le potentiel des firmes.

iii. Typologies selon l'organisation et la croissance ou le développement (la taille)

C'est celle issue du cycle de vie des entreprises en référence à Grenier, 1972 ; Churchill et Lewis 1984 ; Vargas 1984. En cela, la philosophie par la quelle, dans ce cas-ci, toutes les entreprises suivent plus ou moins le même parcours, naissant d'abord petites, traversant

différents stades jusqu'à devenir grandes et même très grandes quand elles ne connaissent pas trop de difficultés durant leur cycle de vie. En ce sens, ces typologies posent plusieurs problèmes : d'une part, la plupart des PME demeurent toujours petites même après plusieurs années d'activités alors que certaines entreprises naissent déjà grandes et bien organisées ; d'autre part, il existe différents parcours pour les entreprises selon le secteur, les marchés les conjonctures… etc.

iv. Typologies selon les secteurs, les types ou les opportunités de marché

Cette typologie est celle basée sur les liens entre le comportement des propriétaires dirigeants (Conservateur, Professionnel, Innovateur etc.) le type de secteur ou de marché (Traditionnel ou nature, Moderne, Nouveau, Local, National, ou International etc.), les produits offerts (Uniques ou de créneaux, à concurrence par les prix ou par la spécificité, primaires ou secondaire). La technologie utilisée (Mature, Moderne) et les liaisons avec les autres entreprises,… (www.africmemoire.com , Consulté le 25/08/2021 à 22:22)

Si les approches quantitatives servent à l'élaboration d'échantillons de travail, l'ensemble de la communauté scientifique s'accorde pour dire qu'il faut leur associer des approches qualitatives pour une meilleure prise en compte de la réalité des PME.

5.3 Typologie des PME en Algérie

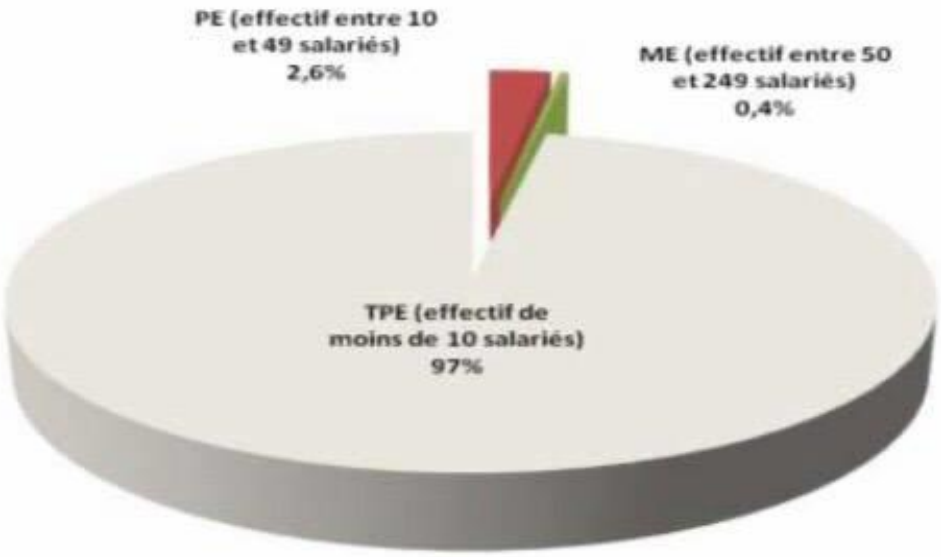
A la fin de l'année 2019, la population globale de la PME est composée de 97% de Très Petites Entreprises TPE (effectif de moins de 10 salariés) qui demeure fortement dominante dans le tissu économique, suivie par la Petite Entreprise PE avec 2,6% et la Moyenne Entreprise ME avec 0,4%.(Ministère de l'industrie et des mines, Op.cit., Page 8)

Tableau N° 8 : Typologie des PME en Algérie en 2019

Type des PME	*Nombre de PME*	*%*
TPE (effectif de moins de 10 salariés)	**1 157 539**	**97**
PE (effectif entre 10 et 49 salariés)	**31 027**	**2,6**
ME (effectif entre 50 et 249 salariés)	**4 773**	**0,4**
Total	**1 193 339**	**100**

Source : Ministère de l'industrie et des mines, Op.cit., Page 8

Figure N° 4 : Répartition des entreprises par type des PME



Source : Ministère de l'industrie et des mines, Op.cit., Page 8

Selon la répartition spatiale du Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT), les PME sont prédominantes dans le Nord et, à un degré moindre, dans les Hauts Plateaux.

La région du Nord regroupe, 830 438 PME, soit près de 70 % des PME du pays, suivie par la région des Hauts-Plateaux avec 262 340 PME soit près de 22 %, et les régions du Sud et du Grand Sud accueillent 100 561 PME représentant 8.43% du total.

En termes de densité, selon les dernières statistiques de l'ONS sur la démographie (43 Million d'habitants au 1er janvier 2019) la moyenne nationale des PME est de l'ordre de 28PME (tout statuts confondus) pour 1.000 habitants, et présente un écart important d'une région à l'autre du pays :

- 31 PME privées pour 1000 habitants au Nord du pays ;
- 21 PME privées pour 1000 habitants dans la région des Hauts Plateaux ;
- 25 PME privées pour 1000 habitants dans la région du Sud.

Ce ratio national diminue à 16 pour 1.000 habitants pour les PME privées de type « personnes morales » et présente un écart important d'une région à l'autre du pays :

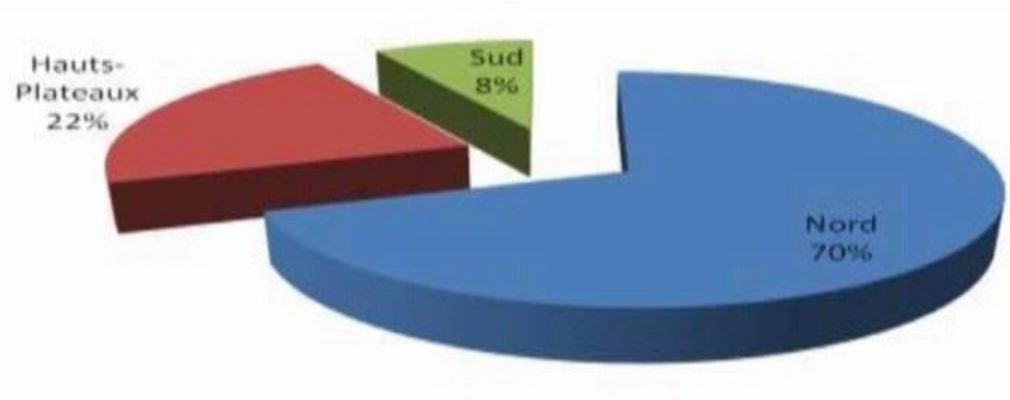
- 18 PME privées pour 1000 habitants au Nord du pays,
- 12 PME privées pour 1000 habitants dans la région des Hauts Plateaux.
- 14 PME privées pour 1000 habitants dans la région du Sud.

Tableau N° 9 : Concentration des PME par région

Région	Nbre de PME 2019	Taux de concentration (%)
Nord	830 438	69,59
Hauts-Plateaux	262 340	21,98
Sud	100 561	8,43
Total Général	1 193 339	100

Source : CNAS/CASNOS/ECOFIE

Figure 5: Répartition des PME par région



Source : Ministère de l'industrie et des mines, Op.cit., Page 11

Globalement, l'évolution de la population de la PME entre 2018 et 2019 est de 4,5% tous secteurs juridiques confondus, représentant un accroissement net total de 51 476 PME.

Les secteurs où l'évolution de la création d'entreprise a été la plus forte entre les deux années 2018 et 2019, restent ceux des services avec 51,48%, soit 614 375 PME, en deuxième position il ya les activités artisanales avec 23,01%, et en troisième position, les PME du secteur du BTPH qui représentent près de 16% du total des PME. Les PME à caractère industriel sont en quatrième position au nombre de 103 693, à la fin de l'année 2019, contre 99 938 enregistrées à la fin de l'année 2018, soit une progression de 8,69 %.

Tableau N° 10 : Evolution des PME par secteur d'activité (2018/2019)

	Secteurs d'Activité	*2018*	*Parts (%)*	*2019*	*Parts (%)*	*Evolution (%)*
I	**Agriculture**	7168	0,63	**7481**	0,63	4,37
II	**Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés**	2985	0,26	**3066**	0,26	2,71
III	**BTPH**	185137	16,21	**190 170**	15,94	2,72
IV	**Industries manufacturières**	99938	8,75	**103 693**	8,69	3,76
V	**Services**	585983	51,32	**614 375**	51,48	4,85
VI	**Activités artisanales**	260652	22,83	**274 554**	23,01	5,33
	Total Général	**1 141 863**	100,00	**1 193 339**	100,00	4,51

Source : Ministère de l'industrie et des mines, Op.cit., Page 11

L'effectif global des PME, à la fin de l'année 2019, est de 2 885 651 agents, dont seulement 21 085 relèvent des PME publiques. A noter que l'effectif global des PME a progressé de 5,92% entre 2018 et 2019.

6. Les forces et les faiblesses des PME :

Les petites et moyennes entreprises ont des forces et des faiblesses relatives ainsi que des forces et faiblesses communes que nous avons tenté de résumer.

6.1 Les Forces des PME

- Les PME sont efficaces car les charges de structure sont plus faibles et par conséquent leur coût de revient est plus faible que celui des grandes firmes. De ce fait, elles peuvent aisément maitriser l'ensemble des données de leur environnement.

- Les PME sont d'une grande flexibilité et réactivité dues à leur taille. Cette flexibilité représente leur capacité d'adaptation aux variations qualitatives et quantitatives de leur environnement, contrairement aux grandes firmes qui peuvent être très rigides.

- La modestie de la taille des PME leur permet une gestion de personnel plus efficace et plus économe ; plus efficace parce qu'elle se traduit souvent par une grande souplesse d'utilisation de la main d'œuvre et par une meilleur implication de celle-ci, plus économique parce que la main d'œuvre y est en générale moins qualifiée (suivant des conditions bien précises) et peu syndicalisée.

- Les PME sont souvent spécialisées et elles disposent d'un savoir-faire particulier, et sont donc souvent performantes.

- La rapidité de prise de décision ; la PME affiche une grande souplesse lui permettant d'avoir une certaine vitesse de réactivité aux événements nouveaux qui la soucieraient.

- Le nombre réduit des employés de la PME rend la communication entre ces derniers et les dirigeants très fluide, en augmentant ainsi les potentialités de concertation et de réactivité.

- La concentration de l'effort ; en général, la PME n'a qu'un marché ou un segment de marché qu'elle peut maitrise, ce qui lui donne en permanence une vision nette de son évolution et lui permet de réaliser la meilleur adéquation produit /marché.

Selon COGETRAD ; « les PME se développent par un savoir-faire particulier, unique et se forgent une réputation tant par leur réactivité et l'approche directe vis-à-vis de leur clientèle. En effet, de par l'essence même de leur structure et leur organisation, elles s'avèrent nettement plus pérennes que les grands groupes. Leur gestion sur le long terme, associée à un sens certain des valeurs, à un respect des salariés et à une nécessité d'adaptation permanente, leur inculque, entre autres, un management des ressources humaines différent et efficace. Ce qui se traduit par un réel levier de motivation pour tout le personnel. Les employés, davantage impliqués dans l'entreprise, n'en sont que plus dynamiques. Les PME ont souvent un service de proximité, une réactivité pour répondre aux besoins de leurs clients, un rapport direct avec eux, leurs clients ont d'ailleurs souvent un interlocuteur dédié. Une PME c'est aussi un service sur mesure, une disponibilité pour leurs clients. Des particularités qui font d'elles également, des entreprises bien souvent innovantes. » (http://cogetrad.com/la-force-dune-pme/ ,Consulté le 25/07/2021 à 22 :35)

6.2 Les faiblesses des PME

Il est certain qu'en face de plusieurs forces, les PME souffrent de certaines faiblesses à savoir:

- Les PME souffrent du problème du manque de fonds propres et de liquidités qui sont considérés comme des facteurs de fragilité financière. Le financement des PME est plus difficile ; leur capacité d'autofinancement est faible, leur accès aux marchés financiers est limité et leur coût de crédit est plus élevé.

Ce problème de mobilisation des ressources financières est le résultat de la recherche d'indépendance financière qui est un obstacle à l'autonomie décisionnelle ainsi que la crainte de l'entrepreneur de « mettre en jeu » son propre patrimoine à chaque décision partagée avec un agent extérieur.

L'entreprise fait recours aux nouveaux fonds propres puisqu'elle n'est pas en mesure de les rémunérer. Ces recours aux fonds extérieurs, entrainera des charges financières supplémentaires qui contribueront à détériorer ses résultats financiers. (COMBIER.B.J « La défaillance d'entreprise : causes économiques, traitement judiciaire et impact financier ». INSEE .Paris 1997, Page 39.)

- Le chef de PME possède rarement des formations complètes, il est généralement soit d'une formation technique ou de gestion, ce qui fait qu'il s'appuie généralement sur sa formation en ignorant le reste. Le chef d'entreprise est, la plupart du temps, sous une pression des problèmes à court terme ce qui l'empêche de réfléchir à long terme.

- Pauvreté informationnelle à cause de l'accès insuffisant aux technologies nouvelles, ce qui résulte des choix incertains et parfois peu cohérents.

- Le nombre réduit des employées de la PME rend la communication entre ses dirigeants très fluide, en augmentant ainsi les potentialités de concertation et de réactivité, ce qui rend la circulation de l'information très fragile.

- Les PME s'orientent, souvent, vers la sous-traitance par rapport aux grands groupes, ce qui rend son autonomie relative.

- Les PME sont en général peu connues et souffrent d'un certain manque de notoriété, ce qui peut leur engendrer un manque de confiance à l'égard des fournisseurs et des ressources financiers.

Conclusion

Les PME jouent un rôle primordial au sein de l'économie mondiale globalement et algérienne en particulier, par leur contribution à l'emploi et à la création de la valeur ajoutée. Elles ont un poids très considérable dans les économies et elles représentent la plus grande part des entreprises participantes à la création de la richesse et d'emploi.

L'étude des PME est une étude difficile qui requiert beaucoup de recherche, à cause de l'inhomogénéité, ce qui fait que même les définitions des PME varient d'un pays à un autre et en fonction de plusieurs critères quantitatifs ou/et qualitatifs. Cependant, cela n'empêche pas d'avoir des caractéristiques communes tels que la centralisation de la gestion, la structure simple et le système d'information peu formalisé.

En revanche, ces entreprises souffrent de plusieurs insuffisances telles que : les problèmes liés aux ressources financières qui sont souvent constituées de patrimoine personnel ou familial du propriétaire, ou encore les insuffisances afférentes au marché du travail et à l'information.

Le poids des PME Algérienne reste relativement faible. Elles sont caractérisées par leur petite dimension, leur fragilité financière et leur absence sur les marchés internationaux.

Section 2 : Le démarrage des Petites et Moyennes entreprises

Dans la présente partie, nous allons tenter de définir avec précision la période de démarrage, de voir quelles sont les spécificités propres aux petites et moyennes entreprises pour en déboucher en fin sur l'étude des différents scénarios possibles.

Nous essaierons de dépasser la dimension statique pour développer une analyse processuelle, en montrant que le démarrage de l'entreprise nécessite un raisonnement fondé sur une analyse complexe, intégrant la dimension temporelle et tenant compte de l'idiosyncrasie situationnelle.

1. Définition de la phase de démarrage

Selon le dictionnaire français Larousse, le démarrage est l'action de commencer une progression. La phase de démarrage "débute au moment où l'entreprise lance la première série de fabrication commercialisée, ou bien reçoit les premières commandes"(PR AMOKRANE Mustapha, La période de démarrage des petites et moyennes entreprises contraintes et spécificités, Page 60) Une entreprise en démarrage est une entreprise dans les premiers stades de son développement et dans l'étape préliminaire de son cycle de vie.

Le démarrage d'une entreprise représente une période très critique pour sa survie. Beaucoup de chercheurs qualifient la phase de démarrage de phase de recherches, car la PME partant de rien, se verrait dans l'obligation ; de s'immuniser, se développer, se différencier et cela se traduit directement en recherche de crédibilité, de sécurité, de compétitivité et de positionnement. (A. STINCHCOMBE. "Social structure and organizations", in James March (Ed) "Handbook of organizations", Chicago: Rand McNally, 1965, Pages153-193.)

Cette phase est caractérisée par l'évolution des principaux postes de produits et de charges et les besoins de financement et les ressources financières.

Aujourd'hui, la phase de démarrage a pris une place grandissante. Les projections financières deviennent de plus en plus développées avec l'aide de logiciels spécialisés, ce qui permet de donner toute la cohérence au projet du candidat et à sa création.

Dans le premier cas, il s'agit d'élaborer autour d'une idée, d'un concept ou d'un produit, un projet séduisant présenté, au travers d'un plan d'affaires, sous forme d'une mécanique au rouage bien réglé, et dont l'intérêt trouve toute sa dimension dans la réalisation de comptes de résultats et de plans de financements prévisionnels. (Hocine IFOURAH et Nouara KAÏD TLILANE, Particularités de démarrage d'activités nouvelles en Algérie, Laboratoire Economie et Développement. Université Abderrahmane Mira, Page 132)

L'importance du plan d'affaires ne fait pas de lui un instrument suffisant pour assurer la réussite d'un projet, car une fois l'étape du plan d'affaires réalisée et une fois les fonds nécessaires au lancement du projet réunis, le véritable défi de la création d'entreprise tient alors en ce que le porteur de projet doit passer quasi instantanément d'une situation caractérisée par une somme de projections économiques et financières à la gestion d'une entreprise au quotidien .

Le système de gestion de l'entreprise en démarrage est constitué par l'interdépendance de cinq variables-clés : l'entrepreneur, les ressources financières, l'organisation, les activités, l'environnement. C'est la prise de conscience de l'existence de ces cinq pôles fondamentaux et 9 de leur interdépendance qui témoigne, entre autres facteurs significatifs tels que l'atteinte confirmée du seuil de rentabilité, du franchissement du cap de démarrage (SAMMUT S. (b), "Le démarrage des petites entreprises : pour une vision synchronique et diachronique du processus", Congrès International Francophone de la PME", Paris, 1995, pages 795-796.)

2. Les aléas et contraintes du démarrage des PME

L'ANCE, l'Agence Nationale de la Certification Electronique, estime que le démarrage fait partie intégrante de la phase de création, au cours de laquelle quatre étapes principales se succèdent : naissance de l'idée, élaboration du projet, lancement des opérations, démarrage de l'activité.

Ainsi, nous pouvons considérer, selon les arguments avancés par cet organisme français spécialisé dans l'acte d'entreprendre, que la création commence par la recherche d'une idée et se termine lorsque l'entreprise a assuré son démarrage et atteint sa vitesse de croisière.

La non-réussite de la phase de démarrage peut être liée à la sous-évaluation des dépenses de démarrage ou bien à l'oubli de la prise en compte de certains éléments financiers.

MASSACRIER et RIGAUDaffirment que: ″dans cette nouvelle situation, ce sont les faits qui s'imposent et même s'interposent : chaque initiative devient investissement, chaque minute grève les prix de revient, le moindre incident est un problème à régler d'urgence". (ALBERT Philippe, FAYOLLE Alain, MARION Stéphane, L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise, Revue Française de gestion1994 (n°101), Page 80).

Nous avons tenté de résumer les principales raisons qui sont à l'origine des dérapages durant la phase de démarrage comme suit :

1- La sous-évaluation des dépenses liées au degré d'expérience du promoteur qui se lance dans la création d'une entreprise, car il doit avoir la personnalité, le profil psychologique et la motivation nécessaire et les qualités requises pour diriger ses affaires d'une manière efficace et efficiente, et répondre à certains critères comme l'expérience qui se résume en la maitrise effective des techniques mises en œuvre, la connaissance des concrètes du marché et l'exercice antérieur de responsabilités. Cette expérience contribue à réduire de manière très sensible les aléas de démarrage.

2- La non-maitrise des coûts d'exploitation à cause du :

- Problème de recrutement, marqué par un turn/over souvent plus élevé en phase de démarrage ;
- le problème de formation et/ou d'adaptation du personnel productif aux machines, aux produits et aux méthodes de travail.

- Difficultés liées à la mise au point des produits, à la productivité et à la qualification du personnel, au sous équipement par rapport à l'activité de l'entreprise. Pour cela, l'entreprise nouvelle doit faire preuve d'une très grande capacité d'adaptation au cours de ses premiers exercices.

3- Les contraintes liées au financement font partie des obstacles qui déterminent le succès ou l'échec de la PME. Le bilan équilibré n'est pas suffisant pour assurer la pérennité de l'entreprise naissante.

La dérive des besoins de financement peut principalement avoir trois origines :

- Les pertes de démarrage ;
- Les investissements ;
- Les besoins en fonds de roulement.

La conjonction de l'ensemble des écarts qui ont été présentés dans l'approche du développement du chiffre d'affaires et de l'évolution des coûts, est apparue, dans la majorité des cas, comme la source de pertes de démarrage parfois très substantielles et en tous cas, sensiblement supérieures à ce que le plan d'affaires faisait ressortir quand celui-ci ne prévoyait pas de bénéfices dès le premier exercice. Il est important qu'elles puissent les utiliser pour couvrir leurs besoins de financement d'exploitation qui peuvent atteindre, au cours des premières années d'activité, des pointes assez élevées par rapport au chiffre d'affaires réalisé. Les origines de ces dépassements sont variées :

- Dépassements de coûts liés à un glissement de prix entre le moment du chiffrage et celui de la commande effective ;

- Non chiffrage d'investissements périphériques à l'acquisition de matériel lourds ;

-Sous-estimation des besoins d'investissements non directement liés à la production,…etc.

Il est important de faire une évaluation aussi proche que possible au BFR réel, car une sous-estimation de ce besoin financier entrainerait des difficultés de trésorerie lors de l'exploitation du projet. (Hocine IFOURAH et Nouara KAÏD TLILANE, Particularités de démarrage d'activités nouvelles en Algérie, Laboratoire Economie et Développement. Université Abderrahmane Mira, P133-134)

Section 3 : Processus de démarrage des petites et moyennes entreprises

Une entreprise qui démarre est une entreprise qui doit suivre tout un processus pour qu'elle puisse rester en vie et cela demande de passer par plusieurs étapes, tout en planifiant et en élaborant des scénarios de situations possibles selon le cas de la PME concernée.

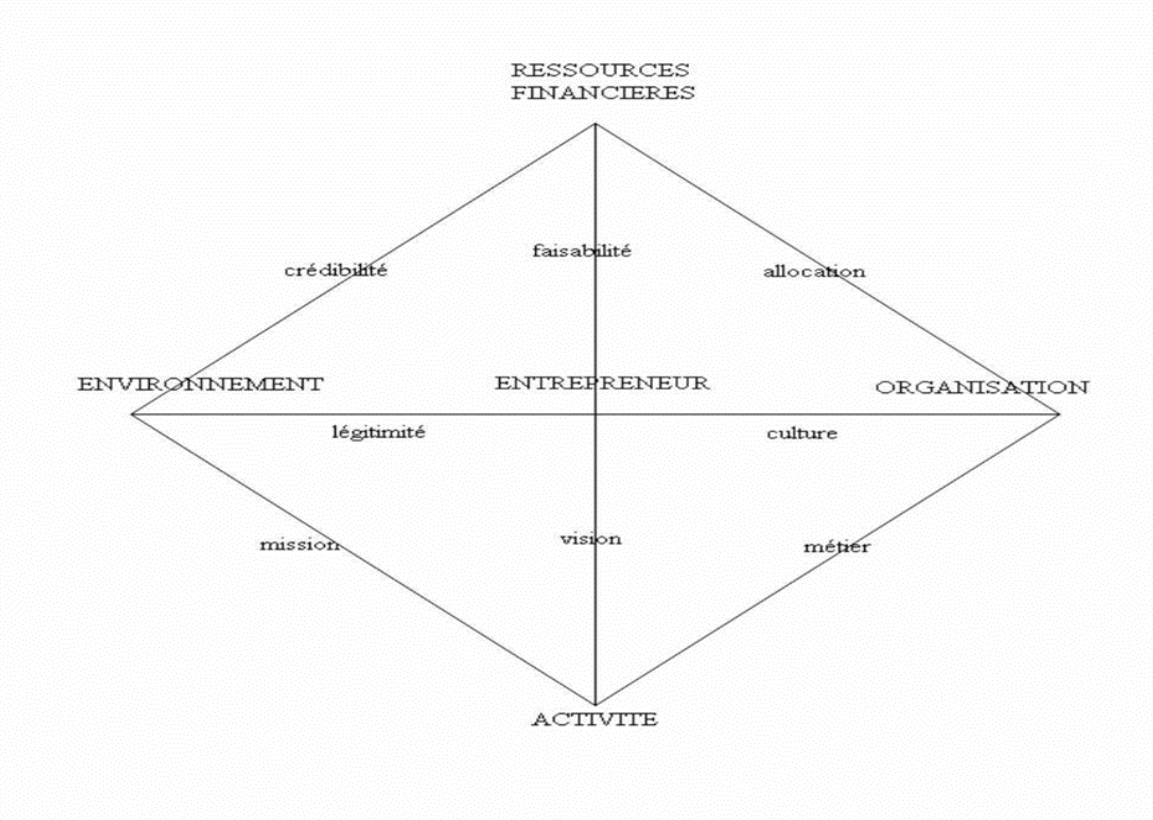
1. L’appréciation synchronique et diachronique du processus de démarrage

Une PME en phase de démarrage est une entreprise dans les premiers stades de son développement, qui n’a pas beaucoup d’expérience et qui ne compte que sur l'interactivité et le partage des expériences individuelles qui la composent. (Sylvie SAMMUT, Le processus de démarrage en petite entreprise. La complexité du système de gestion et émergence de scénarios de démarrage. Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie Université Montpellier I, Page 2). La dichotomie synchronie/diachronie représente les deux types d’appréciation du processus de démarrage d’une PME que nous allons présenter un à un, dans ce qui suit.

1.1 La vision synchronique : un système de gestion finalisé

Selon cette approche, le dirigeant ou l’entrepreneur compose en fonction des caractéristiques de son organisation, de son savoir-faire, de sa capacité à satisfaire sa clientèle, de son environnement. Ces considérations seront modifiées par le biais de la perception qu'a le dirigeant des éléments constitutifs de son système de gestion. Au sein des entreprises en période de démarrage, l'entrepreneur occupe une position centrale dans le système de gestion, le système est par conséquent finalisé au travers l'expression des buts du dirigeant. Il est penta polaire; Ses constituants principaux (entrepreneur, organisation, activités, environnement, ressources financières) sont inter-reliés par des éléments intermédiaires (crédibilité, faisabilité...etc.) qui lui confère une cohérence d'ensemble évolutive. (PR AMOKRANE Mustapha, op cit, Page 63).

Figure N° 6 : Le système de gestion finalisé de la petite entreprise en phase de démarrage



Source : Sylvie SAMMUT, op cit, Page 5

Durant la phase de démarrage, il faut bien souligner que la liaison entrepreneur-organisation est essentielle dans une petite entreprise. La taille réduite de l'entreprise fait de la culture de son chef sa propre culture organisationnelle, ce qui rendrait la culture organisationnelle du dirigeant très proche de la culture du chef d'entreprise. De plus, et ce quelle que soit la dimension de l'entreprise, la culture, qui peut se matérialiser entre autres par l'adéquation entre les valeurs du dirigeant et celles de son personnel, doit être homogène sous peine d'apparition de conflits ou autres désengagements moraux et physiques du personnel, néfastes à la bonne marche de l'entreprise, qui peuvent à eux seuls provoquer la faillite de cette dernière.

L'impact d'une seule personne sur la gestion d'une entreprise ne peut être essentiel, dans le cas où l'entreprise compterait deux ou trois employés, dans la mesure où l'absence de cette personne peut provoquer une cassure au niveau de la chaîne de production habituelle, car certaines activités spécifiques ne permettent pas l'embauche d'intérimaires et le patron ne

peut assumer sa charge de travail et celle de son employé temporairement "hors course". Si tel est le cas, peuvent s'accumuler des délais de fabrication supplémentaires, une insatisfaction des clients et la perte potentielle de marché(s). (PR AMOKRANE Mustapha, op cit, page 64)

La relation environnement - organisation est nécessaire aussi. L'organisation a pour tâche de se forger une image qu'elle devra défendre à l'extérieur de son enceinte. A cette notion d'image se greffe une dimension transactionnelle : qu'est-il possible de "faire" à l'intérieur de l'organisation, à quel coût et avec quelles ressources humaines et temporelles ? Qu'est-il, en revanche, envisageable de "faire faire" à l'extérieur ? En d'autres termes, dans quelles mesures faut-il préférer la transaction interne (faire) par rapport à la transaction externe (faire-faire) et inversement ? En complément de ces notions d'image et de transaction, l'organisation acquiert une identité : l'environnement, à partir de l'image qu'il s'est forgé de l'entreprise, accorde une spécificité à cette dernière ; en parvenant à la différencier de ses concurrents, il lui confère une identité. Enfin, l'influence environnementale est très présente pour l'entreprise jeune. Quelle soit locale ou nationale, elle se manifeste par des pressions diverses et des aides non moins actives, encore faut-il être au courant de leur existence et savoir quand et à quelle(s) porte(s) frapper. (Sylvie SAMMUT, OP Cit, Page 6)

Le véritable centre de gravité de la PME en période de démarrage est bien l'interaction environnement-entrepreneur car le dirigeant doit acquérir une légitimé à son entreprise et la rendre connue et reconnue dans un environnement sociétal plus ou moins amène et coopératif.

En effet, plus que la petite entreprise est dans une position concurrentielle vulnérable, à cause de plusieurs facteurs liés au démarrage, plus le risque stratégique est élevé ce qui rendrait très utile l'apport précédemment souligné de son dirigeant. (AMOKRANE, Op cit, Page 64)

L'insertion n'est pas toujours facile et ce d'autant plus que le dirigeant ne se serait pas préoccupé, en amont de la création, des valeurs partagées par les différents acteurs de cet environnement. Valeurs sensées être préalablement détectées par le dirigeant suite à un diagnostic primaire de l'environnement dans lequel il prévoit lancer son entreprise. Cela étant, des actions peuvent renforcer la légitimité de la jeune entreprise. Ainsi, la personnalisation des relations entrepreneur–acteurs-environnementaux et/ou la

participation au développement local ou encore dans des œuvres de bien faisances, par exemple, sont autant d'actions facilitant la légitimation de l'entreprise et l'accréditement de cette dernière au sein de son environnement. (ALBERT Philippe, FAYOLLE Alain, MARION Stéphane: "L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises", Revue Française de Gestion, n°101, novembre-décembre 1994, Pages 100-112.)

Il en résulte au final une interrelation environnement-entrepreneur-organisation qui représente une liaison fondamentale et évolutive dans la gestion de la PME en phase de démarrage.
Cette interaction change de nature au fur et à mesure que l'organisation se développe : le poids de l'entrepreneur dans l'interrelation environnement-organisation tend à s'estomper. (Sylvie SAMMUT, Le processus de démarrage en petite entreprise. La complexité du système de gestion et émergence de scénarios de démarrage. Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie Université Montpellier I, Page 6)

A cette interrelation vient s'intégrer une quatrième dimension aussi indispensable : les activités, elles-mêmes en interaction avec les autres pôles. En effet, l'entreprise, quel que soient sa taille et son âge, pour qu'elle puisse rentrer en activité doit impérativement développer un certain savoir-faire (métier) et un certain savoir-satisfaire (mission). Il s'agit d'aller, en conséquence, dans le sens d'un « marketing total ». (PR AMOKRANE Mustapha, Op.cit., Page 65).

Une des compétences distinctives de l'entreprise en démarrage est la capacité du dirigeant et des membres de l'organisation à percevoir avec précision le besoin réel du client. Ainsi, l'élaboration et la production des activités sont très directement reliées à l'évolution et à la finesse du couple métier-mission, sans cesse en évolution. Cependant, la production d'activité(s) est également en liaison directe avec deux autres éléments fondamentaux : les ressources financières qui conditionnent le financement de la production et le dirigeant qui sans lui l'entreprise n'aurait aucune raison d'exister.

L'une des vocations de la création d'entreprise se situe dans la production de biens et/ou de services, à laquelle sont généralement associés un désir de profit, de croissance, d'indépendance…etc. La manifestation première de l'existence de l'entreprise se concrétise par la production que le créateur a conçue et réalisée sur la base de ses compétences et de ses ambitions.

La vision que le dirigeant a de ses activités est appelée à évoluer de jour en jour du fait de la conjonction de trois facteurs essentiels : les ressources financières disponibles, les compétences internes, les besoins et les capacités d'absorption et de satisfaction de la clientèle. (Sylvie SAMMUT, Op.cit., Page 6)

Nous pouvons constater, à travers la partie supérieure du système de gestion de la PME en phase de démarrage, que les ressources financières ont une très grande importance dans la survie de la PME car elles assurent la faisabilité et permettent une allocation efficace, efficiente et effective des ressources dans l'organisation. En effet, la crédibilité de l'entreprise repose sur une situation financière convenable et se fonde, pour une large part et dans les premiers temps, sur les deniers personnels du dirigeant

Les entreprises récemment installées peuvent se trouver dans une situation financière critique lors du démarrage, ce qui fait que les fournisseurs, clients et autres partenaires peuvent être amenés à se désengagent par crainte d'être victimes de la répercussion de ces problèmes, car les fournisseurs ont tendance à consulter les bases de données avant de conclure un contrat avec une nouvelle entreprise.

Pour convaincre les banquiers, les fournisseurs, les clients, le dirigeant s'engage généralement en son nom. Ceci est notamment lié au fait que l'entreprise qui se crée n'a pas d'histoire, donc pas de preuve de sa compétence qui pourrait constituer un gage de confiance auprès des différents partenaires. Il est au dirigeant de trouver les mots, les faits, qui crédibiliseront son action et qui permettront à l'entreprise de financer son démarrage.

La faisabilité à son tour, repose sur la capacité du dirigeant à trouver les ressources financières nécessaires pour assurer la pérennité de l'entreprise et cela n'est pas une tâche facile et la plupart des entreprises échouent du fait de l'insuffisance des capitaux.

Ces ressources réunis ensemble devront être allouées de la façon la plus performante possible dans l'organisation, afin d'éviter les gaspillages qui coûtent d'autant plus chers à l'entreprise jeune que ses moyens sont généralement peu importants au regard de ses besoins.

La nature systémique de la gestion d'une entreprise jeune est donc désormais évidente. Il semble que plus le dirigeant ne saisit rapidement ces interdépendances entre les cinq pôles que sont les buts, l'environnement, les activités, les ressources financières,

l'organisation, plus vite il prend conscience que chaque problème engendre des multi-répercussions, et mieux il peut gérer son entreprise. (Sylvie SAMMUT, Op Cit, Page 7)

Conscient de cette complexité, il peut plus facilement se rendre compte de l'importance d'une veille tant interne qu'externe de façon à saisir, voire réduire, les contraintes potentielles que représente son environnement. Ce système permet à l'entrepreneur de considérer, pour un problème donné, l'ensemble des éléments qui interagissent dans la gestion de l'entreprise. Dès lors, l'entreprise n'est plus considérée comme une addition d'individus ou de fonctions, mais comme un ensemble inter relié générant un effet de synergie.

La causalité unique est abandonnée au profit de la causalité multiple : tous les pôles du système interagissent et permettent une adaptabilité du phénomène. En effet, le système étant ouvert, il subit les influences externes mais tente aussi de s'y adapter. Dès lors, le système est dynamique : il évolue dans le temps et est sujet aussi bien à des discontinuités stratégiques plus ou moins déstabilisantes qu'à des ajustements volontaires. Cette dimension systémique permet un positionnement spatio-temporel de l'entreprise. En effet, l'évolution continuelle, sans cesse revitalisée par le processus même des transformations des cinq sous-systèmes, donne une place fondamentale à la dimension temporelle. Ces interactions sont incessantes même si les acteurs ont parfois du mal à les percevoir : elles peuvent, en effet, être latentes, donc difficilement perceptibles, ou actives, c'est-à-dire impliquant des transformations nettes de l'ensemble du système. Le changement est donc perpétuel : c'est l'une des caractéristiques de l'approche contingente qui se démarque de l'analyse systémique classique selon laquelle le changement est induit par une crise, une rupture plus ou moins profonde qui engendre la transformation du système. Il s'agit donc de comprendre non seulement les interrelations existant entre les différentes composantes, mais aussi de comprendre pourquoi elles interagissent et comment elles évoluent. (Sylvie SAMMUT, Op Cit, Pages 6-8)

1.2 La dimension diachronique : un système de gestion adaptatif et évolutif

Le système de gestion en phase de démarrage d’une entreprise nouvellement crée est composé de cinq variables stratégiques évolutives et en interaction qui engendre des flux et des ajustements entre variables qui permettent à l'ensemble du système de conserver une cohérence globale. Chaque interrelation confère à l'entreprise nouvelle une dimension

supplémentaire et, finalement, une assise stabilisatrice tout en conservant une élasticité suffisante pour permettre les ajustements nécessaires. L'entreprise se développant dans le temps, les cinq pôles de son système de gestion n'ont de cesse de s'ajuster au gré des mouvements internes et externes. Il se produit, en conséquence, un effet boule de neige actionné dès la mise en route de l'entreprise. La dynamique stratégique est régénérée par des ressources disponibles nouvelles, un environnement évolutif, une organisation en formation, une production active et un dirigeant non moins déterminé. Chaque pôle a donc une dynamique propre qui insuffle à l'ensemble du système sa propre mobilité et sa cohérence d'ensemble. (Sylvie SAMMUT, Op Cit, Page 9) et donc le temps représente une variable d'action stratégique interdépendante de chacun des pôles du système de gestion de la jeune entreprise de petite taille et qui a un impact réel sur la survie de l'entreprise. Le temps est, en démarrage, quasi-systématiquement une ressource rare, ce qui n'est pas toujours le cas avant et après cette période. La dynamique de développement, à ne pas confondre avec la dynamique de la croissance, est fondamentalement liée à une accumulation d'expériences tant au niveau du dirigeant que de l'organisation. La dimension temporelle permet de saisir la globalité du phénomène : le présent prend racine non seulement dans le passé, mais ce dernier lui confère également toute sa signification. Il en va de même avec le futur que le dirigeant se doit d'anticiper à partir des projections fondées sur le présent et qui l'éclaireront le moment venu.Dès lors, les causalités sont enchevêtrées ; cette interaction perpétuelle engendre des processus en boucle qui favorisent des discontinuités.

Le processus de démarrage n'a donc rien de parfaitement linéaire, si ce n'est dans la présentation de certains dirigeants qui ont perçu moins de problèmes cruciaux que leurs confrères : le passé, le présent et le futur se superposent du fait même de l'enrichissement intellectuel continu effectué consciemment et inconsciemment au fil du temps. (Sylvie SAMMUT, Op Cit, Pages 9-10)

A chaque fois qu'un problème crucial surgit et remet en cause la survie de l'entreprise, une étape critique apparaît dans le processus de démarrage. La résolution de cette difficulté conduit à une diminution de l'ampleur des bouleversements du système. Si tel n'est pas le cas, et si l'intensité du problème s'accentue, la dynamique s'accélère et produit un phénomène d'entropie négative qui accentue la potentialité de disparition de l'entreprise. Une entreprise dynamique n'est pas nécessairement celle qui croît". (GIBB Allan A. : "Can academe achieve quality in small firms policy research", Entrepreneurship and Regional

Development, vol 4 n° 2, 1992, p. 127-144.)Ainsi, le système ne conserve pas tout au long du processus de démarrage un aspect aussi régulier que ne le laisse supposer le schéma du système de gestion "de base". L'entreprise créée par le dirigeant ne peut vivre en autarcie. Système ouvert sur son environnement, celui-ci en subit les pressions extérieures mais tente aussi de le rendre plus favorable.

Il y a donc réellement superposition de ces deux dynamiques.Il semble que plus ces dynamiques sont puissantes, bouleversifiantes, et récurrentes, sans phases de récupération, plus le système est sensible et instable, et moins la cohérence interne du système a de chances d'être préservée. (Sylvie SAMMUT, Op Cit, Page11)

2. L'émergence de quatre scenarios de démarrage

On trouve quatre scénarios de démarrage, qui ont été repérés sur la base des problèmes perçus et exposés par les dirigeants, à savoir ;

- Le scenario de démarrage incrémental ;
- Le scenario de démarrage progressif ;
- Le scenario de démarrage chaotique ;
- Le scenario de démarrage planifié.

Ces quatre scénarios de démarrage ont été construits sur la base des caractéristiques des Cinque composantes de système de gestion qui sont:

- L'entrepreneur ;
- Les ressources financières,
- L'environnement,
- L'organisation ;
- Et l'activité.

2.1 Le scénario de démarrage incrémental

Le système de gestion de l'entreprise poursuivant un scenario de démarrage incrémental, semble réunir les caractéristiques suivantes:

- Entrepreneur est un réactif-actif, technicien parfait, mais commercialement déficient ;
- Ressources financières très faible à la création ;
- Environnement étroit et peu concurrentiel ;
- Organisation caractérisée par une embauche maitrisée et une recherche de cohésion.

Nous qualifions ce scénario de démarrage de processus incrémental dans la mesure où l'entreprise est gérée par une succession d'essai erreur.

Dans une recherche réalisée par Sylvie SAMMUT, et suite à l'étude d'un nombre de douze petites entreprises en phase de démarrage appartenant à plusieurs secteurs différents, ce dernier a pu détecter que deux entreprises sur les douze semblent suivre un processus de démarrage similaire. L'une se situe dans le secteur agroalimentaire et l'autre dans la fabrication d'instruments médicaux et de précision (automatisme industriel). (Sylvie SAMMUT, Page 12)Les problèmes rencontrés par ces dirigeants sont de la même nature, d'impact comparable sur la gestion et le développement de leur entreprise et s'enchaînent de façon similaire.

On trouve ce scénario à processus incrémental dans les entreprises gérées par une succession d'essais-erreurs et donc dans des entreprises qui rencontrent beaucoup de problèmes à des intensités relatives. Ce type de démarrage est très évolutif et maitrisable. Le dirigeant imprime à l'entreprise une grande flexibilité et réagit rapidement dès que les premiers symptômes sont perçus, avant que l'intensité du problème paralyse la gestion de l'entreprise dans son ensemble. Ces caractéristiques les qualifient de ;

- Très réactifs ; car ils doivent s'adaptent sans arrêt et subissent parfois, les contretemps dus à l'élaboration de leur procédé innovant,
- Très actifs ; carils cherchent à provoquer un emballement commercial en relançant périodiquement leurs clients et en se combattant pour en convaincre d'autres.

2.2 Le scenario de démarrage Progressif

Dans ce scénario,les entreprises confrontent des problèmes liés à des choix d'activité et de positionnement concurrentiel, pendant la période de démarrage.

Les éléments de ce scénario sont :

- L'entrepreneur : proactif – contraint;
- Ressources financières : faible, mais le dirigeant en est conscient dès la création;
- L'environnement peu accessible;
- L'organisation peu développée;
- Et l'activité est plurielle.

Contrairement au processus incrémental, les décisions sont prises dans la sérénité.Les entrepreneurs ne se précipitent pas à la moindre manifestation jugée anormale. Ils réfléchissent aux conséquences de leurs actes ; cette prudence condamne quelque peu leur proactivité dans la mesure où, généralement, ils agissent par crainte d'un événement qui pourrait avoir des effets néfastes sur le devenir de leur affaire, ce qui risquerait de limiter leur innovation qui est considérée à ce stade comme véritable moteur de réussite des petites entreprises.Ces entreprises sont confrontées à peu de problèmes, comparativement aux autres scénarios. (Sylvie SAMMUT, Op Cit, Page 12) Cela peut s'expliquer par les spécialistes par le fait que la création est parfaitement préparée, les dirigeants ont une forte expérience professionnelle de leur métier et de la gestion d'entreprise.

L'entreprise démarre donc progressivement, les savoir-faire ne sont pas exploités dès l'installation, pour ne pas risquer d'aggraver la situation instable. Aucun problème financier crucial n'apparaît dans le développement initial de ces entreprises. Lorsque les bases sont plus solides et que les moyens financiers à disposition le leur permet, l'entreprise monte en compétitivité en élargissant sa gamme d'activités, en embauchant et en essayant de conquérir de nouveaux marchés. Gérée sereinement, l'entreprise traverse rapidement la phase de fragilité. En effet, ce scénario progressif se déroule assez rapidement : le cap du démarrage est franchi au maximum deux ans après la création. (Sylvie SAMMUT, Op Cit, Page 14)

2.3 Le scénario de Démarrage Chaotique

Le scénario de démarrage chaotique est dur. Le démarrage chaotique confronte l'entreprise à plusieurs types de problèmes, très rapprochés dans le temps et très intenses et aux ramifications multiples, les symptômes repérés sont d'une extrême complexité, le système de gestion parait continuellement soumis à des pressions intenses et tous les pôles de ce système sont en perpétuelle effervescence. La durée qu'il faut aux entreprises pour sortir du démarrage avec un processus chaotique est entre deux et quatre ans.

Ce démarrage est caractérisé par :

- L'entrepreneur est réactif-passif et de forte personnalité remplie de contradiction ;
- Ressources financières quasiment inexistantes à la création et donc insuffisantes;
- L'environnement est large, accessible et concurrentiel ;
- Organisation interne caractérisée par une succession d'embauche et de licenciement ;
- Entreprise basée sur une seule et unique activité.

Le seul élément qui paraît intact, et qui semble être l'ancre qui permet à ces entreprises de ne pas se fracasser contre les récifs qui encerclent ces trois processus de démarrage, est le savoir-faire apprécié par les différents partenaires, malgré quelques difficultés relationnelles évidentes. En effet, la synergie négative engendrée par des problèmes récurrents et très intenses semble, jusqu'à présent, compensée par un couple métier-mission favorisant la reconnaissance professionnelle. Ces scénarios sont discontinus dus aux difficultés aigues liées à l'analyse froide de la situation par le dirigeant.

La gestion de l'entreprise paraît être le reflet parfait de la personnalité des dirigeants: très diffus, contradictoires dans leurs actes et dans leurs propos, instables, ces entrepreneurs transfèrent cette énergie mal maîtrisée à leur entreprise qui devient incontrôlable. . (Sylvie SAMMUT, Op Cit, Page 16)Il semble que la prégnance la plus forte provienne du dirigeant lui-même qui imprime au système de gestion une configuration défavorable.

2.4 Le scénario de démarrage Planifié

Les entreprises de ce scénario sont confrontées, depuis la création de leur affaire, à des problèmes ayant trait à une recherche de clientèle puis de personnel, liée à un développement assez rapide de leur entreprise. Ces entreprises se singularisent par des composantes -clés du système de gestion ayant les caractéristiques suivantes :

- L'entrepreneur est proactif délibéré ayant des compétences commerciales évidentes;
- Des ressources financières considérables à la création ;
- L'environnement : forte légitimité ;
- La culture de l'organisation en développement ;
- L'activité est caractérisée par une forte cohésion du couple métier-mission.

Ce type de démarrage met en évidence une entreprise gérée sainement, sans traumatismesorganisationnels, financiers, ou environnementaux déstabilisateurs.

Les entrepreneurs choisissent de ne pas se précipiter et ils se lancent dans des conditions qu'ils estimaient être très favorables, l'aspect financier précisément envisagé et un débouché potentiel existe ; le choix de leur lieu d'installation a été fait en fonction de la clientèle potentiellement intéressée par leur activité. Leur savoir-faire et la qualité de leur service sont des facteurs de compétitivité.

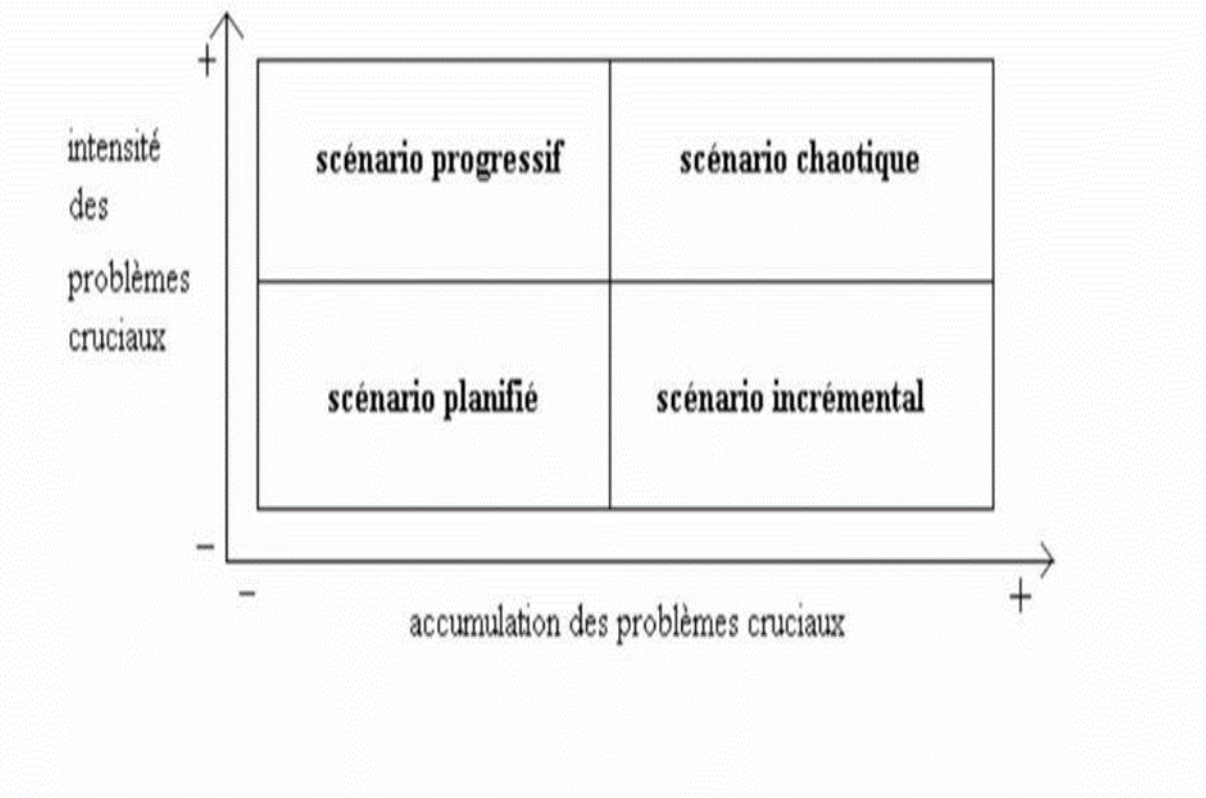
Ce processus de démarrage se rapprochedu scénario progressif, dans la mesure où l'information est fortement développée tant àl'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise. L'entrepreneur s'imprègne, en effet, desdifférentes caractéristiques du marché autant que faire se peut, et ce depuis l'élaborationdu projet de création : non contraint par des ressources financières limitées, le dirigeantpeut collecter et diffuser de l'information dans de meilleures conditions (ce qui n'est pasréellement le cas dans le scénario progressif). De plus, chacun des membres del'organisation participe activement au développement de l'entreprise, ce qui engendre unediffusion maximale de l'information.Leur proactivité les incite à être très attentifs aux évolutions de leur métier et de leur clientèle respectifs, ce qui leur permet de satisfaire leur interlocuteur avant que celui-ci ait formulé ses exigences.

Faisant suite à ce qui précède, nous pouvons affirmer que le nombre et l'intensité des problèmes varient selon le type de scénario de démarrage. Cependant, l'intensité en elle-même n'est jamais liée au nombre de difficultés et de problèmes rencontrés. Le processus

de développement d'une PME ne dépend pas du métier ou l'activité que l'entreprise exerce.

En effet, selon le type de scénario de démarrage le nombre des problèmes variait de même que leur intensité. Par exemple, le choix initial, dans le scénario progressif, entre deux activités est autrement plus préoccupant pour l'avenir immédiat de l'entreprise que le recrutement d'un employé dans le scénario incrémental. En outre, cette matrice montre que l'intensité des problèmes n'est pas forcément corrélée au nombre de difficultés rencontrées : ainsi, les dirigeants du scénario incrémental connaissent une multitude de problèmes sans que, pour autant, leur crucialité soit extrême. (Sylvie SAMMUT, Op Cit, Page 20)

Figure N° 7 : Intensité et accumulation de problèmes cruciaux



Source : (Sylvie SAMMUT, op cit, Page 21)

Conclusion

La phase de démarrage est une phase très sensible et spécifique qui peut déterminer l'avenir de l'entreprise créée.

En phase de démarrage, l'entrepreneur met en place un système de gestion, lequel système ne peut en aucun cas être jugé caduc ou non caduc sans qu'il soit analysé en phase de démarrage. L'évolution de ce système de gestion, tout au long du processus de démarrage des PME, nous montre les problèmes qu'une entreprise nouvellement crée pourrait rencontrer.

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Après avoir passé en revue de tous les concepts qui concernent notre thème, tout au long de ce chapitre, nous allons présenter la démarche méthodologique adoptée tout en déterminant la posture épistémologique choisie, les méthodes et les instruments de collecte de données et présenter dans la deuxième section l'organisme d'accueil ou la recherche a été effectuée.

Section 1 : Positionnement méthodologique

Dans cette section, nous allons présenter la démarche que nous avons adoptée ainsi que les méthodes et outils choisis pour la réalisation de notre travail de recherche, tout en justifiant nos choix vis-à-vis de notre thématique de recherche.

1. Paradigme épistémologique

Toute recherche scientifique doit avoir un paradigme épistémologique. L'épistémologie, autrement dit, la Théorie ou la science de la connaissance représente une constellation de croyances, valeurs et techniques partagées par une communauté donnée (GAVARD-Perret, Méthodologie de recherche, Edition Pearson Education 2008, Page 07)

D'une maniéré générale, il existe deux visions (ou paradigmes) épistémologiques :

a- **Le paradigme épistémologique positiviste :** il caractérise une attitude épistémologique liée à la pratique de diverses méthodes scientifiques à la fois rationnelles et expérimentales.Il a pour but d'expliquer la réalité en utilisant un raisonnement inductif (donc en partant de l'observation vers la conclusion générale) ;

b- **Le paradigme épistémologique constructiviste :** aussi connue comme la vision interprétativiste et vision constructiviste dans la mesure où elle permet de rattacher certains phénomènes visibles à des processus non perceptibles qui les rendent compréhensibles et où elle fournit ainsi une sorte de « lecture » de ces phénomènes.

La décomposition du processus de démarrage afin de le comprendre et de repérer ses points forts et ses faiblesses est une étude difficile qui demande une méthode de recherche appropriée. La démarche de recherche que nous suivons impose un paradigme épistémologique et méthodologique précis qui mène à répondre à notre problématique.

Notre travail s'inscrit dans une posture épistémologique positiviste et inductive. Nous avons opté pour ce paradigme car nous étudions un phénomène à partir de connaissances empiriques et du terrain, en interagissant avec les différents acteurs qui composent l'entreprise, et ce pour bien expliqué la réalité de la phase de démarrage et pour arriver à répondre à notre problématique principale, en utilisant un raisonnement déductif partant de ce que nous observons.

2. Démarche méthodologique de la recherche

La démarche méthodologique consiste en l'ensemble des techniques et des moyens utilisés afin d'apprécier la véracité du cadre théorique suivant plusieurs méthodes. Elle aide à savoir quel outil nous allons utiliser pour répondre à notre question de recherche.

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons cerné notre recherche dans un cadre descriptif et analytique. Nous avons privilégié la méthode qualitative, car contrairement à la méthode quantitative qui est connue par sa rigidité, la méthode qualitative est une méthode d'analyse qui permet d'étudier et observer en profondeur et en toute flexibilité et fluidité le phénomène étudié.

Pour veiller à un enchainement logique et coordonné de notre travail de recherche, nous avons opté pour une démarche de recherche bibliographique et une étude qualitative caractérisée par des entretiens effectués avec des responsables de différentes fonctions de l'entreprise.

3. Choix de sujet et son Importance

En remarquant le manque de documentations officielles tel que les livres et tous les travaux de recherche scientifique traitant ce sujet, ce travail va sans doute servir de support à plusieurs étudiants de notre école et même aux étudiants spécialisés ou passionnés par l'entrepreneuriat dans d'autres établissements.

En effet, la phase de démarrage concerne toutes les entreprises telle que soit sa taille, le manque d'études de cette phase au niveau national malgré son importance fait de notre thème un thème très intéressant et attirant à étudier car il faut noter que l'environnement

algérien ne ressemble pas aux autres environnements et il possède ses propres caractéristiques qui font de lui un environnement unique qui nécessite une étude à part.

4. Intérêt personnel

Etant étudiante à l'école nationale supérieure de Management spécialisée en entrepreneuriat et management de projets, je souhaite créer mon entreprise en Algérie bientôt et la maitrise de cette phase m'épargnera sur tous les plans.

5. Instruments et techniques de collecte de données

La recherche qualitative fait appel à ses propres instruments et ses propres techniques de récolte de données. Les techniques et les instruments que nous avons employés sont :

- L'observation ;
- L'étude documentaire ;
- Les entretiens.

i. L'observation

L'observation est une technique fréquemment utilisée pour mener une étude qualitative. Cette technique permet au chercheur d'expliquer un phénomène à travers la description de comportements, de situations et de faits. Pour y parvenir scientifiquement, la description de l'observation doit être fidèle à la situation réelle. L'observation ne devient une méthode de recherche qu'en la combinant avec le reportage, la description, l'analyse et l'interprétation.

L'observation est nécessaire pour nous, pour expliquer le comportement des responsables et des employés durant la phase de démarrage, et ce afin de pouvoir analyser et modéliser leurs comportements. C'est pour cela que nous avons donné de l'importance à l'observation du terrain et nous avons essayé d'enregistrer toutes les informations collectées pour mieux comprendre et analyser le comportement des acteurs de l'entreprise tout au long de la phase de démarrage.

ii. La recherche documentaire

Vu la nature de notre sujet d'étude, la recherche documentaire a joué un très grand rôle pour répondre à nos questions de recherche. Il nous a été utile d'étudier certaines questions en utilisant des informations existantes. Les documents internes à l'entreprise tels que les données statistiques et les rapports ainsi que les documents bibliographiques à l'image des livres, articles et thèses nous ont étés d'un grand apport, sans oublier les documents disponibles sur les moteurs de recherches.

iii. L'entretien

L'un des outils les plus utilisés et que nous avons choisi pour effectuer notre travail de recherche qualitatif est bien l'entretien qui nous a permis de récolter des informations fiables, crédibles et pertinentes.

Nous avons ainsi interviewé les deux dirigeants et quelques employés de la moyenne entreprise IRB Promotion Immobilière sur les spécificités ou les déterminants de la période de démarrage de leur entreprise.

Nous avons opté pour un entretien semi directif qui se trouve entre les deux extrêmes; il n'est pas entièrement ouvert et pas entièrement fermé. Il contient un nombre de questions relativement ouvertes et qui ne doivent pas être posées dans l'ordre dont elles se trouvent sur le document. Nous n'avons pas été très rigides et donc il y avait quelques questions qui émergeaient au fur et à mesure du déroulement de l'entretien, et nous n'avons pas hésité de les poser car elles permettaient d'approfondir notre recherche et de creuser plus profondément.

6. Le choix du lieu de stage

En Algérie, la promotion immobilière est un secteur dynamique et florissant, mais finalement peu connu du grand public.La démarche entrepreneuriale varie d'un secteur à un autre ce qui donne à la phase de démarrage des PME dans le domaine de la promotion immobilière ses propres caractéristiques.

Le choix du lieu de stage a été fait sur la base des critères relatifs au domaine d'étude qui tourne principalement au tour de Création d'une petite ou moyenne entreprises L'entrepreneuriat, la motivation de l'entreprise envers l'étude en question ainsi que d'autres critères comme la disponibilité des informations nécessaires à notre étude.

Nous avons choisi BR IMMOB parce que l'entreprise vient justement de démarrer et elle souhaite établir cette phase de démarrage correctement afin de prospérer et d'atteindre ses objectifs et ses buts.

Section 2 : Le contexte organisationnel

Cette deuxième section sera comme nous l'avons indiqué au-dessus, consacrée au contexte organisationnel. Dans un premier temps nous décrirons l'entreprise et son secteur en insistant sur ses particularités. Puis nous étudierons ses missions, lors de ce stage avant de dresser un bilan de tout cela dans le chapitre prochain.

1. Le choix du lieu de stage

En Algérie, la promotion immobilière est un secteur dynamique et florissant, mais finalement peu connu du grand public. La démarche entrepreneuriale varie d'un secteur à un autre ce qui donne à la phase de démarrage des PME dans le domaine de la promotion immobilière ses propres caractéristiques.

Dans le cadre de mes études en Master en Entrepreneuriat et management de projets à l'Ecole Nationale Supérieure de Management, j'ai souhaité réaliser mon stage dans une entreprise de promotion immobilière nommée RBI promotion immobilière.
Le choix du lieu de stage a été fait sur la base de critères relatifs au domaine d'étude qui tourne principalement au tour de la création de petites ou moyennes entreprises,l'entrepreneuriat, la motivation de l'entreprise envers l'étude en question ainsi que d'autres critères comme la disponibilité des informations nécessaires à notre étude.

Nous avons choisi BR IMMOB parce que l'entreprise vient justement de démarrer et elle souhaite traverser cette période de démarrage de manière sereine, afin de prospérer et d'attendre ses objectifs.

Dans un premier temps, nous décrirons l'entreprise et son secteur en insistant sur ses particularités. Puis, nous étudierons ses missions. Suite à quoi, nous dresserons un bilan de celui-ci.

2. Présentation de l'Entreprise BR immobilière

2.1 Sa création (Son histoire)

BRI Promotion immobilière est une SARL au capital social de 50 000 00,00 DA, créée en 2019 par deux entrepreneurs passionnés appartenant à une même famille. Son siège social se situe à el Mohammedia, Alger et sa direction de projets à Rouïba, Alger. Elle totalise plus de 120 employés, ce qui la qualifie d'une moyenne entreprise. Cette entreprise à une forte valeur familiale et elle souhaite transmettre ses ambitions d'une générationà une autre tout en développant son expertise et son expérience dans son domaine d'activité.

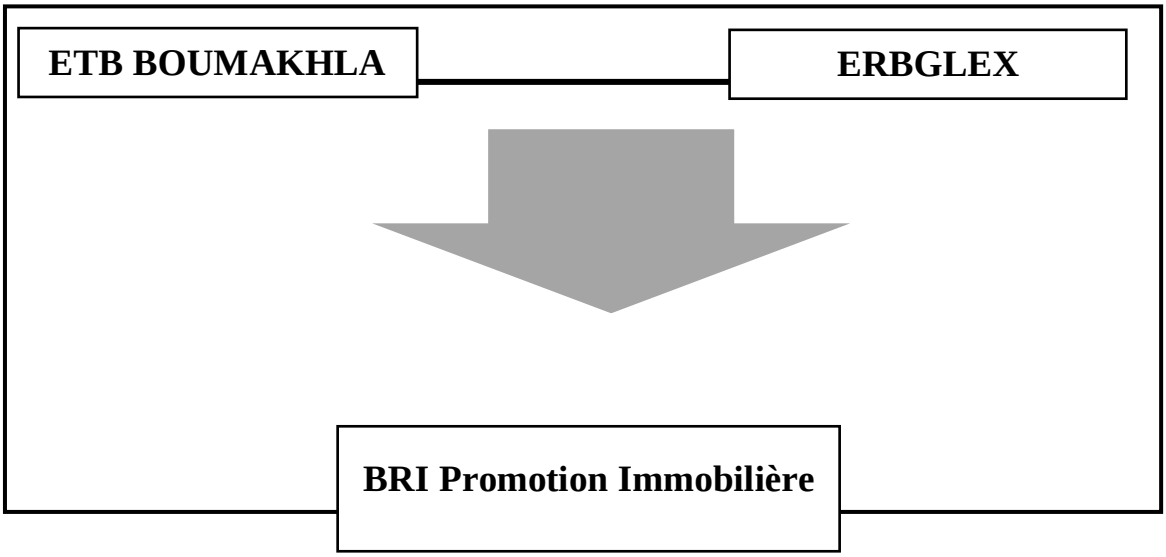
Son positionnement à l'est d'Alger a été choisi de manière étudiée, il est relatif au nombre d'opportunités qui se trouvent là-bas. Sa stratégie est basée sur une démarche de travail se basant sur l'équation ; qualité, coût et délai, en vue de réaliser les meilleurs promotions à des coûts abordables et des délais courts.

Avant la création d'RB immobilier a été créée suite à la reprise des deux entreprises mères :

- ETB BOUMAKHLA ; créée en 1997
- ERBGLEXBR ; créée en 2003

Les entreprises mères avait livrée jusqu'à plus de 500 projets biens exécutés implantés dans l'ensemble du territoire algérien et la région du nord plus précisément.

Figure N° 7: La naissance de RBI promotion immobilière



Source : élaborée par nous-mêmes sur la base des données de l'entreprise

Sa mission est de construire des bâtiments pourvus d'une architecture étudiée s'intégrant parfaitement dans leur environnement, tout en ayant des chantiers propres et suivis, afin de garantir des prestations de qualité et le respect de l'environnement.

Figure N° 9: Logo de l'entreprise BRI promotion immobilière

Source : BRI promotion immobilière

2.2 Son domaine d'activité

Le domaine d'activité de BRI Promotion immobilière est le bâtiment, son activité consiste à produire des biens immobiliers destinés à être vendus à des acquéreurs qui pourront, au choix, les occuper ou en assurer l'exploitation : Logements collectifs ou individuels, commerces, bureaux, locaux industriels.Le promoteur immobilier prend en charge la conception d'actifs immobiliers de toutes sortes.

2.3 Ses engagements

RBI Promotion immobilière s'engage à assurer le développement de l'urbanisme et le dynamisme des villes.

Elle s'engage à respecter l'environnement en choisissant des matériaux ayant le moindre impact environnemental.

Toujours dans le respect de l'environnement, BRI Promotion immobilière encourage le recyclage et la réutilisation des matériaux.

Elle s'engage à veiller à la sécurité et à la propreté des chantiers, et à la qualité des logements livrés.

Elle essaye d'être à l'écoute des besoins des clients et partenaires réactif et disponible.

2.4 Ses résultats

Avant la fusion d'ERBGELEX et ETB Boumakhla, elles avaient déjà réalisé beaucoup dans le domaine du bâtiment, d'électricité et du gaz, ce qui fait que BRI promotion immobilière a acquis une confiance dans le marché.

ERBGLEX et ETB BOUMAKHLA avaient livré plus de 500 projets bien exécutés. Elle était l'une des fournisseurs principaux d'El Wataniya (OOREDOO) et qui prenait en charge ses boutiques sur le niveau national et surtout au niveau d'Alger, Oran, Tizi Ouzzou et Boumérdes.

BRI promotion immobilière, prévoit la livraison de plus de 300 logements répartis Rouïba, Réghaia et Heraoua dans un premier temps. Et compte devenir leader dans la région de l'est d'Alger, tout en visant d'autres willayas voisines telles que Boumerdés.

Les collaborateurs de l'entreprise prêtent une écoute attentive aux besoins du marché. Leurs compétences sont complémentaires et se déploient pour apporter des solutions optimales aux demandes. La conception de chacun des projets a pour unique but de satisfaire la demande de ses clients et partenaires.

2.5 Stratégie et vision de l'entreprise

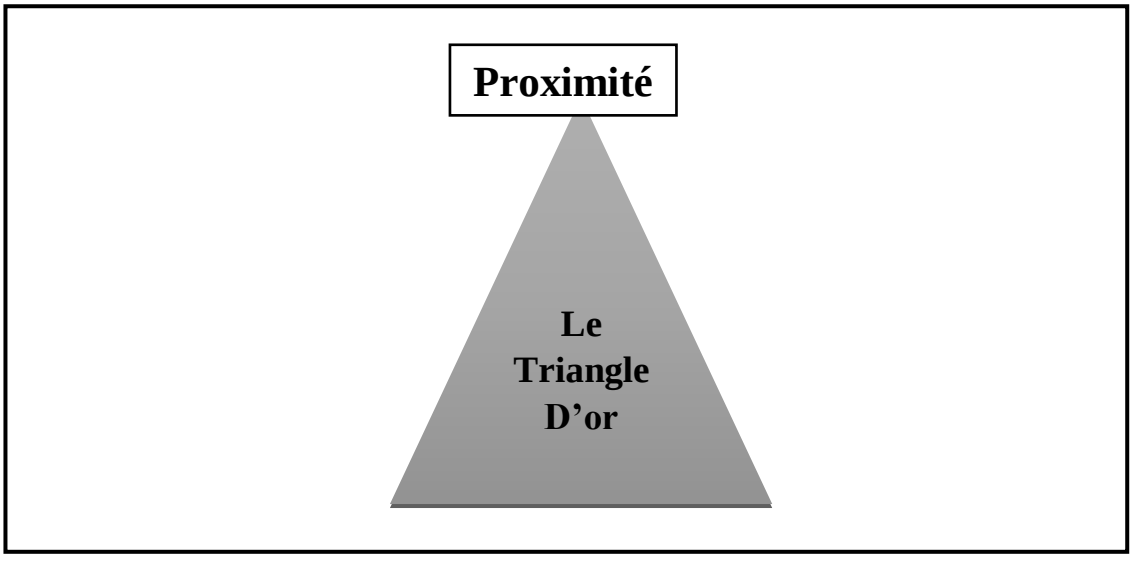
La stratégie de toute entreprise se définie comme le moyen qui sert à définir les buts de l'entreprise au travers des objectifs de long terme et ses priorités d'allocation des ressources, pour atteindre ses objectifs fixés.

Les stratégies de RBI promotion immobilière sont définies par la direction générale qui essaye d'anticiper les attentes et de prendre l'initiative de l'action quand il le faut et d'adapter sa stratégie aux besoins de l'entreprise et à la concurrence externe, tout en fournissant toutes les ressources nécessaires pour assurer leur bonne exécution.

2.6 Ses valeurs

- Le respect de son engagement envers ses clients.
- Etre proche des clients, comprendre leurs besoins et gagnez leur confiance BRI Promotion immobilière résume cela dans ce qu'elle appelle le triangle d'or :
    1. La proximité ;
    2. La réactivité ;
    3. La disponibilité

Figure N° 10 : Le triangle d'or de RB Promotion Immobilière

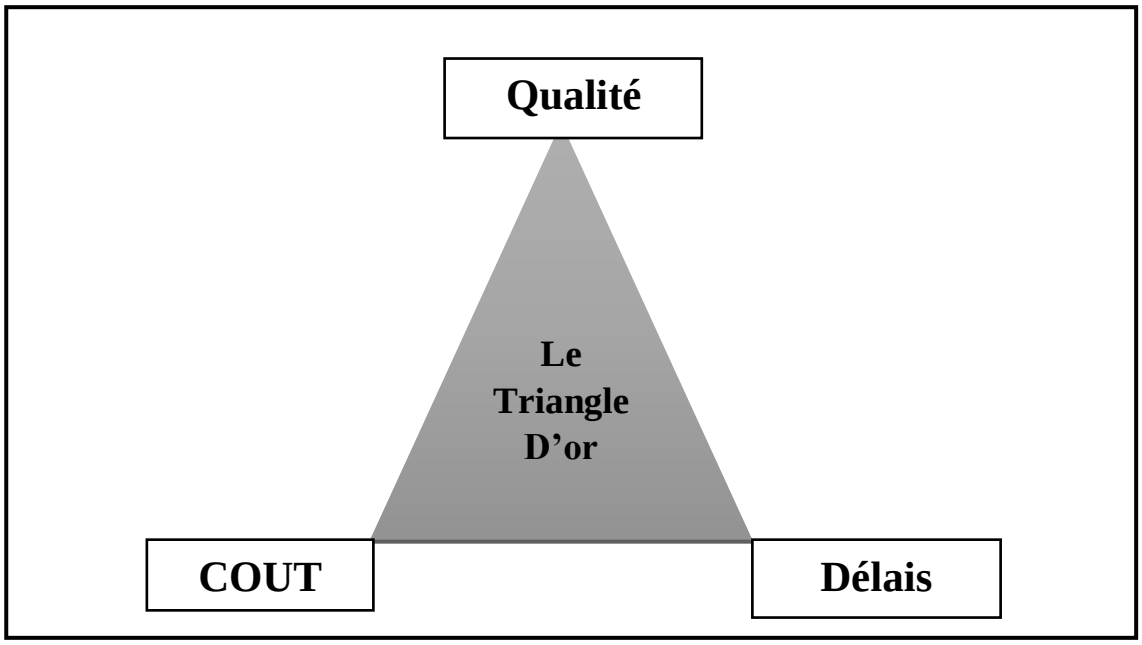


Réactivité **Disponibilité**

Source : élaborée par nous-mêmes sur la base des données de l'entreprise

- Respecter le triangle d'or de tout projet :

Figure N° 11 : Le triangle d'or



Source : élaborée par nous-mêmes sur la base des connaissances préalables

- Respect des délais et qualité de gestion ;
- L'innovation au cœur de ses produits ;
- Le respect de l'environnement comme valeurs et comme engagement.

3. Limites et obstacles de la recherche (Difficultés rencontrées)

Tout travail de recherche scientifique est un travail limité qui rencontre des obstacles relatifs que nous essayons de surmonter afin de réaliser une étude scientifique complète et satisfaisante.

Au cours d'élaboration de ce mémoire et la réalisation de cette recherche, nous avons rencontré des obstacles qui ont perturbé notre travail et que nous avons travaillés dur pour les surmonter. Citons parmi-eux :

- Le manque de documentation : de livres, d'articles, thèses, mémoires qui étudient la phase de démarrage profondément.
- Le problème de crédibilité de plusieurs sites qui pourraient être utiles pour notre recherche.
- Le problème de confidentialité de certains documents de l'entreprise qui pourraient être très utiles pour la recherche.
- La pandémie que nous traversons et ses effets négatifs sur toute sorte d'activité et la limitation des horaires du stage, la fermeture des bibliothèques, et de l'école.
- L'absence de statistiques sur les entreprises algériennes ainsi que le manque de transparence.
- Manque de document de la part de l'entreprise vu qu'elle vient justement de démarrer son activité.

CHAPITRE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION

Pour mettre en valeur les éléments développés dans les chapitres précédents, une illustration par un cas pratique s'avère plus que nécessaire. Tout au long de ce chapitre, nous allons développer et montrer les déterminants de réussite de la phase de démarrage dans les PME pour qu'on puisse au final, proposer des recommandations grâce à l'étude d'un cas d'une entreprise qui vient juste de commencer son activité à savoir, notre organisme d'accueil BRI Promotion Immobilière.

Pour se faire, nous avons opté pour la répartition du présent chapitre en deux sections dont la première sera consacrée à l'illustration du système de démarrage de l'entreprise et la deuxième sera consacrée à l'analyse et discussion des résultats qualitatifs de l'enquête et tirer les constatations nécessaires pour aboutir à une synthèse générale.

Section 1 : Présentation des Résultats

Dans cette première partie de notre travail, nous allons présenter les résultats de recherche à commencer par la description de l'entreprise d'accueil dans une fiche technique, vu que nous l'avons abordé en détails dans le chapitre précédent.

1. Fiche technique de l'organisme d'accueil

Nous avons résumé toutes les informations antérieurement citées dans la fiche technique suivante :

Tableau 11 : Fiche technique de l'entreprise BRI promotion immobilière

Dénomination complète de l'organisme	SARL BRI PROMOTION IMMOBILIERE
Par abréviation	BRI IMMOB
Adresse du siège social	N° 09 Cité les mandarine El Mohammedia Alger, Algérie

Adresse de direction des projets	Cité 150 logements bt N° 10/36
Forme juridique	Société à responsabilité limitée (SARL)
N° Registre de commerce	1049627 B21 – 16/00
Qualification	Catégorie 07 Activité bâtiment
Capital social	50. 000.000 DA
Domaine d'activité	Promotion immobilière
Site Web	http://www.rbiimmob.com
Tel / Fax	00 213 (0) 23 00 00 00
LOGO	

Source : Tableau réalisé par nous-mêmes sur la base des données transmises par l'entreprise

2. Résultats des entretiens et de l'analyse

Pour répondre à notre problématique, nous avons pu s'entretenir avec quelques responsables de différentes fonctions. L'un des entretiens que nous avons réalisé était avec le directeur de projets qui est aussi un associé. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien (Annexe-C- : Guide d'entretien II), dans le but de préciser les facteurs clés de succès de la phase de démarrage de l'entreprise.

Ledit responsable m'a expliqué les déterminants un à un et nous avons commencé par l'analyse du business plan de BRI Promotion immobilière, notre objectif est d'avoir plus d'informations sur les composantes les plus importantes et le rôle que ledit responsable joue dans la phase de démarrage de l'entreprise étudiée. Nous résumons ce que nous avons pu récolter dans les points suivants :

Tout au long de l'entretien, le directeur nous a fait comprendre que le plan d'affaires est très important pour un chef d'entreprise durant la phase de démarrage, dans la mesure où il lui permet de faire une projection vers le futur et par la suite une réflexion sur tous les aspects de l'entreprise, ce qui lui permettra d'analyser les chances de réussite de l'entreprise.

Selon ce Directeur, le business plan ou le plan d'affaires est un document de maximum 20 pages et qui doit être rédigé de manière simple et efficace et accompagne l'entreprise tout au long de son existence et qui permettra au chef d'entreprise de faire des allers retours entre son contenu (le planifié) et ce qui a été concrétisé, ce qui lui permettra par la suite de vérifier la pertinence et la cohérence et d'établir des corrections et de modifier ses actions s'il s'avère nécessaire ou bien, de le mettre à jour au cas de changements (Selon la situation du marché et de l'entreprise).

Il faut savoir que l'élaboration de ce plan d'affaires nécessite des études préalables de marchés en utilisant des outils d'études de l'environnement concurrentiel par exemple ; la matrice SWOT dans le cas de BRI Promotion immobilière, ce qui est à même de permettre à l'entreprise d'identifier toutes les menaces et les opportunités qui se présentent sur le marché ainsi que toutes les forces et les faiblesses de l'entreprise vis-à-vis de son environnement externe. Une fois que l'analyse de marché est finalisée, on l'utilise comme base ou point de départ pour préparer le plan d'affaires.

Ce document contient la stratégie à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs à remplir et les prévisions financières ainsi que les différents moyens pour répondre aux changements technologiques, économiques, financières et écologiques. Un plan d'affaires, élaboré avec précision, deviendra un guide pour la prise de décisions stratégiques.

Il n'existe pas de plan d'affaires standard et son contenu varie d'une PME à une autre. Il sert de justificatif que l'entrepreneur utilisera pour attirer l'attention des investisseurs et pour gagner leur confiance en démontrant sa rentabilité et son évolution dans le temps. Donc, ce document est un outil de liaison entre le porteur de projet qui va l'utiliser comme support de négociation avec les partenaires potentiels, mais aussi comme document qui permettra une meilleure compréhension du projet.

Le plan d'affaires de notre établissement d'accueil se compose principalement de :

1- Résumé qui contient les points les plus importants du Business plan (BP) ;

2- Présentation détaillée de l'entreprise qui inclue :

- La dénomination ;
- La forme juridique ;
- L'organigramme ;
- L'adresse et plusieurs autres détails tels que : l'adresse mail, numéro de téléphone et fax, le logo…etc.

3- Les objectifs stratégiques de l'entreprise en détail vis-à-vis des associés, des clients…etc. avec une vision à long terme ;

La fixation des objectifs ne s'est pas faites par hasard, les objectifs ont été fixé de manière SMART ce qui signifie en anglais (Specific; Measurable; Achievable; Realistic; Timely ou time bounded).

Qui veut dire en français des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels.

4- La planification financière est l'une des parties les plus importantes du plan d'affaires. Avec l'aide d'un comptable, nous avons pu comprendre le plan financier de l'entreprise lieu de notre stage de fin d'études. Ce dernier se compose de :

- Par rapport à la précision de si l'entreprise dépend des revenus de ses propres fonds ou bien des fonds externes bancaires et autres, pendant les quatre premières années. Dans le cadre de notre cas, l'entreprise dépend de ses propres fonds en phase de démarrage. Elle a acheté son premier terrain sans aucun concours externe (bancaire ou autres).
- Du budget d'immobilisations qui représente les dépenses effectuées pour acquérir l'actif nécessaire au démarrage.
- Des scénarios prévus pessimistes et d'autres optimistes.
- Des états financiers annuels : ils comprennent, à leur tour, quatre éléments principaux :

    1. Le bilan qui définit la situation financière de la PME en démontrant les capitaux propres, les actifs que l'entreprise possède et les passifs à une date précise.

2. Le capital social qui représente, en phase de démarrage, les biens que l'on fait valoir dans une entreprise, dans le cas d'une entreprise qui n'a pas de dettes.

3. Le compte des profits et pertes aussi appelé le compte de résultat, qui regroupe les revenus gagnés et les charges versées par une l'entreprise durant une période donnée. Il contient aussi le revenu net et les l'impôt sur le revenu.

4. L'état de la trésorerie ou l'état des flux de trésorerie est un tableau analytique de financement qui quantifie les mouvements de trésorerie pendant une période déterminée, appelée exercice financier. Il se subdivise en trois parties principales : les flux de trésorerie liés à l'exploitation, les flux de trésorerie liés à l'investissement et les flux de trésorerie liés au financement. (https://www.petite-entreprise.net/P-3144-88-G1-definition-etat-de-flux-de-tresorerie.html , consulté le 13/08/2021 à 16h38)

A cet égard, la bonne fixation des objectifs de l'entreprise est primordiale. De plus, le professionnalisme du prometteur est exigé pour l'élaboration d'un bon plan d'affaires avec une vision qui dépasse la phase de démarrage et arrive jusqu'à la commercialisation du dernier appartement.

Nous avons appris du dirigent de l'entreprise que la promotion immobilière se résume dans un processus long qui se définie dans 6 étapes qui commencent par l'acquisition du foncier jusqu'à la livraison. La réalisation d'un programme immobilier prend en général entre 20 et 24 mois. Et le défi du promoteur est de diminuer la durée au maximum.

Le tableau suivant, détaille les principales étapes de la promotion immobilière :

Tableau 12 : Les étapes de la promotion immobilière

Etape	Détails
La prospection foncière	Une technique de recherche que les promoteurs utilisent pour trouver de fonciers ou de terrains pour effectuer leurs opérations immobilières. Cette étape se compose de l'étude de faisabilité, suivie de la

	négociation avec les propriétaires pour au final décider l'acquisition ou non du terrain.
La conception du projet de promotion immobilière	Qui se résume dans l'élaboration des études de marché, les études de faisabilité et au final l'élaboration d'un plan (par l'architecte).
Le permis de construire	le promoteur demande le permis de construire auprès de la mairie (commune). Après l'étude de dossier, la mairie (commune) décide de donner le permis à l'entreprise (ou non).
Le financement du programme immobilier	Il existe trois sources de financement d'un projet de promotion immobilière : - Les propres fonds de l'entreprise. - Les financements bancaires. - Les ventes sur plan : achat d'un bien immobilier dont la construction n'est pas encore terminé ou même pas encore commencée. Le paiement du bien s'effectue généralement par tranches.
La construction	Une fois le promoteur achète le terrain et obtient le permis de construire, il commence la construction. Le promoteur assure et assiste la réalisation du projet. Durant la phase de la réalisation de l'ouvrage ou même après l'achèvement des travaux, le risque d'erreur est élevé et beaucoup de dégâts peuvent survenir et c'est pour cette raison que la loi, soumis la promotion immobilière à des conditions

	strictes. L'Art. 2 du décret exécutif n° 95-414 oblige l'assurance de responsabilité civile professionnelle (ARC) des intervenants dans la construction. Cette assurance couvre les conséquences qui pouvaient susciter la responsabilité civile des tierstel que les dégâts et de dommagesde la date d'ouverture du chantier jusqu'à la date de réception définitive de l'ouvrage. Selon L'article 175/ alinéa 1, de l'ordonnance 95-07 relative aux assurances, modifiée et complétée : « Tout architecte, entrepreneur, contrôleur technique et autre intervenant, personne physique ou morale dont la responsabilité civile professionnelle peut être engagée à propos de travaux de construction, de restauration ou de réhabilitation d'ouvrages, est tenu d'être couvert par une assurance. »
La livraison	Livrer le bien à son propriétaire.

Source : Réalisé par moi-même avec l'aide du dirigeant de BRI promotion immobilière.

Le promoteur s'adresse directement au propriétaire du terrain ou bien il peut choisir de s'adresser aux agences immobilières. Le choix du terrain ou du foncier, c'est-à-dire, du site est très importante car ce foncier représente une matière première pour le promoteur. Le choix du foncier est basé sur :

- La vitesse de l'acquisition du terrain au niveau administrative ;
- Le prix du foncier ;
- La facilité de l'occupation vis-à-vis des règles urbaines.

L'environnement ainsi que l'architecture et la maitrise du processus sont aussi considérés comme déterminants de la réussite du projet et sa réussite se manifeste au travers de :

- La commercialisation rapide de ce qu'il a été construit ;
- Le respect des délais, de la qualité ;

- Les prix conformes aux prévisions budgétaires ;
- La commercialisation avec une marge bénéficiaire.

Faisant suite à cette première partie, nous sommes passés aux caractéristiques organisationnelles. Il faut savoir que la structure désigne le cadre hiérarchique et la division interne du travail c'est « un ensemble de dispositifs selon lesquels l'entreprise ou plus généralement une organisation, répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres. » (JARNIOU P et TABATONI, « Les systèmes de gestion, politiques et structures », Paris, PUF, 1973, Page 50)

Chaque PME possède des caractéristiques organisationnelles propres à elle. La structure d'une entreprise dépend de son secteur d'activité, de sa technologie, son Age, sa taille, l'environnement et l'orientation stratégique de l'entreprise (relation directe entre la stratégie et la structure).

Suite à ce que nous avons appris préalablement, La variété organisationnelle reviennent selon MINTZBERG auxéléments suivants :

- La culture de la PME : qui donne le cadre de toutes les coutumes et les normes, les valeurs et les croyances de l'entreprise. Les PME en général, et BRI Immob plus précisément, possèdent une forte culture organisationnelle.
- Le centre opérationnel : Ceux qui exécutent les tâches et produisent des biens et des services.
- Le sommet stratégique : Le lieu où se dessine la vision de l'entreprise et sa stratégie ;
- Ligne hiérarchique : liaison entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. C'est la procédure d'exécution du pouvoir ou le style de direction.
- La technostructure : le savoir-faire, les manières de faire…etc.
- La logistique.

Les objectifs de BRI promotion immobilière sont la pérennité, l'autonomie et l'indépendance, elle cherche à trouver sa place dans le marché en se donnant une image

unique et différente par rapport à ses concurrents, c'est pour cela que sa stratégie est basée sur la différenciation et la spécialisation.

Afin de coordonner le travail entre ses différents membres, l'organisation, le design organisationnel ou autrement dit l'architecture structurelle est très importante. Nous avons remarqué que chez BRI, en phase de démarrage, la structure adoptée est une structure à ajustement mutuel. La coordination se fait par contact direct et par processus de la communication informelle. Le transfert d'informations est moins formalisé entre les niveaux organisationnels, le découpage de responsabilités est moins précis à cause du nombre restreint des gestionnaires.

La structure organisationnelle de BRI Immobilier est plate, avec peu de niveaux hiérarchiques. On trouve un personnel de deux types :

a- Les employés fortement spécialisées : tels que l'architecte, le comptable, l'ingénieur en génie civil.

b- Les employés à faible spécialisation avec des profils polyvalents qui remplissent plusieurs fonctions.

Les ressources humaines, à leur tour, occupent une place primordiale dans la stratégie de l'entreprise, elles sont gérées d'une manière moins formelle et moins structurée. Durant la phase de démarrage, l'entreprise a opté pour une gestion centralisée, c'est une gestion à moindre coûts, car la ressource humaine peut engendrer des problèmes financiers et donc le bon choix de ses ressources est un des facteurs de réussite de l'entreprise.

Dans le cas de notre organisme d'accueil, les stakeholderssont des propriétaires-dirigeants. Ils s'impliquent dans tous les aspects de la gestion de l'entreprise. Il Faut savoir que le promoteur-constructeur est un maître d'ouvrage privé et qui doit avoir selon les responsables interrogés, une très forte qualité de leadership, la compétence et l'expérience, la vision, la confiance, la prise d'initiatives et des compétences de négociation et de persuasion. Ceux sont des facteurs clés de succès et des caractéristiques primordiales que l'entrepreneur doit y avoir pour gérer la PME durant son démarrage.

Conclusion

Pour conclure cette partie du dernier chapitre, nous résumons les résultats de l'étude et de l'analyse, et les informations que nous avons récoltées à travers l'étude qualitative que nous avons élaborée dans les points suivants :

- Le secret de réussite de la phase de démarrage des petites et moyennes entreprises réside dans la qualité du plan d'affaires.
- L'un des facteurs clés de la réussite de la phase de démarrage des petites et moyennes entreprises est la richesse du capital humain, et l'expérience professionnelle de l'entrepreneur**.**
- La réussite de la phase de démarrage des PME est liée à la stratégie adoptée par l'entreprise.
- La réussite de la phase de démarrage des PME est liée aux caractéristiques organisationnelles de l'entreprise.

Section 2 : Discussion des résultats et recommandations

Dans cette dernière rubrique de la partie empirique, nous allons discuter les résultats en les recoupant avec la littérature et le cadre conceptuel, pour formuler des synthèses de recherche et donner des recommandations à l'organisme d'accueil.

1. Discussion des résultats de l'analyse

La qualité du business plan est un des secrets de réussite de la phase de démarrage. Après avoir fixé les activités, la préparation du plan d'affaires doit se faire à base des activités de qualité. Un plan d'affaires est un document officiel contenant les objectifs d'affaires, les méthodes, la façon et les délais dont ces objectifs peuvent et doivent être atteints et c'est pour ça qu'il est un déterminant de la réussite de la phase de démarrage. Le plan d'affaires peut être réalisé à tout moment important de la vie de la PME et donc, il n'est pas réservé à la description de la phase de démarrage. Il peut être réalisé à tout moment important de la

vie d'une entreprise, notamment lorsqu'elle se prépare à la réalisation de nouveau projets ou à la recherche des financements complémentaires pour asseoir son développement ou préparer sa transmission.

Dans le cas de notre entreprise, nous avons remarqué que durant l'élaboration du business plan, BRI promotion immobilière ou ses responsables n'ont pas donné beaucoup de détails sur leur stratégie de promotion. Ce que nous savons, c'est que la promotion de leurs constructions va se faire à travers des foires.

L'ensemble des règles de répartition de l'autorité, des tâches, de contrôle et de coordination contribuent positivement à la réussite de la phase de démarrage et donc les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise sont un des clés de succès que nous cherchons.

Les choix d'allocation de ressources qui définissent le périmètre d'activité d'une organisation en vue de réaliser les objectifs sont une condition à la réussite de la phase de démarrage et donc l'élaboration d'une stratégie est très importante.

Aussi, l'environnement externe a également un rôle primordial durant la phase de démarrage et les bonnes conditions de cet environnement contribuent à la réussite de l'entreprise notamment durant la phase de démarrage. Selon les spécialistes plus l'environnement externe de l'entreprise est bien étudié plus l'entreprise démarra bien.

Selon le rapport de l'OCDE, Le capital humain regroupe l'ensemble des connaissances, des qualifications, des compétences et des caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique. Les connaissances et les capacités d'innovation que chaque individu accumule sont le meilleur atout d'une entreprise émergente. L'importance du capital humain est reconnue depuis de nombreuses années, son rôle est très important durant tout le cheminement de création de PME, ce qui fait de lui un facteur clés de la réussite de la phase de démarrage.

L'expérience de l'entrepreneur à son tour, occupe une place de prédilection dans la réussite de cette phase. Dans notre cas d'étude, le type d'entrepreneurs est l'entrepreneur C.A.P (entrepreneur qui favorise la croissance, l'autonomie et la pérennité de l'entreprise). Il est en même temps entrepreneur, manageur et organisateur. Il est le principal décideur, il participe dans tous les domaines de gestion et communique directement avec chaque membre de son personnel. Ses objectifs et ses choix sont très influencés par ses aspirations et la gestion est très dépendante de lui. En effet, Le dirigeant occupe une place considérée

comme la plus importante durant la phase de démarrage. L'entrepreneur-dirigeant est compétent et expérimenté. L'influence des compétences est double : sur l'atteinte des objectifs ainsi que sur la flexibilité de l'entreprise.

Le système de gestion de BRI promotion immobilière et un système finalisé avec une vision synchronique c'est-à-dire l'entrepreneur-dirigeant décide en fonction des caractéristiques de son organisation, de son savoir-faire, de sa capacité à satisfaire sa clientèle, de son environnement, en possédant une capacité d'adaptation très importante.

2. Recommandations

Suite à notre présente étude, et après avoir discuté avec les responsables de l'entreprise et analysé les données, nous souhaitons données des propositions qui peuvent apporter à l'entreprise un avantage concurrentiel, à savoir:

1. La première recommandation que nous donnons concerne le Business plan. Nous trouvons que le plan d'affaires nécessite plus de détails sur le plan marketing et plus précisément la promotion et les techniques de vente en se basant sur des techniques plus modernes, digitales qui peuvent toucher une certaine catégorie de gens que nous ne trouvons pas forcément dans les foires. Cette recommandation est compatible avec la modernisation des entreprises et leur digitalisation car il faut savoir que le nombre de personnes qui se trouvent dans le marché virtuel est plus que celui des personnes se trouvant dans le marché réel. Ce qui fait que la présence sur les réseaux sociaux et le web est obligatoire, par le biais bien entendu de l'utilisation des techniques d'information et de communication ainsi que d'une totale digitalisation de l'entreprise.
2. La création d'un département de ventes indépendant et la révision de la position de directeur des ventes dans la structure organisationnelle est importante et pourra être très efficace pour l'entreprise.
3. Le développement d'une bonne relation avec les clients potentiels est recommandé, elle pourrait être un miroir qui reflète les gouts et les attentes des clients et qui accélérera par la suite le processus de vente. L'expression des besoins des clients est à même d'aider à la conception du produit final qui est dans notre cas, les appartements.

Synthèse des Résultats

Selon l'outil que nous avons employé précédemment dans la réalisation de cette étude et l'interprétation des résultats, nous sommes arrivés à trouver des réponses à notre problématique.

Malgré la diversité des facteurs observés, les données que nous avons collectées étaient cohérentes. Les résultats des différentes analyses confirment le rôle du plan d'affaires qui représente un document primordial à toute entreprise qui souhaite traverser la phase de démarrage de manière plus ou moins sereine et qui souhaite prospérer par la suite. Ce plan d'étude doit être effectué au tour d'une étude de marché qui tente de comprendre l'environnement externe de l'entreprise et de détecter les opportunités du marché, tout en essayant de comprendre les gouts et les attentes des clients potentiels. Un témoignage d'un entrepreneur à ce sujet dit :

« Maintenant vous devez construire des maisons prêtes pour le marché, de la même façon qu'un cordonnier doit fabriquer des bottes ou un fabricant de bas doit faire des bas ou tout autre article. »

Témoignage d'un entrepreneur en bâtiment anglais, au XIXème siècle (House of Commons, 1857, p. 507)

Aussi, cette planification et l'élaboration d'une stratégie et des objectifs SMART et leur mise en œuvre restent des facteurs de succès de la phase de démarrage. L'exploitation de la stratégie requiert un management très efficace et efficient pour acquérir des résultats fiables et une continuité durable.

Sun Tzu, un général chinois du VI^{e} siècle av. J.-C. célèbre en tant de l'auteur d'ouvrage de stratégie militaire le plus ancien connu : L'Art de la guerre, raconte dans son livre :

« Celui qui excelle à résoudre les difficultés les résout avant qu'elles ne surgissent. Celui qui excelle à vaincre ses ennemis triomphe avant que les menaces de ceux-ci ne se concrétisent. »

Sun Tzu- L'art de la guerre

Les aspects humains au sein d'une PME représentent une richesse. Commençant par le dirigeant qui représente le centre de ces ressources et qui doit avoir des caractéristiques précises telles que l'expérience, la compétence, la vision…etc. On peut constater logiquement et intuitivement que l'entrepreneur joue un rôle tout à fait crucial. Durant la phase de démarrage, il est préférable de se contenter du nécessaire et des compétences que la PME en a vraiment besoin.

Le dernier facteur est bien la structure organisationnelle qui, elle aussi, à son tour reste déterminante de la réussite de la phase de démarrage, l'architecture organisationnelle doit être simple avec peu de niveau hiérarchique et une circulation d'informations directe.

CONCLUSION GENERALE

La modeste étude que nous avons menée, en soulignant les facteurs déterminants de la réussite de la phase de démarrage dans une PME, a pour objectif de répondre à notre problématique principale, à savoir : « **Quels sont les déterminants de la réussite lors de la phase de démarrage des petites et moyennes entreprises en Algérie? »**

Pour apporter une réponse à notre problématique, notre processus de travail a été scindé en plusieurs étapes. Dans un premier temps, nous avons étudié le cadre conceptuel pour qu'on puisse voir ce qui a été déjà établi par rapport à notre thématique. Nous avons commencé par définir l'entreprise en général et les PME en particulier, nous avons essayé de citer leurs caractéristiques dans un contexte national et international, leur évolution, leur types et leurs forces et faiblesses. Ensuite, nous sommes entrés dans les détails de la phase de démarrage des PME en la définissant et en montrant ses aléas et son processus.

Dans un deuxième temps, nous avons fixé le cadre méthodologique de notre étude. Nous avons fixé la démarche et les outils que nous allons utiliser par la suite pour récolter les données nécessaires. Nous avons opté pour une démarche qualitative qui est une méthode d'analyse flexible et qui permet d'étudier et observer avec profondeur en utilisant les instruments qui vont avec cette démarche tels que l'observation, l'étude documentaire et les entretiens avec les responsables et les employés. Ensuite, nous avons présenté notre organisme d'accueil à savoir BRI promotion immobilière, nous avons raconté l'histoire de sa création, son domaine d'activité, ses engagements, ses résultats, sa vision et se valeurs.

Dans la dernière partie de ce travail de recherche, nous avons présenté les résultats des entretiens et des études documentaires. Dans un premier temps, dans le but de cerner notre contexte de travail et pour pouvoir par la suite analyser notre entreprise lieu de stage, pour proposer des interprétations. Nous avons discuté les résultats et fait quelques recommandations à l'entreprise concernée. L'analyse des données que nous avons pu collecter nous a permis de formuler des résultats qui ont répondu à nos questions de recherches.

Notre étude vise essentiellement à comprendre la phase de démarrage et les déterminants de sa réussite, de connaitre l'importance de cette phase et d'étudier le rôle d'élaboration des scenarios dans la réussite de la phase de démarrage d'une PME.

Notre enquête nous a permis de constater que la réussite de l'entreprise à travers la phase de démarrage est un élément déterminant pour le reste de son élution future. Pour maximiser les chances de réussite durant la phase de démarrage, il faudrait établir un bon

plan d'affaires. La longueur du plan ne signifie rien, si son contenu n'est pas compatible à la réalité de l'entreprise. Un capital initial suffisant, et un business plan cohérent sont aussi des éléments à ne pas négliger. Aussi, l'entrepreneur doit avoir un niveau de formation élevé et beaucoup d'expérience professionnelle notamment dans le secteur d'activité de son entreprise (maitrise du corps métier de son entreprise). Le capital humain qualifié joue un rôle très important et sa richesse, dans le sens de la compétence, donne un avantage considérable à la PME en phase de démarrage notamment.

L'évènement déclencheur de notre recherche est l'obtention du diplôme de master 2 en Entrepreneuriat et management de projet et les éléments d'entrée sont la problématique au début, par contre les éléments de sortie sont les résultats de la recherche.

Pour compléter cette étude, nous recommandons soit d'étudier chacun des facteurs à part avec plus de précision et de détails en approfondissant les recherches, soit d'étudier la faisabilité des recommandations et réunir les conditions nécessaires de leur bon déroulement. Les résultats de notre étude ne sont peut-être pas généralisables mais les limites de notre travail peuvent ouvrir des perspectives de recherches fructueuses.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BRESSY G et C KONKUYT, « économie d'entreprise », Dalloz, Paris 2000

BUCAILLE et BEAUREGARD, « Dynamique des PME dans un monde en mutation », 1986

BUSSENAULT et M. PRETET, «Organisation et gestion de l'entreprise», Editions Vuibert, 1991

COMBIER.B.J « La défaillance d'entreprise : causes économiques, traitement judiciaire et impact financier ». INSEE .Paris 1997

GAVARD-PERRET, Méthodologie de recherche, Edition Pearson Education 2008

JARNIOU P et TABATONI, « Les systèmes de gestion, politiques et structures », Paris, PUF, 1973

MARSCHESY Julien et M., Le processus de décision est adaptatif. P.A., d. Entreprenariat», Editions Economica, 1996

PIERRE-ANDRE, JULIEN GREPME, « Vers une typologie multicritère des PME », Presses de l'Université du Québec, 1990

PIERRE-ANDRE JULIEN et Michel MARCHESNAY, « L'entrepreneuriat », Economica, Paris, 1996

STINCHCOMBE, "Social structure and organizations", in James March, "Handbook of organizations", Chicago, Rand MacNally, 1965

TORRES Olivier, Diversité et spécificité de la PME, Dominos Flammarion, 1999

BERDAK El YOUNSI Selma, Cours Management de l'entreprise, institut supérieur des études technologiques de DJERBA, département des sciences économiques et gestion, la Tunisie 2015

IFOURAH Hocine et KAÏD TLILANE, Particularités de démarrage d'activités nouvelles en Algérie, Laboratoire Economie et Développement, Université Abderrahmane Mira, 2016

SAMMUT Sylvie, « Le démarrage des petites entreprises : pour une vision synchronique et diachronique du processus », Congrès International Francophone de la PME, Paris, 1995

SAMMUT Sylvie, « Le processus de démarrage en petite entreprise. La complexité du système de gestion et émergence de scénarios de démarrage », Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie Université Montpellier I.

ALBERT Philippe, FAYOLLE Alain, MARION Stéphane: "L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises", Revue Française de Gestion, n°101, novembre-décembre 1994

GIBB Allan A, "Can academe achieve quality in small firms policy research", Entrepreneurship and Regional Development, vol 4 n° 2, 1992

Lei Zhang et Wei Xia, L'intégration des petites et moyennes entreprises dans les flux commerciaux mondiaux: le cas de la Chine, 2018

Yveline Lecler, Les petites et moyennes entreprises japonaises et la régulation de l'activité des grandes entreprises, vol. 17, 3e trimestre 1981

Gharbi, S. « Les PME/PMI en Algérie : Etats des lieux », document de travail, cahiers du LAB.RII, Université du Littoral Côté d'Opale, N° 238, mars 2011

Abderrezak SOUILAH, L'intuition et la Prise de Décisions Managériales dans la PME Algérienne, Volume VII, n°01 (April 2021),

مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، Les PME en Algérie: Etat des lieux، contraintes et perspectives, 2013

PR AMOKRANE Mustapha, Ecole Nationale Supérieure de Management, la période de démarrage des pme contraintes et spécificités, Octobre 2011

BELKHEMSA Ouerdia, Les caractéristiques et causes de vulnérabilité des PME Cas de la PME de production des boissons gazeuses, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Commerciales Option : Finance, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, 2016-2017

Confédération générale des PME définition permanente, service et documentations, 1983

GREPME « Les presses Inter Universitaires », QUEBEC, 1997

Synthèse de l'OCDE, Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale, juin 2008

Revue problèmes économiques, octobre 2005, n° 2885

L'annexe à la recommandation 2003/361/ CE

Ministère de l'Industrie, de Petite et Moyenne Entreprise, et de la Promotion de l'investissement, Bulletin d'information statistique N°17, premier semestre 2010

Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'investissement Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Bulletin de veille, 25/02/2012

Ministère de l'industrie et des mines, Bulletin d'information statistique de l'entreprise, N° 36, Edition Avril 2020

Journal officiel de la république Algérienne N°77, La loi de 01-18 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME

Ordonnance n°66-284 du 15 septembre 1966, JORA, 17 septembre 1966, n°80, pp. 901

Décret exécutif n°03-228 du 13 Radjab 1414 correspondant au 10 septembre 2003 portant création et fixant les statuts de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des jeunes, du journal officiel de la République Algérienne N°54

La Loi n°63-276 du 26 juillet 1963, JORA, 2 août 1963, n°53, pp.774-776 portant code des investissements du Journal Officiel de la République Algérienne

Loi n°82-11 du 21 août 1982, JORA 24 août 1982, n°34, pp. 1966

La loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant sur la loi de la promotion de la petite et moyenne entreprise

Loi N°93-12 du 19RabieEthanie 1414 correspondant au 05-10-1993 relatif à la promotion de l'investissement du Journal Officiel de la République Algérienne N°64

La loi n°11-04 du 17 février 2011 fixant les règles régissant l'activité de promotion immobilière

La Loi de la République populaire de Chine sur la promotion des petites et moyennes entreprises.

WEBOGRAPHIE

http://fsecsg.ummto.dz/wp-content/uploads/2019/01/Cours-de-Gestion-des-entreprises-2LMD-SFC-Section-B-2019.pdf Consulté le 10/06/2021 à 11:38

https://www.senat.fr/rap/r96-374/r96-3742.html Consulté le 11/06/2021 à 23h40

https://www.elwatan.com/archives/idees-debats/evolution-et-contenu-1re-partie-14-02-2005 , consulté le 14/06/2021 à 12:01

https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Fr/FR_Accueil.aspx Le site officiel de la CNAC, Consulté le 23/07/2021 à 12:28

https://www.angem.dz/ Le site officiel de l'ANGEM, consulté le 23/07/2021 à 12 :34

http://theses.univlyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.yamuremye_h&part=182297 Consulté le 16/08/2021 à 10:51

www.africmemoire.com Consulté le 25/08/2021 à 22:22

http://cogetrad.com/la-force-dune-pme/ Consulté le 25/07/2021 à 22 :35

https://www.petite-entreprise.net/P-3144-88-G1-definition-etat-de-flux-de-tresorerie.html , consulté le 13/08/2021 à 16h38

ANNEXES

ANNEXE –A-

FICHE DE RENSEIGNEMENTS DE L'ENTREPRISE D'ACUEIL

PROMOTION IMMOBILIÈRE

BRI
promotion immobilière

الترقيـة العقـاريـة

SARL BRI IMMOB AU CAPITAL SOCIAL DE 50.000.000 DA

Siège Social: N° 09 Cité les mandarine El Mohammadia Alger Algérie
Site web: http://www.rbiimmob.com
R.C N° : 1049627 B 21 -16/00 NIF.N° : 002116104962715 Article N° : 16293509022 NIS. N° : .....
Tél: 00 213 (0) 23 00 00 00 Fax: 00213 (0) 23 00 00 00 Email: contact@rbimmob-dz.com
Direction des projets : Cité 150 Logts Bt N°10 / 36
Mob: 0558 51 09 25 - 0793 14 56 73 - Tél / Fax: 00 213 (0) 21 81 21 92

ANNEXE –B-

Guide d’entretien I

1. Le statut de l'entretien

Type d'étude adoptée	Une étude qualitative
Type d'entretien	Entretien à questions ouvertes (Non directif)
Statut de l'entretien	Entretien exploratoire
Le but de l'entretien	Le but cet entretien est la collecte des informations générales sur l'entreprise d'accueil
Comportement adopté	- Ponctuelle : Je suis arrivé 30 minutes avant l'entretien - Langage professionnel - Habillement doit respecter le lieu de l'entretien
Interviewer	BOUMAKHLA Hélla Fairouz
Interviewé	Directeur de projets
Choix d'interviewé	- ½ associés - Fiabilités des informations sur lesquels on construira par la suite les résultats
Durée de l'entretien	Cet entretien a duré plus d'une heure et demi.

2. Le guide d'entretien

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de Koléa (Tipaza)

Master en Entrepreneuriat et Management de Projets

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Guide d'entretien

Dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de fin d'étude sous le thème : Les facteurs déterminants de la réussite de la phase de démarrage dans les PME, Nous avons sollicité votre organisme pour avoir des informations qui vont nous aider à mener notre étude à bien. Dans ce premier entretien, nous vous présentons les questions ci-dessous qui vont nous aider par la suite à définir le cadre organisationnel de notre étude.

- Comment définissez-vous BRI promotion immobilière ?
- Quel est votre domaine d'activité ?
- Quelles sont les informations générales que nous devons connaitre à propos de BR promotion immobilière ?
- Quelles sont vos missions ?
- Quelles sont vos engagements ?
- Quelles sont vos valeurs ?
- Quelles sont les résultats que vous avez obtenu jusqu'à maintenant ?

- Quelle est votre vision ?
- Quels sont vos objectifs ?

Je vous remercie pour votre temps et votre implication.

ANNEXE –C-

Guide d’entretien II

1. Le statut de l'entretien

Type d'étude adoptée	Une étude qualitative
Type d'entretien	Entretien Semi-directif, entretien qualitatif approfondi
Statut de l'entretien	Entretien exploratoire
Le but de l'entretien	Le but cet entretien est la collecte des informations sur les facteurs déterminants de la réussite de la phase de démarrage selon le dirigeant de BR promotion Immobilière.
Comportement adopté	- Ponctuelle : Je suis arrivé 30 minutes avant l'entretien - Langage professionnel - Habillement doit respecter le lieu de l'entretien
Interviewer	BOUMAKHLA Hélla Fairouz
Interviewé	Directeur général
Choix d'interviewé	- ½ associés - Fiabilités des informations sur lesquels on construira par la suite les résultats
Durée de l'entretien	Cet entretien a duré environ deux heures.

2. Le guide d'entretien

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de Koléa (Tipaza)

Master en Entrepreneuriat et Management de Projets

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Guide d'entretien

Dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de fin d'étude sous le thème : Les facteurs déterminants de la réussite de la phase de démarrage dans les PME, Nous avons sollicité votre organisme pour avoir des informations qui vont nous aider à mener notre étude à bien. Tout au long de ce deuxième entretien, nous allons vous poser des questions à propos des facteurs clés de la réussite de la phase de démarrage de votre entreprise.

Question principale

Selon-vous quelles-sont les facteurs déterminants de la réussite de la phase de démarrage ?

Questions complémentaires

- Quelle est la place qui prend le Plan d'affaire dans la réussite de la phase de démarrage ?
- Quelles-sont les composantes que vous trouvez primordiales pour un plan d'affaires ?

- Pensez-vous qu'un plan d'affaire ou bien plus précisément, ses composantes peuvent être généralisés sur toutes les PME ?
- Comment contribue le plan d'affaires au bon déroulement de la phase de démarrage ?
- Quelle est la place qui occupe l'élaboration d'une stratégie dans le bon déroulement de la phase de démarrage d'une PME ?
- Quel est le rôle qui joue l'entrepreneur-dirigeant au sein d'une PME en phase de démarrage ?
- Quelles-sont les caractéristiques qu'un entrepreneur-dirigeant doit y avoir pour mener une PME vers sa réussite ?
- Comment choisir son personnel ? Le nombre du personnel reflète-il sa compétence ?
- Votre système de gestion de votre processus de démarrage est-il d'une appréciation synchronique ou diachronique ?

Je vous remercie pour votre temps et votre implication.