

La gouvernance dans les PME algériennes : quelle réalité

MIMOUNI YASSINE

Centre universitaire de Relizane

Yassine19_mim@outlook.fr

Résumé :

L'Algérie vit une transformation radicale de son environnement économique, depuis l'année 1990, l'engagement résolu du pays dans la voie de l'économie de marché libère les énergies entrepreneuriales et donne une importance importante au secteur des petites et moyennes entreprises.

Le développement du secteur des PME en Algérie dépend d'une large mesure du climat des affaires, c'est dans cette optique, qu'apparaît le rôle primordial que les PME sont appelées à accomplir dans la conduite d'un développement économique national.

L'objectif est donc de déterminer que, le développement des PME algériennes a besoin de passer par le respect des principes de la bonne gouvernance, les principes d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité, et l'adoption de ces principes est une condition essentielle pour ces entreprises qui veulent améliorer leurs performances et leur compétitivité sur le marché intérieur et extérieur, qui aspirent à sauvegarder leur part de marché sur le plan national pour faire face à la concurrence étrangère.

Mots clés : Algérie, environnement, PME, développement, bonne gouvernance

Abstract

Algeria lives a radical transformation of its economic environment, since the year 1990, the solved commitment of the country in the way of the market economy releases entrepreneurial energies and gives importance to the sector of small and medium-size companies. The development of the sector of SME in Algeria depends on a broad measurement on the climate of the business, it accordingly, which the central role appears that SME have to achieve in the control of a national economic development.

Objective is thus to determine that, the development of Algerian SME is needed to pass by the respect of the principles of the good governance, the principles of equity,

transparency, responsibility and imputability, and the adoption of these principles is an essential condition for these companies which want to improve their performances and their competitiveness on the interior market and outside, which aspire to safeguard their market share on the national plan to face foreign competition.

Key Words : Algeria, economic environment, SME, development, good governance.

Introduction :

Les PME constituent un groupe important d'entreprises sur le plan économique et sont des entreprises présentant des caractéristiques particulières (GREPME, 1997; St-Pierre, 1999). Il est toutefois reconnu que les PME ne représentent pas de grandes entreprises à une petite échelle (Welsh et White, 1981). La gouvernance d'entreprise n'est pas un phénomène nouveau. Par contre, le contexte de scandales financiers au niveau international (Enron, Worldcom, Parmalat) (Downes et Russ, 2005) et la perte de confiance du public et des investisseurs envers la gestion des organisations amènent un questionnement plus serré des mécanismes de gouvernance.

Depuis une dizaine d'années l'Algérie vit une transformation radicale de son environnement économique. L'engagement résolu du pays dans la voie de l'économie de marché libère les énergies entrepreneuriales, et une forte dynamique économique est enclenchée se caractérisant par un développement important et rapide de PME dans un cadre encore en transformation.

Face à ce changement et les menaces de la mondialisation, les PME algériennes doivent chercher un mode de gouvernance qui est adapté au contexte économique algérien. Le défi majeur pour les PME algériennes est celui du respect et de l'adoption des règles de la bonne gouvernance qui n'est pas facile dans un pays où le tissu industriel est quasi inexistant et où les politiques gouvernementales de relance du secteur de l'industrie ont toutes échoué.

À partir de cette introduction notre recherche vise le traitement de la problématique générale suivante :

Quelle gouvernance pour les PME Algériennes ?

1- La Gouvernance d'entreprise

Le terme anglo-saxon « corporate governance » est souvent traduit en France par l'expression gouvernement d'entreprise ou par gouvernance d'entreprise (GE).

Le gouvernement d'entreprise est défini comme étant le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. En fait, comme le souligne Thiveaud, il serait plus judicieux d'utiliser l'expression « gouvernement des grandes entreprises » car les recherches et recommandations portant sur ce sujet sont essentiellement consacrées aux grandes entreprises. Morin assimile le (GE) au « management du management », tandis que Parrat appelle « gouverneurs d'entreprises » les dirigeants qui gèrent leurs entreprises en conformité avec les grands principes de (GE). L'auteur souligne que dans la plupart des pays occidentaux, les entreprises qui étaient jusqu'alors dirigées de façon opaque, pyramidale et hiérarchique sont de plus en plus « gouvernées » de façon transparente et consensuelle. L'entreprise était dirigée, elle doit être gouvernée.

Pour Hyafil, le (GE) recouvre l'ensemble des dispositions qui permettent de s'assurer :1) que les objectifs poursuivis par les dirigeants sont légitimes,2) que les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont adaptés¹.

Solen Charreaux le (GE) est « ensembles des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants autrement dit, qui « gouvernement » leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire ».

La gouvernance d'entreprise est, à la fois une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de :

- La définition des droits et des devoirs des parties prenantes
- Le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent²

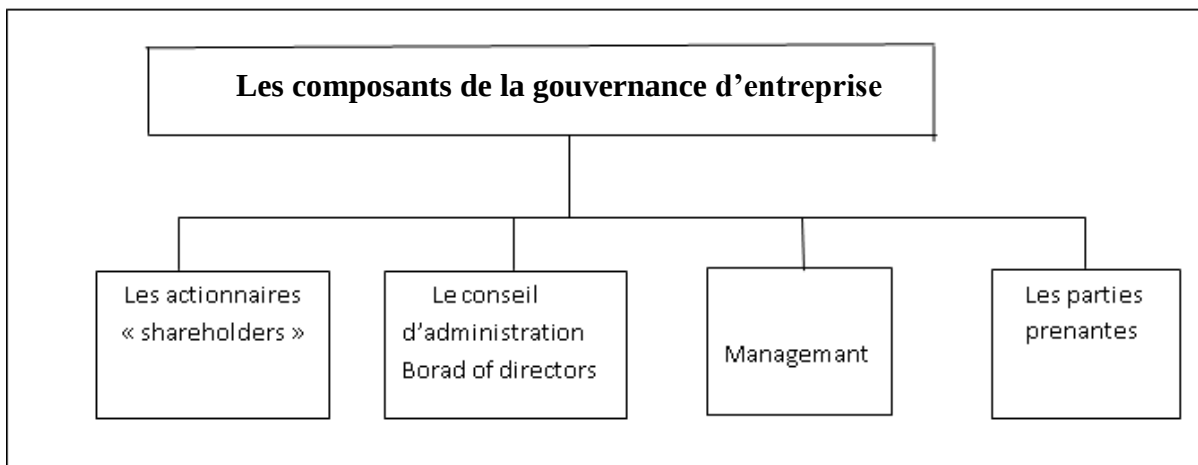
La « corporate governance », est un phénomène qui s'est progressivement répandu dans le monde au cours des années quatre-vingt-dix pour s'imposer aujourd'hui dans de nombreux débats économiques et politiques sous le thème du « gouvernement d'entreprise ». Apparue aux Etats-Unis au début des années soixante-dix en réaction à des scandales financiers mettant en cause de grands groupes industriels et bancaires et leurs dirigeants, elle entraînait une modification des règles du jeu sur les grandes places boursières occidentales et transformait profondément la nature des relations entre mandants et mandataires dans le capitalisme occidental.

2- Les composants de la gouvernance d'entreprise

¹ Frédéric parrat. « LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ».DUNOD.PARIS, 2003.p11

²Voir le code de gouvernance d'entreprise en Algérie. EDITION 2009. P16

Les actionnaires, les dirigeants et le conseil d'administration sont parmi les «stakeholders »les plus actifs et les plus décisifs au sein de l'entreprise et dans la littérature.



Source : Frank Bencel .1997 « la gouvernance d'entreprises ».éd Economica.Paris .p11

• **Les actionnaires « shareholders »** : ils sont les détenteurs du pouvoir au sens de, et sont appelés à l'allouer partiellement ou totalement aux mandataires sociaux. En se débarrassant de la gestion, ils cèdent au dirigeant le droit de propriété virtuel contre la perception d'une rémunération équitable.

• **Les dirigeants** : ils sont liés aux actionnaires par un contrat et sont appelés à exercer le pouvoir alloué par ces derniers pour maximiser leurs intérêts

• **Le conseil d'administration** : il est appelé à évaluer et à ratifier les décisions stratégiques et à contrôler l'exercice du pouvoir et la latitude managériale des dirigeants.

• **Les parties prenantes « stakeholders »** : le concept des parties prenantes désigne tous les partenaires extérieurs de l'entreprise. Cette expression d'origine anglaise (elle est la traduction du mot stakeholder) englobe ainsi tout à la fois les partenaires économiques de l'entreprise en particulier, les fournisseurs et clients, et pourquoi pas concurrents, les actionnaires, investisseurs institutionnels, syndicats, mais aussi et surtout ceux qui sont touchés par l'activité de l'entreprise, même si celle-ci n'en a pas toujours conscience au même degré : collectivités locales, défenseurs de l'environnement, et Organisations Non Gouvernementales (ONG).

3- La gouvernance dans une PME, pour qui et pourquoi ?

Les PME sont reconnues pour leur agilité. Celles qui connaissent une croissance rapide et importante sont même reconnues pour être des « gazelles ». Des structures souples, parfois inexistantes, la proximité des marchés et des parties prenantes internes et externes, la centralisation du pouvoir et du processus de décision autour du propriétaire-dirigeant, l'implication des membres de la famille dans la gestion ou dans la propriété de l'entreprise, la capacité à s'organiser avec peu de ressources sont quelques caractéristiques qui distinguent les PME des plus grandes organisations. Comprenant le contexte, on pourrait bien se dire : dans les PME, « la gouvernance, qu'osse ça donne? ». Et encore plus pour le propriétaire-dirigeant qui, devant le fait, résiste lorsqu'il est question de mettre officiellement en place des mécanismes de « bonne gouvernance » dans son entreprise. Un peloton d'avocats et de consultants va-t-il nécessairement débarquer dans son entreprise pour lui dire quoi faire, à ses frais de surcroît? Pourquoi changer une recette qui a fait plus que ses preuves? Devra-t-il rendre des comptes à un comité consultatif ou à un conseil d'administration, alors que c'est lui le patron? Pourquoi perdrait-il le contrôle de ses actifs si durement acquis? Quelle est la valeur ajoutée d'un tel changement? Voilà quelques questions qu'il peut se poser lorsqu'il saisit dans quelle mesure mettre en place « une bonne gouvernance » lui impose un changement de ses logiques d'actions souvent bien ancrées dans ses paradigmes. Alors pourquoi en parler? Pourquoi insister sur la mise en place d'une bonne gouvernance dans les PME? À cette question, deux éléments de réponse nous viennent à l'esprit : assurer la pérennité de nos PME et briser l'isolement de leurs propriétaires-dirigeants.

- **Assurer la pérennité de nos PME**

On oublie souvent qu'une bonne gouvernance, c'est avant tout confier, voire déléguer, les ressources et les pouvoirs aux personnes les mieux placées dans l'organisation pour fournir le service ou le produit attendu. Tout le monde comprend vite que les inventaires risquent d'être mieux gérés par le personnel attitré aux entrepôts que par celui de la comptabilité. A contrario, on comprend aussi que, lorsque le propriétaire-dirigeant est le seul à entretenir des relations d'affaires avec la clientèle, la banque ou les fournisseurs, cela est hautement à risque pour la survie de son entreprise. Par conséquent, nous croyons qu'une bonne gouvernance dans une PME commence par une prise de conscience du

propriétaire-dirigeant quant à la capacité de son entreprise à exister sans lui, ce qui suppose qu'il fasse l'effort de répondre à quelques questions³ :

- ☐ Qu'advient-il de mon entreprise si je suis incapable de m'en occuper demain? Qui prendra les décisions? Le leadership?
- ☐ Est-ce que ma vision stratégique est connue? Existe-t-il un plan de mise en œuvre partagé avec les principaux employés et partenaires?
- ☐ A-t-on une liste de clients et de fournisseurs ainsi que de leurs besoins et livraisons et qui s'en occupe?
- ☐ A-t-on quelques personnes déjà en relation de confiance avec nos clients et fournisseurs?
- ☐ Qui doit autoriser quelles dépenses, salaires, bonis?

En bref, une bonne gouvernance, c'est voir si on a la capacité de faire face à certains changements plus ou moins prévisibles dans le temps mais inévitables un jour ou l'autre. Ce qui devrait être une priorité pour tout propriétaire-dirigeant de PME, s'il veut assurer la pérennité de son entreprise.

• **Briser l'isolement**

Une PME est souvent dirigée par un nombre restreint de personnes quand ce n'est pas qu'une seule. Pendant les premières années d'existence d'une petite entreprise, le propriétaire-dirigeant (ou les quelques membres de l'équipe de direction) a un rôle d' « homme-orchestre » qui voit aux orientations stratégiques tout autant qu'à la production, à la mise en marché ou au développement des nouveaux produits ou services qu'il offre. Cela peut se faire assez aisément, à la condition que la croissance ne soit pas trop rapide, ce qui mettrait la PME et son propriétaire-dirigeant en déséquilibre. Pourtant, quelle que soit la courbe de croissance de la PME, trouver de nouvelles ressources, continuer à se démarquer de la concurrence, innover, embaucher du nouveau personnel compétent et créatif et entretenir ses réseaux sont nécessairement les nouveaux défis qui attendent les propriétaires-dirigeants de PME au prochain tournant. Et, nous devons le concéder, cela est beaucoup demandé pour une seule personne! C'est ce qui explique que nous croyions au bien-fondé de la constitution d'un comité consultatif, qui deviendra peut-être un jour un conseil d'administration. Mais, comment faire?

³Article de Louise Cadieux et Daniel St-Onge. CAS 2011

Encore une fois, la réponse est assez simple : pour mettre en place une bonne gouvernance, le propriétaire-dirigeant doit trouver des gens dont les compétences sont complémentaires aux siennes de sorte à pouvoir l'aider à trouver des réponses à ses questions, à le mettre en garde contre certains risques, à le guider vers de nouvelles voies de développement, à pousser plus loin la vision de l'entreprise et à anticiper les enjeux de développement. Autrement dit, dès qu'il met en place un comité consultatif ou un conseil d'administration, le propriétaire-dirigeant de PME n'est plus seul. Il peut partager sa vision, ses plans et ses inquiétudes avec des gens de confiance qui sont là, non pas pour le critiquer et le surveiller, mais pour l'aider.

4.LES SPÉCIFICITÉS DU SYSTEME DE GOUVERNANCE DES PME

L'intérêt pour la gouvernance s'attarde davantage aux grandes sociétés Ouvertes qu'aux petites et moyennes entreprises (PME) (Cerrada et Janssen, 2006). Les PME constituent un groupe important d'entreprises sur le plan économique et sont des entreprises présentant des caractéristiques particulières (GREPME, 1997; St-Pierre, 1999). Il est toutefois reconnu que les PME ne représentent pas de grandes entreprises à une petite échelle (Welsh et White, 1981). Face à l'importance des PME et des PME familiales et de leurs spécificités, il est donc pertinent d'examiner leur gouvernance à la lumière des mécanismes développés pour les sociétés ouvertes. L'objectif de cette recherche conceptuelle est de déterminer les mécanismes internes et externes de gouvernance applicables au sein des PME, en distinguant les PME concentrées, les PME familiales et les sociétés diffuses.

4.1. SPÉCIFICITÉS DES PME

En comparant les sociétés ouvertes, qui font davantage l'objet de codes de gouvernance, et les PME, il y a lieu de constater que les PME tout comme les sociétés ouvertes ne sont pas des groupes homogènes. L'hétérogénéité des PME est un phénomène reconnu (Torres, 1997; Torres et Julien, 2005). Il existe donc des différences à l'intérieur même du groupe des PME.

Les PME peuvent se distinguer selon leur taille (Cerrada et Janssen, 2006). Il y a les moyennes entreprises (ME), les petites entreprises (PE) et les très petites entreprises (TPE). Les PME peuvent aussi se distinguer selon le cycle de vie dans lequel elles se situent.

Une PME est fort différente si elle est dans sa phase de démarrage, dans sa phase de croissance, sa phase de maturité et sa phase de décroissance. Une PME de première génération est fort différente d'une PME ayant subi plusieurs

transmissions au fil des générations (Cerrada et Janssen, 2006). Ces transmissions peuvent amener un plus grand nombre d'actionnaires, que ce soit des héritiers de la même famille (frères, sœurs, cousins) ou des actionnaires minoritaires. Le nombre d'actionnaires et leur provenance peuvent représenter une autre variable distinctive. Il peut s'agir d'un petit nombre d'actionnaires provenant de la même famille ou de l'extérieur de la famille ou d'un grand nombre d'actionnaires. Les PME peuvent se diviser selon leur modèle d'affaires entre les PME locales, les PME exportatrices, les PME innovantes et les PME globales (St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003) . Le secteur d'activité peut également constituer une variable permettant de distinguer les PME.

Les caractéristiques de la spécificité des PME peuvent se regrouper autour de cinq spécificités.

La spécificité Environnementale porte sur l'incertitude face à l'environnement technologique et à la vulnérabilité envers les forces de la concurrence.

La spécificité organisationnelle porte sur la structure peu formalisée et sur la pauvreté des ressources. La spécificité décisionnelle souligne un cycle de décision stratégique davantage à court terme, un processus davantage réactif, intuitif, avec peu de formalisation. La spécificité psychosociologique mentionne le rôle dominant de l'entrepreneur et la centralisation de la gestion. La spécificité des systèmes d'information souligne le stade peu complexe et organisé des systèmes d'information. En utilisant la structure de propriété, qui est d'ailleurs un concept utilisé fréquemment dans les études sur la gouvernance (Daily, Dalton et Rajagopalan, 2003).

Il y a trois grandes catégories de sociétés, soit les sociétés diffuses, les PME concentrées et les PME familiales. Cela sera utile lors de la préparation des tableaux comparatifs. Nous définissons les sociétés diffuses comme toute entreprise dont l'actionnariat est dispersé sans présence d'actionnaires détenant des parts importantes d'actions votantes. Les sociétés ouvertes, qui sont cotées en bourse, impliquent un grand nombre d'actionnaires, certains pouvant gérer ou non l'entreprise. En général, il y a un grand nombre d'actionnaires qui ne participent pas à la gestion de l'entreprise. Pour le classement, lorsqu'une PME est constituée de multiples actionnaires externes à l'entreprise, nous considérons ces PME comme sociétés diffuses puisque les conflits d'agence de ces PME devraient être similaires à ceux des sociétés ouvertes à actionnariat diffus. La deuxième catégorie de sociétés, que nous identifions de PME concentrées, sont des PME contrôlées par un ou un petit nombre d'actionnaires détenant la majorité des actions votantes. De façon générale, une grande partie des PME sont constituées de structures de propriété concentrées. Nous

identifions une dernière catégorie de PME, soit les PME familiales définies comme étant des PME concentrées dont le contrôle est détenu par plusieurs membres d'une même famille (Bartholomeusz et Tanewski, 2006; Carney, 2005). Les PME familiales représentent un groupe où les liens familiaux et le niveau de confiance mutuelle sont au centre de l'application de mécanismes de gouvernance.

4.2 MÉCANISMES DE GOUVERNANCE APPLICABLES AUX PME

La littérature discute de deux grandes catégories de mécanismes de gouvernance, soit les mécanismes provenant de l'environnement externe de la société et les mécanismes internes mis en place par les sociétés et leurs actionnaires pour assurer le respect de la relation contractuelle établie entre les gestionnaires et les actionnaires (Weir, Laing et McKnight, 2002). Bien que ces mécanismes soient identifiés pour la gouverne des sociétés ouvertes, certains d'entre eux peuvent très bien s'appliquer aux PME.

4.2.1 Les mécanismes externes de gouvernance

Les mécanismes externes de gouvernance regroupent différents éléments provenant de l'environnement externe de la société qui contribuent à minimiser les actions opportunistes des gestionnaires. Parmi ces mécanismes, nous comptons le marché des produits, le système légal de protection des investisseurs, le marché des prises de contrôle des sociétés, le marché des dirigeants et l'éthique et la morale.

a)- Le marché des produits

La présence de la concurrence dans le marché des produits constitue un mécanisme de gouvernance fondamental sur les actions et les décisions des gestionnaires (Burke, 2002). Que ce soit des sociétés diffuses ou des PME, les entreprises ne pouvant demeurer compétitives dans l'évolution de leurs produits ou services, peuvent facilement perdre la position qu'elles occupent sur le marché des produits et éventuellement faire faillite. Ainsi, la présence des forces concurrentielles du marché des produits est en soi un mécanisme pouvant discipliner les gestionnaires à prendre des décisions optimales pour l'organisation qu'ils gèrent afin d'assurer sa continuité.

b)- Le système légal de protection des investisseurs

Le système légal d'un pays prévoit des lois et de la réglementation visant à protéger les droits des investisseurs contre des tentatives d'expropriation. L'existence de telles lois a un rôle disciplinaire sur le comportement des

gestionnaires en limitant les actions opportunistes lorsque de telles actions mènent à l'expropriation des investisseurs. La Porta, Lopez-de-Silanes et

Shleifer (1999) définissent la structure légale comme un ensemble de lois protégeant les investisseurs et ils soulignent que l'existence même de telles lois ne suffit pas pour être qualifiée de mesure disciplinaire. L'efficacité de ce mécanisme de gouvernance est associée au renforcement de ces lois par des réprimandes données aux initiés qui entravent les lois en vigueur.

Les règles comptables et de certification édictées par la profession comptable constituent des balises à respecter pour assurer une certaine forme de normalisation des états financiers des sociétés. Le mandat de vérification comptable et l'indépendance du vérificateur peuvent jouer un rôle comme mécanisme de gouvernance. La publication de Codes de gouvernance, davantage orientés vers les sociétés ouvertes et publiés dans plusieurs cas par les commissions de valeurs mobilières, vise à donner aux sociétés certaines règles à suivre pour gérer leur gouvernance. Une exception est le Code Buysse publié en Belgique et qui vise les PME (Cerrada et Janssen, 2006; Code Buysse, 2005). Les règles de la Loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis peuvent se situer dans ce type de mécanisme. Le système de protection légale des investisseurs pourrait avoir des répercussions sur le développement économique d'un pays. La Porta et al. (1999) affirment qu'un système rigoureux de protection légale contribue à la croissance économique des nations permettant aux sociétés de recourir plus aisément au financement sur le marché des capitaux. Lorsque le système de protection légale des investisseurs est mis en application de façon rigoureuse dans un pays, les gestionnaires connaissent bien leur responsabilité civile envers les actionnaires ainsi que les conséquences qu'ils pourraient subir s'ils allaient à l'encontre de ces lois. La chute de la société Enron en décembre 2001 constitue un bel exemple des conséquences que les responsables de la gestion des sociétés peuvent subir suite à des actes de mauvaise foi à l'égard des actionnaires. Le système légal de protection des investisseurs vise tout d'abord les actionnaires minoritaires des sociétés ouvertes mais pourrait s'appliquer aux PME qui ont recours au financement externe tel que les investisseurs de capital de risque. Avec des lois bien ancrées et appliquées, les entreprises se doivent de s'y conformer afin d'éviter des conséquences légales importantes

c)- Le marché des prises de contrôle des sociétés

Le marché des prises de contrôle corporatives est un mécanisme de gouvernance très actif dans les pays où les titres sont liquides, tels que les États-Unis et la Grande Bretagne. Pour identifier des cibles potentielles, les

acquéreurs surveillent de près les sociétés moins performantes. En effet, lorsque la performance d'une société se détériore, les acquéreurs peuvent bénéficier d'une transaction d'acquisition moins coûteuse. Ce mécanisme ne s'applique généralement pas aux PME lorsque le contrôle des actionnaires est indélogeable. Cependant, lorsque les structures de propriété des PME sont caractérisées par plusieurs actionnaires détenant des parts égales du capital ou lorsque l'heure de la succession a sonné, il se pourrait que les PME soient également des cibles potentielles.

d)- Le marché des dirigeants

Le marché actif des dirigeants est un autre facteur qui motive les gestionnaires à promouvoir des activités contribuant à la croissance d'une société. En effet, dans un marché actif de dirigeants, il est dans l'intérêt des gestionnaires de ne pas nuire à la bonne performance des sociétés afin de montrer aux employeurs potentiels leurs qualités managériales. Les gestionnaires considérant donc que leur performance affectera leur opportunité d'emplois futurs, seront motivés à limiter leurs comportements opportunistes et à prendre des décisions optimales pour la création de valeurs des actionnaires (Fama, 1980). Lorsque les dirigeants des PME sont indépendants des actionnaires, le marché des dirigeants peut constituer un mécanisme de gouvernance efficace. La présence d'un marché concurrentiel de dirigeants qualifiés pour occuper les postes de cadre dans certaines sociétés motive les gestionnaires de ces sociétés à bien gérer les activités selon les attentes des actionnaires. Ainsi, les gestionnaires craignant d'être facilement remplacés s'ils ne réussissent pas à diriger les sociétés selon les objectifs des actionnaires seront moins susceptibles de se comporter de façon opportuniste. Ils géreront donc les sociétés de manière optimale pour garder leur position.

e)- L'éthique et la morale de la société (environnement externe)

L'éthique et la morale de la société (environnement externe) correspondent à une philosophie de gestion qui se situe au-dessus des règles particulières. Ces règles s'appliquent ou devraient s'appliquer autant aux sociétés ouvertes qu'aux PME. Avec les récents scandales financiers, le niveau d'éthique est plus élevé que par le passé.

4.2.2. Les mécanismes internes de gouvernance

Les mécanismes internes de gouvernance sont généralement mis en place par des ententes contractuelles (implicites ou explicites) (Boujenoui et Zeghal, 2006). Parmi les différents mécanismes internes de gouvernance, on compte les

croyanances et les valeurs de l'organisation, les conseils d'administrations, les conseils consultatifs, les conseils de famille, les régimes de rémunération, les systèmes de gestion et la structure de propriété.

a)- Les croyances et les valeurs

Le système de croyances et les valeurs d'une entreprise intègrent la confiance, l'éthique personnelle, la culture, la philosophie de gestion en général (Steier, 2001). Ces mécanismes s'appliquent généralement aux PME. Les croyances et les valeurs sont peut-être plus présentes dans les PME familiales, car elles incluent les valeurs familiales en plus de celles de l'entreprise.

b)- Les conseils d'administration

Le rôle et la composition des conseils d'administration représentent un mécanisme majeur de gouvernance (Bozec, 2005). Du moins, c'est ce qui ressort de l'étude des codes de gouvernance qui placent l'accent sur les conseils d'administration (Gregory, 2001). Les deux rôles principaux du conseil d'administration consistent en la gestion et la discipline des gestionnaires ainsi qu'en l'élaboration des stratégies des sociétés (Charreaux, 1997). En effet, le conseil d'administration a l'autorité légale d'engager et de congédier les gestionnaires. De plus, ayant également la responsabilité d'élaborer les stratégies des sociétés, le conseil d'administration peut intervenir dans les décisions majeures prises par les gestionnaires (Byrd, Parrino et Pritsch, 1998; Fama et Jensen, 1983). Le conseil d'administration est également responsable de déterminer la rémunération des gestionnaires et d'élaborer les contrats de rémunération. Toutes ces responsabilités étant confiées au conseil d'administration, les administrateurs qui en font partie sont mandatés de gouverner la société dans le meilleur intérêt des actionnaires. Le rôle du conseil d'administration est le même pour toutes les sociétés, mais sa constitution diffère d'une société à l'autre. Les différentes structures du conseil d'administration occasionnent des inefficacités dans le rôle de gouvernance puisque les administrateurs, par manque d'indépendance, n'agissent pas toujours dans l'intérêt des actionnaires. La littérature soulève fréquemment l'importance de l'indépendance des membres du conseil d'administration. À cet effet, les études s'intéressent particulièrement à l'impact de la proportion des administrateurs externes siégeant au conseil d'administration versus la proportion de membres internes ainsi que le poste de présidence du conseil d'administration occupé par le gestionnaire versus un membre indépendant. Les preuves empiriques vérifiant l'impact des administrateurs tant externes qu'internes sur la performance des sociétés sont toutefois très mitigées dans la

littérature (Agrawal et Knoeber, 1996; Byrd et Hickman, 1992; Core, Holthausen et Larcker, 1999; Hill et Snell, 1988). Un conseil d'administration est souvent plus rare dans les PME (Allali et Fillion, 2002; Blumentritt, 2006; Fiegner, Brown, Dreux et Dennis, 2004). Dans un contexte de PME, le conseil d'administration est souvent composé des actionnaires et constitue une formalité pour approuver les décisions de l'entreprise (Ford, 1988). Toutefois, les actionnaires des PME ne sont pas toujours ceux qui dirigent l'entreprise. Dans un tel contexte, le rôle du conseil d'administration des PME diffère peu de celui des conseils d'administration des sociétés ouvertes. Le conseil d'administration veillera alors sur les activités des gestionnaires, élaborera les stratégies organisationnelles et sera l'intermédiaire entre l'entreprise et les autres parties prenantes.

c)- Les conseils consultatifs

Compte tenu de l'absence des conseils d'administration dans plusieurs PME, il existe des conseils consultatifs qui jouent un rôle consultatif pour les dirigeants de PME (St-Cyr et Richer, 2003). Le nombre de rencontres et leur fréquence peuvent influencer l'utilité de tels conseils

d)- Les conseils de famille

Dans le cas des entreprises familiales, il est souvent recommandé d'avoir un Conseil de famille (St-Cyr et Richer, 2003). Les rencontres permettent une discussion entre les membres de la famille et les membres du Conseil de famille. Une charte familiale permet de préciser les règles qui seront utilisées lors des prises de décisions.

e)- Les régimes de rémunération

L'objectif des régimes de rémunération est d'établir une rémunération juste et intéressante pour garder les bons gestionnaires dans la société, tout en les motivant à prendre des décisions favorisant la création de valeur aux actionnaires. Dans les régimes de rémunération, trois modes de rémunérations sont utilisés pour solutionner les différents problèmes d'agence existant entre les gestionnaires et les actionnaires. Ces trois modes de rémunération sont constitués de bonis à la performance, d'actions de la société ainsi que d'options d'achat d'actions. Dans les sociétés ouvertes, chacun de ces modes de rémunération est utilisé pour solutionner un problème d'agence particulier. Etant donné que le niveau d'asymétrie informationnelle est généralement négligeable au sein des PME, les contrats de rémunération ne tiennent pas compte des risques associés aux conflits d'agence. Les régimes de

rémunération peuvent être élaborés pour récompenser les efforts observables des gestionnaires. De plus, l'octroi d'actions ou d'options d'achat d'actions pourraient solidifier le sentiment d'appartenance des gestionnaires et orienter davantage leurs efforts vers la création de valeur des entreprises.

f)- Les systèmes de gestion

Les systèmes de gestion permettent de mieux gérer l'entreprise. Dans ce groupe De mécanismes, l'on retrouve les systèmes comptables, les états financiers, les budgets, le plan stratégique, la vision et la mission, les politiques et directives, les contrôles internes, les règles et procédures, les systèmes de gestion des risques, la résolution de conflits, la gestion de crise, le plan de continuité, les assurances (Pesqueux, 2005). Ces mécanismes sont présents dans l'ensemble des entreprises. Une différence réside parfois dans la présence ou l'absence de certains mécanismes dans les PME. Selon le type de PME et souvent la taille des PME, les systèmes de gestion varieront. Par exemple, les très petites entreprises auront des systèmes comptables bien moins développés que les moyennes entreprises, bien qu'elles se situent toutes les deux dans le groupe des PME.

g)- La structure de propriété

La concentration de propriété est considérée comme un mécanisme de gouvernance interne dans la littérature en gouvernance. La structure de propriété, qu'elle soit détenue ou non par la famille, joue un rôle dans la gouvernance. L'existence de convention entre actionnaires est particulièrement importante dans les PME. Un plan de succession permet de voir comment la transmission d'entreprise et la succession aura lieu (Cadieux et Lorrain, 2003). Son importance dépend du moment anticipé pour le transfert de l'entreprise.

5.Importance de la gouvernance d'entreprise pour les PME

Il existe plusieurs définitions de la gouvernance d'entreprise. Toutefois, la définition la plus appropriée qui est plus pertinente pour les entreprises petites et moyennes entreprises (PME) décrit la gouvernance d'entreprise comme «un ensemble de règles, règlements et structures qui visent à atteindre une performance optimale en mettant en œuvre appropriée des méthodes efficaces pour atteindre les objectifs d'entreprise ".En règle générale, la gouvernance d'entreprise met en évidence deux grands principes:

A. de surveillance et de contrôle sur la performance du management exécutif et les orientations stratégiques

B. Responsabilité de la direction aux actionnaires

La gouvernance d'entreprise joue un rôle important pour les PME car elle définit le rôle des actionnaires en tant que propriétaires d'une part, et en tant que chefs d'entreprises, d'autre part. Il est préférable de faire à travers un processus qui énonce les règles de gouvernance et des lignes directrices. Elles visent à aider toutes les parties à comprendre la façon de gérer l'organisation. En conséquence, les conflits internes seraient mieux gérées et plus d'attention donnée à la réalisation des objectifs de croissance et la rentabilité de soutien.

Il Ya au moins trois raisons pour les entreprises petites et moyennes entreprises à se montrer plus d'intérêt à appliquer les principes de gouvernance d'entreprise:

A. Les bonnes pratiques de gouvernance d'ouvrir la voie aux entreprises de se développer ou attirer des investisseurs supplémentaires comme alternative à la levée de capitaux par des emprunts auprès des banques à un coût élevé. En outre, les entreprises peuvent envisager d'aller public par introduction en bourse.

B. La bonne pratiques gouvernance entraînent une amélioration des systèmes de contrôle interne qui se traduit par une plus grande responsabilisation et une meilleure rentabilité. Celui-ci est attribué à des contrôles renforcés qui minimisent la probabilité de fraud pertes.

C. La gouvernance d'entreprise veille à ce que les actionnaires sont libérés de fonctions exécutives et administratives. En conséquence, les conflits entre les propriétaires d'entreprises qui assument des rôles de direction dans l'organisation seraient réduits à une plus large mesure en particulier dans les organisations appartenant à petit nombre d'actionnaires où la distinction entre la propriété et la capacité de gestion est floue.

6.PME/PMI en Algérie

6.1Définition plus précise de la PME en Algérie

Jusqu'à l'adoption d'une loi d'orientation sur la petite et moyenne entreprise en décembre 2001, il n'existait aucune définition officielle de ce type d'entreprise. Avant cette date, l'Office National des Statistique (ONS) a adopté de fait le critère de l'effectif pour le classement des entreprises en changeant parfois de base, ce qui ne rendait pas facile les comparaisons entre deux périodes différentes.

La définition de la PME retenue dans la loi s'inspire de celle adoptée par l'Union Européenne en 1996 et qui a fait l'objet d'une recommandation à l'ensemble de pays membres. L'Algérie e, en effet, adopte la charte de Bologne sur les PME en juin 2000, charte sur la définition européenne de la PME .cette définition se base sur trois critères : les effectifs, le chiffre d'affaire et le bilan annuel et, enfin, indépendance de l'entreprise.

Solen la loi, la PME est définie, que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliard de dinars (DA), ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de DA et respecte le critère d'indépendance

Au titre de la présente loi, il est entendu par⁴ :

A / Personnes employées : le nombre de personnes correspond 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.

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

C / 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 la PME/PMI

Trois types de PME sont définis par la loi :

- La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliard de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.
- La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de dinars.

⁴Samia GHARBI. « LES PME/PMI EN ALGERIE : ETAT DES LIEUX ». DOCUMENTS DE TRAVAIL.N°238.Mars 2011

- La très petite entreprise (TPE) ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

Tableau 1 : définition de la PME par la loi du 12/12/2011

Taille	Emploi	Chiffre d'affaire	Total du bilan
Moyenne	50 à 250	200 millions de DA à 2 milliard de DA	100 millions à 500 millions
Petite	10 à 49	moins de 200 millions de DA	moins de 100 millions de DA
Très petite ou micro	1 à 9	moins de 20 millions de DA	moins de 10 millions de DA

Source : Nacer-Eddine, Hamid Zidouni. « Quelques données de base sur les entreprises privées algériennes ». DE LA GOUVERNANCE DES PME-PMI Regards croisés France Algérie. ED. Le Harmattan. 2006. p67

6.2 PME en Algérie : quelle gouvernance

La gouvernance d'entreprise est à l'ordre du jour en Algérie. Plusieurs considérations contribuent à ce qu'elle le soit. La raison la plus directe et la plus importante qui en fait une priorité stratégique nationale réside, à l'évidence, dans les besoins pressants des entreprises de consolider les conditions endogènes de leur performance et de leur pérennité. Sont visées, en particulier, les PME privées. De par leur poids déterminant, actuel et projeté, dans la création de richesse hors hydrocarbures et dans l'emploi national, cette catégorie d'entreprise se retrouve en charge de devoir relever un double défi : celui économique de la préparation de l'après pétrole, et celui, systémique, de la transition vers une économie de marché moderne et compétitive par la qualité des entreprises qui constituent son tissu. Tel est l'enjeu majeur de la gouvernance d'entreprise en Algérie.

Apparu initialement dans les pays industrialisés, la bonne gouvernance d'entreprise s'affirme aujourd'hui partout dans le monde comme une condition essentielle de la croissance des entreprises et de leur survie dans les contextes de crise. L'économie algérienne renferme un potentiel de croissance et de

développement hors hydrocarbures considérable. Dans le but de le libérer, des réponses robustes sont nécessaires, certaines ayant commencé à se mettre en place ces dernières années, tels les importants investissements publics lancés en vue de renforcer les infrastructures, et certaines mesures réglementaires favorables à l'entreprise. Il reste que les entreprises doivent elles-mêmes se mettre en position de garantir les conditions internes de leur performance, de drainer les financements et autres ressources rares dont elles ont besoin pour leur développement et de se donner la visibilité et la stabilité nécessaires à leur pérennité, toutes ces exigences passent par leur bonne gouvernance.

6.3. PME algérienne Confrontée à un environnement de plus en plus complexe

En Algérie, la situation des petites et moyennes entreprises n'est pas brillante. Sous encadrées et peu organisées, elles ont du mal à mettre en place des formes de management offensif. Confrontées à un environnement de plus en plus complexe, ces entreprises devraient être plus performantes en matière d'organisation, de maîtrise des coûts, de qualité des produits, de capacités de créativité et d'innovation pour faire face à la rapidité des changements.

La question est d'autant importante que l'Algérie peine à sortir des réflexes hérités de 30 ans d'économie dirigiste. Bouyakoub Ahmed, chercheur au (CREAD), dans sa communication, affirme que "les mécanismes globaux de la gouvernance ne sont pas adéquats". La qualité de la gouvernance des entreprises d'un pays dépend de la qualité du système de gouvernance institutionnelle qui prévaut dans ce pays. Il ne peut pas y avoir de bonne gouvernance à un niveau microéconomique sans une bonne gouvernance à un niveau macroéconomique. D'aucuns estiment que les instruments d'une économie du marché sont soit inexistants, soit embryonnaires. Pourtant, l'économie algérienne est quasiment privatisée, sans que les entreprises publiques le soient. Le secteur privé participe à hauteur de 80% dans la création de la valeur ajoutée. Il représente plus de 50% de la production intérieure brut. Mais, ce secteur privé ne fonctionne pas normalement.

À quelques exceptions, la majorité des petites et moyennes entreprises est organisée en Eurl, de type familiale. Pour Bouyakoub Ahmed, les petites et moyennes entreprises sont insaisissables statistiquement, économiquement et sociologiquement. Preuve en est, les statistiques varient selon les sources.

Selon lui, sur une enquête qui a touché plus de 800 PME, 20% ont disparu ou bien changé d'adresse et d'activité. Une autre étude a relevé que les petites et moyennes entreprises sont caractérisées par l'informel. Sur 7 600 PME, 41%

des salariés ne sont pas déclarés. Ce constat est intimement lié à l'environnement général de l'entreprise et aux espaces de rente qui existent toujours dans l'économie algérienne. En tout état de cause, la situation à laquelle sera confrontée l'Algérie dans un contexte de libéralisation des échanges (entrée en vigueur de la zone de libre-échange et adhésion prochaine à l'OMC) rendra encore la situation du secteur problématique.

Du coup, un système d'information et de guidage s'impose afin de mieux cerner le secteur et de faciliter son développement. En outre, la PME algérienne est mise en demeure de développer une nouvelle culture managériale et d'adapter son mode de fonctionnement et d'organisation aux exigences de son environnement.

6.4 La bonne pratique de la gouvernance dans les PME algériennes

6.4.1 Un nouveau code algérien pour la bonne gouvernance

Les opérateurs économiques commencent ces derniers temps à parler de la bonne gouvernance d'entreprise. Ce concept est largement répandu de par le monde. Il est associé à l'économie de marché mais aussi à la survie de l'entité dans son environnement. La première action initiée en Algérie en vue de vulgariser les principes de cet ensemble de règles est intervenue l'année dernière en 2009. Il s'agit de l'édition du code de la bonne gouvernance dont la préparation a été effectuée par le Club Care (Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise) et le FCE (Forum des chefs d'entreprise).

Le Code algérien de gouvernance d'entreprise (Goal), le premier de l'histoire de notre pays, Le Goal est inspiré de ce qui se fait à travers le monde mais il a été adapté au contexte économique algérien. Le Goal trace les grandes lignes des «standards de gouvernance qui visent à améliorer le respect des principes" « d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité». Il est considéré comme un document de base pour les entreprises algériennes, publiques et privées, qui veulent améliorer leurs performances et leur compétitivité sur le marché intérieur et extérieur

6.4.2 Les entreprises concernées par les principes de la bonne gouvernance

D'une façon générale, toutes les entreprises algériennes sont concernées par les principes de bonne gouvernance. Cependant, le présent Code n'intègre pas les entreprises dont les capitaux sont intégralement étatiques et dont la problématique renvoie à une approche spécifique relevant notamment du bon usage des deniers publics.

Ce Code s'adresse de manière très particulière :

- à la grande masse des PME privées. Celles-ci sont en quête de pérennité et ambitionnent de s'imposer comme base d'une économie de marché moderne et performante, et moteur du développement national ;
- aux entreprises cotées en bourse, ou se préparant à l'être.

7. Les problèmes de la gouvernance d'entreprise en Algérie

L'état des lieux sur la gouvernance d'entreprise en Algérie mériterait d'être scientifiquement cerné par une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises. Cependant, la situation en la matière est suffisamment connue pour qu'on puisse pointer d'emblée les principaux problèmes qui se posent en la matière.

7.1. Les problèmes globaux

La PME algérienne, dans son ensemble, est confrontée au spectre des quatre questions classiquement couvertes par la gouvernance. Mais elle les vit différemment selon qu'elle soit préoccupée par sa survie ou par sa croissance.

	PME en proie avec des difficultés de survie	PME en phase avec les défis de la croissance
Les relations entre les parties prenantes	les propriétaires de l'entreprise étant eux-mêmes ses gestionnaires, les deux positions se trouvent souvent confondues et l'opacité qui en résulte s'étend naturellement aux relations avec les tiers.	La différenciation entre propriétaire et gestionnaire est relativement mieux cernée, même si les deux fonctions sont cumulées. La qualité des relations avec les autres parties prenantes en découle.
La véracité des résultats de l'entreprise	La faiblesse des règles de gestion ne permet pas d'établir avec certitude l'exactitude du résultat de l'entreprise.	L'existence de règles de gestion permet de mieux cerner le résultat de l'entreprise, mais la question de la véracité de ce résultat peut se poser.
Les situations de transmission et de succession	Les problèmes de transmission et de succession ne sont pas, en général, anticipés et lorsqu'ils surgissent, l'entreprise se retrouve engluée dans des situations inextricables qui peuvent aller jusqu'à la mettre en péril.	Les problèmes de transmission et de succession sont mieux anticipés mais leur traitement, ne manque pas de perturber le fonctionnement de l'entreprise.
L'articulation stratégie - intérêts de l'entreprise	L'entreprise n'est pas en mesure de se projeter dans le futur. Son intérêt se résume à assurer sa survie au jour	L'entreprise est en mesure de se doter d'une stratégie, mais l'articulation étroite avec ses

	le jour.	intérêts mérite d'être confortée et affinée.
--	----------	--

Source : Voir le code de gouvernance d'entreprise en Algérie. EDITION 2009.p23

7.2. Les problèmes spécifiques

Ces problèmes concernent à des degrés divers l'ensemble des PME :

- Comment améliorer la relation banque entreprise ? :

Il s'agit d'un problème très général. De nombreuses entreprises se plaignent d'accéder difficilement au crédit bancaire. Pour leur part, les banques déplorent le plus souvent une faiblesse des fonds propres de l'entreprise ou des comptes (historiques ou prévisionnels) ne reflétant pas sa réalité économique. La gouvernance d'entreprise met l'accent sur la sincérité des comptes, leur correspondance à une réalité économique, et un accroissement de la lisibilité de l'entreprise par le partenaire banquier, que ce soit de manière historique ou prévisionnelle.

- Comment attirer des investisseurs externes au noyau initial souvent familial ?

La recherche de partenaires externes au noyau d'actionnaires initial, souvent familial, pose le plus souvent un problème de méfiance réciproque. Il n'y a pas encore en Algérie une accumulation suffisante d'expériences réussies d'ouverture de capital et de sociétés plurielles au sens du capital. Cette méfiance se pose en particulier pour les potentiels actionnaires minoritaires qui se méfient de ne pouvoir disposer de droits de contrôle suffisants sur la gestion de la société. Les propriétaires des entreprises se doivent de définir les conditions adéquates de mise en confiance des investisseurs externes et de préservation de leurs droits.

- Comment établir une relation de confiance avec l'administration fiscale ?

L'entreprise algérienne, privée en particulier, a vu se développer au cours du temps, une relation de méfiance avec l'administration fiscale. De nombreux chefs d'entreprises sont cependant convaincus de la nécessité d'une relation assainie et sereine avec cette administration. L'effort de transparence et de sincérité des comptes en est un élément primordial et permettra à l'entreprise de construire son avenir de manière plus sereine, en contrepartie des mesures d'appui que peuvent prendre les pouvoirs publics.

- Comment clarifier les relations entre actionnaires ?

De nombreuses entreprises connaissent des conflits internes entre actionnaires, donnant à la notion « d'association » une connotation négative. Pourtant, l'association, acte de société, est un passage obligé pour l'entrepreneur qui veut grandir. Il est vital pour la croissance de l'entreprise de définir les règles de conduite entre les actionnaires et notamment en matière de droits, obligations, et de protection des actionnaires minoritaires.

- Comment clarifier les relations entre actionnaires et managers non actionnaires ?

L'admission de managers exécutifs, non actionnaires, et de surcroît non membres du noyau familial fondateur, crée une situation nouvelle dans de nombreuses entreprises. Cette situation pose des problèmes de confiance, de prérogatives, de rémunérations, et se caractérise par une instabilité relativement importante de l'encadrement dirigeant non actionnaire ou non issu du noyau familial.

La clarification des relations entre les actionnaires et les dirigeants nécessite de définir des structures : conseil d'administration ou de surveillance, comités directeurs et autres.

- Comment clarifier les responsabilités dans l'équipe exécutive ?

De nombreuses entreprises souffrent de la dilution des responsabilités ou de leur excessive concentration : ces situations portent les germes de crises internes et de conflits, autant au sein de l'équipe exécutive qu'entre cette dernière et les actionnaires (que ces derniers occupent des postes exécutifs ou non). L'adoption de règles de gouvernance doit permettre une meilleure définition des responsabilités exécutives, notamment par la mise en place d'une organisation, d'un organigramme, la précision des prérogatives et le partage judicieux des fonctions.

- Comment régler les problèmes de succession ?

De nombreuses entreprises ne peuvent pas dépasser l'écueil de la disparition du fondateur, pour diverses raisons dont :

- le manque de préparation des héritiers ;
- des situations patrimoniales floues ;
- l'absence de structures internes permanentes et la concentration des pouvoirs.

Il s'agira de prévoir un certain nombre de mécanismes écrits et non écrits portant sur :

- l'intégration et la responsabilisation progressive des propriétaires de seconde génération appelés à prendre les rênes de l'entreprise ;
- prévoir les mécanismes de transmission les plus à mêmes de préserver le patrimoine de l'entreprise ;
- pérenniser les structures opérationnelles et stratégiques, notamment par l'introduction de compétences externes au noyau familial ;
- définir des modalités de cession de l'entreprise à l'extérieur du noyau familial.

Toute entreprise est susceptible de vivre de manière originale et unique des problèmes de gouvernance. Il appartient à chacune de procéder à son auto évaluation en la matière et de prendre les dispositions nécessaires, en s'inspirant des dispositions proposées dans la seconde partie du présent Code et de la boîte à outils figurant en annexe.

Conclusion :

La gouvernance est un concept relativement ancien, il surtout été développé pour mettre à jour les facteurs qui permettent d'expliquer la nature de la firme et particulièrement la grande firme de l'économie de marché. Et le point de départ de notre recherche concerne la nature de la petite et moyennes entreprises et leur capacité à développer une forme de gouvernance plus performante.

Dans les pays en voie de développement comme l'Algérie la problématique de la gouvernance est considérée comme un facteur déterminant des modes et rythmes de développement.

L'Algérie a connu une mutation économique très importante en raison du passage de l'économie administrée à l'économie de marché à partir de la fin des années 80. C'est dans un contexte politico-économique très difficile, marqué par une instabilité institutionnelle et une crise sécuritaire grave qu'une série de réformes encore inachevées ont permis au secteur privé de voir jour. Sitôt né, le jeune secteur privé doit évoluer dans un cadre institutionnel instable, et en même temps faire face au phénomène de mondialisation qui le menace sérieusement.

L'Objet de notre recherche consistait à analyser le secteur de PME et particulièrement en Algérie pour comprendre les spécificités de ce secteur et la capacité de ce modèle d'entreprise à adopter les conditions de la bonne gouvernance pour réaliser leurs buts.

Références :

- Abderrahmane Abedou, Ahmed Bouyacoub, Michel Lallement, Mohamed Madoui (eds). (2006). DE LA GOUVERNANCE DES PME-PMI. Regards croisés France-Algérie. L' Harmattan
- Brahim Lakhlef, 2009, « LA BONNE GOUVERNANCE », éd dar EL Khaldounia, Alger
- Frédéric Parrat. (2003). « LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ». DUNOD. Paris
- Franks Bancel. (1997) . « LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ». ed ECONOMICA. PARIS
- Charreaux. G, (1996). « VERS UNE THEORIE DU GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES ». CREGO WORKING PAPER . N°9603
- Jean-Michel Plane, « Théorie Des Organisations » 3 éd DUNOD, Paris
- Peter Wirtz. 2003. « Les Meilleures Pratique De Gouvernance D'entreprise ». Ed La DÉCOUVERTE. Paris
- Robert Wtterwulghé, 1998, « LA P.M.E Une entreprise humaine », paris
- Roland Perez. 2003. « La Gouvernance D'entreprise ». Ed La DÉCOUVERTE. Paris
- “La PME algérienne et le défi de l'internationalisation”, ouvrage collectif d'André Joyal, Mohamed Sadeq et Olivier Torrès, paru chez Le Harmattan, mars 2010.
- Code Buysse II, Corporate governance, Recommandations à l'attention des entreprises non cotées en bourse
- CNES (2002), rapport « pour une politique de développement de la PME en Algérie », avril 2002
- LE code de gouvernance d'entreprise en Algérie. EDITION 2009
- Abderrahmane Abedou. « La modernisation des PME entre gouvernance et modernisation des institutions ». « DE LA GOUVERNANCE DES PME-PMI » regard croisés France –Algérie. L'Harmattan
- Abdou A, Ahmed Bouyacoub, Michel Lallement, Mohamed Madoui, (eds), 2004, « entrepreneurs et pme », approche algéro-françaises, L'Harmattan.
- Benissad H., 1993, La PME privée en Algérie : environnement administratif et contribution à une politique de promotion, PNUD, Alger.
- Delphine IRAC, Contribution des PME à la croissance, Revue de la littérature

- François BROUARD & Jackie DI VITO. 2008, « IDENTIFICATION DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE APPLICABLES AUX PME ». Belgique.
- Gérard CHARREAUX. « LA GOUVERNANCE DES PME-PMI ». Université de Bourgogne, Dijon
- Gérard Charreaux, « LE GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE »