

**MISE A NIVEAU, GOUVERNANCE ET PERFROMANCE DE
LA PME PRIVÉE ALGERIENNE :« LE CAS DE LA PME GCP
« JUTOP » : 2004 - 2014 »****Abstract:**

In a socio-economic environment characterized by very frequent mutations, the small and medium private Algerian enterprise (SME), going through a difficult experience to go to the market economy. This company will revise its management style, something already made in its competitors who practice methods of effective management and governance. Given this situation, the stakeholders in this sector are forced to upgrade their business. Our paper presents the first few items and bases on governance and small and medium enterprise and the elements offered by upgrading to apply governance in this type of business. We consolidate our research by an empirical study using a principal components analysis (PCA) factors relevant to an private Algerian SMEs located in the subsector drinks and juices, have benefited from the program upgrade based on social indicators and indicators of corporate governance. Thereafter attempt to see if the process of upgrading is capable enough to maintain the performance and growth of this SMEs.

Keywords: Governance, private Algerian SMEs, upgrade of SMEs, agency relationship, performance, growth.

ملخص:

في ظل محيط سويو-اقتصادي يتسم بتحولات متعددة، تعيش المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في الجزائر تجربة جد صعبة للاندماج في اقتصاد السوق. لذ يتوجب على هذه المؤسسات أن تعيد النظر في نموذج التسيير الذي تنتهجه، خاصة في ظل وجود منافسين لها على أرض الواقع الذين يعتمدون على نمط تسيير و حوكمة فعالة. أمام هذه الوضعية يجد أصحاب المصلحة المندرجين ضمن هذا القطاع أنفسهم مجبرين على إعادة تأهيل مؤسساتهم.

تعرض ورقتنا البحثية هذه بعض العناصر القاعدية حوا الحوكمة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و كذا الامتيازات التي تحملها عملية إعادة التأهيل التي تهدف إلى حوكمة هذا النوع من المؤسسات. نهي بحثنا بدراسة حالة تعتمد على التحليل العاملي للمعطيات (APC) للعوامل التي تخص مؤسسة متوسطة تنشط في قطاع المشروبات و العصائر، و التي استفادت من برنامج إعادة التأهيل، استنادا على مؤشرات اجتماعية و مؤشرات حوكمة المؤسسات. لتأكد فيما بعد إذا كانت سيرورة إعادة التأهيل كافية و قادرة على ضمان التحكم في حوكمة و نمو هذه المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، مؤسسات صغير و متوسطة خاصة جزائرية، إعادة التأهيل، علاقة الوكالة، الكفاءة، النمو.

SALAOUATCHI Hichem Sofiane*
SANDRA SAIBI**
ALIOUAT BOUALEM***

* Ecole des Hautes Etudes commerciales
d'Alger (EHEC)

**Sciences Economie Université de
Constantine 2

*** l'Université de Nice-Sophia antipolis

Introduction :

La petite et moyenne entreprise (PME) privée algérienne assiste au changement de son environnement socio-économique depuis plus d'une décennie. Pour accéder à l'économie de marché, cette entreprise prouve de grandes difficultés.

Ces dernières viennent, à notre sens, de l'effet de plusieurs facteurs, dont nous pouvons citer entre autres: le changement radical de l'environnement économique international devenu global, qui passe vers l'économie nouvelle (LAPOINTE, 1996), en plus des conditions hostiles au développement des PME (ALIOUAT, 2013).

Ainsi, il est, sans doute, intéressant de se pencher sur des questions de mise à niveau de ce type d'entreprises destinée à l'amélioration de leur gouvernance et de leur performance.

Dans ce papier nous allons répondre à la question suivante: quel serait l'apport que ramène la mise à niveau des petites et moyennes entreprises privées pour leur gouvernance et leur performance?

Dans un troisième point on va présenter les résultats d'une étude empirique en utilisant une analyse des composantes principales (ACP) des facteurs concernés d'une PME privée algérienne placée dans le sous secteur des boissons et des jus, ayant bénéficié du programme de mise à niveau à partir de l'année 2004, en se basant sur des indicateurs sociaux et indicateurs de gouvernance des entreprises. A la fin, sur la base d'un entretien avec les managers de cette entreprise, nous allons vérifier si l'opération de sa mise à niveau lui a assuré un niveau de gouvernance et une performance louable jusqu'à 2014.

Considéré parmi les premiers pas dans ce sujet en Algérie, et malgré qu'il ne se propose pas d'étudier profondément la performance dans le cadre de la gouvernance, ce travail peut être relié aux recherches faites plus exactement dans l'examen de l'influence du gouvernement d'entreprise sur la performance. Cette influence qui peut s'exercer comme pour Mayer (MAYER, 1996) « à travers cinq canaux : les incitations, la discipline, la restructuration, le Financement/l'investissement et l'engagement/la confiance ».

1-RAPPEL THEORIQUE SUR LA GOUVERNANCE ET L'AGENCE DANS L'ENTREPRISE

Jusqu'à la deuxième moitié du vingtième siècle, l'organisation de l'entreprise a été presque ignorée dans les écrits des économistes classiques et néoclassiques. Or il est évident que la situation et les conditions de l'entreprise, quelle que soit sa taille, influencent son fonctionnement, la prise de décision, les comportements des groupes d'agents internes et en général la gestion de ses ressources et de la création de valeur.

1.1- L'entreprise et son environnement stable

Dans leur analyse marginaliste, les économistes néoclassiques ont donné de l'entreprise, dans la théorie des prix et de l'allocation des ressources, une image réduite à une boîte noire, qui transforme des ressources, biens intermédiaires, biens d'équipement et travail en biens et services marchands (CORIAT et WEINSTEIN, 1995). Dans cette fonction de production, elle s'adapte mécaniquement à son environnement, considéré stable et non perturbateur.

**MISE A NIVEAU, GOUVERNANCE ET PERFROMANCE DE LA
PME PRIVEE ALGERIENNE :« LE CAS DE LA PME GCP « JUTOP » :
2004 - 2014 »**

Le même type d'environnement est dans les idées des auteurs de la théorie du management scientifique au début du 20ème siècle. Fayol en France et Taylor aux Etats Unis d'Amérique. Ainsi les caractères de l'entreprise (firme), à partir du modèle walrassien (MANSFIELD, 1996) sont: la recherche des conditions de l'équilibre, en situation de concurrence et d'information parfaite et pour un état donné des techniques ; l'hypothèse de rationalité parfaite des agents, sous l'objectif de maximisation du profit ; la prééminence donnée à l'analyse de l'échange sur celle de la production. En effet, dans le calcul rationnel du monde néoclassique, l'entreprise est considérée comme acteur rationnel œuvrant pour maximiser son profit sous les contraintes de ses capacités technologiques. Ces contraintes et objectif sont des données, donc il n'y a pas d'analyse, que ce soit pour les parties internes concernées ou pour l'organisation.

1.2- Gouvernance, agence et rôle social de l'agent(dirigeant)

Après la grande crise du début du vingtième siècle, la théorie de "la relation d'agence" a émergé pour représenter ensuite la pièce maitresse dans le système de la Gouvernance d'Entreprise (GE), avec la publication du livre de Berle et Means « The modern corporation and private property » (BERLE et MEANS, 1932), et du livre de Coase (COASE, 1987), sur la théorie des coûts de transaction, reprise ensuite par Williamson dans les années 1970 (CHARREAUX ,1997). A la fin des trente années glorieuses, Jensen et Meckling (JENSEN et MECKLING, 1976) publient leur ouvrage « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », qui sera à la base des travaux de plusieurs auteurs dans ce sujet.

Pour Pastré (PASTRÉ, 1994), la gouvernance est « l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle, qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises ». Et pour Charreaux (CHARREAUX, 1997), « le système de GE recouvre l'ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire ». Cette dernière définition, présente l'avantage d'attribuer au dirigeant le rôle d'acteur central, parmi les partenaires (Stakeholders) de l'entreprise, dans le processus de création de valeur. Donc la gouvernance se préoccupe de la régulation du comportement des dirigeants et des conséquences de cette dernière. Si cette régulation passe par le levier disciplinaire – les systèmes d'incitation et d'évaluation de la performance – elle oriente également le comportement des dirigeants en actionnant des leviers comportementaux et cognitifs (CHARREAUX, 2005).

Le cadre du système de gouvernance des entreprises, ainsi défini, regroupe plusieurs théories dans une vision économique et financière avec une grande relation avec les sciences de gestion. C'est à partir de la séparation entre propriété et pouvoir de décision (BERLE et MEANS, 1932), où la différence des objectifs entre le propriétaire et le dirigeant a donné naissance à une relation dite d'agence et des conflits d'intérêts entre les deux parties. La relation d'agence est définie comme un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes nommées le principal (actionnaires ou propriétaires), engage une autre personne nommée l'agent (gérant), à accomplir pour leur compte, en lui déléguant tout ou une partie de la prise de décision.

Contrairement à la théorie du comportement chez Friedman, subordonnée à la théorie des marchés et des prix objet propre de l'analyse économique, Simon (SIMON, 1941), a présenté sa théorie de rationalité limitée, où les comportements constituent en eux même un objet d'analyse. Il se base sur les principes suivants : chaque agent recherche une action qui conduit à un résultat jugé satisfaisant pour lui, et non pas au meilleur résultat ; l'exploration d'un nombre limité d'alternatives, par un processus séquentiel qui s'arrête dès qu'on obtient le niveau de satisfaction souhaité ; la division du processus de décision entre plusieurs spécialistes intégrés dans une organisation. C'est avec cette nouvelle approche que Simon propose une alternative aux conceptions classiques de la microéconomie, en donnant plus d'importance à l'organisation interne de l'entreprise. Il sera suivi par plusieurs auteurs comme Cyert et March, qui vont rajouter d'autres idées dans cette tendance dite behavioriste, pour ainsi consolider le rôle social du dirigeant.

Cyert et March (CYERT et MARCH, 1963) ouvrent donc, la voie à l'analyse dite comportementale de l'entreprise, dans leur ouvrage « A Behavioral theory of the firm ». Ils y présentent la confirmation de la nature de l'objectif de l'entreprise. Ce dernier, selon ces auteurs, est d'une nature multiple : il est une tentative de rendre compatibles plusieurs objectifs. Aussi ils proposent une analyse originale sur l'efficacité de l'entreprise et les conditions de son obtention. Ces éléments seront repris et développés ultérieurement par plusieurs auteurs, dans l'enrichissement de la théorie de l'entreprise. Ainsi, March va développer le thème de l'entreprise comme coalition de groupes et d'intérêts. Jarniou (JARNIOU, 1981) de son côté, va toucher le même sujet en considérant l'entreprise comme système technico-social et politique, dans son ouvrage « l'entreprise système politique ».

2-Le CONTEXTE ECONOMIQUE NTIONAL, LES PME ET LEUR MISE A NIVEAU

Dans le processus de développement national, entamé depuis longtemps, l'Algérie a mis en œuvre plusieurs réformes économiques qui vont affecter le fonctionnement de tous les acteurs économiques dont les PME.

2.1-les P.M.E. dans l'économie moderne

Les PME dans les économies modernes occupent une place déterminante, précisément après la crise engendrée par le choc pétrolier de 1973, dans les pays développés (BENTALEB et LOUITRI, 2011) ainsi que ceux en voie de développement. Elles sont en grande partie des entreprises familiales. Dans les pays du Maghreb, en France, au Japon ou aussi dans les pays de l'OCDE et autres pays (ARRÈGLE et al., 2004), (AZZOUZI, 1997), elles peuvent atteindre des taux variant de 40% à 90% dans la participation dans le PIB, la valeur ajoutée ainsi que dans d'autres agrégats macroéconomiques. Elles activent dans la plupart des domaines économiques. Les PME sont définies suivant plusieurs critères, néanmoins la taille reste généralement l'élément déterminant dans ce sujet.

Au-delà de sa petite taille qui part, selon les pays et les secteurs, de 10 jusqu'à 250 salariés, il est intéressant de voir la PME se définir essentiellement par tout un ensemble de caractéristiques qui lui sont propres. "C'est la nature de la firme plus que sa taille qui doit être prise en compte si l'on veut éviter les erreurs analytiques" (MUNIER, 1995)

Grâce à leurs avantages, les PME sont prospères dans plusieurs domaines comme par exemple : production en quantité relativement modeste, découverte et application de prototypes, fabrications très spécialisées. Elles sont complémentaires aux grandes entreprises. Elles assurent nombre de travaux de sous-traitance dans les pays du sud, au Maghreb par exemple avec celle du secteur artisanal, ou à l'extrême orient où le développement de plusieurs pays se base sur la stratégie d'ouverture commerciale. (HOYUP, 2004)

C'est pour cela que depuis plusieurs années, des gouvernements dans différents pays du monde déploient d'énormes efforts pour soutenir leurs PME pour plusieurs objectifs. On peut trouver, entre autres, le renforcement de leur compétitivité pour l'exportation (ST-PIERRE, 2009). Mais il est recommandé de mieux comprendre la nature de ces entreprises et les facteurs qui influencent leurs actions (LEONIDOU et al. 2007, dans ST-PIERRE, 2009).

A coté de l'importance, généralement acceptée, des petites et moyennes entreprises dans les périodes de crise, où elles jouent un rôle de créatrice des

postes de travail au moments des compression au niveau des grandes entreprises (MARNIESSE,2000), il importe de soulever ici, pour des auteurs, la difficulté d'accepter, le rôle de ces entreprises dans l'économie des pays occidentaux. En effet, Harrison (HARRISON, 1995) conteste la thèse disant que la PME est considérée comme principal moteur de la croissance et du développement des pays industrialisés.

Parmi les caractéristiques qui relient les deux types d'entreprises, il est apparemment que la majorité des PME sont familiales (PEF), mais ces dernières ne sont pas toutes petites et moyennes. En effet, l'entreprise familiale, définie, comme (DAVIS et TAGIURI, 1992 cité dans CALVI-REVEYRON, 2000)"une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital".

Par ailleurs les EF ont deux particularités fondamentales: leur performance relative meilleure, et leur caractéristiques structurelles (ARRÈGLE et al., 2004). En fait ces particularités et d'autres avantages spécifiques à ce type d'entreprises, sont le résultat de leurs spécificités, comme par exemple le positionnement du propriétaire, ou groupes de propriétaires, simultanément dans les deux postes agent et principal. Ce positionnement du propriétaire lui permet de maximiser ses intérêts personnels et ceux des associés en forme de valeur d'entreprise. Ainsi, avec le regroupement des mêmes intérêts, les conflits d'agence vont diminuer ou seraient presque absents. "Il existerait, en conséquence, un alignement naturel des intérêts des managers et des propriétaires quant aux opportunités de croissance et au risque. Aussi, les managers ne sont plus incités à se comporter d'une manière opportuniste" (SCHULZE et ali., 2001, cite dans BASLY, 2006).

A l'opposé, il y'a d'autres opinions mentionnant l'effet de la juxtaposition des buts économiques et non économiques des membres de l'entreprise familiale, sur l'aggravation des problèmes d'agence au sein de celle-ci. (CHRISMAN, CHUA et LITZ, 2004), (BASLY, 2006).

Sans rentrer dans les spécificités de ce type d'entreprises, que nous considérons hors de notre sujet, nous allons dans le point suivant voir le contexte économique national, qui nous servira de repère pour une meilleure compréhension des résultats de mise à niveau des PME.

2.2- Le contexte économique national d'avant les réformes de mise à niveau des PME

L'entreprise privée algérienne avant l'avènement du système économique centralisé, était considérée comme capitaliste, dans son gouvernement et ses

**MISE A NIVEAU, GOUVERNANCE ET PERFROMANCE DE LA
PME PRIVEE ALGERIENNE :« LE CAS DE LA PME GCP « JUTOP » :
2004 - 2014 »**

pratiques. Car elle était dans une économie de marché classique avec toutes ses conditions nationales et internationales de l'époque des trente glorieuses.

En fait après son indépendance politique (1962), l'Algérie a choisi, pour son développement économique, le modèle d'industrialisation pour un développement indépendant ou autocentré (TEMMAR, 1983), (BENISSAD, 1985). Cette stratégie de développement déployant un ensemble d'actions touchant à tous les aspects de la vie politique, économique, sociale et culturelle visant la promotion de l'homme.

Les pouvoirs publics estimaient en 1967 que la reproduction de l'économie implique la nécessité de la production à grande échelle d'acier, d'énergie, du ciment ainsi que la production dans le pays des moyens de production. (TEMMAR, 1983: 180). Dans ce cadre, l'entreprise publique est considérée comme un moyen de réalisation des buts des plans de développement national. Ainsi un secteur d'état dominant par rapport au secteur privé minoritaire jusqu'alors. Aussi par l'investissement public massif avec des moyens de régulation économique peu efficace, et l'intervention du système bancaire et des institutions administratives, locales et centrales de l'état, à l'encontre des effets de la diversité du contrôle dans les entreprises privées...etc. Ces facteurs étaient tous des inducteurs d'inefficience allocative et technologique (LEIBENSTEIN, 1966, 68, 69 et 78), (GOURLAOUEN, 1978), qui a frappé l'économie algérienne dans son ensemble.

Donc devant les difficultés rencontrées dans la gestion, et le manque de performance dans le secteur public, des mesures de correction vont être prises par les pouvoirs publics à plusieurs reprises : depuis 1980-84 pour la restructuration, 1988 l'autonomie ensuite à partir de 1992 dans le cadre de la privatisation et l'ouverture sur l'économie de marché. Dans son tournant vers l'économie de marché, qui se basera dans une grande partie, sur l'information et l'économie du savoir et sur l'ouverture et la compétition au niveau global (ALLOUCHE et HUAULT, 1998), (SIROËN, 2002), la PME algérienne, notamment privée, va se trouver en face d'une réalité de son environnement local (ALIOUAT, 2013).

2.3-La mise à niveau des PME privées en Algérie

La population des PME en Algérie, à majorité privée, était en 2005 de 245 842 PME, leur taux moyen annuelle de croissance est de 9.04%, (MIMOUN et KHELADI, 2006). Le taux de mortalité en Algérie est en baisse, (il est estimé à 40% au Maroc entre 1980 et 2001 (KOUODRI, 2006)), on peut imaginer la croissance des PME depuis cette date. En effet, le nombre global des PME en 2012 (BENBALA, 2013), s'élève à 687 386 entités. Prés de 60% de ces

dernières sont des personnes morales, 18,17% personnes physiques et 22,42% d'entités dans les activités artisanales. Par ailleurs 561 entreprises de type PME sont du secteur étatique.

Dans ces conditions, la mise à niveau des PME privées apparut en Algérie dans le cadre du projet pilote de l'ONUDI et le programme du ministère de l'industrie et de la restructuration. Ensuite le ministère des PME et de l'artisanat a pris à sa charge l'établissement des programmes d'appui au développement des PME, en coopération avec plusieurs partenaires à savoir: l'ONUDI, la Banque Mondiale, l'AFD (Agence Française de Développement), la Commission Européenne (programme MEDA) et la GTZ (Agence de Coopération Allemande).

L'Algérie a bénéficié donc, avec le reste des pays de la rive sud de la méditerranée, du programme MEDA qui représente, avec les prêts à des conditions avantageuses de la Banque Européenne d'Investissement (BEI), les deux instruments de la mise en œuvre de la coopération dans le cadre des accords d'association euro- méditerranéen. Les prêts affectés dans ce programme sont conditionnés par le respect des accords et à l'avancée des réformes. Néanmoins, les PME algériennes n'ont pu bénéficier que de peu de ces programmes, à cause de plusieurs contraintes réelles en relation avec les procédures de mise en œuvre (MIMOUN et KHELADI, 2006), et de la nature du milieu socioéconomique national (ALLIOUAT, 2013).

L'opération de la mise à niveau des PME, peut être résumée en deux grandes étapes: la réalisation d'un diagnostic stratégique global et l'établissement d'un plan de mise à niveau, cette opération peut être faite par un bureau ou des consultants externes librement choisis par l'entreprise; ensuite la mise en œuvre des actions définies dans le plan de mise à niveau.

Cette opération donc, est une forme de changement organisationnel qui cherche à avoir un effet positif sur l'organisation et sur la performance de l'entreprise. Elle est stratégique et peut toucher aux politiques et orientations de l'entreprise, car elle intervient non seulement dans la révision de la structure et les procédures de celle-ci, mais aussi dans ses plans et stratégies ainsi que la répartition des pouvoirs entre ses parties prenantes. C'est donc une opération de passage à l'application des principes et mécanismes de la gouvernance d'entreprise (PASTRÉ, 1994 et CHARREAUX, 1997). Les parties prenantes vont éventuellement voir leurs intérêts changer, raison pour laquelle le dirigeant et le propriétaire, comme deux parties de la relation d'agence, doivent être vigilants et servir de leur compétence et d'expérience, afin de mener à bien cette opération de passage vers un meilleur climat social et de bonnes relations entre les membres de l'entreprise familiale surtout. Car cela va déterminer, par conséquence, la santé et la pérennité de la PEF mise à niveau dans le marché et son environnement en général. Dans la partie qui vient nous allons étudier

**MISE A NIVEAU, GOUVERNANCE ET PERFROMANCE DE LA
PME PRIVEE ALGERIENNE :« LE CAS DE LA PME GCP « JUTOP » :
2004 - 2014 »**

comment cette opération a impacté la gouvernance et la performance dans la PME « Jutop », dans la période qui s'étale entre 2004 et 2014.

**3- EVALUATION DES EFFETS DE LA MISE A NIVEAU SUR LA
GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DE LA PME GCP
« JUTOP »**

Notre étude de cas prend en considération la position de leader qu'occupe l'entreprise privée « Jutop » créée en 2002 dans le sous secteur industrielle des boissons et des jus et la collaboration de cette PME avec le programme de l'EDPME depuis 2004.

3.1- Eléments de méthodologie

Notre travail empirique va s'appuyer sur des variables de performance, pour vérifier trois hypothèses, en utilisant une méthode d'analyse appropriée au cas, pendant et après la mise à niveau de l'entreprise concernée.

3.1.1- Démarche et outils de travail

A partir des données acquises de la direction des finances et de la comptabilité de la PME « Jutop » depuis sa date de création de 2002 jusqu'à 2014, on a pu déduire deux variables qui mesurent l'efficacité financière de l'entreprise dont *la rentabilité financière* et *la performance économique* et deux autres variables qui mesurent *l'efficacité des ressources humaine* dont on trouve *l'efficacité du travail* et la rentabilité des ressources humaines.

L'objectif de notre analyse empirique, par l'analyse en composantes principales, est d'essayer de tester la relation entre d'un côté les indicateurs de gouvernance présentés par *la rentabilité financière* et *la performance économique*, et de l'autre les indicateurs sociaux présentés par *l'efficacité des ressources humaine* dont on trouve *l'efficacité du travail* et la rentabilité des ressources humaines. En tenant en compte de la date où l'entreprise « Jutop » a coopéré avec l'EDPME.

Par la suite on a organisé un entretien dirigé par nous même, avec un ancien manager de la PME « Jutop » au mois de mars 2014, et ce pour confirmer les résultats de notre travail, notamment pour la période six dernières années. Cet entretien a comme objectif, de situer l'état des lieux actuel dans la PME « jutop » par rapport à sa performance enregistrée auparavant et si elle est toujours pérenne ?

3.1.2- les hypothèses de l'étude empirique

Afin de composer le tableau brut qui présente les variables adéquates à notre recherche, notre recherche nous a poussé à supposer les hypothèses suivantes et qui sont :

H1- Depuis que la PME « Jutop » s'est mise à niveau la relation d'agence entre propriétaire et cadres dirigeants s'est améliorée.

H2- Cette relation d'agence permet d'avoir une adéquation entre indicateurs sociaux et de gouvernance.

Une autre hypothèse s'ajoute afin d'étudier l'état des lieux présent (2014) de la PME « Jutop » :

H3- La pérennité de cette PME privée demande plus d'ouverture au niveau de sa gouvernance en dehors du processus de la mise à niveau.

3.1.3- Les ratios de la performance utilisés

Sans rentrer dans les discussions théoriques au tour du concept de la performance qui suscite des beaucoup de travaux et de propositions de mesure (BEN MLOUKA et SAHUT, 2008), en nous basant sur la vision de Bouquin (BOUQUIN, 2005), et pour des raisons pratiques, nous allons retenir pour les but de cette recherche, des ratios utilisant des données comptables et financières. Aussi, nous allons prendre les ratios de l'efficacité financière des ressources humaines. Les premiers reflètent les indicateurs de gouvernance de la PME « Jutop » tandis que les deuxièmes reflètent les indicateurs sociaux :

Indicateurs de gouvernance :

Rentabilité financière (RF) = Résultats du bilan de la fin de l'année / Capital propre

Performance économique (PE) = Excédent brut d'exploitation / chiffre d'affaires

Indicateurs sociaux :

Efficacité du travail (ET) = Excédent brut d'exploitation / Actifs

Rentabilité des ressources humaines (RRH) = Frais des salariés / Valeur ajoutée

3.2- Validation empirique

Afin de valider nos hypothèses et mesurer la relation entre indicateurs sociaux et ceux de gouvernance de l'entreprise « Jutop » depuis sa mise à

**MISE A NIVEAU, GOUVERNANCE ET PERFROMANCE DE LA
PME PRIVEE ALGERIENNE :« LE CAS DE LA PME GCP « JUTOP » :
2004 - 2014 »**

niveau, nous utiliserons la méthode statistique de l'analyse des données à savoir l'analyse en composantes principales (ACP^(*)).

3.2.1- Les données de base

Tableau 1 : **Données X : (2002ENT...2008ENT) & nombre des variables (p) : (RF, PE, ET, RRH)**

Données	RF	PE	ET	RRH
2002ENT	-43,47	-8,32	-39,03	5,13
2003ENT	-39,35	-8,61	-41,3	6,11
2004ENT	-31,87	-8,26	-25,07	14,06
2005ENT	16,47	3,98	11,97	11,42
2006ENT	14,25	3,65	10,98	15,13
2007ENT	20,06	5,55	16,18	16
2008ENT	24,06	7,55	23,01	18

Source : notre étude sur la PME JUTOP

3.2.2- Paramètres mathématiques et statistiques

3.2.2.1-Statistiques descriptives :

Tableau 2 : **Synthèse des données de l'étude : la moyenne, l'Ecart-type et le nombre d'individus**

Variabl e	Observation s	Obs. avec données manquante s	Obs. sans données manquante s	Minimu m	Maximu m	Moyenn e	Ecart- type
RF	7	0	7	-43,470	24,060	-5,693	30,775
PE	7	0	7	-8,610	7,550	-0,637	7,368
ET	7	0	7	-41,300	23,010	-6,180	27,825
RRH	7	0	7	5,130	18,000	12,264	4,963

Source : notre étude

A partir du Tableau .2, on constate que la rentabilité financière et l'efficacité du travail présentent la plus grande différence, par des Ecart-types qui s'élèvent

à 30,775 et 27,825 respectivement, alors que la performance économique et la rentabilité des ressources humaines indiquent des Ecart-types moins importants que les précédents. Mais toujours est il, on observe qu'il y'a une disparité des variables, si on compare l'évolution des indicateurs des variables selon les années avec leurs moyennes respectives.

Donc on pourra dire qu'il y'a un impact positif de l'effet de la mise à niveau sur les indicateurs pris en considération, car on constate une large amélioration des indicateurs sociaux et de gouvernance de la PME « Jutop » depuis 2004.

3.2.2.2- Matrice des corrélations des variables

Tableau 3 : **Matrice des corrélations**

Variabiles	RF	PE	ET	RRH
RF	1	0,991	0,994	0,802
PE	0,991	1	0,985	0,769
ET	0,994	0,985	1	0,847
RRH	0,802	0,769	0,847	1

Source : notre étude

- Commentaire des corrélations des quatre distributions :

-Très forte corrélation entre les indicateurs de gouvernance présentés bien sur par l'efficacité financière d'un coefficient de corrélation ($r = 0,991$).

- Très forte corrélation entre les indicateurs sociaux présentés bien sur par l'efficacité des ressources humaines d'un coefficient de corrélation ($r = 0,847$).

- Très forte corrélation entre l'efficacité du travail et la rentabilité financière ($r = 0,994$), avec une corrélation assez importante entre la rentabilité financière et la rentabilité des ressources humaines ($r = 0,802$).

- Très forte corrélation entre la performance économique et l'efficacité du travail l'efficacité du travail ($r = 0,985$), avec une corrélation acceptable entre la performance économique et la rentabilité des ressources humaines ($r = 0,769$).

3.2.2.3-Valeurs propres de la matrice des corrélations :

Tableau 4 : **Valeurs propres**

	F1	F2	F3	F4
Valeur propre	3,701	0,288	0,008	0,003
Variabilité (%)	92,531	7,191	0,204	0,074
% cumulé	92,531	99,722	99,926	100,000

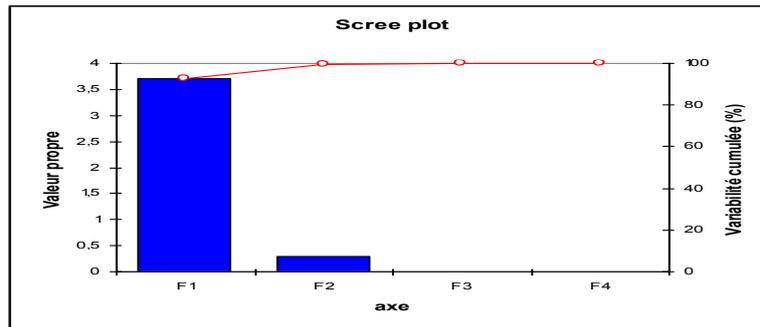
**MISE A NIVEAU, GOUVERNANCE ET PERFROMANCE DE LA
PME PRIVEE ALGERIENNE :« LE CAS DE LA PME GCP « JUTOP » :
2004 - 2014 »**

Source : notre étude

Qualité de représentation graphique : C'est à partir des valeurs propres de la matrice des corrélations qu'on choisit la qualité de la représentation graphique par un seuil de signification important, et selon notre étude l'axe des facteurs prend en évidence les facteurs (F1, F2) car il présente une statistique d'information de signification de 99,722 %.

$$F1 + F2 = \frac{\lambda_1 + \lambda_2}{\sum_{i=1}^p \lambda_p} ; F1 + F2 = \frac{3,701 + 0,288}{3,701 + 0,288 + 0,008 + 0,003} = 0,99722$$

Graph 1 : Représentation graphique de la variabilité cumulée des valeurs propres



Source : notre étude

3.2.2.4- Vecteurs propres de la matrice des corrélations :

Tableau 5 : Vecteurs propres

	F1	F2	F3	F4
RF	0,513	-0,277	-0,478	-0,657
PE	0,508	-0,377	0,774	-0,007
ET	0,518	-0,130	-0,396	0,747
RRH	0,459	0,874	0,124	-0,101

Source : notre étude

3.2.2.5- Coordonnées des observations :

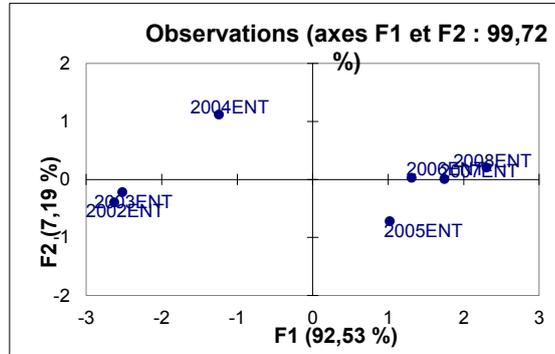
Tableau 6: Coordonnées des observations

Observation	F1	F2	F3	F4
2002ENT	-2,625	-0,398	0,074	0,082
2003ENT	-2,520	-0,225	0,033	-0,100

2004ENT	-1,239	1,113	-0,088	0,024
2005ENT	1,023	-0,723	-0,149	0,029
2006ENT	1,310	0,027	-0,034	-0,029
2007ENT	1,747	0,005	0,028	-0,033
2008ENT	2,305	0,201	0,137	0,027

Source : notre étude

Graph 2 : Représentation des points variables dans l'espace factoriel (1, 2)



Source : notre étude

- Interprétation des axes factoriels : Explication du positionnement du nuage des points

L'axe factoriel 1 représente 92, 531% de l'information Du graphe.2, où il prend en considération les années (2006ENT, 2007ENT, 2008ENT) c'est-à-dire les années où la PME « Jutop » a connu une amélioration remarquable dans son efficacité financière et des ressources humaines.

L'axe factoriel 2 représente 7,191% de l'information du graphe.2, où il prend en considération l'année (2005ENT) c'est-à-dire l'année où la PME « Jutop » a commencé à récolter les fruits du programme de la mise à niveau.

L'axe factoriel 3 représente 2,04 % de l'information de la graphe.2, fondé sur les résidus, insiste donc sur les années (2002ENT, 2003ENT, 2004ENT) où la PME « Jutop » ne se comportait pas bien sur le plan financier et sociale.

3.2.2.6-Corrélations entre les variables et les facteurs :

Tableau 8 : Coordonnées des variables

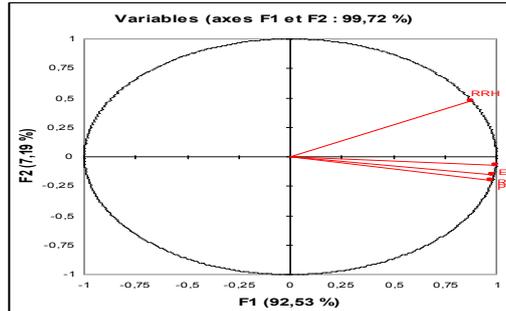
	F1	F2	F3	F4
RF	0,987	-0,149	-0,043	-0,036

**MISE A NIVEAU, GOUVERNANCE ET PERFROMANCE DE LA
PME PRIVEE ALGERIENNE :« LE CAS DE LA PME GCP « JUTOP » :
2004 - 2014 »**

PE	0,977	-0,202	0,070	0,000
ET	0,996	-0,070	-0,036	0,041
RRH	0,883	0,469	0,011	-0,005

Source : notre étude

Graphe 3 : Cercle de corrélation



Source : notre étude

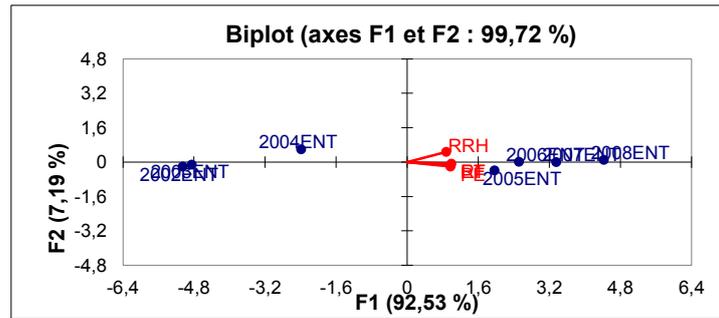
- **Lecture du cercle de corrélation :** La corrélation des variables avec les deux axes est représentée par un point de coordonnées r_{1j} et r_{2j} , comme toutes les corrélations sont, par construction comprises entre +1 et -1, ces points sont tous situés à l'intérieur d'un cercle de rayon 1. Si on les joint à l'origine par un vecteur on obtient un cercle de corrélation semblable au graphe.3.

- **Les principes de lecture d'un tel graphe sont les suivants :**

- Les vecteurs des variables sont spécifiés par leur longueur et leur prise en considération du facteur F1, ce qui explique la forte corrélation avec le facteur F1.

- Les vecteurs voisins et longs expriment leur forte corrélation entre eux, c'est le cas des variables prises en considération dans d'autres études.

Graphe 4 : **Projection de l'état financier et sociale de la PME « Jutop » sur le plan F1,F2 et vecteurs de corrélation des variables.**



Source : notre étude

Selon Le graphe.4 , trois classes se différencient :

La classe A : globalement caractérisée par des indicateurs sociaux et de gouvernance positifs qui mènent au développement de cette PME, dont on trouve (2006ENT, 2007ENT, 2008ENT).

La classe B : globalement caractérisée par des indicateurs sociaux et de gouvernance moins développés que la classe A, où on observe (2005ENT).

La classe C : globalement caractérisée par des indicateurs sociaux et de gouvernance négatifs qui freine le développement de cette PME, dont on trouve (2002ENT, 2003ENT, 2004ENT).

4- PROBLEMES DE GOUVERNANCE ET DE CROISSANCE DE LA PME GCP « JUTOP »

Jusqu'à l'année 2008 cette entreprise a réalisé une bonne croissance et a affiché des performances encourageantes. Ces performances sont par ses indicateurs positifs en matière de croissance depuis sa création, ainsi son bon positionnement sur le marché comme l'a indiqué le rapport EDPME de la mise à niveau de la PME en Algérie, vis-à-vis de sa part de marché.

Depuis 2009, « Jutop » a commencé à supporter des pertes financières conséquentes jusqu'à l'arrêt définitif de son activité de production après 2010, d'où les propriétaires de l'entreprise ont tenté de vendre leurs actions à la société Hamoud Boualem (PEF algérienne de boissons). Cette transaction a échoué, et l'entreprise reste absente, depuis 2010 jusqu'à ce jours (mai, 2014), du marché de la boisson et du jus de fruit en Algérie.

Le problème de cette situation, nous a poussé à organiser un entretien avec une partie prenante, qui a déjà exercé dans le mangement de cette entreprise depuis sa création. L'idée a porté sur les causes du retrait subit de « Jutop » du marché algérien de la boisson et du jus, malgré une position de challenger

**MISE A NIVEAU, GOUVERNANCE ET PERFROMANCE DE LA
PME PRIVEE ALGERIENNE :« LE CAS DE LA PME GCP « JUTOP » :
2004 - 2014 »**

occupée auparavant, classée juste après NCA Rouiba et Vitas jus (les deux grandes PEF du secteur).

Les résultats de cet entretien révèlent que les causes les plus explicatives étaient liées au problème de l'ouverture de l'entreprise à son environnement. Le style autocratique de management appliqué par les dirigeants de l'entreprise, le manque de confiance des propriétaires de l'entreprise, à s'ouvrir plus à des compétences managériales ou à tenter des stratégies, qui lui permettent de manager sa croissance et sa pérennité, étaient les facteurs les plus pesants à en arriver à cette situation.

Cet ancien manager de cette entreprise, confirme que depuis le commencement de l'émergence de cette PME vers une entreprise « gazelle », l'absence de la pensée entrepreneuriale a freiné le développement et la croissance de l'entreprise. Autrement dit, on peut parler d'un problème de management stratégique ou voir plus loin, de gouvernance.

On peut voir que la mise à niveau ne suffit pas à combler le problème de la performance de la PME privée en Algérie. Le problème serait plus profond d'où il existe une amalgame entre le patrimoine sociale de l'entreprise et l'intérêt personnel des porteurs de projet.

Selon notre interviewé, la PME « Jutop », n'est pas mise en faillite, mais elle est en position de stand by concernant toutes ses activités, et le propriétaire principal cherche à relancer son industrie à la fin de l'année 2014, avec un mode de management plus entrepreneur pour ne pas retomber dans le même piège et rejoindre la position concurrentielle de la marque « Jutop » dans le marché de la boisson et du jus de fruits.

Conclusion

Ce papier a tenté de mettre en évidence les facteurs d'attractivité de la PME privée algérienne en matière de relation sociale et de gouvernance. Car le bon mode de management des ressources humaines pourra être considéré comme un facteur clé de l'amélioration de la performance de l'entreprise. C'est à cet instant que la PME algérienne doit se mettre à niveau, afin d'octroyer des avantages concurrentielles, et répondre au besoin de l'économie de marché, ou cette mise à niveau doit toucher le coté relationnelle entre propriétaires et cadres dirigeants.

Et comme Synthèse de l'étude pratique de la PME « Jutop » :Selon les résultats de l'analyse empirique, on peut affirmer nos deux premières hypothèses, car on remarque qu'il y'a une amélioration globale de la performance et le développement de l'entreprise depuis l'année 2004, l'année

ou la PME c'est mise à niveau. D'un autre côté, on a pu distinguer qu'il y'a une très forte corrélation entre les indicateurs sociaux et les indicateurs de la gouvernance qu'on a choisis.

Dans un premier temps la mise à niveau a permis d'améliorer la relation sociale entre les propriétaires de et les cadres dirigeants de cette entreprise. Ceci est exprimé par l'amélioration des indicateurs sociaux. Cette amélioration a permis à l'entreprise de développer son mode de management et de gouvernance où on a pu voir une large amélioration au niveau des indicateurs de gouvernance et de performance.

Sur un autre angle, le processus de la mise à niveau demeure insuffisant à maintenir la performance et la pérennité de la PME algérienne, et cela est dû à plusieurs facteurs :

- Une confusion entre la propriété sociale et le patrimoine personnel des entrepreneurs dû au style autocratique de la gouvernance;

Cette question de style de management autocratique, qui a impacté négativement la performance de cette entité existe pratiquement avec les mêmes conséquences dans les entreprises publiques en Algérie (SALAOUATCHI et BELGHACHE, 2010).

- Un problème d'agence ou un refus d'ouverture après maturité, conduisant à freiner la croissance de l'entreprise;
- Un problème de confiance ou de management familial;
- Un esprit de la thésaurisation ;
- Un manque d'initiative du risque chez les entrepreneurs ;
- Des répercussions négatives sur le financement de la croissance (Bourse, crédits bancaires).

Ainsi, cet état des lieux nous permet de confirmer notre troisième et dernière hypothèse : La pérennité de la PME algérienne demande plus d'ouverture au niveau de sa gouvernance en dehors du processus de la mise à niveau.

Références bibliographiques

ALIOUAT.B ., 2013 : « Développement et Entrepreneuriat en milieu hostile : une approche conventionnaliste et contingente de l'entrepreneur confronté au déficit de régulation et au défaut de gouvernance en Algérie », en cours de publication in Revue Maghreb-Machrek.

**MISE A NIVEAU, GOUVERNANCE ET PERFROMANCE DE LA
PME PRIVEE ALGERIENNE :« LE CAS DE LA PME GCP « JUTOP » :
2004 - 2014 »**

ALLOUCHE.J, I. HUAULT., 1998 « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », Finances Contrôle Stratégie, Vol1,n°2, juin, p5-31.

AZZOUZI.B., 1997 : « PME et stratégie de développement au Maroc », éd., Almaarif Aljadida.

BASLY.S., 2006: "Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique", Colloque de l'Association Française de Finance, Poitiers : France.

BAUMOL W.J., 1959: Business behavior, value and growth. MacMillan Company.

BENBALA.M., 2013, Les pratiques de bonne gouvernance dans les PME algériennes : état des lieux et tendance à moyen terme, mémoire de magister, soutenu à l'ESC d'Alger, Décembre.

BENISSAD.M., 1985: « Stratégies et expériences de développement », OPU, Alger.

BEN MLOUKA.S., SAHUT.J-M., 2008, «La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? », La Revue des Sciences de Gestion, 2008/5 n°233, p. 77-86.

BENTALEB.C., LOUITRIA., 2011, « La construction de la croissance des PME au Maroc », Management & Avenir, V3, n° 43, p77-81.

BERGERON.H., 2000, « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? », 21ème congrès de l'AFC, France (2000).

BERLE A., MEANS G., 1932 : The modern corporation and private property (2ème éd. 1956), New York, MacMillan.

BOCQUET R., MOTHE.,C., 2009, « Le rôle des institutions publiques dans la gouvernance des pôles de compétitivité de PME », Revue canadienne des sciences régionales, XXXII: 3, 2009, 411-426.

CALVI-REVEYRON.M., 2000: Le capitalisme familial, dans un contexte français, induit-il moins de dividendes que les autres formes d'actionnariat ? Finance Contrôle Stratégie Volume 3, N° 1, p. 81 - 116.

CHARREAUX G.1997., : le gouvernement des entreprises, Economica.

COASE. R. H. 1987 ., : "The nature of the firm, Economica, N.S., 4, Novembre. Traduction française, "La nature de la firme", Revue française d'économie, II, Hiver.

CORIAT.B., WEINSTEIN.O., 1995., : Les nouvelles théories de l'entreprise, LGF.

CYERT. R.M. et March J-G., 1963: A behavioral theory of the firm. Englewood.

DAKKAK B., CHATER Y., GUENNOUN M., 2013 : « Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines », Manuscrit auteur, publié dans "QUALITA 2013, Compiègne : France".

DAVIS et TAGIURI ., 1992, «Bivalent Attributes of the Family Firm», Working paper, Owner Managed Business Institute, Santa Barbara.

FAYOL.H., 1990, Administration industrielle et générale, Enag/éditions, Alger.

FEYNIÉ.M., 2009, « L'état actuel des relations de pouvoir dans l'entreprise : Un frein au développement de la prospective de métiers. Illustration par le rapport au temps dans une entreprise publique », colloque «la prospective au service de la GRH et du management » ESSEC Cergy-Pontoise, France.

GOURLAOUEN., J-P., 1978, « A propos de l'inefficience », Revue d'économie industrielle. Vol. 5. 3e trimestre, 1978, pp. 56-81.

HARRISON.,B., 1995, "Symposium on Harrison's "Lean and Mean": what are the questions"? Small Business Economics, Vol. 7, N ,5°pp25-31.

HOYUP.,D., 2004: "le miracle asiatique et l'ouverture commerciale: construction et limites d'une interprétation dominante a-institutionnaliste", séminaire "institutions et développement", Matisse –Paris1.

JARNIOU.,P., 1981, L'entreprise comme système politique, PUF, Paris.

JENSEN. M. C., MECKLING.W.H., 1976 « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », Journal of Financial Economics, October, V. 3, No. 4, pp. 305-360.

KOUDRIA., 2006, "Démographie entrepreneuriale et vitalité économique", de la gouvernance des MPE-PMI, regards croisés France-Algérie, ed l'Harmattan.

LEIBENSTEIN H., 1966 « Allocative Efficiency vs "X-efficiency" » American Economic Review Vol 56, N. 3 June.

LEIBENSTEIN H., 1969 «Organizational or Frictional briar, X-efficiency and the Rate of Innovation», Quarterly Journal of Economics, November, Vol. 83, N.4, pp. 600-623.

LEIBENSTEIN H., 1973 «Competition and X- Efficiency», Journal of Political Economy, Vol. 81, N.3, May, pp. 765-777.

LEIBENSTEIN H., 1976 «Beyond Economic Man - A New Foundation for Microeconomics», Harvard University Press.

MANSFIELD E., 1996, Economie appliquée à la gestion, Economica.

**MISE A NIVEAU, GOUVERNANCE ET PERFROMANCE DE LA
PME PRIVEE ALGERIENNE :« LE CAS DE LA PME GCP « JUTOP » :
2004 - 2014 »**

MARNIESSE.S., 2000 , Approches théoriques de la dynamique des micro entreprises dans les pays en développement, document de travail, développement et insertion internationale.

MARRIS.R., 1964: The economic theory of managerial capitalism. MacMillan. Traduction française, L'entreprise capitaliste moderne, Dunod, 1971.

MAYER.C., 1996: "gouvernement d'entreprise, concurrence et performance", Revue économique no 27, 111.

MENDEL A. et BARDET M., 2008, « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME », Revue française de gestion, 2008/10 n° 190, p. 123-142. DOI : 10.3166/rfg.190.123-142.

MIMOUN.L., KHELADIM ., 2006: "Partenariat Algérie-Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes", Colloque "Economie Méditerranée Monde Arabe", université Galatasaray, Istanbul, Turquie.

PASTRE.O., 1994 , « Le gouvernement d'entreprise, question de méthodes et enjeux théoriques », revue d'économie financière, n° 31, p. 18.

PÉREZ. R., 2003, La gouvernance de l'entreprise, éditions la Découverte.

SALAOUATCHI H-S., BELGHACHE S., 2010, « Tentative de détermination des facteurs de motivation des ressources humaines dans les entreprises publiques algériennes : le cas des entreprises ENAG et VERITAL », Revue des Reformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale, ESC n°8/2010.

SHLEIFER. A.,VISHNY.R .H., 1996, apporteurs réduits aux seuls apporteurs de capital financier.

SIMON .H.A., 1941, Theories of decisions making in economics and behavioural.

ST-PIERRE J., 2009,"la participation des PME à l'économie mondiale: les PME des pays du nord et du sud adoptent-elles les mêmes comportements?", revue des sciences commerciales et de gestion.

TEMMAR. H., 1983, Stratégie et développement indépendant, le cas de l'Algérie bilan, OPU.

WILLIAMSON.O.E., 1964, The economics of discretionary behavior, Englewood.

WILLIAMSON. O. E., 1985, The Eco

Note:

(*)Les données sont traitées par le logiciel XLSTAT version 5.