

les outils de contrôle de gestion dans les PME algériennes. Contraintes et perspectives.

ABBES Meryem

Pr. Dr : Saleh Ilias

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion.
Université djilali liabes

Résumé

Ce travail de recherche a pour objectif de répondre à la question suivante :

Comment les PME pratiquent-elles le contrôle de gestion et pour quelle finalité ?

Les PME deviennent le moteur de la croissance économique au niveau mondiale ; elles contribuent à la production de richesse et à la création d'une grande partie de nouveaux emplois,

Pour qu'elles fortifient davantage le tissu économique, il est important qu'elles puissent se développer jusqu'à devenir grandes.

De ce fait, les PME et particulièrement les PME algériennes ont besoins d'améliorer leurs compétences de gestion afin d'assurer leurs pérennités.

L'étude de pratique de contrôle de gestion dans les PME et particulièrement au sein des PME algériennes, nous permet de comprendre dans quelle mesure elle est nécessaire dans cette catégorie d'entreprises.

Mots clés : PME, contrôle de gestion, contraintes, perspectives, stratégie, performance.

الملخص :

للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دور فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للدول , إذ تلعب دورا هاما في خلق فرص العمل, إذ غالبا ما تميل إلى تبني أساليب إنتاجية كثيفة العمالة , كما أنها تساهم في بناء أنظمة اقتصادية تتسم بالمرونة والديناميكية, من جهة أخرى تواجه هذه المؤسسات مجموعة من المشاكل التي تحد من قدراتها على النمو والتطور و الاستمرارية أهم هذه المشاكل: نقص القدرات الإدارية و كيفية استغلالها لمختلف وسائل التسيير.

تعتبر وظيفة مراقبة التسيير مركز التنسيق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة مهما كان حجمها و التي غالبا ما لا نجد لها أثر في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تهدف هذه المذكرة إلى الإجابة على الإشكالية التالية : ماهي وسائل مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ماهو الهدف من استعمالها ؟
 إذ تهدف هذه المذكرة إلى وصف شامل لوظيفة مراقبة التسيير في هذا الصنف من المؤسسات وذلك من خلال دراسة و تحليل لأدوات ووسائل مراقبة التسيير التي قد ترمز إلى وجود هذه الوظيفة بطريقة غير رسمية

كلمات مفتاحية: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, مراقبة التسيير, معوقات , فعالية, إستراتيجية

I. Introduction

L'Algérie, et en raison du passage de l'économie administrée à l'économie de marché à partir de l'année 80, a connu une mutation économique qui a entraîné un développement très important vis-à-vis du parc des entreprises privées tout en provoquant une croissance continue du nombre d'entreprises, en particulier les PME dans des différents secteurs d'activités.

La PME algérienne est perçue comme un instrument de la croissance économique. Cette position est due d'une part à la contribution appréciable de la P.M.E à la production de richesse et à la création d'emplois, et d'une autre part à sa flexibilité d'adaptation aux conditions de l'environnement.

Cette forme d'entreprise se caractérise essentiellement par une structure relativement simple, une structure d'information plus simple, une plus grande polyvalence des cadres, la personnalité des dirigeants et l'importance de leur rôle, les systèmes de décisions moins formalisés, une utilisation particulière de la communication directe et informelle.

L'importance du tissu économique de la PME en Algérie entraîne un développement qui doit être une des préoccupations essentielles des gestionnaires et des décideurs ; mais on ne peut pas parler de développement sans parler de performance. La mesure de la performance doit être une question toujours d'actualité pour une équipe dirigeante. En effet, l'entreprise doit disposer d'outils ou de méthodes pour réaliser cette appréciation.

Le contrôle de gestion est défini comme le pilotage de la performance de l'entreprise. Il vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés d'après une stratégie déterminée, tout en recherchant l'optimisation des moyens mis en œuvre. Le contrôle de gestion constitue ainsi en une aide à la prise de décision. Son principal objectif est de mesurer, d'analyser et d'améliorer la performance de l'entreprise ; et pour mettre en place et exploiter son système de contrôle , elle doit utiliser

plusieurs outils tels que la gestion prévisionnelle, la gestion budgétaire, le contrôle budgétaire et le tableau de bord.

Les P.M.E sont accusées de ne pas avoir d'outils de gestion modernes, en particulier de manquer de contrôle de gestion. Il est très peu présent dans cette forme d'entreprise : celui-ci majoritairement réalisé par l'expert comptable de la société, il se réduit le plus souvent à une gestion par exception des opérations courantes, par exemple en cas de nécessité de dossier de crédit.....etc.

Les autres instruments se structurent progressivement lorsque l'entreprise grandit ou lorsque la complexité de l'activité les rend nécessaire. La P.M.E dans ce cas se dote peu à peu d'une comptabilité analytique et d'un système de prévisions plus ou moins élaboré.

Ceci aura pour conséquence la création de plusieurs niveaux de complexité comme l'intégration de simples budgets mensuels à d'autres budgets inscrits dans un plan stratégique, les instruments se structurent progressivement et accompagnent la croissance. Cela conduit à la remarque suivante « Ce système se situe à des stades d'évolution extrêmement divers, liés essentiellement à la taille et à l'activité de l'entreprise ».

L'accroissance de la taille s'accompagne d'une diversification et d'une complexification des outils de gestion. Une analyse sectorielle montre que les entreprises industrielles sont les plus outillées. Viennent ensuite les prestataires de services puis les entreprises du bâtiment et enfin les entreprises commerciales. Nous pouvons avancer que le rôle du contrôle de gestion est le même dans les grandes entreprises que dans les PME, voire plus important du fait du faible traitement de l'information par rapport aux grandes entreprises. Cependant il s'agit d'un contrôle de gestion moins formalisé, plus par exception lorsque les difficultés surviennent.

Problématique

Dans la plupart des PME il n'y a pas de service spécifique de contrôle de gestion. les travaux du contrôleur de gestion sont souvent réalisés par le service comptable ou par la direction financière quand elle existe.

Le contrôleur de gestion est souvent rattaché à la direction financière ou au directeur du contrôle de gestion, voire à la direction générale. En structure moyenne et en structure PME la fonction de ce dernier est souvent cumulée avec les missions comptables et finances, ce qui explique pourquoi la fonction contrôle de gestion est souvent confondue avec la fonction finance et qu'elle est traditionnellement sous structurée.

La faible visibilité de la fonction de contrôle de gestion ne doit pourtant pas conduire à son inexistence. Cette fonction est associée à d'autres entités organisationnelles ; le contrôle de gestion dans les PME algériennes nous oblige, et à juste titre d'ailleurs, de nous questionner sur les enjeux de cette obligation. Au cœur de cette problématique, une question cruciale se pose :

- Comment les PME pratiquent-elles le contrôle de gestion et pour quelles finalités ?

En abordant cette problématique, on est amené inévitablement à poser un certain nombre de questions secondaires :

- Dans quelle mesure le contrôle de gestion est-il nécessaire dans les PME ?
- Quels sont les facteurs déterminants de la mise en place du contrôle de gestion dans les PME ?
- Quelles sont les conséquences lors d'une mise en place d'un système de contrôle de gestion dans une PME ?

Ce sont quelques questions parmi d'autres que nous avons essayé de poser afin d'apporter un éclairage à la problématique posée.

Les hypothèses de travail :

Dans le cadre de notre recherche, les hypothèses suivantes sont examinées :

- Les PME algériennes n'utilisent aucun outil de contrôle de gestion et n'ont qu'une vision restreinte du contrôle de gestion par les propriétaires dirigeants.
- Le contrôle de gestion utilisé dans la PME algérienne se réduit à des outils classiques de gestion sans aucune vision stratégique.
- Le contrôle de gestion est utilisé dans la PME algérienne comme outils de régulation des comportements des travailleurs qui représente un contrôle de gestion classique.

Objectifs de la recherche :

La reconnaissance de l'importance sociale et économique des PME est devenue un Phénomène universel. L'externalisation de l'activité des grandes entreprises pour réduire leur coût fixe, en sous-traitant les PME, a favorisé leur importance dans le tissu économique. Ces vingt dernières années, les recherches effectuées sur les petites et moyennes entreprises deviennent de plus en plus nombreuses. En effet, non seulement le monde scientifique mais également les pouvoirs publics, les milieux bancaires et financiers consacrent une attention grandissante à cette catégorie d'entreprise puisque c'est là que se crée et se renouvelle constamment le tissu industriel d'un pays.

L'importance des PME dans le tissu économique des pays émergents est aussi importante que dans les pays développés. Ces PME sont considérées comme une source indispensable de création d'emploi et jouent un grand rôle dans la croissance économique et le développement du pays.

Malgré ce rôle fondamental que jouent les PME dans le dynamisme économique, on constate que plus de la moitié mettent la clé sous la porte après moins de cinq ans d'activité. Leur survie et prospérité dépendent, en partie, de la qualité des outils de gestion dont elles disposent, la première cause des dépôts de bilan est due le plus souvent à l'absence d'outils de gestion.

Dans une introduction à un dossier consacré au contrôle de gestion, indique que le contrôle de gestion est de plus en plus présenté comme un moyen de redressement des entreprises en difficultés.

L'un des enjeux majeurs est d'améliorer la qualité de la production tout en restant compétitif.

En effet, la concurrence est forte, et les produits algériens souffrent de celle des produits d'importation. Dans le même temps les coûts de production des produits algériens sont élevés et les rendent peu compétitifs à l'export. Dans ce contexte, les entreprises algériennes et en particulierité les PME réalisent, en effet, que pour survivre dans le monde de la globalisation économique, il faut mobiliser plus de capitaux, développer la capacité d'exportation, et avoir un système d'information de gestion efficace.

Dans ce contexte, seules les PME les plus « efficaces » peuvent survivre. Un système de contrôle de gestion bien adapté à l'entreprise peut constituer le maillon de la chaîne d'efficacité qui fera la différence entre les entreprises et qui maintiendra leur compétitivité.

Dans notre recherche, il s'agit d'étudier les caractéristiques des méthodes et outils de contrôle de gestion dans les PME, cas : Algérie.

Méthodologie de la recherche :

Afin de remplir les différents objectifs de notre recherche, une étude exploratoire paraît la plus adaptée. Le choix de notre méthodologie est aussi fortement conditionné par le terrain dans lequel nous collectons les informations, plus que par le degré d'avancée du corpus théorique. Les études sur les PME algériennes sont peu nombreuses, ce qui justifie notre démarche exploratoire.

Dans le cadre de cette étude exploratoire, le recueil d'informations s'effectue grâce à la réalisation d'entretiens ; l'objectif de notre recherche étant de décrire les pratiques de contrôle de gestion dans les PME

algériennes d'une façon la plus objective possible. Les entretiens ont été réalisés auprès du propriétaire-dirigeant et des différents responsables car Le propriétaire dirigeant exerce une influence significative sur les modes de gestion de l'entreprise. Celui-ci est considéré comme la personne ressource, qui par son rôle et son expérience pratique, peut nous fournir les informations nécessaires pour répondre à notre problématique de recherche.

Concernant le choix de notre échantillon, les entreprises ont été sélectionnées à partir d'une liste de toutes les entreprises de types PME en Algérie fournie par le ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat. Cette sélection s'est basée sur deux critères de sélection :

- Le premier critère concerne l'effectif. Dans cette étude, la PME est caractérisée par un effectif compris entre 50 et 250 salariés.
- Le second critère concerne le degré d'indépendance lorsque les entreprises sont indépendantes par rapport à des groupes ou à des grandes entreprises ceci a pour objectif d'éviter le prolongement ou la déclinaison au niveau de filiales à l'aide d'un contrôle de gestion conçu, développé et piloté par une société mère.

Une recherche auprès de quatre PME algériennes est proposée puis analysée.

I. Conception théorique :

Le rôle de la petite et moyenne entreprise (PME) dans l'économie du pays est crucial tant du point de vue de la création de richesse que de celui de l'emploi¹.

La majorité des entreprises gardent une taille réduite tout au long de leur existence.

Certains propriétaires sont réfractaires à la croissance de leur entreprise par crainte d'en perdre le contrôle. Ils préféreront garder une taille et un niveau d'activité gérables afin de rester le chef et ne pas rendre compte à d'éventuels actionnaires. Il s'agit d'une sorte d'instinct de conservation de la part de l'entrepreneur attaché à son affaire.

Cette crainte a un fondement objectif. Les petites entreprises peuvent cibler une clientèle en quête d'exclusivité et se constituer une niche où elles sont à l'abri de l'impérialisme des multinationales anonymes, plus enclines à se positionner sur les marchés de masse. Ces segments de marchés s'avèrent

¹ www.tpsgc-pwpsc.gc.ca/app-acq/pme-sme/importance-fra.html

profitables dans la mesure où ils échappent à la concurrence sauvage des grands groupes².

Selon les bases de la théorie économique, toute entreprise cherche à maximiser son profit. Deux approches sont possibles : la première concerne l'augmentation des recettes et la deuxième la réduction au plus bas les charges.

La croissance implique des coûts parfois prohibitifs pour les entreprises, les contraignant de fait à maintenir une taille réduite. Il ne faut donc pas avoir la religion de la croissance à tout prix. L'important est de créer autour des secteurs ayant des caractéristiques similaires des incitants à la création et des conditions d'existence et de fonctionnement durables pour les PME. Elles sont les moins susceptibles de se délocaliser ou de se restructurer à une fréquence élevée³.

Toutefois de nombreuses raisons expliquent l'existence d'entreprises de petite taille majoritaires.

On peut avoir donné l'impression d'opposer PME et grandes entreprises. On doit simplement souligner que ces deux derniers sont de nature différente et que ce qui convient aux unes ne convient pas obligatoirement aux autres.

Il existe des relations étroites entre les deux types de structures, le plus fréquemment dans un rapport de sous-traitants à donneurs d'ordre, au minimum de fournisseurs à clients.

Les grandes entreprises externalisent leurs contraintes sur leurs sous-traitants sans toujours se préoccuper de la pression qu'elles reportent sur ces entreprises et leurs salariés et qui menacent leur pérennité⁴.

Tout le monde en est d'accord : il faut stimuler le développement des PME existantes. Les gouvernements semblent actuellement mettre l'accent sur la constitution et la consolidation des petites entreprises voire des très petites, les fameuses TPE. Mais chaque entreprise, quelle que soit sa taille, a toujours commencé petite... Et ce ne sont pas obligatoirement les nouvelles nées ou les plus petites qui ont besoin de soutien dans leur développement. Les phases critiques de croissance des PME se situent souvent plusieurs années après leur création, entre 5 et 7 ans⁵.

Ainsi, la question qui se pose, outre le fait de permettre la création des entreprises, est la capacité de les faire croître pour qu'elles fortifient davantage le tissu économique.

² Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat - Édition 2005 - Page 193

³ Olivier Basso, L'intrapreneuriat, édition Economica, 2004, p56

⁴ [www.developpez.net/forums/ débat-différence-entre-pme-grande-entreprise](http://www.developpez.net/forums/debat-difference-entre-pme-grande-entreprise)

⁵ Centre des jeunes dirigeants d'entreprises, Reconnaître l'importance des PME pour mieux stimuler leur développement janvier 2004.

Les PME ont finalement tendance à s'autolimiter elles-mêmes dans leur développement ; les PME se sentent à la fois la capacité et l'envie de devenir un jour de grandes entreprises ou, au moins des entreprises plus grandes, mais à chaque étape elles se heurtent à des difficultés nouvelles dues, entre autres, aux difficultés de financement ou aux capacités de leurs dirigeants d'aller plus loin.

Le dynamisme économique ne peut donc seulement être mesuré à l'une ou à certain nombre d'entreprises. Il est certes important qu'en apparaissent de nouvelles, mais il est plus important encore qu'elles puissent se développer jusqu'à devenir grandes, voire très grandes.

La continuité de développement entre petites et grandes entreprises est souvent mal assurée et il y a peu de grandes entreprises nouvelles, issues de la création de PME⁶.

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. Les jeunes PME évoluent dans un environnement particulièrement turbulent, notamment à cause d'une transition encore inachevée et d'une intégration rapide dans l'économie mondiale⁷.

Et enfin la politique nationale algérienne en faveur des PME s'articule autour des mécanismes de soutien, de création, de suivi et d'amélioration de ses capacités managériales afin d'assurer la continuité.

Les gouvernements successifs favorisent donc les PME qui sont souvent peu dynamiques, en leur offrant régulièrement des plans d'aide au développement. Mais les pme doivent faire face aux problèmes de gestion au quotidien. En effet, elles sont souvent dirigées par un seul homme qui doit assurer aussi bien le rôle de dirigeant, que celui de gestionnaire ou encore celui de stratège. Il est tout à la fois. Se pose alors la question pour ce responsable comment réussir alors à concilier tous ces rôles et à mener son entreprise jusqu'à sa finalité ; et à survivre parmi d'éventuels concurrents s'avérant plus au moins plus compétents que lui.

La PME dispose certes de l'avantage d'avoir des structures de coût de travail favorables, mais elles sont confrontées à des carences importantes dans le domaine des technologies, de la qualité des produits, de la formation des ressources humaines, du management et des coûts de transaction qui

6 Alain Fayolle, *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre*, édition Dunod, 2004, p189

7 Belmihoub, C. *Le comportement de l'entrepreneur face aux contraintes institutionnelles : approche à partir de données d'enquêtes et de panels sur la PME privée en Algérie*, Édition CREAD, 2006. p. 3.

obèrent non seulement leur compétitivité, mais à moyen terme leur pérennité et voir même à court terme, leur survie avec le démantèlement tarifaire et l'ouverture économique.

Le développement des PME implique l'émergence de nouvelles gouvernances fondées en particulier sur une gestion saine et moderne avec un cadre macroéconomique incitatif favorable à la libre concurrence.

L'étude statistique des créations et disparitions d'entreprises montre certains faits troublants ; la population des PME connaît des taux de mortalité très supérieurs à ceux des grandes entreprises, plus de 80% des PME nouvellement créées meurent dans les cinq ans qui suivent, plus de 90% des échecs s'expliquent par des erreurs de gestion⁸.

Certes, ces résultats ne montrent pas de façon évidente qu'il ya une relation entre le niveau de performances réalisées par les PME et la qualité de leur contrôle de gestion ; on peut par contre penser qu'il ya une relation étroite entre l'absence de contrôle de gestion et de taux de mortalité de la PME.

De ce fait, les PME et particulièrement les PME algériennes ont besoin d'améliorer leurs compétences de gestion afin d'assurer leurs pérennités et leurs développements. En effet, elles doivent disposer d'outils ou de méthodes appropriés pour réaliser cette appréciation.

Le contrôle de gestion peut s'exercer, soit par simple surveillance de l'évolution de valeurs constatées comme c'est souvent le cas des PME, soit par comparaison de valeurs constatées et de valeurs préétablies (analyse des écarts), soit par implication active des responsables.

L'exercice de la fonction contrôle de gestion a pour objet essentiel de transmettre aux responsables les informations nécessaires afin d'anticiper les actions, de suivre les réalisations en fonction des objectifs poursuivis et de rendre compte des résultats obtenus. L'exercice de cette fonction nécessite la mise en place d'un nombre d'outils de contrôle pour s'assurer que les objectifs de l'entreprise soient atteints⁹.

Pour concevoir un système de contrôle de gestion adapté au contexte des petites entreprises, il est indispensable de les définir, d'identifier leurs spécificités et de comprendre les problèmes spécifiques qui se posent à elles¹⁰.

8 Gust Herrewijn « Maitriser la croissance des pme : gestion, gouvernance et développement » édition : de Boeck 2003 p40

9 Nicolas Berland, Yves De Rongé « contrôle de gestion ; perspectives stratégiques et managerielles » édition : amazon2008p355-356

10 Meyssonier F. et C. Zawadzki « L'introduction du contrôle de gestion en PME », Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 2007

La fonction contrôle de gestion dans les PME est souvent sous structurée. Elle est souvent assimilée à la fonction comptable ou financière. Plusieurs études montrent que, pour la plupart des dirigeants de ces PME, le système de contrôle de gestion est défini par le système de comptabilité conçu principalement pour rendre compte aux autorités fiscales. Cependant on ne doit pas considérer que la fonction de contrôle de gestion, dans une PME, n'existe pas.

Dans ce contexte particulier, elle est souvent associée à d'autres fonctions. La position dans l'organigramme est fonction du nombre de personnes et des services mis en place : d'une part, ce peut être le comptable qui élabore les budgets et utilise les techniques du contrôle, et d'autre part, c'est le dirigeant de l'entreprise personnellement qui souhaite coordonner et suivre les activités¹¹

II. Résultats et discussion :

La pratique du contrôle de gestion :

Cas modes opérateurs	Cas 01	Cas 02	Cas 03	Cas 04
Présence d'un service de contrôle de gestion	non	non	oui	non
acteurs	Chaque responsable prépare un rapport d'activité et c'est le propriétaire dirigeant qui analyse et prendre des décisions	Tout les responsables dans l'entreprise car les outils de contrôle de gestion sont dispersés entre les structures.	Contrôleur de gestion	Assistant de direction
Méthodes utilisées	Budgets, comptabilité analytique.	Budgets, tableaux de bord, compt - abilité analytique	Tableaux de bord, budgets.	la comptabilité générale.

¹¹ Arnaud H., Garmilis A., Vignon V. « Le contrôle de gestion en action », Edition : Liaisons2001p 178,

Système d'information	Logiciels de gestion, Excel.	E.R.P (progiciel de gestion intégré) Logiciels de gestion, Excel.	Excel.	Excel.
Périodicité des contrôles.	En fonction de l'évolution du marché et du développement de l'activité de l'entreprise.	mensuels	semestriel	Pas régulièrement
Horizon des prévisions	Budget à un an	Budget à un an	Budget à un an	Un an en établissant seulement le bilan prévisionnel
Mission du contrôle de gestion	Détection, maîtrise La gestion, amélioration des décisions de gestion	Contrôle, maîtrise de la gestion, mesure des performances, prise de décisions correctives, l'anticipation.	Contrôle, prise de décision et anticipation.	Vérification.
Communication des résultats	En retard	A temps	A temps	A la demande du propriétaire.

Quelles que soient les entreprises visitées, les missions du contrôle de gestion en théorie sont identiques. Il s'agit pour le propriétaire dirigeant, tout comme pour le gérant ou le directeur général de contrôler régulièrement les résultats de l'activité de son entreprise.

Les outils de contrôle de gestion permettent alors aux dirigeants des P.M.E de prendre des décisions, de se montrer réactifs face à un marché de plus en plus exigeant et à des concurrents toujours plus agressifs.

Les résultats de notre recherche montrent et confirment que cette fonction n'existe pas comme fonction à part entière, elle est assurée par le comptable ou le financier de l'entreprise qui en règle générale obtient les instructions de son propriétaire dirigeant d'une manière informelle. C'est le cas des entreprises interrogées même dans le cas 03 (page9) ou la fonction de contrôle de gestion figure dans l'organigramme .ces outils ne sont finalement pas tous utilisés par le contrôleur de gestion.

Par exemple, la comptabilité analytique est réalisée par le financier ; le contrôleur de gestion ne fait que de préparer les différents budgets que la

direction décide et de calculer quelques ratios à fin de remplir un tableau de bord.

Un dirigeant nous a confirmé en nous disant que c'était lui-même qui avait fait l'analyse et qui avait pris des décisions correctives ; le comptable n'avait fait que remplir automatiquement les rubriques.

Les dirigeants ont été amenés à recenser les différentes fonctions présentes dans les différents organigrammes des entreprises étudiées, toutes les fonctions apparaissent sauf le contrôle de gestion

En comparant les cas étudiés, nous remarquons que la formation de base du dirigeant a un effet important sur le rôle et la place de la fonction de contrôle de gestion dans l'entreprise.

Le propriétaire dirigeant lorsqu'il possède une formation en gestion ou en finance, accordera plus d'importance à cette fonction et aux différents outils utilisés. C'est ce que l'on a constaté en analysant le cas 02 (page9).

A défaut de formation le propriétaire dirigeant assurera lui même le rôle de contrôleur de gestion en se basant principalement, pour ces prises de décisions sur sa propre intuition. De ce fait, il ne pourra pas reconnaître ni l'importance des tableaux de bord, ni la comptabilité analytique, ni de budgétiser les différentes structures..... , cela a été constaté en analysant le cas 04 (page9).

Toutefois et selon les entretiens que nous avons eus, nous avons remarqué que les pratiques de contrôle de gestion étaient hétérogènes et différents d'une entreprise à une autre. Il ne s'agit là en fait que d'une vision restreinte du contrôle de gestion par les propriétaires dirigeants. Finalement le contrôle de gestion utilisé dans la PME algérienne se réduit en quelques outils classiques de gestion sans aucune vision stratégique.

La PME joue un rôle très important dans l'économie du pays. L'entrepreneur est reconnu depuis longtemps comme un agent éminent du développement économique. Il acquiert des ressources spécifiques et les organise pour répondre à une opportunité économique. En effet, il contribue à l'accroissement de la richesse du pays en augmentant la production et entraînant du revenu et de l'épargne; qui contribuent évidemment au bien être des individus et à l'accroissement du capital.

La PME crée donc la valeur et contribue à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration du niveau de vie de la population.

La PME est un terrain riche en particularités, elle est caractérisée par une flexibilité, une proximité sociale et géographique et une réactivité favorisée par un système de gestion ouvert sur l'environnement.

La majorité des entreprises gardent une taille réduite tout au long de leur existence, les raisons sont liées aux entrepreneurs et à la perception que ces ont des conséquences d'une croissance de leur entreprises. Certains propriétaires sont réfractaires à la croissance de leur entreprise par crainte d'en perdre le contrôle, ils préfèrent garder une taille réduite et un niveau d'activité gérable afin d'en garder.

Les PME ont finalement tendance à s'autolimiter elles même dans leurs développements, elles se sentent avoir la capacité et l'envie de devenir un jour de grandes entreprises mais à chaque étape, elles se heurtent à des difficultés nouvelles, dues essentiellement à la non maîtrise du processus de gestion de l'organisation et donc au manque d'outils de maîtrise de la performance.

Comme nous l'avons vu, le contrôle de gestion est défini comme le pilotage de la performance de l'entreprise. Les pratiques se sont élaborées progressivement en fonction des besoins des entreprises en matière d'efficacité, et avec sa forme moderne, le contrôle de gestion devient un outil fondamental par sa rigueur introduite à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

III. Conclusion :

Le contrôle de gestion est un processus de gestion permettant de prendre des décisions importantes qui engagent l'avenir et la survie des entreprises. Il est présenté comme une action par laquelle les dirigeants s'assurent que les ressources obtenues et utilisées avec efficacité et efficience doivent atteindre les objectifs de l'organisation.

Dans l'entreprise, le contrôleur de gestion a un rôle fondamental. Il maîtrise la gestion, valorise des objectifs, contrôle les plans d'action, suit les exécutions, analyse les écarts entre les prévisions et les réalisations, propose des mesures correctives, aide à définir les indicateurs de pilotage...

Les PME, sans système de contrôle de gestion sont des entreprises à taux de risque élevé, car les principales causes d'échec peuvent s'expliquer par l'erreur de gestion au sens large. La PME a besoin d'un système de contrôle de gestion adapté à ses exigences spécifiques. En effet, il est bon que l'entreprise dispose d'un cadre initié aux méthodes de contrôle de gestion ; ce contrôle peut apparaître comme celui qui est normalement exercé dans un centre de responsabilité d'une grande entreprise.

Dans notre étude, il s'agit d'étudier les caractéristiques des méthodes et d'outils de contrôle de gestion dans la PME algérienne. Cette recherche nous a permis de conclure que la fonction de contrôle de gestion dans les PME est une fonction invisible. La pratique de contrôle de gestion dans cette catégorie d'entreprise se réduit à une série d'outils simples et peut être améliorée. En effet c'est le dirigeant qui recense les différentes fonctions présentées dans l'organigramme de son entreprise.

Et ayant recours à sa formation de base a une influence importante sur le rôle et la place du contrôle de gestion et sur les différents outils utilisés. Dans la plupart des cas, c'est le propriétaire dirigeant qui fait l'analyse, qui prend des décisions suivant son intuition, sans se baser sur des informations fiables et certaines.

Pour réaliser une étude à plus grande échelle, une première perspective d'évolution de cette recherche s'était présentée à notre réflexion. De ce fait cette dernière peut ouvrir la voie à des recherches ultérieures.

De plus, une étude comparative entre le système de contrôle de gestion mis en place dans les entreprises algériennes et ceux des PME filiales d'une entreprise étrangère serait intéressante dans la mesure où cette étude nous permettra de mieux comprendre l'adaptation de la fonction de contrôle de gestion au contexte algérien et à la culture algérienne qui ont certainement une influence sur le système de contrôle de gestion adopté.

IV. Références bibliographiques :

Les ouvrages :

1. Alain Fayolle, *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre*, édition Dunod, 2004, p189
2. Alain FERNANDEZ « les nouveaux tableaux de bord des décideurs » éditions d'organisation 2002p129-159
3. Alice Guilhon «L'intelligence économique dans la PME : Visions éparses, paradoxes et manifestations »2004édition : Harmattan, p51,-105
4. ARNAUD H., GARMILIS A. VIGNON V. « Le contrôle de gestion en action », 2ème éditions : Liaisons2001.p178-191
5. Béatrice et Francis GRANDGUILLOT « l'essentiel de la gestion prévisionnelle » édition Gualini 2004 p124-127
6. Belmihoub, C. *Le comportement de l'entrepreneur face aux contraintes institutionnelles : approche à partir de données d'enquêtes et de panels sur la PME privée en Algérie*, Édition CREAD, 2006. p. 3.
7. Bouquin H. «Le contrôle de gestion», Presses Universitaires de France,4ème édition,1998 p85
8. Brigitte Doriah « Le contrôle de gestion » édition dunod 2000 p141
9. C.Goujet « contrôle de gestion et comptabilité analytique » .édition Dunod 2001, P.30
10. Chiapello E. « Contrôleurs de gestion, comment concevez-vous votre fonction », édition : Échange 1990, p. 7-37.
11. Christian Paquay, *pme et stratégie*, édition, 2005 – p27-128
12. Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, *Contrôle de gestion* edition07, 2007 page46-696
13. Claude ALAZARD,Sabrine SEPARI « contrôle de gestion, manuel et applications »édition : dunod2005p125-126
14. DE RONGE Y. et CERRADA K.«Contrôle de gestion »,édition: Pearson Education2005, p262.
15. Georges LANGLOIS « Contrôle de gestion et gestion budgétaire »édition : pearson education2005 p166-344.
16. Georges LANGOIS »contrôle de gestion et gestion budgétaire »édition : Pearson éducation 2004p125-136
17. Gervais M, « Contrôle de gestion »,7ème édition ; economica 2005, p120-213
18. Gervais M. « Contrôle de gestion », édition : Economica, 1994.p47-48
19. *Gestion et Audit*, Ed. Economica 2000, p 931-941.
20. Gust Herrewijn« Maitriser le croissance des pme : gestion, gouvernance et développement »édition : de Boeck 2003 p40-45
21. Isabelle LOIC« Contrôle de gestion »édition : économéca2000, p13
22. J. Miyer « gestion budgétaire » édition dunod 1978 P23
23. J.Laverty, Kan ban CIM « les nouvelles règles du contrôle de gestion industrielle »édition : dunod entreprise1995p180
24. J.M.verrado ; *le contrôle de gestion dans les pme*, édition : NICE, 1999, page95
25. Jacques de guerny « contrôle de gestion » édition : Dolloz 1998.p90
26. Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, *management de l'innovation*, édition de beok2006, p129
27. JULIEN P.A « Pour une définition des PME », *Les PME: bilan et perspectives*, édition : Economica, 1994 p29

28. Kaplan R., Norton D. (2001), Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Edition d'Organisation 2001 p105
29. Kaplan R.S. et Norton D.P. " le tableau de bord prospectif ", Editions d'Organisation 1998 p80
30. Lavery J. Demeestère R. « Les nouvelles règles du contrôle de gestion » édition : dunod entreprise 38
31. Marjorie Lecerf, « Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation » édition l'harmattan, p32
32. Mintzberg H., « Structure et dynamique des organisations » Les Editions d'Organisation. 1982 p180-189
33. Mohamed hocine benissad, économie du développement de l'Algérie, édition OPU, 1981, p120
34. Mohamed hocine benissad, Algérie et réformes économiques, édition OPU, 1994, p50
35. Nicolas Berland, Yves De Rongé « contrôle de gestion ; perspectives stratégiques et managérielles » édition : amazon 2008 p355-356
36. Nobre T. « Le contrôleur de gestion en PME », édition : 4
37. Norbert Guedj « Contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise » édition d'organisation 1998. p135
38. Noureddine grim, l'économie algérienne otage de la politique, édition Casbah, 2004, p24
39. Olivier Basso, L'intrapreneuriat, édition Economica, 2004, p56
40. Pennings et Goodman, la performance des pme, 1977, p 160
41. Porter M.E. Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition : Economica. 1998 p168
42. René DEMEESTERE Philippe HORIMO, « contrôle de gestion et pilotage » édition : nathane 1997 p65-66

Mémoires, articles et revues :

1. ACFCI., «Gestion de l'environnement pour les PME-PMI » édition. AFNOR 2007. p95.
2. Article du 05/02/2008 La France à l'initiative d'un Small Business Act européen
3. Baret P. (2005), « Evaluation de la Performance Globale des Entreprises : une approche économique » Colloque ADERSE, IAE Lyon, 18-19 Novembre 2005.
4. Bellegrade Rollande « La bourse et le financement des PME » Conférence Tunis, mardi 15 novembre 2006.
5. BERGER-DOUCE S. « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs » Revue de l'Entrepreneuriat, 2007 vol 6, n°1. p. 53 – 62.
6. Blaha lahcen « contrôle de gestion et choix stratégique » mémoire 2001-2002 SBA
7. Bourguignon A. « Peut-on définir la performance ? » Revue Française de Comptabilité, juillet- août, 1995 p61-66.
8. Chadefaux M., Dannon O. Et Langevin P « Les prévisions dans les PME », Revue française 2004
9. Communications au colloque international : Gouvernance et développement de la PME, Alger, juin 2003
10. Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 2004
11. Germain C. (2004), " La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME ", Finance, Contrôle, Stratégie, vol.7, n°1, Mars, pp. 33-52

12. Lebas M. « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, juillet- août 1995, p 66-71.
13. Louis Jacques Filion, Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances, Revue Internationale PME, 1997,
14. Marmuse.C, planification à la mesure des PME, direction et gestion, n°=4 1998page160
15. Meyssonier F. et C. Zawadzki « L'introduction du contrôle de gestion en PME », Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 2007
16. OCDE, La dernière version du manuel d'Oslo OCDE, 2005, p44-46.
17. SAHNOUN Djamel Eddine, « Le marché alternatif et son rôle dans le développement des PME », REVUE Des économies nord Africaines N°6
18. Supizet J. « Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments », L'Informatique Professionnelle 2002 n° 209, pp. 15-20.
19. Van CAILLIE D. « Enquête sur les pratiques et les besoins en matière de contrôle de gestion » Cahier de Recherche, Collection du département de gestion, Université de Liège.
20. Waterhouse, J. et A. Svendsen « Le suivi et la gestion stratégique de la performance : des mesures de performance non financière pour améliorer le gouvernement d'entreprise », L'institut Canadien des Comptables Agréés, Toronto.1998
21. Younes benaissa, l'Algérie sur le chemin des réformes, colloque, octobre 2001

Sites web et documents officiels:

1. Banque d'Algérie Rapport 2003
2. *Commission européenne* 2006. Consulté le 23 décembre 2008 : définition p. 35-37
3. Global Reporting Initiative : Lignes directrices 2002 ; www.globalreporting.org
4. Loi n° 01-18 DU 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (P.M.E.),
5. www.developpez.net/forums/ débat-différence-entre-pme-grande-entreprise/Centre des jeunes dirigeants d'entreprises, Reconnaître l'importance des PME pour mieux stimuler leur développement janvier 2004.
6. [www.pmeart-dz.org/fr/gouvernement stratégies](http://www.pmeart-dz.org/fr/gouvernement_stratégies).
7. [www.pmeart-dz.org/fr/programme de soutien aux pme](http://www.pmeart-dz.org/fr/programme_de_soutien_aux_pme)
8. www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/pme-sme/importance-fra.ht