

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT : SCIENCES ECONOMIQUES

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences économiques

Option : Gestion des entreprises

Thème

***Les déterminants et les obstacles à la
Croissance des PME Familiales
En Algérie***

Présenté Par : Mlle MOUMOU Ouerdia

Devant le jury d'examen composé de :

- Présidente: Mlle BOUZAR Chabha, Maître de Conférences, UMMTO ,
- Rapporteur : Mr KOUDRI Ahmed, Professeur, Université d'Alger,
- Examineurs: Mr BOUYAHIAOUI Nacer, Docteur en économie, UMMTO,
Mr ATTOUCHE Lounes, chargé de recherche, UMMTO.

Date de Soutenance : 17/01/2008

Remerciements :

Au terme de ce travail, je tiens à l'apport de ceux qui l'ont rendu possible et leur témoigner mes sentiments de reconnaissances.

*Je voudrais en tout premier lieu remercier mon directeur de recherche, **Monsieur Koudri Ahmed**, pour ses conseils, sa rigueur, sa confiance, ses encouragements, sa très grande disponibilité et pour le soin qu'il a apporté à l'analyse et à la conduite de mon travail, qu'il trouve ici l'expression de ma profonde reconnaissance et ma sincère gratitude.*

*Je remercie vivement **Mlle Bouzar Chabha**, **Monsieur Attouche Lounes**, et **Monsieur Bouyahiaoui Nacer**, pour l'intérêt qu'ils ont porté à mon travail et pour l'honneur qu'ils m'ont fait d'avoir accepté de participer à ce jury.*

*Ma gratitude va aussi vers le **CREAD** (centre de recherche en économie appliquée pour le développement) sans lui cette recherche n'aurait pas été la même. Je voudrais notamment remercier le docteur **Monsieur Abderhmane Abdou**.*

*Mes remerciements sont adressés également à **Monsieur Frank Janssen**, Professeur à l'université-catholique de Louvain/Belgique, qui malgré la distance, j'ai pu bénéficier de ses conseils. Je lui exprime toute ma reconnaissance.*

*Un très grand merci à **Mlle Sahab Zohra** et à **Monsieur Taleb Khaled** qui m'ont fait bénéficier de leurs critiques et leurs remarques très instructives.*

En fin mes remerciements affectueux et chaleureux s'adressent à mes parents, et à toute ma famille pour leur patience et leurs encouragements.

Dédicaces

*A mes parents,
Pour tout l'amour qu'ils me portent
Et pour m'avoir inculqué par leur exemple de vie,
La ténacité, l'acharnement au travail,
Le désir d'aller toujours de l'avant
En donnant le meilleur de moi-même,
À mon frère, ma belle soeur et mes soeurs,
Pour leur amour et leur encouragement,
A Mon fiancé pour sa patience,
Et à mon regretté Oncle « Dr Moumou Smail »
Ce mémoire est dédié.*

« Une vision qui ne s'accompagne pas d'action n'est qu'un rêve ; une action qui ne découle pas d'une vision, c'est du temps perdu ; une vision suivie d'action peut changer le monde. »

N. Mandela

Synthèse :

Les entreprises familiales constituent une large majorité dans le monde. En Europe, le pourcentage d'entreprises familiales oscille entre 60 et 93% (93% en Italie, 80% à Chypre et en Finlande, 60% en France). En Australie, trois quarts des entreprises sont familiales. Mais se sont incontestablement les USA qui restent en tête de liste avec 93% d'entreprises familiales.

En Algérie, bien qu'aucune étude n'ait été réalisée et les statistiques fiables inexistantes, les officiels et experts s'accordent à affirmer que l'entreprise dite familiale est dominante dans l'activité économique privée algérienne. Ces PME évoluent dans un environnement particulièrement turbulent, notamment à cause d'une transition encore inachevée et d'une intégration rapide dans l'économie mondiale.

L'objectif de cette recherche est de nous interroger sur les options stratégiques possibles pour les PME familiales face à la menace de la mondialisation. Autrement dit nous étudierons les déterminants et les différents obstacles à la croissance des PME familiales algériennes. Nous présenterons dans une première partie un état des lieux des PME algériennes suivant la stratégie de croissance (cadre théorique). La deuxième partie sera consacrée à la description des différents déterminants ainsi que les différents obstacles à la croissance des PME auprès d'un échantillon d'entreprises algériennes (cadre empirique).

Mots clés :

PME, entreprise familiale, PME familiale, croissance, facteurs de croissance, obstacles à la croissance, profils du propriétaire dirigeant, orientation stratégique de marché

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Introduction générale..... | 8 |
| <u>Partie I : Cadre conceptuel et questions de recherche (approche théorique).....</u> | 14 |
| Introduction à la partie | 15 |
| <u>Chapitre 1: Aperçu global sur les PME Familiales et la conceptualisation de la croissance des entreprises</u> | 17 |
| Introduction..... | 18 |
| 1. Aperçu global sur les PME algériennes | 18 |
| 1.1 Définition des différents concepts de base..... | 19 |
| 1.2 Etat des lieux du secteur de la PME en Algérie | 27 |
| 1.3 Les contraintes affectant la naissance et le développement de la PME en Algérie | 30 |
| 1.4 L'entreprise familiale algérienne | 31 |
| 2. La prise de décision dans les organisations familiales et leurs objectifs..... | 32 |
| 2.1 La prise de décision dans les PME familiales | 33 |
| 2.2 Les objectifs des entreprises familiales | 42 |
| 3. Conceptualisation de la croissance des entreprises | 48 |
| 3.1 Les approches théoriques de la croissance des PME..... | 49 |
| 3.2 La littérature récente de la croissance des PME..... | 59 |
| 3.3 L'évolution du mode d'organisation de la PME en croissance..... | 64 |
| Conclusion du chapitre 1 | 68 |
| <u>Chapitre 2 : Les déterminants et les difficultés rencontrées à la mise ouvre de la stratégie de croissance dans les PME.....</u> | 69 |
| Introduction..... | 70 |
| 1. Les facteurs incitatifs à la croissance des PME..... | 70 |
| 1.1 Classification et base théoriques des recherches sur les déterminants de la croissance | 72 |

| | |
|--|------------|
| 1.2 Modélisation de la performance et de la croissance..... | 75 |
| 1.3 Les Variables influençant la croissance des PME..... | 83 |
| 2. Les obstacles freinant la croissance de la PME ... | 102 |
| 2.1 Les obstacles liés aux différents environnements de l'entreprise..... | 103 |
| 2.2 Les obstacles liés aux conflits familiaux | 107 |
| 2.3 Autres obstacles | 111 |
| Conclusion du chapitre 2..... | 114 |
| Conclusion de la partie I | 115 |
| <u>Partie II</u> : Analyse empirique auprès des PME Algériennes | 116 |
| Introduction à la partie | 117 |
| | |
| <u>Chapitre 3</u> : Collecte des données, méthodologie de la recherche et | |
| description de l'échantillon | 118 |
| Introduction..... | 119 |
| 1. Collecte des données et méthodologie de la recherche | 119 |
| 1.1 Profils de l'Algérie et caractéristiques de la base de données..... | 119 |
| 1.2 Collecte des données et méthodologie de la recherche | 126 |
| 2. Description de l'échantillon..... | 129 |
| 2.1 Population et échantillon | 129 |
| 2.2 Présentation et caractéristiques de l'échantillon | 131 |
| 2.3 L'outil de traitement statistique | 132 |
| 2.4 Les techniques d'analyse statistiques | 133 |
| Conclusion du chapitre 3..... | 134 |
| | |
| <u>Chapitre 4</u> : Présentation, Analyse des données et interprétation des | |
| Résultats | 135 |
| Introduction..... | 136 |
| 1. Mesure des Variables de recherche | 136 |
| 1.1 La variable dépendante : la croissance | 137 |
| 1.2 Les variables indépendantes | 147 |
| 2. Contraintes et obstacles à la croissance de la PME Algérienne..... | 168 |
| 2.1 Les obstacles d'ordre financiers | 169 |
| 2.2 Les obstacles liés au marché du travail (ressources humaines)..... | 174 |
| 2.3 Les obstacles liés à l'environnement économique de l'entreprise..... | 176 |

| | |
|---|------------|
| 2.4 Les obstacles administratifs et institutionnels | 178 |
| Conclusion du chapitre 4..... | 181 |
| Conclusion de la partie II..... | 183 |
| Conclusion générale | 186 |
| Bibliographie..... | 190 |
| Glossaire des termes principaux..... | 197 |
| Liste des Abréviations..... | 201 |
| Liste des figures..... | 203 |
| Liste des tableaux | 204 |
| Liste des graphiques..... | 206 |
| Annexes | 207 |
| Liste des Annexes..... | 254 |
| Table des matières..... | 255 |

INTRODUCTION

GENERALE

Introduction :

La croissance économique constitue une priorité pour les pouvoirs publics de tous les pays. Cependant, ces derniers ont plusieurs difficultés à trouver les clés de cette croissance tant souhaitée. Cette croissance macro économique passe nécessairement par les entreprises et plus particulièrement les PME qui créent des richesses. Selon l'OCDE¹, les PME « jouent un rôle essentiel dans la promotion d'une croissance économique viable à la création d'emplois tout en contribuant au capital social, culturel et environnemental des nations »

Au niveau de l'entreprise, la croissance suscite à la fois crainte, peurs et espoirs. Il importe cependant de distinguer entre la problématique de la croissance pour les grandes entreprises, et particulièrement celles cotées en bourse intéressées par les Méga fusions et celles des petites et moyennes entreprises (PME). En effet, il est généralement admis que la croissance est l'affaire des PME. En Algérie, la PME est essentiellement familiale.

L'entreprise familiale² représente la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde³. Ce domaine de recherche a pris son essor dans les années 1950-1960 pour bénéficier d'une véritable consécration depuis les années 1990⁴.

Cependant, si ce thème (entreprise familiale) a retenu l'attention des chercheurs, des consultants, des médias dans les pays développés, il reste que dans les pays en voie de développement et particulièrement en Algérie, la contribution scientifique visant à enrichir ce concept n'est que sporadique. Cette situation serait due à la confusion assez répandue et qui consisterait à assimiler dans leur ensemble cette ancienne créature à la Petite et Moyenne Entreprise « PME ».

Les entreprises familiales constituent une large majorité dans le monde. En Europe, le pourcentage d'entreprises familiales oscille entre 60 et 93% (93% en Italie, 80% à Chypre et en Finlande, 60% en France). En Australie, trois quarts des entreprises sont familiales. Mais se sont incontestablement les USA qui restent en tête de liste avec 93% d'entreprises familiales⁵.

¹ OCDE. « La Déclaration Ministérielle d'Istanbul : Promouvoir la croissance des PME innovantes et compétitives sur le plan international ». Juin 2004. Disponible sur le site de l'OCDE

² Voir La définition de l'entreprise familiale dans le chapitre I

³ Gersick H.E, Davis J.A, McCollom H.M, Lansberg S.I : « Generation to generation, life cycles of the family business », Harvard business school press. 1997, P93

⁴ Donneley R.G : « The family business », Harvard business Review , Vol. 42, N° 4 , Juillet- Août 1984

⁵ El Watan (Economie) : Supplément Hebdomadaire N° 84 du 24 décembre 2006.

En Algérie, bien qu'aucune étude n'ait été réalisée et les statistiques fiables inexistantes, les officiels et experts s'accordent à affirmer que l'entreprise dite familiale est dominante dans l'activité économique privée algérienne⁶.

Élément important du secteur privé, les PME à laquelle se rapporte cette recherche et dont on examinera surtout les axes stratégiques peuvent être classées comme des entreprises familiales si l'on regarde les critères de taille, la centralisation de gestion, la stratégie intuitive et peu formalisée, une faible spécialisation et son système d'information peu complexe ou peu organisé.

Pourtant, du fait de l'interaction complexe et permanente entre les préoccupations de la famille propriétaire et la gestion de l'affaire elle-même, l'entreprise familiale fonctionne de façon différente des autres entreprises (Coster, 2001)⁷. Ses actions de développement, ses orientations stratégiques et son style de management sont très fortement marqués par cette dualité famille / entreprise.

Le processus de création d'entreprise est assimilé à un parcours de combattant. L'entrepreneur au-delà de sa volonté de créer, doit avoir le soutien et l'aide nécessaire : La famille joue-t-elle un rôle de pépinière d'entreprise ? l'entreprise familiale est-elle destinée à rester la progéniture de la famille ? Cela conditionne son évolution, plus précisément sa stratégie de croissance, autrement dit l'incitation à la création ne suffit pas à elle seule; encore faut-il que ces PME survivent et se développent ?

La croissance est un thème central en matière de management stratégique. Elle est à la fois l'action de croître et le résultat de cette action. Autour d'elle se regroupent des enjeux qui relèvent des principaux domaines de la vie de l'entreprise et sont donc sujets de préoccupations pour les dirigeants : la taille comme signe d'accomplissement ou comme avantage concurrentiel, les modalités de développement (interne ou externe), l'arbitrage entre la rentabilité à court terme et les orientations stratégiques, l'adaptation des structures.

Ces thèmes sont particulièrement cruciaux dans les PME (Petites et Moyennes Entreprises Familiales)⁸ qui sont à l'heure actuelle le principal gisement de croissance du PIB et d'emploi.

⁶ Voir site : <http://algerie-dz.com> : « les entreprises familiales majoritaires en Algérie », 01/01/1999 ;

⁷ COSTER M. (2001), "Les stratégies de développement des entreprises familiales", <http://www.em-lyon.com>, (Accès le 09/10/2006) P13.

⁸ Afin de faciliter la lecture de ce travail et d'éviter d'alourdir le texte inutilement, l'abréviation de PME (Petites et Moyennes Entreprises Familiales) sera utilisée pour remplacer les termes de « Petites et Moyennes Entreprises Familiales »

1-Problématique

Un des objectifs des PME, et plus précisément les entreprises familiales est d'assurer leur pérennité, autrement dit leur survie (éviter la faillite), et cela se traduit à travers le maintien de leurs capitaux donc en aucun cas il faut faire appel de façon privilégiée aux acteurs externes.

Certaines PME disparaissent peu de temps après leur création. D'autres croissent lentement et de manière réactive, d'autres encore atteignent rapidement une taille considérable. Bien qu'on sache aujourd'hui que, compte tenu des fusions, des changements de nom ou de forme juridique, des fermetures temporaires, etc., plus de 40 % des PME survivent au moins cinq ans après leur création,⁹ force est de constater que la plupart des PME se contentent d'une taille modeste. Les PME à forte croissance constituent des exceptions.

Face au développement de son activité, la PME familiale se heurte à l'alternative suivante : ou bien suivre la croissance et grandir en taille par la croissance interne, ou bien croître et se développer en dehors d'un effet taille direct par des opérations de croissance externe. S'il n'existe pas de voie préférentielle, le choix de l'une ou l'autre de ces modalités exige une réflexion de la part du dirigeant sur ses buts et objectifs à moyen et long terme.

La croissance relève typiquement d'un problème de management stratégique, dans le sens où, la décision à prendre va affecter de manière sensible la position que l'entreprise familiale occupe dans son environnement et le rôle qu'elle entend y exercer.

En réalité le rythme de croissance de l'entreprise repose sur la nature de son activité et les attentes de la famille. *Pourquoi certaines entreprises croissent, d'autres non ? Autrement dit : pourquoi certaines PME refusent – elles la croissance ?*

Cette problématique nous donnera l'occasion, tout en restant au plus près des considérations managériales de tester des principes de la perspective stratégique deux questions suivantes :

- *Pour quelles raisons et dans quels cas des entreprises familiales décident – elles ou non d'entreprendre une stratégie de croissance ?*
- *Quels sont les obstacles et les contraintes qu'empêchent cette catégorie d'entreprises de croître ?*

⁹ D'après une enquête menée par L'Office National des Statistiques « O.N.S » cité par Journal el Watan janvier 1998,

IL s'agit donc d'identifier les principales motivations et facteurs incitatifs de cette décision de croissance ainsi que les principales difficultés et facteurs dissuasifs.

Deux objectifs guident cette recherche :

- Comprendre la notion d'entreprise familiale ainsi que dans sa diversité le phénomène de croissance des entreprises ;
- Tenter de dégager les différents déterminants ainsi que les différents obstacles à la croissance des PMEF .

2- Les hypothèses de la recherche :

Cette recherche s'appuie sur les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La croissance de la PMEF ne peut se concrétiser que si l'entreprise dispose de moyens financiers, humains, technologiques. Or que par sa nature l'entreprise familiale ne dispose pas à sa guise de toutes ces ressources au moment opportun. Cela signifie que peu d'entreprises familiales sont éligibles à la croissance.

Hypothèse3 : Les variables liées à la personnalité du dirigeant, aux caractéristiques de l'entreprise, à la stratégie choisie et à l'environnement de l'entreprise seront déterminantes dans la volonté ou non de croissance des PME familiales .

Hypothèse 2 : La croissance économique au niveau du pays passe nécessairement par la création des PME (croissance extensive), mais aussi par la croissance des entreprises existantes (croissance intensive).

3- Le choix du thème :

Une caractéristique de cette recherche réside dans la quasi absence de travaux portant sur les stratégies de croissance des entreprises familiales Lato sensu.

La littérature sur la croissance d'une part, et sur les PME d'autre part, est abondante mais pratiquement inexistante au carrefour de ces deux champs d'étude. Dès lors, «pour avancer dans l'inconnu » une recherche exploratoire du terrain s'impose.

Les recherches ayant trait aux stratégies de croissance des grandes entreprises sont très nombreuses, mais s'agissant des PMEF, elles sont le plus souvent appréhendées comme des cibles potentielles pour ces grandes sociétés et non comme des acteurs d'opérations de fusions, de prise de participations (Schwartz 1982)¹⁰ .

¹⁰ Schwartz S. (1982) : factors affecting the probability of being acquired : evidence from the United States – the economic journal , vol 11 p431 cité par Natacha TREHAN ; “ Les stratégies de croissance externe des entreprises personnelles et familiales » , thèse de doctorat de science de gestion , université Pierre Mendès France de Grenoble , 2000

Le manque d'intérêt pour les stratégies de croissance des PMEF, est manifeste, de ce constat est née la présente recherche avec une première préoccupation à l'origine de nombreuses entreprises familiales restent enfermées sur elles mêmes.

4- La méthodologie de la recherche :

Une fois la problématique et les principales questions de recherche déterminées, reste à concevoir une démarche de recherche propre à apporter une réponse à ces questions.

La méthodologie suivie dans le cadre de ce travail est de type déductive, ainsi donc, le travail sera structuré au départ par une étude théorique des déterminants et les obstacles de la croissance des PME familiales et ensuite, par une étude empirique sous forme d'enquête auprès de certaines entreprises algériennes dans le secteur de la chimie et la pharmacie (enquête faite par le centre de recherche en économie appliquée au développement « CREAD » en 2004).

Afin de mener à bien notre étude, on s'est basé sur les points suivants :

- La recherche bibliographique concentrée sur la stratégie de croissance et sur les entreprises familiales,
- L'exploitation des travaux universitaires consacrés aux PME,
- L'exploitation des documents fournis par le ministère de la PME et l'Office national des Statistiques (ONS),
- L'exploitation de l'enquête effectuée par le centre de recherche en économie appliquée pour le développement « CREAD ».

Ce travail est structuré de la façon suivante :

- La première Partie de ce travail sera consacrée à faire ce que Pras et Tarondeau appellent « une évaluation des connaissances et des données existantes », autrement dit selon Mintzberg : «il ne s'agit pas de faire une revue de la littérature mais de faire une synthèse de résultat de recherche » intitulée : *Cadre conceptuel et questions de recherche « Approche théorique »*.

- Alors que la seconde partie tente d'analyser la croissance à partir des données empiriques en Algérie. Celle-ci est intitulée sous le nom d' : *Analyse empirique auprès des PME algériennes*.

Partie I : Cadre conceptuel et
questions de recherche «Approche
théorique »

Chapitre 1: Aperçu global sur les PME Familiales et la conceptualisation de la croissance des entreprises

Chapitre 2: Les déterminants et les difficultés rencontrées à la mise œuvre de la stratégie de croissance dans les PME familiales

Partie I : Cadre conceptuel et questions de recherche

« Approche théorique »

Introduction à la Partie :

Dans la plupart des pays africains, l'économie nationale reposait sur les grandes entreprises. La théorie économique et les différentes politiques économiques prônaient les mérites de la grande entreprises au détriment de la PME. La politique était de soutenir les grandes entreprises qui emploient un nombre important de personnes et auxquelles on associait une plus grande efficacité, selon le principe d'économie d'échelle.

En réalité, les petites et moyennes entreprises sont surtout le point de départ de la création des grandes entreprises. En Algérie, il y a trop peu de grandes entreprises nouvelles issues de petites (la plupart naissent plutôt de fusion). Ainsi PME et grande entreprise sont contraintes d'évoluer ensemble. Ce qui créer une certaine complémentarité où la performance de l'une est plus ou moins dépendante de l'autre.

En effet, si pour certains auteurs (Lansberg, 1988) la taille de l'entreprise familiale peut varier entre «le petit magasin du coin » jusqu'à la grande entreprise multinationale, pour d'autres, les termes «petite entreprise», «petite et moyenne entreprise» et «entreprise familiale » sont utilisés de façon interchangeable en référence au même type d'entreprise (Becker & Tillman 1978). En France, les résultats d'une étude empirique menée par Kalika (1988)¹¹ et portant sur les structures des entreprises françaises permettent de mettre en évidence certaines caractéristiques propres aux entreprises familiales. En effet, selon l'auteur, qui qualifie de familiales, « toutes entreprises effectivement dirigées et possédées, généralement totalement, par le fondateur ou par des membres de sa famille», celles-ci apparaissent en moyenne moins différenciées, moins standardisées, moins formalisées, plus centralisées et moins planifiées et contrôlées que les entreprises non

¹¹ Kalika M., (1988), « Structures d'Entreprises : réalités, déterminants, performances », Economica Gestion, 428 pages.

familiales (Kalika, 1988). Ces différences structurelles sont, d'après l'auteur, le fait que d'une part, la taille des entreprises familiales est généralement plus réduite que celle des entreprises non familiales et que d'autre part, la direction des entreprises familiales est plus fréquemment assurée par des autodidactes davantage techniciens ou commerciaux que gestionnaires et organisateurs.

La situation de l'Algérie en matière de création d'entreprises ne se démarque pas du contexte général dans lequel se situent les autres pays en voie de développement. Elle connaît les mêmes freins et limitations que les autres pays semblables en ce qui concerne la création de la grande industrie. la PME ne se présente plus comme une alternative de choix, mais comme la seule plausible et réalisable par les particuliers. Il va sans dire que les mesures d'encouragement n'ont pas manqué. Mais l'incitation à la création ne suffit pas à elle seule; encore faut-il que ces PME survivent et se développent ?, autrement dit : comment rentrer dans un cercle vertueux qui aille de la petite à la grande entreprise, celle-ci donnant à son tour du travail aux petites et suscitant la création de nouvelles activités ?

Le premier chapitre de cette partie sera donc consacré à expliciter les trois notions de base du travail à savoir: la PME, l'entreprise familiale et la croissance; intitulé: « Aperçu global sur les PME familiales et la conceptualisation de la croissance des entreprises ». Alors que le deuxième chapitre de la même partie développera une argumentation théorique expliquant comment la croissance des PME est contrainte par plusieurs facteurs et qu'es ce qu'empêchent cette catégorie d'entreprises de croître ?. Ce chapitre est intitulé : « les déterminants et les difficultés rencontrées à la mise en œuvre de la stratégie de croissance dans les PME familiales ».

Chapitre 1: Aperçu global sur les PME
Familiales et la conceptualisation de la
croissance des entreprises

Chapitre 1: Aperçu global sur les PME Familiales et la conceptualisation de la croissance des entreprises

Introduction :

On ne saurait imaginer une société moderne sans la création d'entreprise. L'entrepreneur crée l'entreprise et l'entreprise crée la richesse et l'emploi (Fortin, 2002)¹². Ensemble, ils déterminent, pour une large part, le rôle et la place des régions, nations, pays et continents dans l'arène internationale.

En Algérie, la dernière décennie a été marquée par un mouvement continu de créations d'entreprises, mais toutes ces entreprises qui ont été créées se sont-elles maintenues, voir se sont-elles développées ?¹³

Pour un ensemble de raison, la plupart des PME restent des PME, c'est à dire ne connaissent pas un mouvement de croissance pour différentes raisons voulues ou subies.

Ce comportement de ce type d'entreprises semble lié à la nature même de la PME et surtout à la position du chef d'entreprise face au risque, en aucun cas il ne faudrait l'attribuer de façon privilégiée aux acteurs externes.

Pourquoi les PME et surtout celles à caractère familial refusent-elles la croissance ?

Dans ce chapitre après avoir donné un aperçu global des PME algériennes on essayera de répondre aux deux questions suivantes :

- Comment les décisions stratégiques sont-elles prises dans les PME ?
- Quels sont les objectifs de ce type de PME ?

1. Aperçu global sur les PME algériennes :

Trois remarques méritent d'être formulées au début d'une analyse portant sur les PME en Algérie;

¹² Fortin P.A : « Devenez entrepreneur pour un quebec », PUL , quebec, 2002

¹³ Koudri .A : « Démographie entrepreneuriale et vitalité économique » in « de la gouvernance des PME-PMI : regards croisés, France – Algérie », édition L'harmattan 2006, paris, p105-112

Premièrement, pendant longtemps, l'économie et la société algérienne ont vécu dans le mythe de la grande organisation perçue comme seule porteuse de développement. La petite structure était à peine tolérée dans la plupart des domaines, cet aspect faisait partie de l'économie administrée (1967 – 1987).

Ensuite, l'ouverture de l'économie amorcée dès 1989 a entraîné un développement important de la PME et du secteur privé.

Et enfin, au plan méthodologique, l'analyse économique comme l'approche managériale, ne permettent pas seules de rendre compte de la nature des PME ni de leur mode de fonctionnement, mais une approche multidisciplinaires va nous permettre de mieux rendre compte de la réalité de ces PME au stade actuel de l'économie algérienne .

1.1 Définitions des différents concepts de base :

Trois notions méritent d'être clarifiées et délimitées : La petite et moyenne entreprise (PME), l'entreprise familiale, et la notion de croissance.

1.1.1 La notion de la Petite et Moyenne Entreprise (PME) :

En Algérie , il n'existe pas une définition communément admise de la PME, par les organismes de statistiques et de suivie de la PME , puisque les différentes sources capables de fournir des informations sur le secteur ne s'accordent pas . toutefois nous retiendrons la définition de la PME suggérée par *la loi 01-18 du 12 décembre 2001* portant la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise¹⁴. Cette définition se fonde sur quatre critères : les effectifs, le chiffre d'affaires, le bilan annuel et l'indépendance de l'entreprise.

Dans son *article 4* : « la petite et moyenne entreprise, PME, est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et / ou de services employant une à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars et qui respecte les critères d'indépendances ».

¹⁴ Voir en annexe I : la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise

La moyenne entreprise, elle, est définie par *l'article 5* de la même loi comme étant «une entreprise employant 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions de dinars et 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de dinars .

La petite entreprise, elle est définie dans *l'article 6* de la même loi comme étant « une entreprise employant 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas les 200 millions de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de dinars. »

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

la PME est caractérisée par une concentration de la gestion et de la décision. Une des définitions de la petite entreprise est justement celle dans la direction sinon le dirigeant assume les responsabilités techniques et financières, c'est-à-dire le contrôle et le développement de celle – ci . La petite taille s'accompagne d'une personnalisation de la gestion qui veut dire la centralisation de la plupart des décisions chez un seul individu.

L'entreprise de petite taille possède une faible capacité de financement, les apports de capitaux sont de type familial, des voisins de la famille, et fait moins recours aux capitaux externes (emprunts).

Dans une optique restrictive, on considère que le modèle PME est un modèle d'indépendance financière, le marché de la PME est souvent local, et peu de PME exportent sur des marchés étrangers .

Julien P.A (1994)¹⁵ retient six caractéristiques pour cerner le concept de PME :

1. *La petite taille*

2. *La centralisation de la gestion* ; on peut même parler de «personnalisation» de la gestion en la personne du propriétaire dirigeant dans le cas de toutes les petites entreprises. Mais on peut aussi retrouver une forte centralisation dans les moyennes entreprises des secteurs traditionnels.

¹⁵ JULIEN P.A :« Les PME : Bilan et perspectives », les presses inter Universitaire, Quebec , 1994

3. *Une faible spécialisation* ; tant au niveau de la direction que des employés et des équipements. La spécialisation vient avec l'augmentation de la taille, le passage d'une production variée, sur commande ou de très petites séries à une production en série et répétitive. C'est ainsi qu'à mesure que la firme grossit, elle doit mettre sur pied plusieurs niveaux organisationnels, normalement d'abord dans les fonctions comptables et de production, ensuite dans la fonction marketing, puis dans celles des achats, de la recherche et développement et enfin du personnel.
4. *Une stratégie intuitive ou peu formalisée* ; Alors que les grandes entreprises doivent préparer des plans relativement précis des actions à venir pour que toute la direction puisse s'y référer; dans les petites entreprises, le propriétaire –dirigeant est suffisamment proche de ses employés clés pour leur expliquer au besoin tout changement de direction.
5. *Un système d'information interne peu complexe ou peu organisé*; les petites organisations fonctionnent par dialogue ou par contact direct. Les grandes doivent mettre sur pied tout un mécanisme formel (et écrit) permettant le transfert d'information tout en minimisant le bruit et en favorisant le contrôle. Les très grandes entreprises vont même produire un journal de l'entreprise pour diffuser l'information générale et empêcher que les rumeurs nuisent à l'efficacité de l'entreprise.
6. *Un système d'information externe simple* ; dans les PME, le propriétaire-dirigeant peut discuter directement avec ses clients tant pour connaître leurs besoins et leurs goûts qu'expliquer différents aspects du ou des produits etc. La grande organisation doit faire des études de marché coûteuses et complexes qui souvent d'ailleurs finissent par influencer la stratégie alors que la réalité a déjà changé.

Cependant, comme évoqué dans l'introduction générale, ces caractéristiques sont aussi applicables aux PME dites familiales.

1.1.2 La notion de l'entreprise familiale :

Tout d'abord, une remarque s'impose. l'entreprise familiale de taille moyenne constitue un sous - ensemble de la population des entreprises communément appelées « PME » lato sensu .

Les recherches sur les entreprises familiales sont relativement récentes, pour preuve par exemple, la publication du premier numéro de la revue *family business research* au printemps 1988. Il n'y a pas de consensus sur les critères à retenir pour définir ce type d'entreprises. Toutefois, de l'ensemble des définitions répertoriées, il ressort trois principaux critères pour les caractériser : La propriété, la direction et la succession

La propriété : ici on peut se référer à la notion de contrôle, aussi peu importerait alors que la famille détienne la majorité du capital, ce qui compterait c'est qu'aucun autre groupe d'actionnaires n'ait un poids supérieur. En corollaire, le dirigeant de l'entreprise doit appartenir à cette famille. Sont exclus les cas où la direction est assurée par un dirigeant extérieur même s'il est nommé par les actionnaires majoritaires.

La succession : Ce critère est difficile à apprécier aussi, considérons - nous que l'entreprise est familiale dès lors que le capital est détenu majoritairement par les membres d'une même famille ou l'entreprise a été effectivement transmise à la seconde génération.

L'entreprise familiale ne peut être appréhendée ni à travers des formes juridiques spécifiques ni à travers des tailles spécifiques. De l'enchevêtrement de valeurs famille /entreprise, il résulte que certaines notions méritent d'être éclaircies.

Les définitions de l'entreprise familiale sont diverses et nombreuses. Trois grands types ont pu être retenus par le passé (Allouche et Amann 1998)¹⁶ :

- Certains auteurs retiennent comme critères le degré de détention du capital par la famille c'est le cas de : (Alcorn 1982, Barnes et Hershon 1976, Bary 1975);
- Pour d'autres, c'est le degré d'implication de la famille dans le management qui constitue le critère déterminant (Bekhard .R ,Dyer .J 1983 , Keppner 1983);
- L'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante est parfois retenue comme critère (Churchill et Hatten 1987, Ward 1987).

Une définition plus détaillée est donnée par Davis et Taguiri (1982)¹⁷. Ils définissent une firme familiale comme «.. une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise

¹⁶ Allouche J. et Amann B. : « L'entreprise familiale : un état de l'art », *cahier de Larego*, septembre 1998 p10

¹⁷ Davis J.A et Taguiri R. : « Bivalent attributes of the family firm . santa barbara, CA : owner managed business institute . 1982 . cité par Allouche et Amann : « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », économie et société , 1998 p3

à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital ... »

Dans ce présent travail, On considérera qu'une entreprise est familiale lorsqu'une famille (ou une alliance de familles) possède une part suffisante du capital pour pouvoir exercer une influence déterminante sur le choix des dirigeants et de la stratégie, la transmission de la propriété et du contrôle à la génération suivante et la culture de l'entreprise

Dans le cas de l'Algérie selon plusieurs études menées par le centre de recherche en Economie Appliquée au Développement CREAD¹⁸; toutes les PME privées sont considérées essentiellement comme familiales .

L'entreprise familiale diffère des autres en ce qu'elle combine une entreprise et une famille, deux univers qui comportent chacun des besoins, des objectifs, une vie et des croyances qui leurs sont propres. Il est même utile de prendre en considération que les règles de la famille et celle de l'entreprise sont non seulement différentes mais parfois contradictoires entre elles.

En effet la famille influence l'entreprise aussi bien que l'environnement de l'entreprise influence la famille. C'est pourquoi le planning stratégique des entreprises familiales est différent des autres entreprises.

1.1.3 La notion de croissance de l'entreprise :

Dans le monde des affaires, le concept de croissance est un concept très répondu qui fait partie du vocabulaire de tout gestionnaire. Il évoque le succès, la performance, la rentabilité, la réussite financière.

Lorsqu'une entreprise fixe ses objectifs, indéniablement on parlera de croissance des ventes, croissance de la part de marché, croissance des profits, des actifs, des effectifs ...etc.; pour plusieurs dirigeants, la croissance devient presque une fin en soi , dans la mesure où on l'associe généralement à la réussite.

Très souvent, la notion de croissance d'entreprise sous-entend une augmentation des résultats en termes de chiffre d'affaires, de résultat net, de volume de production, etc., alors qu'elle peut concerner l'augmentation de ses moyens de production (capital et travail) ou /et de ses résultats.

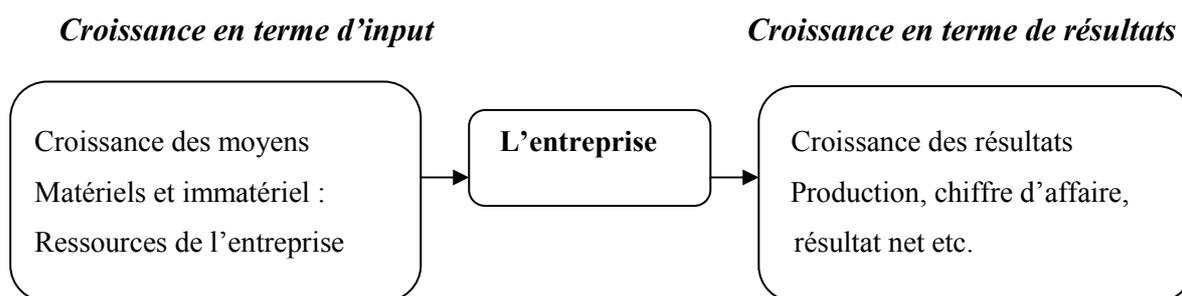
¹⁸ CREAD : journal el Watan (économie) : supplément hebdomadaire du 06 au 12 mars 2006

BIENAYME.A., définit la croissance de l'entreprise « comme un phénomène dont le caractère multidimensionnel découle des critères retenus pour en mesurer la taille ». ¹⁹

La croissance de l'entreprise correspond à l'augmentation de la taille de celle-ci dans le temps²⁰. Le concept de taille est difficile à cerner pour les entreprises du fait que sa mesure dépend du critère choisi (volume de production, chiffre d'affaire, effectif, moyens matériels, etc.). Les indicateurs de taille sont de deux natures: ceux qui se réfèrent aux facteurs de production (inputs), ce sont les moyens nécessaires à la production d'un bien ou d'un service et ceux se référant aux résultats de l'entreprise.

Cette façon de définir la croissance de l'entreprise (selon la taille) n'explique pas d'une manière précise le type de processus d'augmentation concerné : ses moyens de production, ses résultats ou les deux en même temps (puisque l'augmentation peut concerner les deux notions). On peut schématiser la croissance de l'entreprise de la manière suivante :

Figure 1 : Croissance de l'entreprise



Source : N.Gasmi : « déterminants de la croissance externe horizontale » thèse de doctorat en science de gestion, université de Bourgogne, Dijon 1998

L'augmentation de l'entreprise signifie donc l'augmentation de l'un ou de plusieurs indicateurs.

En résumé la croissance est un indice non négligeable de la performance économique et de la dynamique de l'entreprise, elle mesure son aptitude à élargir son champ de possibilités commerciales et techniques ..

Au-delà de ces commentaires, le thème de la croissance de l'entreprise suscite plusieurs interrogations: l'entreprise peut-elle croître indéfiniment ? Doit-elle freiner sa

¹⁹ BIENAYME A.: « la croissance des entreprises », analyse dynamique des fonctions de la firme, ed, bordas, 1971, p14

²⁰ NEGRE C. « la croissance de l'entreprise », cahier français, n° 234 , janv-fev, 1988, p21-25

croissance à certains moments ? Pourquoi la croissance ? Que choisir pour se développer ? Croissance interne ou croissance externe ?

Le but visé par la stratégie de croissance est de permettre à l'entreprise d'atteindre un niveau confortable et une taille minimale optimale (T.M.O) où elle pourra profiter des économies d'échelles qu'elle ne peut pas espérer réaliser si elle demeure petite .

- la croissance est une condition de survie des entreprises, c'est un moyen de réalisation des finalités de l'entreprise.
- C'est un moyen de réaliser les finalités personnelles des dirigeants des PME familiales
- Amélioration de l'efficacité de la production : l'augmentation de la taille permet à l'entreprise de tirer parti de l'effet d'expérience, par la réalisation d'économies d'échelle
- L'accroissement du pouvoir de négociation de l'entreprise : une firme plus grande bénéficie d'un grand pouvoir sur les concurrents, les fournisseurs, les banques, les pouvoirs publics
- L'obtention de la masse critique dans le secteur d'activité : cette masse s'obtient plus facilement par des firmes de taille importante

Parmi les différentes modalités de la croissance on cite :

La croissance interne : Qu'est un processus par lequel des unités économiques se développent en créant des capacités nouvelles de production et de vente créées grâce aux ressources propres. C'est le mode principal de croissance de l'entreprise.

Exemples:ouverture d'une succursale de vente, développement de nouvelles technologies, construction d'un hangar supplémentaire, achat de moyens de production (locaux, nouvelles machines ...)

L'entreprise s'appuie sur ses métiers traditionnels pour profiter :

- d'une demande forte pour ses produits : dominer les segments de marché
- de ses efforts de recherche et développement : nouveaux produits pour compléter ou rééquilibrer son portefeuille d'activités
- de ses capacités financières :la croissance finance la croissance, marges d'autofinancement et capacité d'endettement

- de son potentiel humain : la qualité des hommes favorise la croissance interne et les projets nouveaux

Cette modalité a l'avantages de :

- conserver l'indépendance des dirigeants et leur pouvoir
- contribuer à la création d'emplois et à l'amélioration du climat social dans l'entreprise, améliore les perspectives de carrière
- n'impose pas de renversements importants sur le plan des structures et de l'organisation interne

Alors que ses inconvénients :

- Accentue la spécialisation de l'entreprise dans ses activités actuelles
- Elle est donc plus vulnérable et fragile face aux variations d'activité
- Accroît souvent le niveau d'endettement

C'est le mode de développement privilégié des PME car elles manquent souvent de ressources propres pour assurer leur développement et être crédibles auprès de l'extérieur. C'est souvent la seule forme de croissance possible car les PME ont une surface financière trop faible pour songer à se développer en absorbant d'autres entreprises.

La croissance externe : C'est un Processus par lequel des unités économiques croissent en acquérant la propriété ou le contrôle de capacités de production existantes et déjà en fonctionnement : acquisition d'actifs existants. Modification des caractéristiques d'une entreprise obtenue par regroupement ou association avec d'autres entreprises

Mis à part une cause non économique (la crainte), les motivations sont essentiellement économiques :

- augmenter ses parts de marché (augmenter le chiffre d'affaires, accès à des marchés extérieurs...)
- profiter des effets de synergie (installations techniques, recherche et développement...)
- avoir accès à de nouvelles technologies (meilleure compétence tout en éliminant tout processus d'apprentissage...)
- augmenter la rentabilité (des moyens par l'élimination des concurrents, par la restructuration du secteur ...)
- utiliser un potentiel financier (pour diversifier le portefeuille d'activités...)

Parmi ses avantages :

- Elle dégage des résultats rapidement
- Elle assure une plus grande indépendance des approvisionnements et des débouchés en cas d'intégration
- Elle utilise les compétences, les parts de marchés, les structures des entreprises achetées

Alors que les inconvénients :

- Pose des problèmes d'intégration dans le nouvel ensemble (cultures, mode d'organisation du travail différent...)
- Il faut souvent incorporer de nouveaux actionnaires
- Risque de perturber le climat social de la firme (restructurations, réorganisation...)
- Complexe et longue à préparer : changements de structures, d'organisation d'où risques d'incohérences et de choc des cultures (ex Rover / BMW)
- La perte du statut familial pour les PME familiales

1.2 Etat des lieux du secteur de la PME en Algérie :

Le secteur de la PME a été marginalisé durant trois décennies, au profit de la grande dimension publique «géant aux pieds d'argile ». Autrement dit durant près d'un demi siècle (1882 - 1970), la PME a connu une décroissance très nette, cela est dû essentiellement à la mondialisation des marchés qui a obligé les entreprises à augmenter leur taille.

Cette politique de croissance systématique les a poussées à la recherche des économies d'échelles dans un souci de compétitivité.

Seules certaines activités, en particulier celles bénéficiant des marchés limités (produit spécifiques, régionaux . . .) ainsi que les activités artisanales et de création ont échappé à la course aux «économies d'échelles » .

La période des « trente glorieuses »²¹ ou « golden decades » était caractérisée par cette crise à la grande taille de l'entreprise. A l'époque selon les économistes et les pouvoirs publics, la PME ne pouvait être viable que dans les activités où, pour des

²¹ expression due à l'économiste Jean Fourastier pour caractériser les trois décennies (1945-1975) qui ont suivi la seconde guerre mondiale. Cette expression est justifiée par l'exceptionnelle croissance économique et les mutations sociales considérables qui a connues la France durant cette période

raisons de limitation des marchés, la dispersion de la demande ou carrément d'impossibilité de production de masse, la grande entreprise ne pouvait s'implanter. Se sont donc des investissements concentrés dans des niches, créneaux, délaissés par le secteur public étatique et se sont alimentés d'une part par des rentes générées par le monopole et d'autre part par le dysfonctionnement encourus par les entreprises publiques.

La recherche des avantages de la grande taille a entraîné la marginalisation des PME des secteurs d'activités où les «économies d'échelles» étaient importantes. Se sont les plus performantes qui ont survécu grâce à une croissance soutenue dans des secteurs soumis à la concurrence internationale. Ce mouvement de croissance a entraîné un changement de taille de l'entreprise. La PME est passée de la petite à la grande entreprise. C'est à ce moment qu'est née l'idée selon laquelle la PME n'est qu'une entreprise en «instance de croissance».

Si dans les pays développés, le rôle de la PME est déterminé par la structure industrielle (la logique des économies d'échelles lui interdisent certaines activités), dans les pays sous développés et socialistes, il est le résultat d'une politique spécifique du planificateur : Les PME interviennent dans l'économie en fonction du modèle de développement.

Dans les économies développées, la grande entreprise est le résultat de la croissance de la PME; Contrairement aux économies planifiées où elle n'a pas de «passé» de PME. elle a été créée directement avec cette grande taille dans le cadre des pôles industriels. C'est le cas de l'Algérie où les grands complexes industriels sont nés ex-nilo sans tradition industrielle.

Parmi les avantages de la grande dimension :

- *Les avantages techniques :*

Il a été constaté que le coût moyen de production diminuait au fur et à mesure qu'augmentait la taille de l'entreprise et donc de l'augmentation du volume de production. Ce phénomène désigne les économies d'échelles. C'est un avantage de la grande taille. Mais au delà du point optimal qui représente la taille idéale, il remonte et entraîne l'apparition des «déséconomies d'échelles».

- *D'autres avantages externes de la fonction technique :*

- L'augmentation de la taille de l'entreprise implique une augmentation du pouvoir de négociation ;
- La grande taille permet la mise en place de réseaux à l'échelle mondiale ;
- La grande taille permet une recherche plus intense et donc de l'innovation qui est le fondement de la compétitivité des entreprises

En Algérie ce n'est qu'à partir de 1988, avec l'avènement des réformes économiques en vue d'instaurer les mécanismes de l'économie de marché et de la concurrence, ainsi que le renforcement de l'industrie privée dans un cadre réglementaire, que l'Etat s'est désengagé de la production des biens et services.

Ce passage de l'économie administrée à l'économie de marché a même favorisé l'émergence d'un grand nombre d'activités économiques relevant de l'informel. De multiples analyses ont été consacrées à ce sujet²². Concernant les PME, celles qui sont informelles, sont caractérisées par :

- La sous-déclaration qui concerne les ressources utilisées comme main-d'œuvre, les équipements, les fonds propres, les dettes, mais également les ressources produites et principalement la production vendue.
- La pratique des ventes et des achats sans factures de produits, services et capitaux (devises étrangères ;
- Et enfin la fraude fiscale qui découle de la sous-évaluation de l'activité, de la non-déclaration de certains éléments d'actifs et d'exploitation.

En fait, le recours à l'informel se pose plus comme une nécessité de fonctionnement (tout au moins pour la majorité des PME) que simplement comme une modalité de maximisation du profits. A l'origine, une bonne partie de PME utilise le recours aux mécanismes traditionnels de financement familial pour lancer l'activité non par choix, mais faute de pouvoir utiliser le recours à l'emprunt bancaire assujetti à de nombreuses conditions et non encore tout à fait à la portée des PME .

D'une manière générale, la petite entreprise utilise une combinaison de mécanismes apparemment contradictoires relevant de l'économie traditionnelle,

²²Bouyakoub .A : « L'économie informelle en Algérie », Actes du colloque international organisé à l'université de Tlemcen. Les 14-16 Novembre 2000.

notamment les réseaux familiaux (recrutement, financement, approvisionnement, ventes) et des mécanismes de l'économie de marché .

Dans quelle mesure cette combinaison permet –elle aux PME de survivre, de se protéger contre toutes sortes d'agressions externes, de maximiser les taux de profit, etc. ?

Cette combinaison n'est –elle pas réellement un frein au développement de l'investissement et de la croissance des PME ?

1.3 Les contraintes affectant la naissance et le développement de la PME en Algérie :

L'environnement économique et social de l'Algérie , marqué durant ces dernières années par une faible croissance globale et des problèmes sociaux profonds, a perturbé et a contribué à réduire le développement des PME .

En plus la régression de l'activité des entreprises du secteur public, en sa qualité de donneur d'ordre pour nombre de PME, a contribué à ce marasme.

L'ONS²³ a bien montré que la limite principale au développement du secteur privé se trouve dans les caractéristiques sociologiques des dirigeants qui ont pour conséquence une nette préférence pour l'entreprise familiale aussi bien dans les formes juridiques que dans des formes de gestion .

Souvent ces entreprises ont recours aux capitaux familiaux et ont du mal à s'ouvrir sur l'extérieur et exporter leur produits. Les mouvements d'entreprises (cessions, fusions, regroupements, etc. ...) y sont rares.

Malgré les efforts engagés dans le cadre des réformes économiques depuis 1988, plusieurs problèmes continuent à annihiler ces efforts, il y a lieu de citer :

- Le manque d'information sur le secteur de la petite et moyenne entreprise, ce qui contribue à une absence de définition communément admise sur la PME en Algérie;
- L'utilisation de la fiscalité plus comme un outil de génération de recette que comme instrument de gestion de l'économie;
- La complexité et l'ambiguïté des textes à caractère législatif et réglementaire ;

²³ ONS : Office National des Statistiques

- Le manque de concertation entre l'Etat et le tissu industriel, peu outillé, afin de faire face à un environnement administratif , financier et fiscal . .
- La méconnaissance des mécanismes bancaires et financiers ;
- Et enfin l'environnement économique international a été lui aussi marqué par de profondes mutations qui ont affecté de façon radicale les modes de production et de distribution dans tous les secteurs.

1.4 L'entreprise familiale Algérienne :

La restructuration de l'économie a commencé par l'entreprise familiale qui était la caractéristique des activités productrices, des richesses à travers les âges.

Elles est le principal moteur des économies des temps anciens ; Certaines entreprises familiales dans différentes régions du monde sont même à l'origine de l'expansion industrielle de groupe mondiaux .

En Algérie, ce type d'organisation est aussi vieux que peut remonter la mémoire collective, il était dominant et connaît toutes les activités économiques aussi bien rurales qu'urbaines .

Selon la littérature consultée, il n'y aurait pas encore d'études et de recherche spécifiquement consacrées à l'entreprise familiale algérienne.

Parmi les caractéristiques des entreprises familiales algériennes, on peut évoquer :

- Aucune entreprise familiale algérienne ne ressemble à l'autre, ce qui confirme la multitude de définitions de l'entreprise familiale;
- Les entreprises familiales algériennes sont dans leurs très grande majorité des PME, ce qui semble être la tendance nationale, il existe cependant des entreprises familiales qui ont atteint l'envergure des grandes entreprises internationales avec une ouverture très importante sur le partenariat avec les multinationales;
- La pérennité de l'entreprise est considérée comme certaine et la supériorité du privé est indéniable sur l'entreprise à capitaux publics;
- On ne dit pas encore en Algérie entreprise familiale et entreprise non familiale, ceci est évidemment et pour combien de temps encore une spécificité local;

- Les problèmes de succession et de transfert de propriété sont eux aussi des plus classiques, le père fondateur prolonge sa présence à la tête de l'entreprise qu'il a créée et ne recule pas devant l'impatience de ses pré-désignés;
- Ces entreprises ne disposent pas encore d'instituts de recherche propres aux activités des entreprises familiales comme cela existe à travers le monde développé (exemple :«GREFF» centre de recherche sur l'entreprise familiale en France etc.), même les programmes d'enseignement ignorent l'entreprise familiale et ses spécificités.

En matière de stratégie, le pragmatisme semble l'emporter à priori et cela du fait que la plupart des entreprises familiales algériennes restent des PME et même des micro entreprises . Devant les nombreuses difficultés dues à l'ouverture brutale du marché local après les décennies de protectionnisme, beaucoup d'entreprises familiales se sont inscrites instinctivement dans des stratégies de survie en s'ouvrant aux activités de négoce et en réduisant le poids de leurs activités productives.

Les micro entreprises familiales algériennes, particulièrement celles qui exercent dans les services, sont acculées par la fiscalité et par leurs propres employés à la pratique de l'informel dans les salaires .

Comme toutes les entreprises familiales à travers le monde, les algériennes se font devoir de séparer la gestion de l'entreprise de la vie familiale.

Les entreprises familiales algériennes parlent très peu de leurs finances à l'instar de la très grande majorité des entreprises familiales à travers le monde ; leurs gestion est très prudente. Il existe cependant, quelques entreprises familiales algériennes qui ont atteint une envergure digne des grandes entreprises étrangères et qui utilisent les spécificités et les atouts propres aux entreprises familiales pour aborder avec succès la grande industrie.

2. La prise de décision dans les organisations familiales et leurs objectifs

Comme cette étude porte sur la petite et moyenne entreprise familiale (PMEF), il paraît nécessaire de la définir préalablement. Ainsi dans le cadre de cette recherche, sans rejeter le caractère descriptif des autres définitions, nous aborderons

la PME comme «une entreprise opérant dans le domaine économique dont l'existence est conditionnée pour le meilleur et pour le pire par la gestion d'un entrepreneur jouissant d'une indépendance décisionnelle »²⁴

Selon cet auteur, la vie ou la survie de l'entreprise est étroitement liée à la dimension humaine de celui qui la gère et en assume la responsabilité .

L'entrepreneur y demeure l'homme orchestre à la fois propriétaire – dirigeant, directeur de la production, responsable des ventes, chargé du recrutement du personnel ...etc. . c'est ce lien qui unit le destin de l'entreprise de petite taille à celui de son dirigeant qui différencie la PME de la grande entreprise .

Les entreprises familiales constituent aujourd'hui la forme la plus répandue de l'initiative privée et ceci quel que soient les pays concernés.

Depuis le milieu des années 80, l'attention tant des professionnels, que du monde universitaire se sont portée sur le phénomène de « l'entreprise familiale ».

Toujours en partant de l'idée que «La décision est au cœur du management », notre objectif ici est de comprendre la formation des décisions et d'analyser la manière dont ces décisions sont relié ensemble pour former des stratégies.

Pour justifier notre choix de la croissance dans les entreprises familiales, il importe de s'appuyer sur les principaux courant de recherche ayant trait à la théorie de décision. Notre objectif est donc d'apporter des réponses à la question suivante :

- Comment les décisions stratégiques sont-elles prises dans les organisations familiales ?
- Quels sont les objectifs des PME ?

2.1 La prise de décision dans les PME familiales :

Pour comprendre la prise de décision dans les entreprises familiales ; il faut tout d'abord comprendre le comportement de l'individu au sein de l'entreprise ainsi que les problèmes de pouvoir entre acteurs.

Comme toute entreprise, l'organisation familiale passe par des phases successives et est confrontée à des décisions stratégiques majeures à un rythme plus au moins rapide.

²⁴ Wtterwulghé R , Janssen F : « le financement des PME par le recours à l'endettement et leurs relations avec les banques » revue de la banque ; 1998 ,P 10 cité in Wtterwulghé R. « la PME , une entreprise humaine » , De Boeck et larcier , S.a , 1998.

L'objectif ici est donc d'apprécier le rôle de la composante familiale dans les décisions stratégiques inhérentes au développement de l'entreprise.

Parmi les théories de décision on distingue :

La théorie classique :

Celle-ci considère que les préférences de l'entreprise sont stables cohérentes, qu'elles sont exogènes à la décision du propriétaire dirigeant et contrôlent les choix. A l'opposé, March (1991)²⁵ constate que les préférences, celles de l'organisation, de ses propriétaires ou cadres sont vagues, contradictoires, qu'elles évoluent avec le temps et en fonction de l'expérience et des processus de décisions.

La théorie de la décision :

Les informations sont collectées et traitées pour résoudre un problème particulier. March (1991)²⁶ montre au contraire que les stratégies d'informations sont élaborées sans considérations particulières de pertinence pour les décisions précises.

D'après Herbert et A Simon, il faut partir des comportements psychologiques des décideurs individuels pour comprendre la prise de décision collective .

La vie d'une organisation est faite d'une multitude de décisions, prises à chaque instant. Le référencement d'un nouveau fournisseur, les choix d'investissement, la mise en place d'une équipe de travail ...etc.; l'ensemble de ces décisions pourraient avoir été prises au cours d'une même journée dans une même entreprise.

Toutes n'ont pas la même incidence ni la même fréquence, et ne sont pas traitées de façon identiques .

I Ansoff²⁷ propose de regrouper les décisions selon leurs importances, mesurables par plusieurs critères (l'horizon temporel ou échéance, le niveau hiérarchique du décideur , leur caractère exceptionnel ou courant) .

Ainsi 03 catégories de décisions sont distinguées :

- *Les décisions administratives (ou tactiques)*: elles concernent la gestion des ressources (financières, techniques ou humaines ...) dans une optique de performance maximale (exemple : formation du personnel ...);

²⁵ March J.G : « décisions et organisations », paris , les éditions d'organisation 1991 .

²⁶ Idem

²⁷ Ansoff H.I : « les stratégies de developpemnt de l'entreprise » , les éditions d'organisation , paris , 1989

- *Les décisions opérationnelles* : Sont relatives à l'exploitation courante (facturation, gestion des stocks, budgétisation ...);
- *Les décisions stratégiques* : Auxquels l'auteur s'attache particulièrement ; elles renvoient aux relations que l'organisation entretient avec son milieu ;

En résumé, March²⁸ explique que « les décisions ne sont pas vraiment prise dans une organisation, mais qu'elles se développent, d'elles même, dans un contexte significatif »

Crozier (1971)²⁹ reconnaît que les analyses de March et Simon permettent de faire une excellente analyse du calcul individuel, mais elles seraient, d'après lui, impuissantes pour rendre compte du calcul d'un groupe et de la stratégie complexe de l'individu, par rapport au groupe au sein d'une organisation, il conseille alors d'orienter la réflexion sur les problèmes de pouvoir.

2.1.1 L'influence du pouvoir dans la prise de décision :

En s'inspirant des travaux de Cyert et March, Mintzberg³⁰ explique que les personnes, influentes au sein de l'entreprise, se regroupent en coalition officielle ou officieuse et par négociation, si nécessaire établissent les structures de pouvoir de l'organisation. C'est la structure du pouvoir de l'organisation qui va déterminer de quel système de buts, une certaine entreprise se dotera.

les mécanismes de pouvoir sont un des ressorts important de la vie des organisations .celle ci est fréquemment confondue avec celle d'autorité. Or l'autorité n'est qu'une forme de pouvoir. une personne a de l'autorité quand il lui est possible d'obtenir, sans recours à la contrainte ni à la menace physique, une modification dans le comportement de quelqu'un.

Dès lors, qu'est ce que le pouvoir ? Pour Marx Weber c'est la probabilité qu'un acteur dans une relation sociale soit en position d'exécuter sa volonté en dépit de résistance .

Dans le cas des entreprises familiales, c'est le dirigeant qui prend toutes les décisions stratégiques et assure leur exécution à travers ses consignes personnelles. Il contrôle toutes les fonctions cruciales et centralise les flux d'informations.

²⁸ March J.G (1991) Op cite .

²⁹ Crozier M. « Les organisations », Dunod, Paris, 1971, Page 20

³⁰ Mintzberg H. « Le pouvoir dans les organisations » , les éditions d'organisations , 1986

Si l'on considère les buts de ces organisations, l'auteur explique qu'il s'agit de ceux du dirigeant- propriétaire et que l'organisation devient alors une extension de sa propre personnalité.

En se basant sur la définition de la coalition de March, les entreprises familiales dans lesquelles une famille partageant les mêmes valeurs, participe activement à la gestion de l'entreprise, sont caractérisées par une coalition interne dominée de type familial . Les buts de l'organisation seront alors ceux de la famille.

Dans les entreprises familiales, la coalition interne dominée se caractérise par 03 éléments essentiels :

- Une centralisation du pouvoir et donc de prise de décision ;
- Une quasi inexistence de la distribution du pouvoir ;
- Une autonomie du pouvoir, renforcée par le fait que la coalition externe est le plus souvent passive.

Nous posons donc comme postulat que les buts des organisations familiales sont ceux de la coalition interne dominée, à savoir :

Ceux de la famille, en sachant que le dirigeant qui les fait appliquer quotidiennement est un membre de la famille propriétaire et qu'il est normalement le représentant de la coalition familiale, le garant de ses aspirations.

Dès lors, un objet essentiel de notre analyse est le dirigeant – propriétaire de l'entreprise familiale, c'est-à-dire :

- Comprendre ses aspirations, ses buts, dans la perspective de sa perception de l'environnement interne et externe de l'entreprise familiale ; constitue une clef de lecture importante du choix stratégique voir sur son résultat.

Comme le dirigeant – propriétaire constitue un acteur central de la prise de décision au sein d'une entreprise familiale, identifier des « profils types » de dirigeants en fonction de leurs buts, nous aidera à bâtir des réflexions sur les raisons qui les poussent ou au contraire les dissuadent d'entreprendre une stratégie de croissance.

2.1.2 Le propriétaire - dirigeant:

2.1.2.1 Définition du propriétaire – dirigeant :

Les concepts d'entrepreneur, propriétaire – dirigeant, dirigeant sont souvent sujets à confusion.

La principale différence avancée par d'Amboise (Lalonde)³¹ entre l'entrepreneur et le dirigeant, est que le premier en plus des rôles qu'il peut jouer, assume seul les risques, tandis que le dirigeant apporte uniquement son expertise ou son expérience.

Dans la distinction entre entrepreneur et propriétaire – dirigeant, il souligne que l'entrepreneur est celui qui dirige une entreprise dont il est fondateur, tandis que le propriétaire – dirigeant peut assurer la direction d'une entreprise dont il n'est pas le fondateur.

Ce terme (Propriétaire – dirigeant) désigne selon la définition de Y. Gasse et G. Amboise³² : «un individu dont la participation au capital action de l'entreprise est majoritaire et qui prend une part active aux décisions relatives à l'orientation de l'entreprise et à la solution des problèmes quotidiens de cette dernière. C'est quel qu'un qui a un grand besoin d'accomplissement et de réussite, il est créatif et a beaucoup d'initiative, il a confiance en lui et fait preuve d'audace, a un fort besoin d'indépendance et d'autonomie, est motivé, énergique, engagé et il aime les risques modérés ».

Selon Drucker³³ «L'entrepreneur est celui qui confère à des ressources la capacité de produire une nouvelle richesse. Il différencie le travail entrepreneurial du travail managérial. mais il estime qu'on peut devenir un bon entrepreneur sans gérer et que si l'on gère en ignorant l'entrepreneuriat, on risque de devenir bureaucrate ».

Au niveau de la prise de décision, la spécificité des propriétaires dirigeants des PME, est qu'ils tiennent compte de 03 réalités : économique, politique et familiale.

La première s'explique par le besoin financier et le besoin de réaliser des bénéfices; la deuxième par le besoin de renforcer son pouvoir dans l'entreprise et la troisième par le souci d'assurer un avenir meilleur à sa famille.

³¹ C. Lalonde : « Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires – dirigeants dont l'entreprise a été en faillite une étude en contexte régional au quebec » ; thèse de doctorat, université de Laval 1985 Cité par Natacha Tréhan : « les stratégies de croissance externe des entreprises personnelles et familiales », thèse de doctorat, université Pierre Mendès France de Grenoble, décembre 2000. P 37

³² Y. Gasse et G. Amboise : « Défis prioritaire pour propriétaire dirigeant de PME, similitude et différence », université de Laval, quebec 1982. cité in Chirishungu Chirushage : « la performance des PME et l'utilisation des pratiques de gestion, cas des PME congolaises de la ville de Kinshasa » mémoire de fin d'étude université de quebec, Mars 2001

³³ P. Drucker : « Façonner l'avenir » ; les éditions organisation, Paris, 1988.

Que ce soit dans une PME ou dans une grande entreprise, l'activité du dirigeant est vitale pour une entreprise. Il est au centre de toute activité, de l'efficacité de ses décisions dépendra le succès de l'entreprise. c'est à lui que revient la conduite de l'entreprise vers l'atteinte de ses objectifs de la façon la plus efficiente et la plus efficace. Il est responsable de la bonne marche des activités au sein de l'organisation, la disparition et la survie de l'entreprise lui sont donc imputables .

2.1.2.2 Profils types du propriétaire dirigeant :

Tout un courant de recherche ayant trait à l'entrepreneuriat s'est attaché à élaborer des typologies d'entrepreneurs ou de dirigeants de PME, en fonction de leurs aspirations et de leurs comportements vis à vis de la croissance

Pour rappel, une entreprise familiale voit le jour grâce à un créateur qui deviendra au fil du temps entrepreneur et puis fondateur à posteriori. Le créateur aime les défis, les responsabilités, décider et voir des résultats concrets. C'est un gestionnaire prudent ne prenant pas de risques sans raison. Cette entreprise est comme un enfant pour l'entrepreneur charismatique et complet, et c'est cette implication effective qui en fait différencie fondamentalement les entreprises familiales des entreprises non familiales.

Plusieurs travaux sont fondés sur le constat suivant : La plupart des théories économiques sur la croissance des entreprises considèrent la volonté de croissance comme normale (idée, notamment, d'un comportement de maximisation du profit), alors qu'il existerait une répugnance à croître dans certaines entreprises de petites ou de moyenne dimension. L'influence des motivations psychologiques des dirigeants propriétaires est alors intégrée dans les approches entrepreneuriales pour expliquer la croissance des PME.

Le débat sur le but de croissance des entreprises, en particulier des PME est loin d'être clos.

L'idée que la croissance ne pourrait survenir qu'après que la firme eut satisfait des besoins prioritaires, qui s'inspire de la théorie des besoins de Maslow sur laquelle se fonde notamment Mintzberg (1986)³⁴ pour expliquer les buts organisationnels quel que soit le type d'organisation considérée .

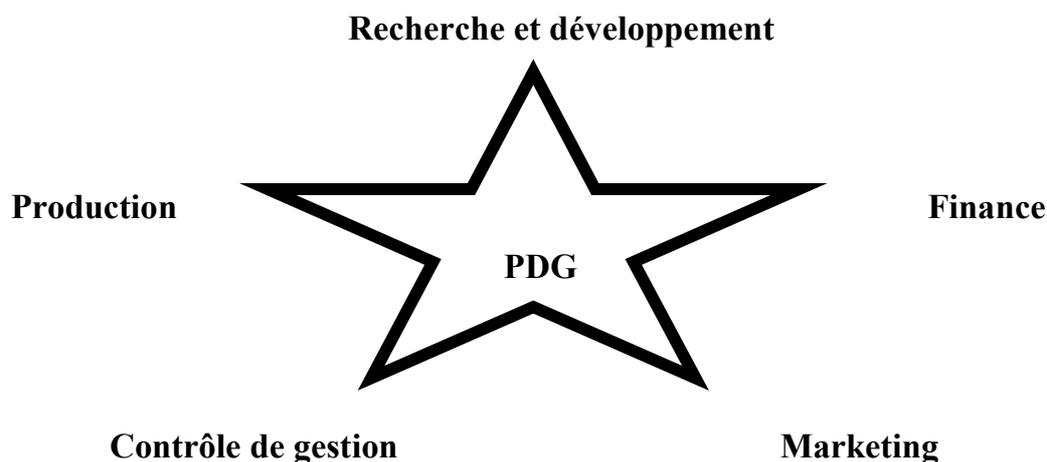
³⁴ Mintzberg H. 1986 , P 679 , Op cite

2.1.3 L'organisation de l'entreprise familiale :

Au début, lors de la création, l'entreprise se trouve au stade I, et connaît une croissance rapide. Par la suite elle se développe et sa structure grossit, elle est au stade II période pendant laquelle le dirigeant veut assurer sa stabilité et assurer son contrôle. Le stade III est celui de la maturité moment où dirigeant propriétaire commence à songer à la transition c'est une période de renouvellement et surtout le moment où l'on peut considérer à l'adapter aux nouvelles technologies.

L'organisation de l'entreprise familiale est souvent informelle et peu comparable à la structure hiérarchique (en arête) ou en matrice que l'on trouve dans les entreprises non familiales. La structure la plus répandue est celle en étoile ou en soleil où le patron est au centre et s'implique dans tous les départements.

Figure 2 : La structure de l'entreprise familiale



Source : Ghertman .M : “ Management Stratégique de l'entreprise”, Presse Universitaire de France, Paris, 1996

Parmi les avantages de cette structure :

- L'accessibilité du patron qui connaît le métier jusqu'au moindre détail et qui a tendance à prendre rapidement des décisions stratégiques et qui privilégie la communication orale.

Parmi les inconvénients :

- Il n'existe pas de politique de décentralisation systématique ;
- La délégation se fait cas par cas et surtout le contrôle est délégué.

Le conseil d'administration peut quand l'entreprise familiale est en phase de transition et s'il est en partie constitué de participants externes compétents favoriser la professionnalisation de la société familiale.

Toutefois souvent la présence de personnes extérieures est mal tolérée et des situations et réactions dommageables pour l'entreprise.

Les principaux problèmes perçus par un cadre extérieur et dont l'entreprise familiale doit être consciente sont les suivants :

- La peur du favoritisme des membres de la famille et les possibilités limitées de promotion.
- La rémunération est souvent considérée comme des coûts et non un investissement, et le système de prime ou de bonus y est peu développé comparé aux entreprises non familiales.
- Les rivalités entre les membres de la famille et les comportements politiques que cela peut entraîner et qui empêchent le gestionnaire d'optimiser l'utilisation de son temps et énergie.

Mais pour assurer la survie de l'entreprise familiale, elle devra à un certain moment en tout cas, s'attacher des talents extérieurs. Ceux-ci doivent être loyaux pour travailler en confiance, tolérants pour concilier les aspirations personnelles et celles de l'entreprise, et flexibles surtout pour s'adapter lors des changements et transitions.

Quel que soit le type d'organisation considérée, Mintzberg (1986)³⁵ pour expliquer les buts organisationnels montre que la préoccupation première est la survie, celle-ci constitue une contrainte ultime pour tout système. C'est le but primordial des autocraties.

Le deuxième but intrinsèque est l'efficacité, cette dernière contribue à assurer la survie.

Le troisième but vise à exercer un contrôle sur l'environnement. Mintzberg (1986)³⁶ l'aborde de deux manières : D'une part, l'organisation peut vouloir conserver son autonomie, alléger les pressions subies, le contrôle est alors une contrainte, d'autre part le contrôle peut être une fin en soi. La croissance est un moyen pour réduire la dépendance et ainsi stabiliser l'environnement de l'organisation.

Enfin, le quatrième but est la croissance et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, une des motivations réside dans le fait que la coalition interne bénéficie directement de cette croissance. Ensuite, elle peut permettre à l'organisation d'atteindre les autres buts fixés (survie, efficacité, et contrôle), elle est alors plus appréhendée comme une

³⁵ Mintzberg H. OP cité.

³⁶ Idem

contrainte que comme un but. La croissance peut ainsi constituer l'objectif premier, l'atteinte d'une grande dimension, mesure ultime du succès d'un système.

Mais dans le cas des entreprises algériennes, le but de croissance ne semblerait pas prioritaire, car le dirigeant - propriétaire sait que manager une grande entreprise nécessite des procédures bureaucratiques, réduisant son pouvoir interne et nécessitent une autre configuration de pouvoir. Caby, Hirsingue (2002)³⁷ confirment que «la vocation d'une moyenne entreprises familiale n'est pas de devenir une grande entreprise ... que la firme survive d'abord, qu'elle croisse ensuite »

Toutefois si les buts des PME, par rapport à la croissance sont déterminés à priori, quel intérêt y-a-t-il à étudier l'influence des profils des dirigeants – propriétaires sur la croissance de leur entreprise, à fortiori sur leur choix des modalités de cette croissance ?

Dès lors que nous avons retenu comme postulat que les buts des organisations familiales sont ceux de la coalition interne dominée, représentée par le dirigeant propriétaire, la prise en compte de type de dirigeants nous semble pertinente pour mieux comprendre la stratégie de l'entreprise familiale, qu'elle s'inscrive dans un but de survie ou de croissance.

2.1.4 Les typologies entrepreneuriales relative à la croissance :

Les deux types des typologies d'entrepreneurs sont :

2.1.4.1 L'entrepreneur Artisan (Craftsman) :

A rarement suivi une formation supérieure, il a peu d'expérience, notamment en gestion, mais une forte compétence technique. Il se focalise, essentiellement dans des activités faiblement innovantes. Son aversion pour le risque est marquée. La crainte de perte de contrôle, a fortiori de pouvoir, prédominante, il ne cherche donc aucun investisseur multiple ou partenaire et aura tendance à refuser la croissance si elle est susceptible de compromettre son contrôle.

Autrement dit, il est plus préoccupé par la survie de son entreprise que par sa croissance, il est surtout motivé par les avantages intrinsèques à son rôle de chef d'entreprise, tels que l'autonomie, le statut ou le pouvoir. C'est ce type qui est dominant dans les PME familiales algériennes.

³⁷ CABY .J et HIRIGOYEN .G : « La gestion des entreprises familiales », édition economica, 2002

2.1.4.2 L'entrepreneur opportuniste (opportunistic) :

Bénéficie plus d'une formation supérieure. Ses expériences sont diversifiées et nombreuses, notamment en gestion. Cet entrepreneur est plus orienté vers le futur, le changement. Son organisation croît rapidement grâce non seulement, aux partenaires financiers mais aussi à la poursuite d'une stratégie innovante.

La crainte d'une perte de contrôle n'est pas déterminante, il est généralement motivé par des considérations financières et par l'opportunité de construire une organisation réussie.

L'objectif du modèle construit par Davidsson (1989)³⁸ est d'identifier quelle variable va le plus inciter ou, au contraire, dissuader les dirigeants des PME dans leur choix de croissance. Tout en reconnaissant l'impact des variables externes et celui des ressources internes disponibles. Il examine la manière dont les dirigeants – propriétaires perçoivent l'influence de la croissance sur leur charge de travail le bien être de leurs employés, leurs finances personnelles, leur niveau de contrôle, l'indépendance.

Julien et Marchesnay (1992)³⁹ ont également proposé une typologie basée sur la logique d'action de l'entrepreneur.

Le premier « PIC » (Pérennité, Indépendance, Croissance). Cela veut dire que la pérennité de l'entreprise implique notamment l'espoir de transmettre celle-ci à un membre de la famille, l'indépendance et la croissance.

Le second appelé (CAP) (Croissance, Autonomie, Pérennité), il privilégie et vise une croissance forte.

2.2 Les objectifs des entreprises familiales :

Selon la théorie économique néoclassique, l'entreprise cherche avant tout à maximiser son profit. Le profit constituerait son seul objectif et la condition même de sa survie. En effet, les forces du marché en concurrence parfaite obligent le dirigeant à maximiser son profit, en conséquence, à minimiser les coûts, à défaut de quoi son entreprise serait contrainte de se retirer du marché .

Or la concurrence réelle , fréquemment associée à une réunion du pouvoir et de la propriété entre les mains du dirigeant de PME familiale, permet à celui-ci de

³⁸ Davidsson P. (1989) « entrepreneurship – and after ? a study of growth willingness in small firms - journal of business venturing page 211- 226 cité par Gasmi . N OP. Cité in Tréhan .N , Op cite

³⁹ Julien P.A et Marchesnay M. (1992) : « des procédures au processus stratégiques dans les PME » , perspectives en management stratégique , sous la direction de A NOEL ; Paris ; economica page 129

poursuivre des objectifs autres que la maximisation du profit (Janssen 1998)⁴⁰, Les objectifs poursuivis par les dirigeants de PME familiales au travers de leurs entreprises peuvent être multiples et englobent souvent des aspirations comme, l'indépendance, le pouvoir, la réalisation individuelle, la pérennité ...Etc.

D'après plusieurs auteurs consultés La majorité des dirigeants des PME familiales n'intègre, toutefois, pas la croissance parmi ses objectifs.

2.2.1 La maximisation du profit :

L'entreprise opère un calcul qui lui permet d'optimiser son profit. Dans un modèle classique de maximisation du profit, également appelé théorie marginaliste de la firme, le succès ou l'échec d'une entreprise y seraient explicables par le biais de facteurs matériels. Ici l'entrepreneur peut être celui qui organise et dirige l'unité économique que constitue son entreprise de telle sorte qu'elle réalise des profits. Il s'identifie au producteur économiquement rationnel qui recherche l'optimisation de ses profits sur un marché où l'information est parfaite, la prévision est possible et la planification est facile.

Machlup (1967)⁴¹ explique que l'objectif de l'entreprise serait uniquement d'expliquer et de prévoir les modifications de prix suite au changement de certaines conditions (salaire, taux d'intérêt, taxes d'importations technologie ...). Il ajoute aussi que la firme ne serait qu'un lien théorique, une construction mentale permettant de comprendre cette relation causale.

Toutefois, dès le début des années 60, un certain nombre d'auteurs ont mis en exergue le fait que les dirigeants d'entreprises poursuivent d'autres objectifs que la maximisation du profit.

2.2.2 Les objectifs des dirigeants de grandes entreprises :

Plusieurs théories centrées sur la grande entreprise vont expliquer la diversité et la multitude des objectifs que peut poursuivre les entreprises.

⁴⁰ Janssen .F : « les déterminants de la croissance des PME », thèse de doctorat , université de Jean moulin Lyon 3 , juin 2002

⁴¹ Machlup F. (1967) : « theories of the firm : margin list , behavioral , managerial » , American economic Review . Cite in CORIAT .B et WEINSTEIN .O : « les nouvelles théories de l'entreprise » , livre de poche , paris , 1995 ;

Suite à l'étude de Berle et Means (1932)⁴² sur la dissociation entre le pouvoir et la propriété, plusieurs modèles économiques ont été développés pour étudier les conséquences de cette dissociation sur la fonction d'utilité des dirigeants d'entreprises. Où ces modèles ajoutent dans la fonction d'utilité du dirigeants d'autres objectifs que le profit.

En effet selon Baumol (1959)⁴³, le manager et l'ensemble de l'équipe de direction peuvent chercher à maximiser les ventes, accroître la part de marché de l'entreprise ainsi que de tirer un prestige plus important.

Dans une édition ultérieure de son ouvrage parue 8 ans plus tard, Baumol remplaça l'objectif de maximisation des ventes par un objectif de taux de croissance des ventes (Coriat et Weinstein ,1995)⁴⁴.

Dans le même ordre d'idée, Marris (1964)⁴⁵ estime que dans ce type de firme caractérisée par une séparation entre le pouvoir et le contrôle, les managers salariés chercheront plutôt à maximiser le taux de croissance de l'entreprise.

La croissance constituerait donc la meilleure manière pour le manager de satisfaire ses besoins et ses ambitions personnelles.

Toujours dans le même sens, Simon (1983)⁴⁶ rejette le caractère unitaire de l'objectif d'une organisation, selon cet auteur, l'objectif d'une action n'est que rarement unique et les décisions organisationnelles visent plutôt à découvrir des solutions susceptibles de satisfaire tout un éventail de contraintes .

Les travaux de certains auteurs, présentant l'entreprise comme un nœud de contrats potentiellement divergeant qui lie l'ensemble de ses participants (actionnaires, gestionnaires, clients, fournisseurs, salariés..), qu'on appelle en français «Théorie de l'agence» (agency theory). Le contrat le plus important, au regard de ce courant , est celui qui définit la fonction d'assomption du risque (qui supporte le risque résiduel et dans quelles conditions ?) .

La séparation entre les fonctions de gestion et d'assomption du risque conduit naturellement à des conflits entre les dirigeants et les actionnaires chacun poursuivant des objectifs spécifiques.

⁴² Berle A. et means G. (1932) « the modern corporation and private property », new york , MacMillan cite in F. Janssen 2002 Op cite .

⁴³ Baumol W.J. (1959) : « business Behavior , value and growth », new York , Mac Milan

⁴⁴ Coriat B. et Weinstein O. « les nouvelles théories de l'entreprise » , paris , librairie générale française , 1995

⁴⁵ Marris R. (1964) : « the economic theory of managerial capitalism », new York, basic Books.

⁴⁶ Simon H.A. (1983) ; « administration et processus de décision », paris, économica

2.2.3. Les objectifs des dirigeants des PMEF :

La PMEF se caractérise souvent par le lien étroit qui existe entre l'entreprise et la personnalité de son dirigeant. Celui-ci en est la cheville décisionnelle quasi unique et, de surcroît, en est souvent propriétaire. Diverses études le confirment.

Une enquête réalisée dans 8 pays européens différents démontre que 66 % du total des entreprises localisées dans ces pays sont familiales (Donckels et Aerts 1993)⁴⁷

De manière plus générale contrairement aux grandes entreprises au sein desquelles le management et la propriété sont fréquemment dissociés , la majorité des PME a à sa tête un propriétaire dirigeant.

Cette inférence propriété – direction influence la détermination des objectifs fixés à l'entreprise qui se confondent fréquemment avec les buts personnels du dirigeant et / ou de sa famille (Wtterwulghe 1998)⁴⁸.

L'entreprise est souvent conçue comme une prolongation de sa personnalité et l'on peut parler d'une variable interpénétration entre le dirigeant et son entreprise (Janssen , 1998). Ici il y a confusion entre les objectifs de l'entreprise avec ceux du dirigeant (personnalité) .Par conséquent, les objectifs de l'entreprise sont notamment déterminés par des considérations liées au mode de vie ou à des facteurs personnels et /ou familiaux .

2.2.4 La fonction d'utilité du dirigeant d'une PMEF :

De nombreux auteurs soulignent l'importance de l'indépendance parmi les objectifs poursuivis par les dirigeants de PME. La préservation de son indépendance et de son autonomie de direction constituent donc souvent l'une de ses principales préoccupations. Cela permet également d'expliquer pourquoi les dirigeants de PME se montrent réticents à déléguer à d'autres leur pouvoir de gestion .

Cette volonté d'indépendance distingue d'ailleurs la PME des filiales de grandes entreprises. Alors que le dirigeant de PME est libre de tout contrôle

⁴⁷ Donckels R. et Aerts R. (1993) : « Les entreprises familiales sont-elles réellement différentes ? », dans fondation Roi Baudouin , pleins feux sur les PME , Bruxelles , Roularta books .

⁴⁸ WITTERWULGHE .R : « La PME, une entreprise humaine », De Boeck et Larcier, S.a ,1998

extérieur, la filiale en dépit de son autonomie de gestion, voit ses objectifs et sa stratégie orientés et contrôlés en fonction de l'intérêt du groupe.

A côté de l'objectif d'indépendance, il en existe une multitude d'autres. On peut citer, par exemple la volonté d'assurer un revenu ou un emploi pour sa famille, le pouvoir, la créativité, le statut, la pérennité de l'entreprise, la continuité des traditions familiales ...etc.

Pour Julien et Marchesnay 1996⁴⁹, les motifs des dirigeants de PME « sont souvent implicites, complexes et complémentaires ».

Certains auteurs ont tenté de modéliser ces fonctions d'utilités. Ainsi, (Osteryoung et Al 1992)⁵⁰ suggèrent la fonction d'utilité suivante :

$$U = U(I, P, L, A)$$

Où : **I** : représente le revenu monétaire

P : Les avantages en nature ;

L : Le temps de loisir

A : l'estime de soi-même ainsi que le désir de succès.

Selon ces auteurs, l'importance relative attachée par le dirigeant aux facteurs financiers et non-financiers détermine la propension à croître de l'entreprise.

D'autres auteurs proposent une fonction d'utilité intégrant les dimensions d'indépendance et de limitation de la croissance.

Le principal inconvénient de ces modèles réside dans la difficulté de leurs vérification empirique.

En résumé, on dira que la performance d'une PME dépendra des objectifs de son dirigeant.

2.2.5 Conséquence Pour la croissance des entreprises :

Selon Starbuck (1965)⁵¹, la croissance n'est pas un phénomène spontané ni aléatoire, mais bien la conséquence d'une décision d'embaucher et / ou de ne pas licencier, la décision d'accroître l'output en réponse à un accroissement de la demande. D'après cet auteur, bien que ces décisions ne conduisent pas systématiquement à l'expansion de l'organisation ; la croissance d'une entreprise

⁴⁹ Julien et Marchesnay (1996) : OP cité

⁵⁰ Osteryoung J.S , Best R.J (1992) : « on the size difference of Small business » , cahier de recherche , Tallahassee , Florida State University cite par Natacha tréhan (2002) OP cité

⁵¹ Starbuck (1965) : « organizational growth and development » , dans March , J.G édition (1965) Handbook of organisations , Chicago , rand MC Nally cité in Natacha tréhan (2002) OP cité

dépend nécessairement de ces décisions et des actions subséquentes, il ajoute aussi que la croissance d'une entreprise n'est possible que si une taille accrue est positivement corrélée avec les objectifs de l'entreprise, la croissance peut être donc un objectif en soi et un étalon de mesure de la réussite du dirigeant de l'entreprise.

Cet auteur estime également que la croissance peut être un moyen d'atteindre d'autres objectifs, tel que; la sécurité, le prestige des salaires élevés, le pouvoir...etc. Alors pour quelques auteurs comme Child et Kieser (1981), la croissance peut renforcer la position de l'entreprise face à ses concurrents, ses clients, ses fournisseurs et réduire sa dépendance vis à vis d'autres entreprises ...etc

Certain auteurs soulignent que la croissance ou la non croissance est un choix délibéré du dirigeant. Comme le font remarquer d'autres auteurs, si la décision de créer une entreprise relève d'un choix du fondateur, on peut supposer que la décision de croître est aussi un choix du dirigeant .

Dans la mesure où la volonté d'autonomie est un des principaux objectifs de nombreux dirigeants d'entreprises. La survie sera fréquemment préférée à la croissance.

Davidsson (1989)⁵² constate qu'au delà d'une taille de 05 à 09 employés, les freins à la croissance perçus par le dirigeant deviennent plus importantes que les motivations .

La plupart des entreprises ne croissent donc pas au delà d'une certaine taille que certains appellent le « *stade de confort* », ce qui veut dire un stade auquel les ventes sont suffisamment importantes pour assurer la survie de l'entreprise .

En conclusion nous dirons que ce premier chapitre nous a permis d'établir les fondements de la recherche sur deux bases :

- ✓ L'analyse d'approche adoptée : la prise de décision
- ✓ L'objet central de l'étude : le dirigeant propriétaire.

Après avoir présenté l'angle d'approche adopté dans la recherche (la prise de décision et l'objet central de l'étude le dirigeant propriétaire) il est désormais possible de s'interroger sur la conceptualisation de la croissance en entreprise familiale. Il fera l'objet de la section suivante.

⁵² Davidsson P. (1989) : Op cité

3. Conceptualisation de la croissance des entreprises :

Depuis la reconnaissance du rôle du secteur informel dans les pays en développement, de très nombreux travaux ont présenté les petites activités rassemblées sous ce concept. Ils essaient de les définir, d'analyser leur mode de fonctionnement et comprendre ce qu'elles peuvent apporter au développement économique.

Jusqu'au milieu des années 80, on considérait qu'elles ne contribuaient pas significativement à la croissance économique et leur disparition à terme était souhaitée. Les études qui ont été menées sur le secteur informel par le BIT⁵³ notamment, ou par les universitaires, reposaient sur l'idée qu'il était important de connaître ces activités longtemps méconnues.

Un tournant est amorcé dans les années 80 quand la crise économique et la mise en œuvre consécutive de plan d'ajustement structurel laissent sans ressources des milliers de chômeurs, seul le secteur informel semble désormais capable de leur fournir un emploi, même précaire; même très peu rémunéré .

Les freins majeurs à la création, et au développement des petites activités résident dans l'inadaptation du cadre institutionnel à leurs caractéristiques.

Le tissu industriel de nombreux pays en développement ne ressemblerait en rien à celui des pays développés notamment dans les pays d'Afrique. Il serait caractérisé par un « missing middle »⁵⁴.

Afin de comprendre les raisons pour lesquelles une entreprise familiale entreprend une stratégie de croissance, il convient tout d'abord, de se référer aux approches théoriques et récentes de la croissance des PME.

Le schéma général de croissance des entreprises se construit petit à petit, alors que les écoles de pensée successive l'enrichissent de leurs contributions et points de vue.

3.1 Les approches théoriques de la croissance des PME :

3.1.1 L'école Néo – classique et Néo – institutionnelle :

Selon l'analyse néo classique, l'entrepreneur poursuit un objectif de profit. En effet pour réaliser cet objectif, il adopte un comportement d'adaptation fondée sur une

⁵³ BIT : Bureau International du Travail

⁵⁴ missing middle : chaînon manquant de petites entreprises ; entre les micro entreprises et les grandes entreprises .

rationalité complète. Cette hypothèse de rationalité complète signifie pour le décideur ;

- Qu'il est en mesure d'envisager toutes les alternatives qui s'ouvrent à lui , il dispose pour cela , de tout le temps nécessaire;
- Qu'il possède des informations lui permettant d'évaluer les conséquences du choix de chacune des alternatives, ces informations peuvent être acquise gratuitement ;
- Qu'il peut classer les alternatives envisageables selon un ordre de préférence et qu'il est cohérent dans la formulation de son classement;

L'application de cette hypothèse à l'entrepreneur implique que celui ci adopte un comportement d'optimisation consistant à dégager le profit le plus élevé pour son entreprise . Ce qui nécessite la réalisation de certaines conditions.

Autrement dit L'image néo – classique de la firme assimilée à un point dans le tissu industriel a longtemps prévalu. Sa taille résulte de la résolution d'un problème de maximisation dans un contexte de concurrence pure et parfaite.

L'homogénéité des firmes, en terme de comportement et de taille, est en effet une des conséquences majeures du cadre théorique.

Ainsi, étant entendu que chaque entreprise :

- ✓ Evolue dans le même environnement que ses rivales ;
- ✓ A une connaissance exacte et totale des conditions qui règnent sur les marchés ;
- ✓ A une tendance identique aux autre à rechercher sur intérêt maximum ;
- ✓ A une méthode identique aux autres et « infallible » pour y parvenir ;

Il en résulte que toutes les firmes qui produisent un même bien utilisent les mêmes techniques de production (les techniques efficaces représentés graphiquement par le sentier d'expansion qui indique les meilleures combinaisons capital- travail) et affiche la même courbe de coût (les prix de ces techniques efficaces son fixés sur les marchés. elles produisent tant que la recette marginale excède le coût marginal. Or le coût marginal est identique pour chaque entreprise (puisque les firmes ont toutes la même courbe de coût), de même que la recette marginale (prix de marché).

Autrement dit, cette théorie postule, au travers de la théorie des économies d'échelles, que la taille des entreprises ne serait que le résultat du mécanisme du

marché qui les pousse à croître jusqu' à leur taille optimale, sous peine de disparaître. Par conséquent, la croissance étant considérée comme «naturelle», elle n'a ,pendant de nombreuses années , fait l'objet que de peu de recherches .

Les entrepreneurs font les mêmes calculs de maximisation avec les mêmes données, donc la quantité produite est la même pour toutes les firmes. Elles ont par conséquent la même taille.

3.1.1.1 Les économies d'échelles :

Les économies d'échelles jouent un rôle fondamentale dans le modèle économique néoclassique ou Marchalien, qui a longtemps dominé et domine encore la science économique par de nombreux aspects. Les économies d'échelles apparaissent lorsque le coût unitaire de production diminue à mesure que la taille de l'appareil productif augmente ou que la production s'élève .

Ces économies d'échelles expliquent une large partie de la croissance et de la taille des firmes dans chaque secteur. cela signifie que lorsqu'une firme a une fonction de production qui présente localement des rendements d'échelles croissants (fonction homogène de degré supérieur à l'unité),elle a intérêt à accroître sa taille pour améliorer sa compétitivité car les firmes qui ne se développent pas dans le but d'atteindre la taille optimale produiront à un coût plus élevé que les autres ; elles feront des profits moindres , voir des pertes et risqueront la faillite .

Comme le fait remarquer (Penrose 1959)⁵⁵ les économies d'échelles existent dès qu'une plus grande entreprise, en raison de sa seule taille, arrive à produire des biens et des services plus efficacement que ne le ferait une petite entreprise.

Elles peuvent avoir différentes origines ;

Penrose (1959)⁵⁶ les synthétise en 02 grands groupes ;

- Les économies d'échelles de nature technologique ;
- Les économies d'échelles d'origine managériale;
- *Les économies d'échelles technologiques :*

Les économies d'échelles technologiques, les plus classiques, découlent essentiellement du recours à une échelle de production plus importante. Cela signifie que pour un produit donné et sous certaine conditions, des modifications dans les

⁵⁵ Penrose E. (1959) : « The theory of the firm , Oxford , oxford university press», cite par Gasmi .N , 1998 , Op cite

⁵⁶ Penrose E. : OP cité

montants ou les types de ressources utilisées dans la production permettent de produire une très grande quantité à un coût moyen moins élevé .

L'origine de ce type d'économies d'échelles est essentiellement technologique. toute amélioration dans l'organisation de la production comme, par exemple, une plus grande spécialisation de la main -d'œuvre, l'adoption de procédés automatisés de production ...peut expliquer la décroissance du coût moyen de long terme.

- *Les économies d'échelles managériales :*

Ces économies d'échelles managériales, trouvent leur origine dans la conception de l'entreprise comme organisation ; elle est moins évoquée que les économies d'échelles technologique. D'après cette théorie la conception de l'entreprise n'est plus réduite à sa seule fonction de production mais elle est vue comme une organisation intégrant un ensemble de fonctions différentes ; finance ; marketing , recherche et développement, personnel ... etc. . En conséquence, il peut exister des économies d'échelles liés à la dimension de chacune de ces fonction de l'entreprise.

Selon Penrose, les économies managériales apparaissent ;

- Lorsqu'une plus grande entreprise peut tirer profit de la division des tâches managériales et de la mécanisation de certains processus administratifs ;
- Lorsqu'elle peut tirer une meilleure partie des ressources humaines existantes ;
- Lorsqu'elle peut acheter et vendre à moindre coût ;
- Lorsqu'elle peut gérer des réserves de façon plus économique ;
- Lorsqu'elle peut acquérir du capital à des conditions plus avantageuses ;
- lorsqu'elle peut, enfin, supporter financièrement la recherche et le développement sur une plus grande échelle ;

Quelque soit l'origine des économies d'échelle, sous la pression de la concurrence, l'entreprise devrait croître pour atteindre sa dimension optimale, c'est-à-dire celle à laquelle ses coûts sont minimisés . Une entreprise qui ne croîtrait pas serait confrontée à des coûts supérieurs à ceux de ses concurrents, réaliserait des profits moins importants, voire des pertes, et serait sans doute conduite à

disparaître. la petite ou la moyenne dimension n'est conçue que comme une étape de la vie de l'entreprise.

Certains auteurs ont mis en cause la possibilité d'atteindre rapidement une échelle optimum minimum (EOM)⁵⁷, le fait que la courbe de coût moyen de long terme n'est pas seulement influencée par les coûts de production ou que sa forme n'est pas nécessairement celle d'un « U ». la possibilité de compenser ces économies par d'autres avantages concurrentiels (Mills et Schumam, 1985), l'existence des déséconomies d'échelle liées à la grande taille, qu'elles soient de production ou managériales (Scherer, 1980, Cyert et March 1963) ou encore la possibilité de diviser ces économies (Marchesnay et Julien 1990).

En résumé quelque soit l'origine des économies d'échelle, sous la pression de la concurrence, l'entreprise devrait croître pour atteindre sa dimension optimale, c'est-à-dire celle à laquelle ses coûts sont minimisés.

3.1.1.2 L'école de Cambridge, et le concept de taille optimale de la firme :

Cette école aborde les limites à la croissance des firmes, l'existence de telles limites est une issue cruciale dans la théorie néo classique puisqu'elle s'avère indispensable à la stabilité de la concurrence.

Cette analyse a été illustrée graphiquement par « la courbe enveloppe » J. Robinson.⁵⁸

En effet, il n'est rationnel de changer son échelle de production permanente que si l'on perçoit une variation importante et permanente du volume de la demande, ou des prix relatifs. Ce n'est que sur la longue période que le producteur peut modifier les combinaisons productives comme il le souhaite.

L'augmentation de la taille et l'amélioration des techniques accroissent la productivité des facteurs, du moins dans un premier temps, et abaissent les coûts de production.

Arthur Pigou⁵⁹ a défini la taille optimale d'une entreprise comme le coût moyen minimum de longue période: ce coût baisse du fait d'économie d'échelle

⁵⁷ (EOM) se définit comme étant l'unité de production la plus petite possible, dont les coûts unitaires sont au minimum ou s'en rapprochent à tel point que les économies d'échelles non exploitées sont considérées comme négligeables.

⁵⁸ L'économie de la concurrence imparfaite

⁵⁹ The economics of welfare, Mc Millan 1920

lorsque l'entreprise grossit, puis une fois la taille optimale franchie, il s'élève du fait des rendements décroissants de la fonction entrepreneuriale .

L'économie néoclassique telle qu'elle a été reconsidérée au début du 20 siècle a donc placé la taille des firmes sinon au centre de ses préoccupations, du moins parmi celles-ci .

Ce sont les changements de technologies, à l'origine de l'augmentation de la taille optimale des firmes, qui expliquent l'expansion de la firme, mais des auteurs comme J.Tirole 1993⁶⁰ considèrent qu'elle ne constitue pas pour autant une théorie de la taille des firmes pour deux raisons :

- Premièrement et selon cet auteur, les économies d'échelles ne doivent pas forcément être exploitées au sein de l'entreprise ; car elles pourraient aussi bien être obtenues par contrat entre des entités juridiquement distinctes ;
- Aussi, il n'est pas évident, que les courbes de coûts moyens soient croissantes pour un niveau élevé de production ;

La théorie néoclassique, en effet, parce qu'elle ignore les transactions autres que marchandes, ne peut pas procéder par comparaison institutionnelle ⁶¹ ; Il faut ouvrir la boîte noire pour analyser comment la taille des firmes, loin d'être entièrement liée au progrès technique exogène, dépend également des différentiels d'organisation, de coordination et de motivation.

3.1.1.3 La théorie des coûts de transaction :

L'économie des coûts des transactions constitue une réponse majeure à la question de l'émergence et de la taille des firmes proposée par Coase. Cette notion qui est au centre de l'analyse de Williamson , recouvre l'ensemble des dépenses entraînées par le contrat qui définit le transfert de propriété entre individus ou entre organisation.

Pour Coase, c'est avant tout l'existence d'un coût issu de l'utilisation du mécanisme des prix (coût de transaction) qui rend avantageuse la création et la croissance d'une firme. La minimisation des coûts de transactions est d'une importance majeure dans la conception des organisation, d'où l'intérêt d'internaliser

⁶⁰ J.Tirole 1993 : « théorie de l'organisation industrielle » page 39

⁶¹ H.gabrié et Jacquier, 1996 : « la théorie moderne de l'entreprise » economica

les transactions .L'internationalisation permet de réduire l'incertitude, le nombre, la fréquence et la complexité des contrats, facilite l'adoption aux changements du marché.

Williamson distingue deux formes organisationnelles principales, la forme unifiée (forme U) et la forme multidivisionnelle (forme M), dans la forme U chaque unité opérationnelle accomplit une fonction spécialisée (vente, finance, production, personnel...) pour l'ensemble des lignes de produits de la firme .

Au contraire dans la firme M, la structure est composée de divisions (ou de quasi firmes) qui accomplissent l'ensemble des fonctions, spécialisées par un produit unique .

L'adoption de la firme U pour une entreprise en expansion pose différents problèmes :

- Premièrement le développement entraîne des pertes de contrôle et donc d'efficacité ;
- Deuxièmement la croissance implique la création de niveaux hiérarchiques supplémentaires et donc une moins bonne circulation et un contrôle moins efficace de l'information, ce qui provoque une altération du processus de prise de décisions stratégiques ;
- Troisièmement plus la taille s'accroît , plus les décisions tendent à dépendre du pouvoir des directeurs fonctionnels.

Enfin, par suite de la complexité et la lourdeur croissante des tâches, les dirigeants ont tendance à négliger les décisions stratégiques au profit des décisions opérationnelles.

L'ensemble de ces dysfonctionnements conduit à rechercher une structure alternative permettant un contrôle plus efficace.

Cette structure est constituée par la firme multidivisionnelle, organisée en fonction des lignes des produit, chaque division est responsable d'une ligne de produit et s'organise elle même de façon fonctionnelle .

L'apport de Williamson est important à plusieurs égard .tout d'abord, il porte l'attention sur la notion de performance relative des différents types d'organisations.

Ensuite, il met en évidence différents paramètres organisationnels essentiels, tel que, intéressement des dirigeants, la spécification des contrats

Enfin, les principes d'organisation qu'il a dégagé s'appliquent aussi bien aux organisations privées que publiques .

Les premières critiques de la conception néo classique de la firme datent les années 1930, elles ouvrent la voie à une révision de l'ensemble des hypothèses du modèle, dessinant par là même un cadre théorique de plus en plus réaliste.

Ce cadre constitue le fondement de théories novatrices qui redonnent un sens à la notion de trajectoires différenciés et qui apportent des éclairages originaux à la question de la répartition de la taille des firmes.

3.1.2 L'économie industrielle et l'analyse sectorielle :

La question de la taille des firmes laisse progressivement la place, dans la littérature à une analyse plus dynamique des comportements. L'économie industrielle est représentative de cette tendance.

Dans la lignée des premiers travaux sur les structures industrielles, s'est construite aux USA dans les années 50 de l'analyse économique, «l'économie industrielle» .

Les premières analyses (celles de Mason et de Bain), très critiquées par la suite mais qui conservent un intérêt pour notre propos, se fondent sur une chaîne logique, dont l'objet est d'expliquer les performances des firmes par les structures des marchés, celles-ci étant le fruit de conditions de base (variables selon les secteurs et les économies). les entrepreneurs prennent leur décisions dans un milieu donné, ce dernier étant de définir une fois pour toute par les technologies et des systèmes de préférence. Parmi ces conditions :

3.1.2.1 L'environnement socio économique de l'industrie :

les règles de fonctionnement de l'économie nationale ont une influence sur le fonctionnement de l'industrie dans son ensemble, car elles génèrent de nombreux effets externes sur le fonctionnement des firmes .

Le niveau de développement socio-économique du pays est le premier élément à prendre en compte.

Le degré et la nature de l'intervention de l'état dans la vie économique sont également à prendre en compte. L'importance des normes imposées, des réglementations, de même que le poids de la fiscalité ou celui des entreprises nationalisées et leurs relations avec les entreprises du secteur industriel sont autant de facteurs qui ont un impact non négligeable sur le fonctionnement des firmes et sur leurs performances .

3.1.2.2 Les caractéristiques de l'offre et la demande :

Outre les déterminants sociaux de la demande évoqué ci-dessus, il est important aussi de prendre en compte l'âge du produit, et l'élasticité de la demande par rapport au prix ; conformément à la théorie du cycle de vie du produit, les ventes de certains produits évoluent en fonction de leur âge .

D'autres facteurs sont à prendre en compte, tels que les barrières à l'entrée, la structure des coûts de production (proportion de coûts fixes par rapport aux coûts variables dans le secteur, si, elle est élevée, elle garantit une stabilité de la structure industrielle), ou le changement technique qui remet en cause les positions dominantes acquises .

3.1.2.3 Les structures et les stratégies :

De cet environnement découlent les structures d'une industrie, c'est à dire l'état de la concurrence entre les acteurs qui sont engagés. Avec l'abondance de la conception de la firme maximisant uniquement son profit, l'analyse économique s'est intéressée aux stratégies d'entreprises .

Une firme émergée dans un environnement particulier, va engager des moyens en vue de se protéger ou de conquérir des parts de marché .

Différentes stratégies peuvent être envisagées, parfois simultanément, stratégie de prix, de croissance (interne ou externe), de différenciation des produits ...etc.. Elles sont offensives ou défensives, selon les rapports de force en présence. elles ne se soldent pas toujours par un succès, mais montre bien le dynamisme d'une industrie .

3.1.3 Vision dynamique de la firme :

Des théories plus récentes pressentent l'entreprise avant tout comme une entité dynamique, une organisation complexe dans un environnement complexe contrainte de mettre en œuvre des règles pour garantir un certains équilibre. L'entreprise est à la recherche d'un équilibre interne, et d'un positionnement efficace sur les différents marchés, ses caractéristiques, au premier rang parmi lesquelles sa taille, résultent d'un processus dynamique plus ou moins maîtrisé. Plusieurs théories s'inscrivent dans cette conception :

3.1.3.1 Les théories stochastiques :

Bien que certains auteurs associent principalement le modèle stochastique aux travaux de Simon et Bonini , son origine remonte aux travaux de Gibrat datant de la première moitié du 20^{ème} siècle. Dans ce modèle la probabilité de croissance ou de décroissance d'une entreprise est basée sur les effets cumulés de la chance ou d'une série de facteurs agissant indépendamment les uns des autres tels que la rentabilité de l'entreprise, la qualité de son management, l'étendue de sa gamme de produits, la disponibilité des inputs l'environnement économique au sens large etc. ...

Autrement dit une firme est supposée évoluer au fil du temps de manière aléatoire, tirant d'une distribution à chaque période la valeur des coûts de production de la période à venir: si une firme est chanceuse et tire systématiquement de faibles coûts, elle survivra et croîtra quelque soit la taille de départ. En revanche, si elle est systématiquement mal chanceuse elle déperira. ces modèles statistiques ont un fondement théorique, ils reposent sur l'idée selon laquelle la croissance résulte de l'effet cumulatif d'un grand nombre de forces agissant indépendamment les unes des autres sur les performances entreprises .

Les probabilités d'expansion ou de régression de chaque firme vont dépendre de sa rentabilité qui résulte de nombreux facteurs, comme par exemple, la qualité de sa gestion, les objectifs du chef d'entreprise, la disponibilité d'inputs particuliers, l'environnement économique ...

Dans un intervalle de temps donné, certains de ces facteurs vont jouer en faveur d'une croissance des firmes, alors que d'autres la freineront .

La taille d'une entreprise à moment donné serait la même pour toute, l'effet d'un processus aléatoire, de plus la distribution de probabilité serait la même pour toutes les tailles d'entreprises. Cette loi est connue sous le nom de *loi de Gibrat (1991)*.

Cette loi signifie donc la probabilité qu'une entreprise croisse à certain taux durant une certaine période est indépendante de la taille de la firme durant la période précédente. En d'autres mots, sa croissance serait indépendante de sa taille.

3.1.3.2 Les théories biologistes :

A l'hypothèse qui stipule que la croissance des firmes serait aléatoire, des analyses biologiques ont réintroduit un ordre dans les trajectoires. Diverses lois biologiques ont été établies, qui sont supposées régir les trajectoires de firmes.

Les économistes ont en effet souvent empreint des conclusions aux sciences de la nature pour décrire des phénomènes en apparence analogues dans le champ économique. Parmi les modèles de cette théorie : le modèle de cycle de vie, celui d'homéostasies, ainsi que le modèle de sélection naturelle.

✓ La théorie du cycle de vie et la liaison entre croissance et âge des firmes : L'évolutionnisme de Darwin et de Spencer fait partie des influences que Marshall a reçues et que l'on retrouve dans son œuvre. La firme qui naît se développe et meurt est une « invention » de Marshall, certes très critiquée, mais qui lui a permis, comme le montre M. Blaug, de se tirer des difficultés théoriques.

✓ La théorie de l'homéostasies et l'hypothèse de la taille d'équilibre: L'homéostasies est un autre concept apparu dans la littérature «biologique» sur les firmes.

Les organismes sont construits de telle façon qu'il existe une condition d'équilibre interne. Les corps étant organisés de façon à maintenir cet équilibre. N'importe quel événement qui viendra perturber l'équilibre sera contré par des forces qui le rétabliront.

Penrose montre que l'homéostasie diffère de la théorie précédente en ce qu'elle n'est pas exclusivement biologique. Il y a volonté humaine derrière la recherche constante d'un équilibre.

Le concept d'homéostasie peut ainsi être rapproché de celui de «routines ». la recherche d'un équilibre entre les différentes revendications peut inviter à ne pas développer davantage l'entreprise. En développant son entreprise, l'entrepreneur prend le risque de rompre le fonctionnement équilibré auquel il est parvenu .

On constate que les grandes entreprises qui sont supposées être à leur taille optimale, n'auraient ainsi plus qu'à croître très peu, voir décroître, dans l'éventualité où elles auraient dépasser l'optimum . Les petites firmes, à l'inverse seraient loin de l'optimum et devraient croître à un taux plus élevé pour l'atteindre.

Cette théorie débouche ainsi sur l'hypothèse d'une relation inverse entre croissance et taille.

3.1.3.3 La vision évolutionniste de la firme :

La théorie évolutionniste de Nelson et Winter (1982) s'inscrit dans la lignée des théories biologiques et plus particulièrement de la sélection naturelle.

Elle consiste à approfondir cette théorie en lui apportant des fondements théoriques.

Les firmes se caractérisent en général par une capacité d'adaptation, un principe de variation ou de mutation qui va à l'encontre d'une sélection déterministe. la vision évolutionniste de la firme étudie le comportement adaptatif des firmes. elle détermine les trajectoires pour en comprendre les ressorts, afin de les modéliser dans un deuxième temps. chaque firme se caractérise ainsi par une trajectoire qui lui est propre, elle évolue selon une «contrainte de sentier» (Path dependency).

3.2 La littérature récente sur la croissance des PME :

Trois études relativement récentes ont tenté d'établir une classification exhaustive des recherches consacrées à la croissance .

Chronologiquement, la première a été celle d'O'farrell et Hitchens (1988)⁶² Ces auteurs distinguent deux approches :

Le modèle de stade de développement qui étudient les phases de développement que traversent les entreprises au cours de leur existence, et les approches liée au

⁶² O'farrell et Hitchens (1988) : «Alternative theories of Small -firm growth” : a critical review, environment and planning

management stratégique qui se concentrent sur la manière dont le dirigeant interagit avec son environnement tant externe qu'interne. Ce dernier étant constitué des ressources propres à l'entreprise.

La deuxième est celle de Gibb et Davies (1990) ceux ci identifient 04 catégories d'approches de la croissance:

- Les approches principalement psychologiques qui analysent l'impact de la personnalité et des caractéristiques du dirigeant sur la croissance;
- Les approches étudiant les stades de développement ;
- Les approches managériales qui s'intéressent au rôle des aptitudes du dirigeant , du management, de la planification, du contrôle et des orientations stratégiques ;
- Les approches sectorielles; qui analysent l'impact des facteurs et contraintes externes sur la croissance.

La troisième est celle de Weinzimmer (1993)⁶³ où il distingue deux courants principaux selon que les études aient traité la croissance comme variable indépendante ou dépendante .

Le premier courant, traitant la croissance comme une variable indépendante qui va expliquer les conséquences de la croissance sur les organisations et à formuler des recommandations destinées à faciliter la gestion de la croissance . Alors que le second courant traite les déterminants de la croissance.

A travers ces trois études nous estimons que les deux premières classifications ne permettent pas d'établir une distinction entre les études selon quelles analysent les causes ou les conséquences de la croissance sur les organisations, autre que les modèles de stade de développement. Notre étude va se baser donc sur la troisième catégorie c'est-à-dire celle de Weinzimmer (1993) .

3.2.1 La croissance en tant que variable indépendante :

Weinzimmer (1993) divise ce courant d'étude en 03 sous ensembles à savoir :

- Les modèles de stades de développement ;
- Les études relatives aux modifications organisationnelles destinées à contrôler la croissance ;

⁶³ Weinzimmer : OP cité

- Et les analyses des implications financières de la croissance ;

On peut ajouter un autre courant consacré aux défis et aux problèmes généraux engendrés par la croissance .

Le premier sous ensemble représente le courant principal alors que les trois autres sous ensembles ont suscité moins d'intérêt de la part des chercheurs .

3.2.1.1 Les modèles de stades de développement :

Comme l'individu, l'entreprise évolue selon certains stades assez caractéristiques; ainsi on peut en identifier quatre principaux : le démarrage et la survie ; la croissance dynamique ; l'expansion ; la maturité .

A chaque stade correspondent des pratiques de gestion distinctives ; le dirigeant fera jouer plus intensément certaines compétences afin de mieux maîtriser les exigences propres à chaque stade et permettre des transitions efficaces d'un stade à l'autre.

Cette conception de la croissance a constitué le principal outil d'explication de développement des entreprises durant de nombreuses années, du moins au sein des services de gestion .

D'un modèle à l'autre, le nombre de stade peut varier de 03 (Steinmetz, 1969) à 10 (Deeks 1976) .une grande partie des auteurs qui se sont intéressés à la métamorphose de l'entreprise propose cinq étapes de développement (Greiner 1972⁶⁴, Churchill et Lewiss 1983⁶⁵ ,...).

Certains de ces modèles sont le fruit de la recherche d'une analogie avec les phénomènes biologiques, dans d'autres (Greiner 1972), le passage d'une étape à l'autre est provoqué par une crise au sein de l'entreprise, chaque phase est à la conséquence de la phase précédente et la cause de la phase suivante. Cependant, l'entreprise ne pourra évoluer vers cette phase suivante qu'après avoir modifié son style de direction et d'organisation.

En s'inspirant de la littérature théorique existante Miller et Friesen (1984) ont développé un autre modèle qui comporte également cinq phases.

⁶⁴ Greiner L. : « evolution and revolutions as grow » ; Harvard business review , juillet – août p46 ,1972

⁶⁵ Churchill N.C et Lewis V.L : « the five stages of Small business growth » , Harvard business review , mai- juin ,1983

Logiquement, il débute par *la phase de naissance*. cette première phase est influencée par l'importance du rôle de l'entrepreneur et est caractérisé par une organisation simple et informelle.

Le stade suivant, appelé *stade de croissance*, ici l'entreprise a assis ses compétences distinctives, elle recherche à accroître ses ventes pour bénéficier d'économies d'échelles, ce stade implique généralement une division des tâches managériales et une certaine formalisation des procédures .

Le troisième stade est la phase de *maturité* où les ventes se stabilisent, le degré d'innovation décroît et la structure se bureaucratise .

Le quatrième stade appelé *phase de reprise* , est caractérisé par une stratégie de diversification. ici l'entreprise est divisée en différents départements et un système complexe de contrôle et de planification est mis en place .

Enfin le dernier stade, à savoir *la phase de déclin*, conduit à une certaine stagnation liée à un épuisement de la demande qui, combinée avec un manque d'innovation, conduit à une chute de la profitabilité . La structure organisationnelle y est bureaucratique et très formaliste.

Plusieurs critiques ont été émises à l'encontre de ces modèles :

- Tout d'abord, ces modèles sont fréquemment rejetés pour leur analogie trop poussée avec les lois biologiques, tout comme dans la théorie économique néoclassique la croissance y est conçue comme un phénomène naturel et inévitable . les entreprises qui croissent ne passent pas nécessairement par l'ensemble des stades de développement ;
- Ensuite les théories de stades de développement négligent totalement les aspects volontaristes de la croissance et, partant, le rôle des objectifs du dirigeant ;
- Troisièmement, la plupart de ces modèles sont exclusivement conceptuels, voire intuitifs, et n'ont pas été testés empiriquement (stanworth et curran, 1976) ;
- Enfin, la majorité de ces travaux s'attache principalement à examiner les symptômes de la croissance, sans chercher à en expliquer les causes sous-jacentes (Mac Mahon 1999) ;

3.2.1.2 les implications de la croissance :(les autres courants)

Le second sous ensemble se compose de travaux consacrés aux conséquences organisationnelles et financières de la croissance, ainsi qu'aux défis nouveaux qu'elle pose à l'entreprise et à son ou à ses dirigeants .

Quelques auteurs se sont intéressés aux modifications organisationnelles engendrées par la nécessité de contrôler l'accroissement de la taille de l'entreprise, sans pour autant intégrer cette problématique dans un modèle de stades de développement de l'entreprise .

Ces travaux soulignent, la nécessité d'une centralisation et d'une bureaucratisation plus grande, d'une spécialisation et d'une division plus importante des fonctions au sein de l'entreprise.

Aujourd'hui, les études empiriques sur les déterminants de la croissance constituent toutefois le courant de recherche principal dans ce domaine.

3.2.2 La croissance en tant que variable dépendante :

Beaucoup d'auteurs se sont penchés sur les conséquences financières de la croissance, certains se sont intéressés à la relation entre la croissance et la profitabilité. P Feffer et Salancik⁶⁶, par exemple, ont observé qu'au fil de la croissance d'une entreprise, ses profits croissent jusqu'à un certain plafond. La relation entre profits et croissance serait curvilinéaire, ce qui pourrait s'expliquer par les dysfonctionnements entraînés par une taille trop importante. D'autres auteurs se sont interrogés sur les conséquences de la croissance sur la santé financière des entreprises.

Ulrich et Arlow⁶⁷ par exemple, soulignent que la croissance peut épuiser le capital de l'entreprise, causer des problèmes de liquidités, et finalement mener à la faillite.

Au sein de la catégorie d'analyses de la croissance en tant que variable indépendante, ces différents travaux demeurent relativement marginaux par rapport aux théories des stades de développement.

⁶⁶ P Feffer .J, Salancik . G R “ the external control of organisations : e resource dependence perspective” , new York , Harper and Row , 1978

⁶⁷ Ulrich T.A et Arlow P (1987) « the financial implications of growth » , journal of small business management

3.3 L'évolution du mode d'organisation de la PME en croissance :

La structure est un outil de gestion pour le dirigeant, il faut savoir l'utiliser stratégiquement ; il existe trois formes de base de structure : fonctionnelle, divisionnelles et matricielles. La forme suit toujours la mission de l'entreprise.

Plusieurs critères doivent être pris en compte dans le choix d'une structure. La taille, la technologie, les tâches, le marché, le style de gestion, la culture ...etc. Une structure influence les relations entre les gens ; ceci se traduit par le taux d'encadrement, le nombre de niveaux hiérarchique et l'envergure des responsabilités. Une structure plus élaborée est une conséquence normale de la croissance d'une entreprise.

3.3.1 Présentation de l'approche :

Le critère de diversité de production est pertinent dans le sens où il traduit une évolution de l'entreprise qui est passée d'une affaire mono produit à une activité multi produit. Cette évolutions'accompagne naturellement d'une métamorphose de l'organisation pour faire face efficacement au changement (Bassire, 1976). A partir de ce constat, des auteurs ont tenté d'établir des modèles en reliant degré de diversification de l'activité et taille de l'entreprise qui ont donné naissance à une théorie appelée métamorphique (Greiner,1972 ; Basire, 1976).

Cependant, le critère profil du dirigeant en moyenne entreprise semble assez différent, et l'augmentation de la taille de l'entreprise l'oblige à déléguer des tâches à une petite équipe de cadres (Leray, 1999). C'est le passage à la structure fonctionnelle. Le style de management va être différent, le dirigeant délègue davantage et il est plus sensible à l'importance des compétences managériales (Duchéneaut, 1997).

La PME est présentée comme une grande entreprise en devenir, ce qui a valu par la suite à ce courant de vives critiques (Lanoux, 2002; Godener,2002; Julien et Marchesnay, 1996). Cette théorie s'appuie sur l'étude des variations ou changements organisationnels qu'opère l'entreprise au cours de son existence. Les modèles de la métamorphose (Greiner, 1972; Basire, 1976...) présentent la transformation de l'entreprise en croissance comme un processus discontinu (Godener, 2002). L'évolution se fait par période, en alternant phases de développement et stabilité interne. Entre ces deux étapes des périodes de mutations profondes interviennent. C'est l'occasion pour

l'entreprise de franchir des seuils à la suite d'un changement de dimension organisationnelle (Greiner, 1972).

Selon la théorie métamorphique, le *stade 1* correspond aux premiers pas de l'entreprise. Sa structure est informelle. La société est gérée quasi exclusivement par le dirigeant. La proximité géographique, liée à la faible taille de l'entreprise en effectif, permet à l'information de circuler naturellement. Nous sommes confrontés au modèle classique de la très petite ou petite entreprise. Si la croissance continue, elle devra faire face à un alourdissement des tâches. Les dirigeants sont alors submergés par le travail. Ils n'ont plus le recul nécessaire, ils sont confrontés au premier seuil organisationnel.

Le changement organisationnel est engagé, il conduit la firme vers le *stade 2*. La structure est précisée et la spécialisation des tâches développée. De grandes fonctions sont identifiées dans l'entreprise.

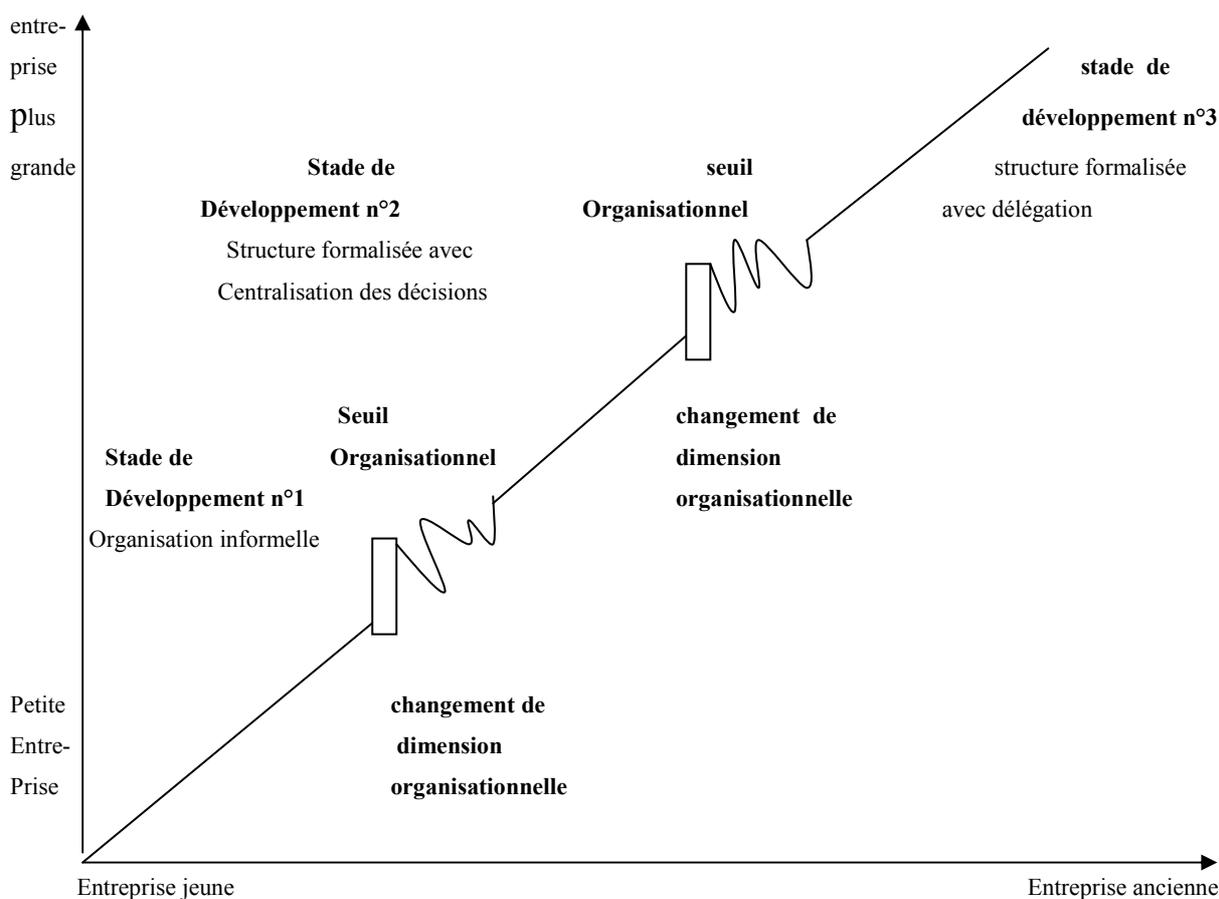
Cette dernière s'enrichit grâce à l'arrivée de responsables nommés à la tête des principales fonctions. La structure devient donc fonctionnelle. Un système d'information est formalisé.

Le dirigeant est maintenant un superviseur, mais ne délègue pas pour autant la gestion courante. La croissance redémarre jusqu'aux prochains signes de saturation.

A nouveau, le dirigeant se trouve engagé dans les opérations à court terme. Les décisions sont prises trop vite, certains postes sont laissés sans direction. L'entreprise perd de son efficacité, c'est le second seuil. Un nouveau changement est nécessaire pour permettre le passage au *3eme stade*. De nouveaux niveaux hiérarchiques sont créés. La délégation est opérée par unités géographiques ou divisions. Le système de contrôle s'est étoffé. La gestion du personnel se développe. Le dirigeant prend ses décisions en tenant compte de l'avis de ses subordonnés et cherche leur adhésion. La poursuite de la croissance entraînera le franchissement du 3^{ème} seuil (Godener2002).

L'évolution que nous venons de décrire est représentée par le schéma suivant :

Figure 3 : les différentes phases d'évolution du mode d'organisation de la petite et moyenne entreprise en croissance.



Source : Godener A. (2002), « PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationnels ? », in *Revue internationale PME.*, vol. 15, n°1, pages 39-63

Parmi les trois modes d'organisation que nous venons d'exposer, il semble que la moyenne entreprise se situe au stade 2 en partie mais surtout au stade 3. En effet, les stades 2 et 3 montrent des spécificités organisationnelles largement attribuées aux moyennes entreprises : une structure fonctionnelle obtenue suite à une délégation des tâches (Leray, 1999; Le Vigoureux, 1997; Duchéneaut, 1997), un marché élargi (Boyer et Germain, 1999), une production industrielle (en opposition à artisanale) et plusieurs produits ou services (Le Vigoureux, 1995).

3.3.2 Les critiques de l'approche :

Ces caractéristiques sont intéressantes mais doivent être nuancées. Plusieurs critiques ont remis en question la pertinence du modèle métamorphique.

La première concerne la volonté de croissance. Comme le souligne P.A. Julien et M. Marchesnay (1996), les dirigeants n'expriment pas toujours le désir de développer leurs activités. C'est sans doute lié aux difficultés (financières, administratives et organisationnelles) qu'un tel projet suscite car les risques sont nombreux.

La seconde critique s'adresse aux types d'entreprises et au caractère de la croissance. Peut-on comparer la croissance d'une entreprise de haute technologie avec une entreprise du bâtiment ? Il est difficile de trouver des similitudes entre le chemin de croissance de ces deux types de firmes (Lanoux, 2002).

La troisième critique est avancée par A. Godener (1995). L'évolution présentée est une tendance générale et il n'est pas rare de voir au sein de l'entreprise des organes évoluer à des rythmes différents. De plus il est assez difficile de prévoir les transformations et leur nécessité.

Ces critiques sont essentiellement concentrées sur la survenue des seuils. Si elles remettent sérieusement en cause les conditions de la métamorphose, elles ne concernent pas les conséquences de la transformation. Et c'est sur ce point que cette théorie est attirante. Ce qui est intéressant, c'est la relation entre la taille de l'entreprise et une certaine configuration organisationnelle (ou mode organisationnel). Cependant, il est important d'être prudent. La linéarité des phases de développement est trop simple et à ce titre critiquable. Certaines entreprises ne vont pas s'agrandir, elles vont conserver leur taille initiale. Pour répondre aux difficultés créées par l'augmentation d'activité, elles vont modifier uniquement certains aspects de leur organisation (externaliser par exemple). On trouve alors une multitude de configurations dans lesquelles se retrouvent les moyennes entreprises (Marchesnay, 1997; Leray, 1999). Il est difficile de se référer à un modèle structurel unique de la moyenne entreprise. Avancer qu'elles sont de structure essentiellement fonctionnelle apparaît réducteur (même si c'est le cas de figure le plus généralement constaté dans la littérature) car on pourrait retrouver aisément toutes sortes de configurations organisationnelles dans les moyennes entreprises (Marchesnay 1997). Ces entreprises ne sont donc pas spécifiques en raison d'un mode d'organisation particulier.

Conclusion du chapitre :

L'importance de l'enjeu économique et social de la PMEF, en tant que forme d'organisation du travail et de création de richesses reste l'élément le plus efficace et le moins coûteux au plan économique ; les PMEF offrent, en effet, des contraintes managériales moins complexes, des procédés de production plus souples et des capacités d'adaptation à la contexture des marchés plus grandes.

L'organisation passée de notre économie autour d'un acteur public fort et lourd n'a pas laissé une grande place à la PMEF.

Aujourd'hui, pour l'économie nationale, la PMEF, toute privée et insuffisamment développée, représente un outil d'expansion économique et de résorption du chômage déterminant.

Pour permettre le développement de la PMEF et sa prospérité, la mission des pouvoirs publics, surtout dans le contexte économique actuel, reste fondamentale pour accompagner l'initiative privée et jouer le rôle de facilitateur dans l'éclosion des PME . Il s'agit, dès lors, de s'interroger sur les déterminants et plus particulièrement sur les obstacles à la croissance des PME. Ces points font l'objet du chapitre suivant. Ils méritent un chapitre à part entière, car nous sommes au carrefour de deux problématiques : Les déterminants de développement des entreprises et les difficultés à la mise en œuvre de cette stratégie de croissance .

Chapitre 2 : Les déterminants et les
difficultés rencontrées à la mise en
Oeuvre de la stratégie de croissance
dans les PME

Chapitre 2 : Les déterminants et les difficultés rencontrées à la mise en Oeuvre de la stratégie de croissance dans les PMEF

Introduction :

De nombreuses études visent à identifier les déterminants de la croissance, afin d'isoler les facteurs qui permettraient de distinguer les grandes entreprises de demain de celles qui ne croîtront pas. L'objectif est de cerner certaines caractéristiques présumées révéler leur potentiel de croissance et, partant de mieux comprendre le processus de croissance.

Il apparaît que les facteurs déterminants la croissance d'une firme ne sont pas les mêmes que ceux qui conditionnent sa survie (Westhead, 1995)⁶⁸. Par conséquent des politiques qui viseraient simultanément à maximiser la survie des entreprises nouvellement créées et à stimuler leur croissance risqueraient de s'avérer inefficaces. c'est pourquoi il est fondamental de pouvoir identifier les facteurs déterminants la croissance des petites et moyennes entreprises.

Les chercheurs qui se sont intéressés aux déterminants de la croissance sont issus de différentes disciplines telles que les sciences de gestion, l'économie, la psychologie, la sociologie ou encore la géographie.

1. les facteurs incitatifs à la croissance des PMEF :

Le tableau présenté en annexe II :«synthèse des principales étude empiriques examinant les déterminants de la croissance» présente les études sur les déterminants de la croissance des PME et qui sont d'après, Franck Jansen⁶⁹, les plus représentatives et les plus intéressantes à la fois en terme de discipline, d'origine du chercheur et de variables étudiées.

Ce tableau est divisé en 03 parties :

La première partie : mentionne le thème d'étude majeur de chaque recherche, les types de variables étudiées, la discipline scientifique à laquelle la publication peut être rattachée, le type d'entreprise repris dans l'échantillon et, enfin les secteurs auxquels appartiennent ces dernières.

⁶⁸ westhead , 1995 : « survival and employment growth contrasts between types of owner managed high – technology firms », entrepreneurship theory and practice , fall , 5-27

⁶⁹ Frank Janssen 2002: Op cite

La seconde partie : précise le pays sur lequel portait la recherche, la période étudiée et la taille des échantillon de chaque étude. Elle mentionne également la manière dont chaque étude a conceptualisé la croissance ; (emploi, chiffre d'affaire..) et a opérationnalisé cette dernière afin de la mesurer.

La troisième partie : du tableau détaille les variables indépendantes analysées par chaque étude ainsi que le signe de leur relation avec la croissance.

Plusieurs auteurs (Grinyer et al, 1988)⁷⁰ ; (Miller friesen, 1984)⁷¹ estiment qu'il est nécessaire que les chercheurs testent simultanément l'impact d'un grand nombre de variables afin d'aboutir à une image plus complète et réaliste du phénomène de croissance. Cela nous semble d'autant plus indispensable qu'il est généralement admis que la croissance est le résultat d'un processus complexe et multidimensionnel (weinzimmer , 1993)⁷².

D'autres étudient simultanément l'impact des caractéristiques du dirigeant , de la firme et de l'environnement sans analyser l'effet de la stratégie (Westhead et birley 1995)⁷³.

Relevons en outre qu'aucune de ces études n'a répertorié de manière exhaustive l'ensemble des variables indépendantes examinées par les études précédentes.

L'on peut également reprocher à la majorité de ces études leur caractère mono disciplinaire, ce qui limite leur potentiel explicatif.

Cooper 1993⁷⁴ estime que le problème crucial de la recherche sur les déterminants de la croissance est l'absence de base théorique.

A la lecture de la partie 2 du tableau, il apparaît que les recherches sur la croissance sont majoritairement américaines

Par ailleurs, trop d'auteurs ont tendance à confondre croissance et performance, la première étant généralement considérée comme une des mesures potentielles de la seconde .

⁷⁰ Grinyer et al : « market , organizational and managerial correlates of economic performance in the UK-electrical engineering industry », strategic Management Journal, 1988 Cité par Frank Janssen 2002 Op cite

⁷¹ Miller D. et Freisen P.H. : « organizations : quantum view , Englewood cliffs , prentice-hall », Management Science, 1984Cité par Natacha Trehan, 2000 op cité

⁷²Weinzimmer L.: "Organisational growth of US corporations: environmental organisational and managerial determinants", these de doctorat, university of Wisconsin-Milwaukee, Ann arbour, U.M.I,1993, cite par Natacha Trehan 2000 op cite

⁷³ Westhead P. et birley S. 1995 : « employment growth in new independent owner-managed firms in Great Britain », international small business journal ,vol .13 , N°3 , PP.11-34

⁷⁴ Cooper , A.C ; 1993 : « challenges in predicting new firm performance » , journal of business venturing » , 8 , 241-253

1.1 Classification et base théoriques des recherches sur les déterminants de la croissance :

Afin d'aboutir à des ensembles plus cohérents, quelques auteurs tels que Birley et WestHead 1995⁷⁵ ont tenté d'établir une classification des recherches consacrées aux déterminants de la croissance. D'autres comme Weinzimmer 1993⁷⁶, et Lohmann, 1998⁷⁷, ont cherché à identifier les principales approches théoriques adoptées, souvent implicitement, dans le cadre de ces analyses.

1.1.1 La classification de Birley et Westhead :

Ces deux auteurs ont réalisé une classification des déterminants de la croissance en s'inspirant de Milne et Thompson, 1982⁷⁸. Ces derniers considèrent que la croissance est le résultat de la faculté d'adaptation et d'apprentissage de la firme face à ses environnements externes et internes.

Birley et WestHead classent les variables permettant de comprendre la croissance d'une entreprise sur la base de cette distinction. Bien que leur cadre d'analyse soit destiné à permettre de comprendre le processus de croissance au sens large et non uniquement ses causes, ils reprennent de nombreuses variables considérées comme des freins ou des stimulants de la croissance .

Selon ces deux auteurs, l'environnement interne se compose des ressources de la firme et inclut , par exemple, les caractéristiques personnelles du dirigeant, le potentiel humain de l'entreprise en terme de profil personnel, de degré de division des tâches managériales, la situation financière de la firme...etc. Les caractéristiques personnelles du dirigeant comprennent notamment ses qualités de «leadership », son âge, son niveau d'éducation, son expérience professionnelle, ses objectifs . . .

Alors que pour l'environnement externe, ils estiment que celui ci est notamment composé des fournisseurs, des acheteurs, du degré de concurrence, des entrants potentiels sur le marché, du degré de dépendance de l'entreprise vis à vis de ses clientsetc.

⁷⁵ Birley et WestHead 1995 : Op cite

⁷⁶ Weinzimmer 1993 : Op cite

⁷⁷ Lohmann D. : « Strategies of high growth firms in adverse public policy and economic environments », Gand, 1998 cité par Frank janssen, 2002, op cite

⁷⁸ Milne T. et Thompson M. : « The infant business development processes », university of Glasgow , management studies working papers n°2 , cité par birley et WestHead (1995), op cite

1.1.2 La classification de Weinzimmer :

Weinzimmer 1993⁷⁹ observe que deux théories concurrentes se sont développées au sein de la recherche en science de gestion : «le modèle externe» et le « modèle interne »; Chacune de ces perspectives est considérée par les défenseurs comme étant le principal moteur de la performance et la croissance des organisations.

Le modèle externe :

Il étudie l'influence de l'environnement sur les organisations, et d'après Weinzimmer, cette approche trouverait notamment sa source dans la théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1997)⁸⁰, qui analyse les effets des forces environnementales sur la sélection d'entreprise, et dans les travaux d'économistes industriels sur l'impact de la structure du marché sur les performances des entreprises.

Selon Franck Janssen 2002, l'origine de cette perspective « externe » remonte effectivement au courant de l'économie industrielle, encore appelé courant structuraliste, qui postule que les structures de l'industrie déterminent les conduites de l'entreprise, et donc leur performance.

Selon ce même courant, sous l'effet de la concurrence, la performance d'une entreprise devrait tendre vers celui de l'industrie .

La théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman) soutient que les conditions présentes dans l'environnement externe de la firme sont les principaux déterminants de la survie d'une entreprise. Le rôle du dirigeant est confié à une adaptation de ses activités et des structures de son organisation au diktat de l'environnement. par certain aspects; cette théorie peut également être rattachée au courant économique évolutionniste.

Le modèle interne :

Constitue la deuxième perspective de Weinzimmer et s'attache principalement à étudier la manière dont une organisation s'adapte à son environnement et tente de modeler ce dernier .

Cette perspective est notamment issue de la théorie de l'adaptation qui estime que la performance et la survie des organisations dépend des réponses stratégiques

⁷⁹ Weinzimmer 1993 : Op cite

⁸⁰ Hannan .M. T. et Freeman .J. (1997) : « the population ecology of organization » ; American journal of sociology.

aux modifications environnementales (Lawrence et Lorsch, 1967; Pfeffer et Salancik, 1978).

Selon Frank Janssen, cette approche interne trouve toutefois sa source initiale dans le courant de l'organisation industrielle, encore appelé approche « Béhavioriste » et, par la suite, dans ses prolongations en management stratégiques.

1.1.3 La classification de Lohmann :

Lohmann 1998⁸¹ utilise trois bases théoriques pour étudier les déterminants du succès entrepreneurial, auquel il associe la croissance.

- La théorie fondée sur les ressources ;
- La théorie de l'écologie des populations ;
- La théorie de management stratégique ;

En d'autres termes, il se demande si la réussite d'une firme est déterminée par les ressources accumulées, par l'entreprise, par l'environnement ou par l'interaction des dimensions internes et externes. Il classe les diverses recherches consacrées aux déterminants de la croissance sur la base de leur appartenance supposée à l'un de ces courants théoriques.

La théorie fondée sur les ressources : Postule que les actifs tangibles et intangibles de la firme sont à la source d'un avantage concurrentiel durable (Wernerfelt, 1984)⁸². Ceux-ci comprennent les actifs physiques, tels que la technologie, l'usine ou l'équipement de l'entreprise, sa localisation et son accès aux matières premières, aux fournisseurs et à ses marchés, les actifs humains, en ce compris l'expérience, l'éducation ou les qualités de leadership et, enfin les actifs organisationnels, tel que les relations et les réseaux développés avec l'environnement externe. Selon ce même auteur, les études qui se sont intéressées à l'impact des traits psychologiques et des caractéristiques des entrepreneurs doivent être rattachées à ce courant théorique.

La théorie de l'écologie des populations : Parmi les conditions environnementales déterminant la croissance, l'auteur cite les conditions macro économiques nationales ou les conditions sectorielles, telles que l'offre de crédit aux entreprises, l'offre d'entrepreneurs expérimentés, l'offre de travail spécialisé, l'accès aux clients, les politiques gouvernementales, le nombre d'universités, l'offre de terrains et

⁸¹ Lohmann 1998, op cite

⁸² Werner felt, B. (1984) : « Resource-based view of the firm », strategic management journal

l'infrastructure au sens large, les moyens de communication, l'offre de services ou les conditions de vie.

la théorie de management stratégique: Postule que le succès de l'entreprise dépend non seulement des ressources et de l'environnement de la firme, mais également et principalement, des actions et décisions du dirigeant face aux modifications des conditions environnementales.

Cette théorie présente l'avantage de justifier l'étude des interactions entre toutes les variables, tant organisationnelles et environnementales, que stratégiques et entrepreneuriales. Par conséquent, ce courant intégrant les éléments « internes » et « externe » conduit à l'étude conjointe des caractéristiques de l'entrepreneur, de son organisation, de sa stratégie, de l'environnement et des interactions entre ces variables.

C'est cette approche intégrative que nous retiendrons pour la construction de notre propre modèle et pour le développement des hypothèses du travail.

1.2 Modélisation de la performance et de la croissance :

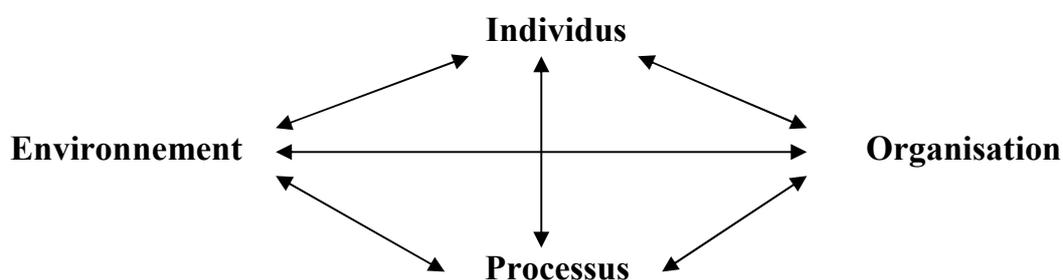
Nous présentons les différents modèles de manières chronologiques :

1.2.1 Le modèle de Gartner :

L'objet principal de ce modèle a été d'isoler les variables différenciant les entrepreneurs des non entrepreneurs .

Le modèle de Gartner⁸³ est composé de 04 dimensions :

Figure 4 : Le modèle de Gartner



Source: Gartner W.B: "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation", academy of Management Review, 1985

⁸³ Gartner W.B: "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation", academy of Management Review, 1985, cité par Natacha Trehan 2000 Op cite

Le ou les individus : c'est à dire les caractéristiques de la ou des personnes impliquées dans la création ;

L'organisation : c'est à dire les caractéristiques de la firme créée ;

Le processus de création : C'est à dire les actions entreprises par le ou les individus pour créer l'entreprise

L'environnement de l'entreprise : nouvellement créée ;

A l'instar de la création d'entreprise le phénomène de croissance est complexe est multifacétal. Or la plupart des chercheurs en matière de croissance se sont concentrées sur un ou plusieurs dimensions .

Gartner regroupe principalement des variables relatives à la stratégie de l'entreprise, telles que la domination par les coûts, la différenciation ou la stratégie de spécialisation .

1.2.2 Le modèle de Davidsson :

Afin de tenir compte de l'importance de l'impact des motivations sur la croissance, Davidsson (1991)⁸⁴ a développé un modèle économique psychologique des déterminants de la croissance.

Outre les relations directes entre la croissance et les caractéristiques de l'entrepreneur, cet auteur estime que la croissance est également influencée par la motivation de croître du dirigeant .

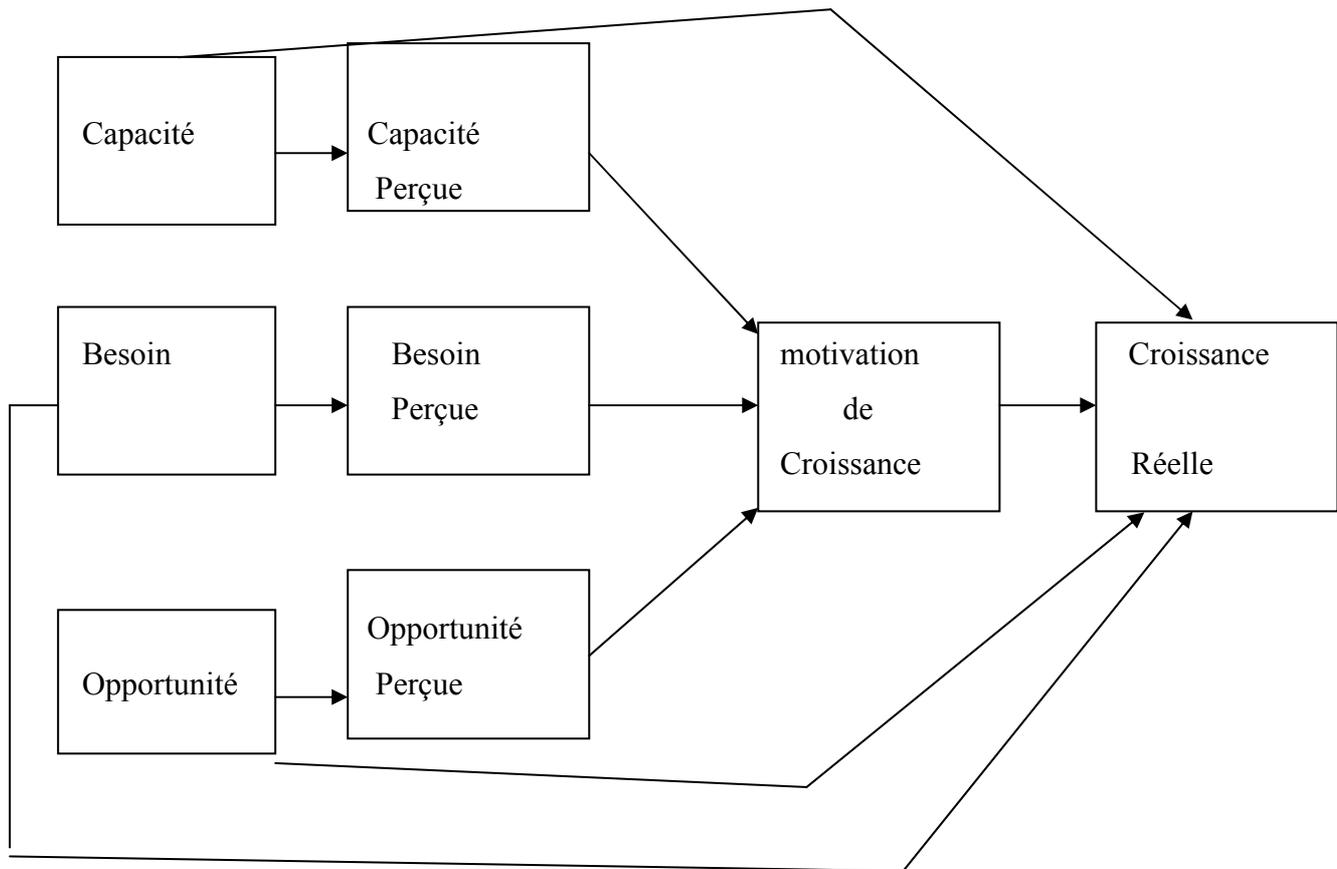
Cette motivation serait elle même le résultat de la perception par le dirigeant des aptitudes, besoins et opportunités relatives à la croissance. si le dirigeant pense que la croissance lui permettra de réaliser ses objectifs personnels, sa motivation sera renforcée et il cherchera à croître. La motivation est donc le résultat des perceptions du dirigeant et non d'éléments objectifs.

Toutefois, la croissance réelle est également susceptible d'être influencée par des circonstances objectives que le dirigeant n'aurait pas perçues et qui, par conséquent, n'affectent pas ses décisions. C'est pourquoi le modèle intègre également une influence directe et objective des capacités, des besoins et des opportunités sur la croissance réelle.

Son modèle est schématisé comme suit :

⁸⁴ Davidsson P.: "Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth", journal of business venturing, 1992 cite par Janssen .f 2002, Op cite

Figure 5 : Le modèle de Davidsson



Source: Davidsson P.: “Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth”, journal of business venturing, 1992

Les indicateurs d’opportunité proposés par Davidsson sont : la taille et le taux de croissance du marché, la dispersion des firmes, les barrières à la rentrée et l’accès aux facteurs de production. En ce qui concerne le besoin de croître d’une firme, celui-ci déclinerait avec l’âge et la taille de celle-ci. Enfin, la capacité du dirigeant serait fonction de son expérience et son niveau d’éducation.

Ce modèle reprend donc des déterminants relatifs aux dirigeants à sa firme et à l’environnement, mais de manière incomplète et en les intitulant différemment. Selon donc Davidsson, la motivation de croissance peut toutefois être intégrée parmi les déterminants relatifs aux caractéristiques du dirigeant. On constate enfin que ce modèle n’intègre aucune variable stratégique

1.2.3 Le modèle de Herron et Robinson :

Différentes approches et firmes (tels que société de capital à risque, les « Business angels »...) estiment que l'entrepreneur est l'élément explicatif principal de la performance d'une nouvelle entreprise (Herron et Robinson 1993)⁸⁵.

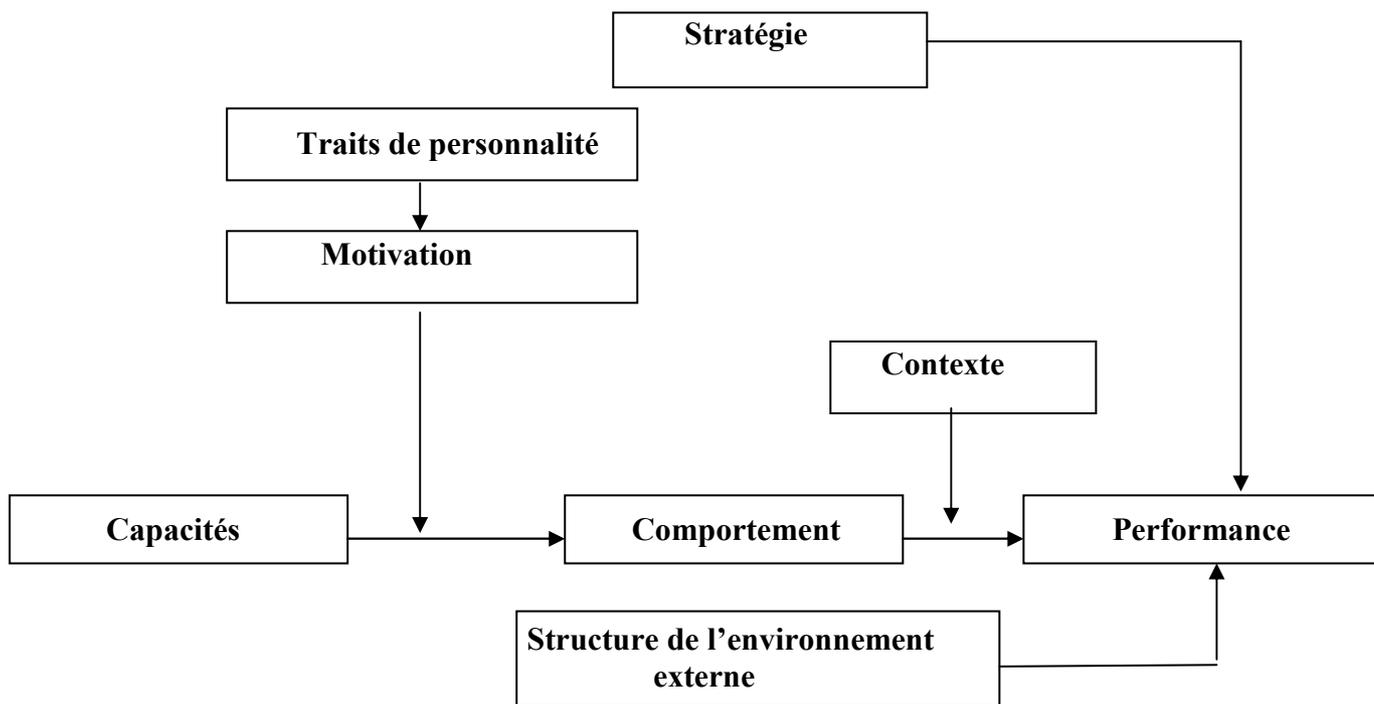
Selon ces auteurs, c'est avant tout le comportement de l'entrepreneur qui a un impact direct sur la performance de la firme, ce qui façonne par conséquent, les traits de personnalité du dirigeant.

Sandberg (1986) Postule que la performance d'une entreprise nouvellement créée est fonction, non seulement des caractéristiques de l'entrepreneur, mais également de la structure de l'industrie et de la stratégie de la firme.

Herron et Robinson appellent ces deux derniers facteurs, les variables «contextuelles ».

Ce modèle est représenté de la manière suivante :

Figure 6 : Le modèle de Herron et Robinson



Source: Herron L. et Robinson R.B « A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance », journal of business venturing, 1993

⁸⁵ Herron L. et Robinson R.B « A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance », journal of business venturing, 1993 cité par Janssen .F 2002, Op cite

Parmi les avantages de ce modèle, le mérite d'intégrer de multiples variables et de chercher une explication aux résultats empiriques mitigés relatifs à l'impact des caractéristiques de l'entrepreneur sur la performance .

Alors que les inconvénients, résident dans le fait qu'il est trop complexe et ne contient que peu de relations directes entre les déterminants présumés et la performance, ce qui est difficile de le tester empiriquement ; en plus, certaines variables relatives à l'entrepreneur, telles que, son âge ou son historique familial ne semble pas y trouver leur place.

1.2.4 Le modèle de Weinzimmer :

Contrairement aux approches précédentes consacrées aux déterminants de la croissance intégrant des éléments issus des perspectives externes et internes, Weinzimmer (1993)⁸⁶ développe un modèle associant des déterminants provenant de ces deux approches .

Sur base d'une étude partielle de la littérature, principalement en science de gestion, Weinzimmer isole 03 groupes de déterminants de la croissance.

- Les déterminants environnementaux ;
- Les déterminants stratégiques ;
- Les déterminants managériaux ;

Au sein du premier groupe, l'auteur classe la générosité et le dynamisme de l'environnement⁸⁷ ainsi que la concentration du secteur et les barrières à l'entrée résultant des dépenses publicitaires ou des dépenses en recherche et développement.

Dans le deuxième groupe, il retient parmi les déterminants stratégiques de la croissance ; la diversification en relation avec les activités existantes, l'agressivité, qu'il définit comme un comportement proactif face aux concurrents, et la croissance externe.

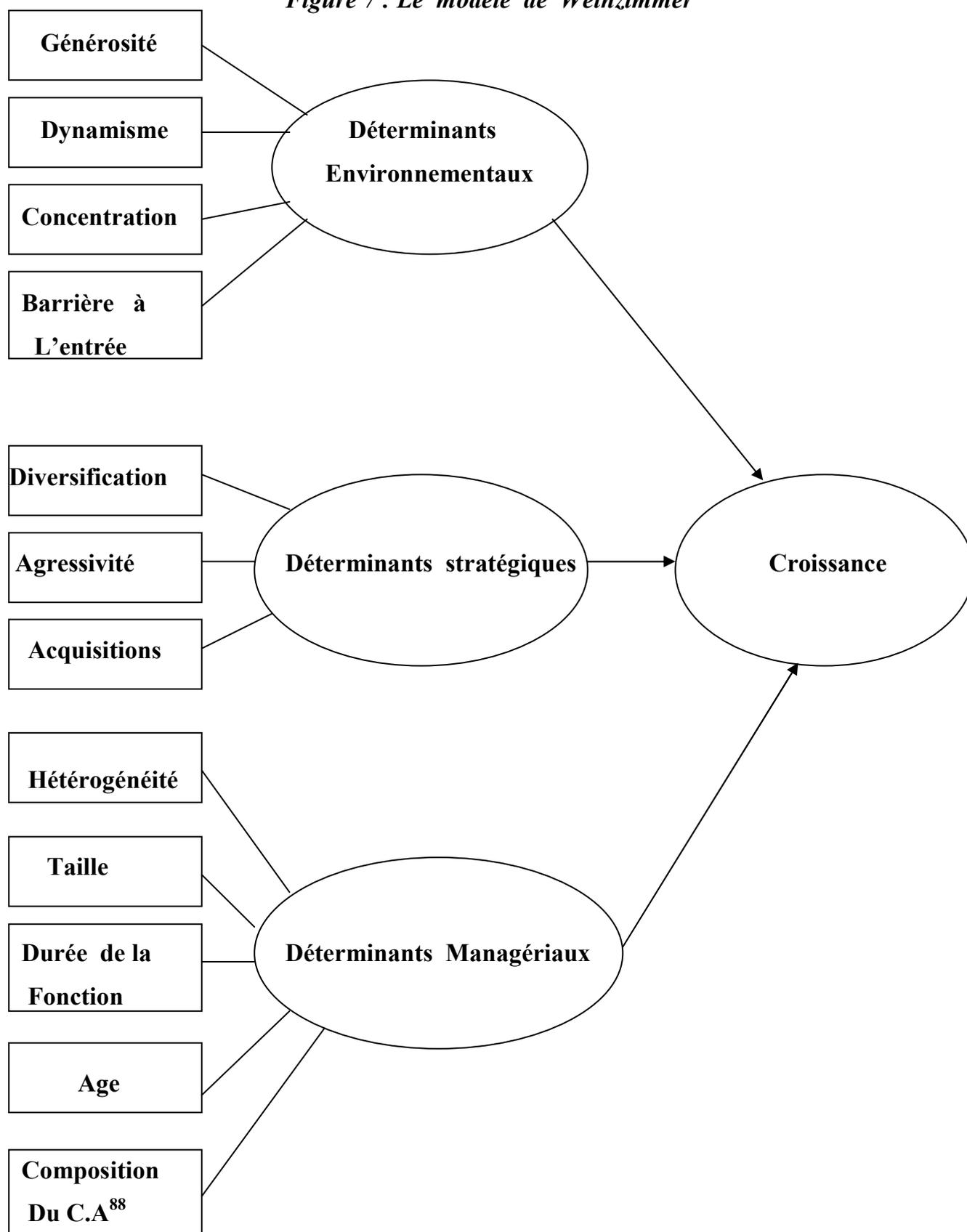
Enfin, les variables appartenant au troisième groupe sont l'hétérogénéité, la taille, l'expérience et l'âge de l'équipe managériale, ainsi que la composition du conseil d'administration.

Son modèle est le suivant :

⁸⁶Weinzimmer 1993 : OP cite

⁸⁷ La générosité de l'environnement peut être définie comme la mesure dans laquelle le secteur industriel est susceptible de contribuer à une croissance soutenue des entreprises individuelles. Le dynamisme quant à lui, est le degré d'instabilité du marché

Figure 7 : Le modèle de Weinzimmer



Source: Weinzimmer L.: "Organizational growth of U.S corporations: environmental, organizational and managerial determinants", thèse de doctorat, university of Wisconsin, 1993

⁸⁸ C.A : Chiffre d'Affaire = Prix de vente * Quantités vendues

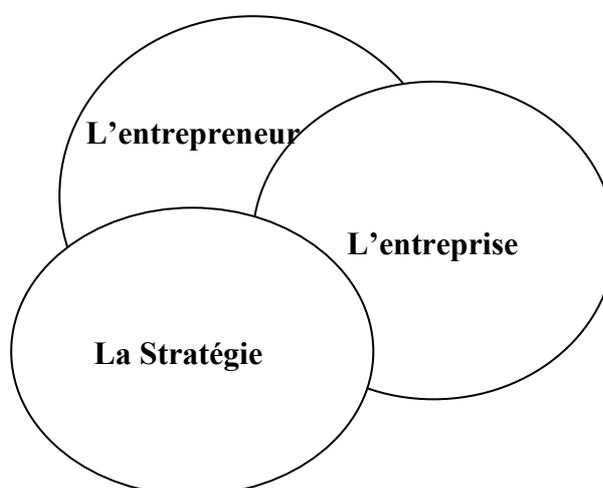
1.2.5 Le modèle de Storey :

Storey (1994)⁸⁹ Considère que la croissance d'une entreprise est le résultat de la combinaison de 03 éléments :

- Les ressources de l'entrepreneur préalablement à la création de l'entreprise y compris les caractéristiques personnelles ;
- Les caractéristiques de l'entreprise ;
- La stratégie de l'entreprise qu'il définit comme étant les actions entreprises par le dirigeant postérieurement au démarrage ;

Son modèle est le suivant :

Figure 8 : Le modèle de Storey :



Source: Storey D.J: « New firm growth and bank financing », small business Economics, 1994

Ces trois composantes selon Storey ne sont pas indépendantes; parmi les déterminants relatifs à l'entrepreneur et à son accès aux ressources, il cite surtout :

- La motivation ;
- L'expérience professionnelle ;
- Le niveau de scolarité ;
- Le passé familial, le sexe du ou des entrepreneurs ;
- Les compétences techniques, l'âge, la connaissance du secteur ;

Alors que les déterminants relatifs à l'entreprise, comprennent, par exemple :

- L'âge ;
- Le secteur ;
- La forme juridique ;

⁸⁹ Storey D.J: « New firm growth and bank financing », small business Economics, 1994 , cite par Natache Tréhan 2002 Op cite

- Le localisation ou la taille de celle-ci ;

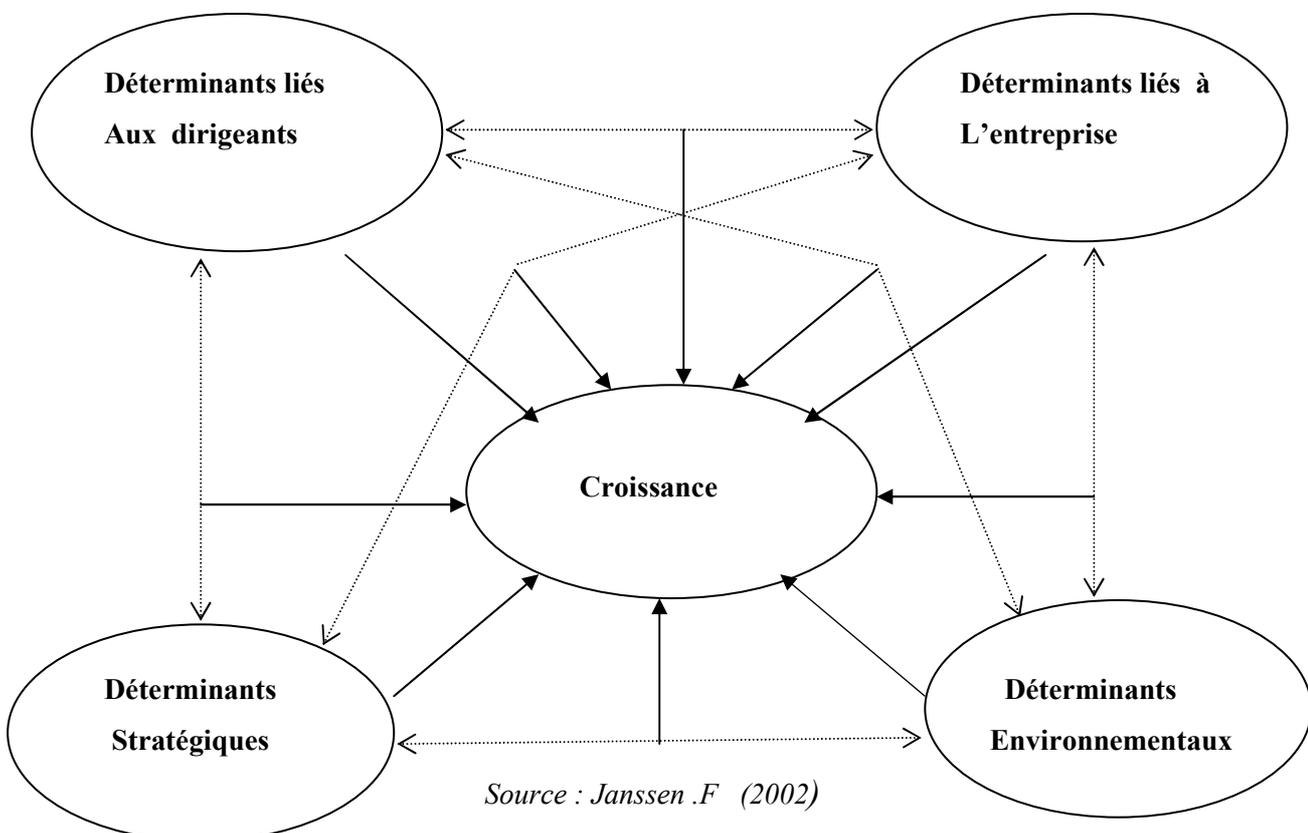
En ce qui concerne la dernière composante, c'est-à-dire la stratégie, elle concerne les décisions prises par le (s) dirigeant (s) postérieurement au démarrage. Il inclut notamment le degré de sophistication technologique, le positionnement sur le marché et ses ajustements éventuels, la planification, l'introduction de nouveaux produits, les modes de recrutement, le degré de concentration de la demande, le niveau de la concurrence, les aides publiques, les programmes de formation des travailleurs et du management ou la propension à exporter, ... etc.

En conclusion de ce deuxième point, nous proposons un modèle composé de 04 groupes de variables susceptibles d'influencer la croissance d'une entreprise à savoir :

- Les déterminants liés aux caractéristiques du propriétaire -dirigeant
- Les déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise ;
- Les déterminants stratégiques ;
- Les déterminants environnementaux ;

Ce modèle tient compte des interactions potentielles entre les différents groupe de variables, il peut être schématisé de la manière suivante :

Figure 9 : Synthèse des différents modèles



Source : Janssen .F (2002)

Ce modèle pluridimensionnel, qui tente de compléter les modèles précédents, permet d'intégrer l'ensemble des variables étudiées dans le cadre des travaux antérieurs, quelque soit la discipline à laquelle ils sont rattachés .

Le point suivant va nous permettre de voir en détail les variables influençant la croissance d'une PME.F.

1.3 Les variables influençant la croissance des PME.F :

1.3.1 Les Déterminants liés aux caractéristiques du Propriétaire-dirigeant:

D'aucuns pensent que le profil personnel du propriétaire-dirigeant constitue un bon indicateur de l'aptitude potentielle à remplir les nouvelles responsabilités. La personnalité du propriétaire-dirigeant peut donc avoir une influence décisive. Elle peut déterminer le succès ou l'échec. Il est de plus en plus accepté dans le monde des affaires algériennes que la capacité de l'entrepreneur est la clé pour une meilleure productivité et une compétition efficace sur le marché mondial .

D'après (Gragg et King, 1988) «les caractéristiques du propriétaire-dirigeant influencent les objectifs, les marchés, dans lesquels l'entreprise opère, et les pratiques de gestion adoptées » .

La même idée est supportée par Fortin (1990)⁹⁰. la littérature tend à démontrer que le statut, le niveau d'éducation, l'expérience et les antécédents familiaux sont les caractéristiques personnelles les plus susceptibles d'influencer le comportement des propriétaires- dirigeants dans leurs activités administratives .

Avant de voir les éléments du profil du propriétaire dirigeant, on va tout d'abord définir la notion du propriétaire dirigeant.

Définition du propriétaire dirigeant :

Les concepts entrepreneur, propriétaire – dirigeant, dirigeant, sont souvent sujet à confusion. La principale différence avancée par d'Amboise (C. Lalonde, 1985) ⁹¹ entre l'entrepreneur et le dirigeant, est que le premier en plus des rôles qu'il

⁹⁰ Fortin Op cite

⁹¹ C. Lalonde: « caractéristiques et pratiques de management des propriétaires dirigeants dont l'entreprise a été mise en faillite » , (une étude du contexte régionale au quebec . thèse de science de l'administration , université de Laval , 1985.cité in Natacha Tréhan OPCité

pensent jouer, assume seul les risques, tandis que le dirigeant apporte uniquement son expertise .

Dans la distinction entre entrepreneur et propriétaire dirigeant, il souligne que l'entrepreneur est celui qui dirige une entreprise dont il est le fondateur, tandis que le propriétaire dirigeant peut assumer la direction d'une entreprise dont il n'est pas le fondateur .

Le terme de propriétaire –dirigeant désigne selon la définition de Gasse et Amboise (1982) ⁹² « un individu dont la participation au capital action de l'entreprise est majoritaire et qui prend une part active aux décisions relatives à l'orientation de l'entreprise et à la solution des problèmes quotidiens de cette dernière . C'est quelqu'un qui a un grand besoin d'accomplissement et de réussite, il est créatif et a beaucoup d'initiative, il a confiance en lui et fait preuve d'audace, a un fort besoin d'indépendance, et d'autonomie, est motivé, énergique, engagé et il aime les risques modérés .

Selon Drucker (1988), l'entrepreneur est celui qui confère à des ressources la capacité de produire une nouvelle richesse. Il différencie le travail entrepreneurial du travail managérial.

En se basant sur les différentes définitions à travers la littérature, nous pouvons donc déduire que le propriétaire dirigeant soit l'unique actionnaire de son entreprise, ou bien il détient plus de la moitié du capital action, il est seul à assumer les risques et à assurer la direction , il est à la fois un gestionnaire, un administrateur et un exécutant .

Au niveau de la prise de décision, la spécificité des propriétaires dirigeants des PME, est qu'ils tiennent compte de 03 réalités : économique, politique et familiale. La première s'explique par le besoin financier et le désir de réaliser des bénéfices; La deuxième par le besoin de renforcer son pouvoir dans l'entreprise; et la troisième par le souci d'assurer un avenir meilleur à sa famille et à son entreprise.

Pour Lorrain.J, Belle.A, Ramangalahy.C (1997), un dirigeant assume 03 groupes d'activités :

⁹² Gasse et Amboise (1982): « défis prioritaires pour propriétaire – dirigeant de PME , similitude et différences », faculté de science de l'administration , université de Laval , 1985

- Les activités de gestion : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle
- Les activités de nature administrative: ce groupe s'occupe des relations publiques, il règle les problèmes ou crises liées aux activités quotidiennes, et il est à la base de tous changements .
- Les activités de nature opérationnelle : la production, la vente, et la maintenance des équipements.

Que se soit dans une petite et moyenne entreprise ou une grande entreprise , l'activité du dirigeant est vitale pour une entreprise. Il est au centre de toute activité. De l'efficacité de ces décisions dépendra le succès de l'entreprise. La disparition et la survie de l'entreprise lui sont donc imputables .

Par conséquent, la réussite du nouvel entrepreneur serait attribuée non plus à une seule personne mais à la participation de chacun au sein de l'entreprise, et de la relation que cette dernière entretient avec le milieu .

Les caractéristiques du propriétaire - dirigeant :

Le père (propriétaire – dirigeant), c'est très souvent celui qui a tout investi ce qu'il possédait dans les affaires ; il travaille très fort pour réussir et a peu de temps pour la famille, même si plus tard, les enfants sont les bienvenus dans l'entreprise familiale .

Le père conserve longtemps la main haute sur les informations et sur les décisions . Il tend à déléguer des tâches à ses enfants, il ne veut surtout pas voir son « Bébé » (l'entreprise) s'écrouler dans les mains de ses enfants, c'est pourquoi il retarde aussi le plus possible l'heure de son départ.

Parmi ces pères ceux qui sont très exigeants pour leur enfants qui doivent alors faire preuve de performance supérieure à celle des autres employés pour ne pas se faire accuser de favoritisme. D'autres, par contre, rendent un peu trop facile la vie de leur enfants en leurs accordant rapidement des responsabilités et des privilèges. Ils s'accordent ces avantages en tenant compte bien plus des considérations familiales que du mérite (Népotisme).

Un nombre important de variables intervient dans l'analyse des caractéristiques du propriétaire dirigeant; ces variables varient selon les auteurs et l'objet de la recherche.

Certains auteurs, les qualifient de valeurs personnelles, d'autres de caractéristiques personnelles, individuelles et sociologiques ou encore de traits de personnalité.

La littérature décrit 04 buts principaux qui guident l'entrepreneur dans son désir de se lancer en affaire :

- La recherche d'indépendance ;
- La volonté de pérennité et de stabilité ;
- La volonté de croissance ;
- La recherche de profit ;

Cependant si l'entreprenariat s'explique en occident par ces éléments, en Afrique c'est plus la recherche du statut social .

Parmi les éléments du profil du propriétaire - dirigeant on note :

1.3.1.1 L'âge du propriétaire - dirigeant:

Nous avons souvent l'occasion de constater qu'a des âges différents correspondent des motivations différentes et partant, des attitudes, des comportements, et des actes différents ; l'âge est un facteur susceptible d'introduire aussi une discrimination entre les individus dans leur projet de façon générale; en ce qui concerne la création et la gestion en particulier.

Plusieurs auteurs (shapéro 1971) ont déterminé l'intervalle d'âge entre 25 ans et 40 ans comme étant l'âge auquel une décision entrepreneuriale est le plus souvent prise. Alors que d'autres (Lille (1974) qualifie cet intervalle comme étant la période libre pour le choix, car c'est au cours de cette période qu'un individu acquiert suffisamment d'expérience, de compétence et la confiance en soi .

Taylor (1961) explique que le fait de se lancer en affaire, trop jeune entraîne un taux plus élevé de mortalité, car plus on est jeune, moins on a suffisamment d'expérience, de capital, et de savoir faire .

Gasse (1982), soutient la même idée en indiquant qu l'influence de l'âge dans la réussite des affaires est indéniable, mais en plus il précise que l'âge moyen des entrepreneurs diffère selon la culture.

On peut conclure que l'âge est un facteur de succès ou d'échec dans le domaine des affaires. car il est prouvé qu'un individu de 18 ans n'a pas les mêmes attitudes qu'un individu de 30 ans ou de 40 ans.

1.3.1.2 Le Niveau d'instruction du propriétaire - dirigeant :

La formation et le perfectionnement sont des atouts importants pour un dirigeant, et constituent des aspects déterminants puisque se sont les principales sources de connaissance du manager .

La littérature signale que se sont généralement les chefs d'entreprises ayant une formation de base élevée qui ont de la facilité dans la lecture de l'environnement et ainsi que dans le processus de s'y adapter.

Certaines études montrent que le taux de succès des entreprises était associé avec des niveaux d'éducation plus élevés chez leurs dirigeants .

Les résultats obtenus par Robidoux et Garnier (1975) démontrent aussi et sans équivoque que plus le niveau d'instruction du propriétaire dirigeant est élevé plus le taux de croissance de l'entreprise est élevé .

De plus, ils signalent que plus l'entrepreneur a fait des études avancées, plus il est à même de résoudre les problèmes complexes du monde des affaires et plus il a des connaissances techniques ou administratives ou est à même de les acquérir facilement .

Selon (Abdelali 1987), que se soit dans les pays développés ou en voie de développement, l'efficience dans le management tant des grandes que des petites et moyennes entreprises repose sur le niveau moyen de formation de toute une population, et sur l'évolution de ses mentalités à l'égard de sa confrontation avec le reste du monde .

Fortin (1990), ajoute que non seulement le niveau de scolarité a son importance, mais aussi que les connaissances en gestion facilitent le succès dans le démarrage d'une entreprise

Enfin, il est certain qu'en bonne partie, l'avenir des PME se joue au niveau d'une meilleure formation des responsables . Les difficultés de la PME résultent en partie du rôle complexe que doit tenir le chef d'entreprise et du genre de formation généralement reçue, par ce que le patron d'une PME est comdané à jouer

chaque jour différents rôles; celui du propriétaire, de financier, de comptables, d'acheteur, de technicien ...etc.

1.3.1.3 L'expérience du propriétaire-dirigeant :

L'expérience de travail est un élément déterminant puisque le rendement d'un manager semble découler de ses pratiques antérieures .

Tout comme l'instruction, le nombre d'années et le type d'expérience acquise par le propriétaire dirigeant constituent une autre variable importante au sein de la littérature .

Les rapports de certaines études indiquent que deux tiers des entrepreneurs qui réussissent avaient déjà une expérience dans leur secteur. D'autres études avancent que l'expérience est beaucoup plus essentielle que la formation elle même car elle permet une certaine aisance au dirigeant dans l'accomplissement de sa tâche.

Il importe de souligner que l'expérience dont il est question n'est pas n'importe laquelle. Il s'agit bien de l'expérience pertinente, c'est à dire une expérience dans un domaine similaire par rapport à l'entreprise de référence .

Notons que généralement, l'expérience est acquise dans une PMEF puisque le dirigeant est le fondateur . ajoutant que le degré de l'expérience est mesuré par le nombre d'années que l'individu a travaillé dans les environnements relatifs au domaine étudié.

L'importance de l'expérience ne se manifeste pas seulement au niveau de la performance de l'entreprise. Elle peut aussi apparaître au démarrage. Il est en effet, facile de démarrer une entreprise la deuxième fois, en ce qui concerne la prise de décision et la connaissance sur la façon de lancer et d'opérer une entreprise (Cooper, 1970).

1.3.1.4 Les antécédents familiaux :

Les antécédents familiaux peuvent avoir un impact sur l'aptitude des dirigeants à gérer leurs entreprises.

L'aspect antécédents familiaux comporte à la fois une importance entrepreneuriale et une importance managériale .

L'influence de l'environnement familial dans la décision de se lancer en affaire est fréquemment développée dans la littérature. Au niveau entrepreneurial, le milieu familial semble avoir un effet d'entraînement dans la décision que prend un individu de lancer sa propre entreprise; par le fait qu'il cultive le goût des affaires, il engendre souvent des créateurs d'entreprise, ou permet d'assurer la relève de l'entreprise familiale. La famille, en particulier le père, la mère, le frère ou la sœur joue un rôle très important au niveau de la désirabilité et de la crédibilité d'une action entrepreneuriale pour un individu.

Leibenstein (1968) mentionne que le fait d'être issu d'une famille nombreuse exploitant le plus souvent un commerce, confère à l'entrepreneur un niveau de confiance personnelle plus élevé que celui de ses pairs.

D'après les écrits, les antécédents familiaux du propriétaire dirigeant expliquent en partie les facilités ou les difficultés que l'entrepreneur est prédisposé à rencontrer. Cependant, dans le cadre contextuel de notre travail (Algérie), le phénomène entrepreneuriale étant nouveau, on ne trouve que peu ou presque pas d'entrepreneurs issus des parents eux même entrepreneurs.

Bien que la littérature admet que la personnalité du propriétaire -dirigeant apparaît fortement dans l'image que reflète l'entreprise et que pour certains il est difficile de dissocier la performance de l'entreprise avec celle du dirigeant, ces caractéristiques ne constituent pas le seul facteur; la littérature reconnaît à l'environnement et aux caractéristiques de l'entreprise la capacité d'influer sur les résultats organisationnels. C'est l'objet du point suivant:

1.3.2 Les déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise :

L'analyse des facteurs de succès et d'insuccès a révélé combien les caractéristiques de l'entreprise influencent de façon significative les résultats de la PME. De ces caractéristiques, nous retiendrons : l'âge, la taille et le secteur d'activité.

Hormis la taille et l'âge, l'influence des caractéristiques de l'entreprise sur la croissance a donné lieu à un nombre moins important que l'influence des caractéristiques liés aux dirigeants.

1.3.2.1 La taille de l'entreprise :

Parmi les caractéristiques de l'entreprise ayant un impact sur la croissance, la taille est celle qui a le plus retenu l'attention des chercheurs en raison de son importance pour la détermination de la politique économique nationale la mieux adaptés.

Le rôle et l'importance du facteur taille ne sont pas appréhendés de la même façon selon les auteurs et les époques .

Le processus de gestion dans les petites entreprises est différent de celui des grandes entreprises. il est prédictif dans la grande entreprise et adaptatif dans la petite entreprise, et vise généralement le long terme dans la grande et le court terme dans la petite entreprise.

Bien qu'on reconnaisse que la taille est un facteur dont il faut tenir compte, elle n'a pas de mesure exacte sur laquelle tous les intervenants du secteur économique s'entendent.

Généralement, elle se mesure par le volume des ventes, le montant des actifs ou le nombre d'employés, mais le critère choisi est fait généralement suivant l'objet de l'étude, le plus souvent le choix d'une mesure est guidé par la facilité d'accès aux données statistiques nécessaires .C'est exactement pour cette raison, que dans cette étude, nous avons utilisé le critère du nombre d'employés .

La taille est considérée importante dans la littérature car elle peut conduire à des comportements managériaux différents .

De nombreux chercheurs ont tenté de tester la véracité de la loi de Gibrat (1931)⁹³, selon laquelle le taux de croissance des entreprises est indépendant de leur taille (voir les théories stochastiques dans le chapitre 1)

Une grande partie de ces études infirme cette loi et conclut à une relation négative entre la taille d'une entreprise et sa croissance.

D'autres analyses empiriques tentent toutefois à confirmer la loi de Gibrat et observent une absence de lien entre la taille et la croissance.

⁹³ Gibrat R.: "Les inégalités économiques", paris, sirey, 1931; cite par Gasmi N. 1998, op cite

1.3.2.2 L'âge de l'entreprise :

L'âge est considéré par plusieurs comme un des facteurs auxquels on associe habituellement les causes de faillite .

L'âge est une variable explicative importante du taux de croissance : les entreprises ayant le plus fort taux de croissance étant en majorité des entreprises très jeunes. Inversement, le taux de croissance explique aussi l'âge en ce sens qu'une entreprise jeune petite et dynamique va croître très vite, alors qu'une entreprise plus ancienne, généralement plus grande, va croître plus lentement son chiffre d'affaires.

L'âge est également une variable qui incorpore les effets de plusieurs variables .Il y a notamment, une certaine relation entre l'âge et la taille de l'entreprise; les entreprises les plus jeunes étant généralement les plus petites aussi.

Les études qui se sont penchées sur le lien entre l'âge des entreprises et leur croissance font apparaître quasi unanimement un lien négatif (Julien ,2000 ; Westhead ,1995; Cooper, 1982 ...etc.). les entreprises jeunes sont donc plus susceptibles de croître de manière significative que les entreprises plus âgées.

De ces deux variables, il est possible que se soit l'âge, plutôt que la taille, qui exerce une influence significative sur la croissance c'est ce que nous verrons dans l'étude empirique.

1.3.2.3 Autres déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise :

▪ Secteur d'activité :

La classification classique des secteurs d'activité fait une distinction entre trois secteurs: le secteur industriel , le secteur commercial et le secteur des services. Par secteur d'activité, on entend le regroupement des entreprises exerçant la même activité principale. le secteur oriente les stratégies de l'entreprise, il joue donc un rôle important concernant les chances de succès de l'entreprise ..

Toute organisation évolue au sein d'un environnement, lequel peut être hostile ou favorable à la croissance de l'organisation. L'entreprise doit donc tenir compte des facteurs externes dans la prise des décisions stratégiques; car les changement dans un secteur d'activité peuvent être fatales pour certaines entreprises si elles ne réagissent pas vite et efficacement.

▪ Structures organisationnelles :

Certains auteurs se sont intéressés au lien entre la structure de l'organisation et la croissance. Une entreprise ayant une structure plus bureaucratique souffre, en principe, d'un manque de flexibilité et par conséquent, sera plus passive face aux opportunités et aux menaces qui se présentent à elle .

▪ La forme juridique :

Quelques études américaines et européennes font apparaître que les entreprises exerçant leurs activités sous forme de société commerciale, assurant certaine protection légales et financière, ou, plus spécifiquement, ayant opté pour une forme de société à responsabilité limitée, connaissent une croissance plus rapide que les autres formes juridiques (storey, 1994; Hakim, 1999)

Ainsi, l'originalité et l'intérêt du choix de la structure juridique dans la PMEF proviennent de l'influence des interrelations des liens familiaux et du formalisme juridique. Toute modification de structure se justifie par l'évolution des besoins organisationnels de l'entreprise que la famille doit en permanence anticiper. d'un point de vue pratique, les dirigeants d'entreprises familiales sont assez fréquemment confrontés à ce problème .

Selon le contexte dans lequel se trouve l'entreprise, le choix s'effectue lorsque la structure juridique permet de combiner de façon optimale les facteurs décisifs suivants : rythme de croissance accès aux moyens de financement, fiscalité associée au développement

Enfin La structure juridique conditionne le développement de la firme et la pérennité de sa nature familiale, elle constitue un outil de gouvernance permettant la professionnalisation de l'entreprise et la gestion des conflits potentiels qu'elle ne se substitue pas aux mécanismes familiaux .

▪ Le Corporate gouvernance :

Les pratiques de «corporate gouvernance» au sein d'une entreprise sont également susceptibles d'influencer sa croissance. Ce terme désigne un ensemble de règles, de pratiques ou plus globalement une façon d'envisager l'entreprise visant notamment à diminuer l'asymétrie d'information entre les différents acteurs de la firme et partant, à restreindre la possibilité pour les dirigeants d'entreprises d'adopter un comportement opportuniste. les règles de « corporate gouvernance »

trouvent principalement à s'appliquer lorsqu'il y a relation d'agence, c'est à dire séparation du pouvoir et de la propriété, de la gestion et de la surveillance au sein de l'entreprise .

Dans le cadre de la PME familiale, les pratiques de « corporate gouvernance » constituent un signal d'organisation de la gestion et de l'administration de la firme en vue d'objectifs futurs, éventuellement de croissance et d'ouverture du capital.

▪ L'indépendance :

Les PME peuvent être aussi distinguées sur la base du fait qu'elles sont dépendantes ou indépendantes.

La PME est dépendante si la majorité de son capital n'est pas détenu par une ou plusieurs autres sociétés .

Dans la théorie une entreprise est dépendante pourrait bénéficier d'un accès plus aisé à des ressources lui permettant de croître. C'est ce que confirme l'étude de Mani Gard (1998) qui constate qu'une entreprise soit détenue à hauteur de plus de 50% par une autre entreprise influence positivement la croissance. Toutefois une PME indépendante est susceptible d'être plus flexible (Delmar et Davidsson, 1998)⁹⁴.

Des entreprises possédées par une entreprise étrangère sont également susceptible de croître plus rapidement, dans la mesure où elles sont généralement fondées sur base d'une expérience et d'un produit ou d'un service ayant déjà fait ses preuves à l'étranger (Delmar et Davidsson, 1998).

▪ Le financement :

D'après l'étude de Cooper et al (1994), une entreprise dont les ressources financières à la création sont importantes accroît son potentiel de succès et de croissance.

L'hypothèse suivante : «Le montant des fonds propres et des dettes lors de la création soit positivement associé à la croissance est vérifiée par plusieurs études qui constatent un lien positif entre l'importance de ces ressources et la performance ou la croissance ».

⁹⁴ Delmar F. et Davidsson P : « A taxonomy of high-growth firms », babson entrepreneurship and organizational research conference, gand, 1998, cite par Tréhan N. 2000 OP cie

En ce qui concerne les types de ressources de financement plusieurs enquêtes montrent qu'il n'y aurait pas de lien entre celles-ci et la croissance (Mingart 1996, Storey 1994).

Le fait que l'entreprise se finance sous forme d'endettement ou sous forme de fonds propres ne semble pas donc influencer sa croissance. Par contre Westhead et Birley 1995⁹⁵, observent que l'utilisation de fonds personnels familiaux et amicaux au moment de la création de l'entreprise influence négativement la croissance.

On peut aussi ajouter que les entreprises qui ont eu des difficultés à obtenir des fonds externes, sous forme d'endettement ou de fonds propres présentent des risques plus élevés.

1.3.3 Les déterminants stratégiques :

Les PME ont une certaine liberté dans le choix de leurs stratégies, en plus la croissance n'est pas un phénomène aléatoire, mais une conséquence de décisions, notamment stratégiques.

Il est connu et reconnu que les dirigeants de PME consacrent peu de temps et d'efforts à la détermination et à la définition de leur stratégie d'entreprise, étant trop occupés par la gestion courante de leurs opérations. Ils réagissent trop souvent aux changements de l'environnement pouvant affecter leur entreprise en posant des gestes isolés ou des actions ponctuelles à très court terme, sans trop se soucier de leur pertinence par rapport à la stratégie globale, ni de l'impact et des conséquences que de telles décisions peuvent avoir sur le développement futur de la PME.

Ainsi certaines stratégies peuvent paraître susceptibles plus que d'autres de stimuler la croissance.

On distingue généralement deux niveaux de stratégies (Stratégor, 2000)⁹⁶, la stratégie de groupe et la stratégie concurrentielle.

Le premier niveau concerne le choix des marchés dans lesquels l'entreprise sera active, on l'appelle aussi « Corporate Strategy » déterminant les domaines d'activités stratégiques de la PME.

Selon la définition proposée par les membres du groupe Stratégor (2000)⁹⁷ « c'est cette stratégie de groupe qui conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel

⁹⁵ Westhead et Birley 1995 : Op cite

⁹⁶ Stretgor : « politique générale de l'entreprise », 3eme édition, paris dunod, 2002

secteur ou à se retirer de tel autre afin de se constituer un portefeuille d'activité équilibré ».

L'objectif de cette stratégie sera donc de valoriser le groupe dans son ensemble. On peut prendre comme exemple de stratégie de groupe : la classification D'Ansoff⁹⁸.

- *La matrice D'Ansoff* : présente les quatre stratégies de croissance dont les manager disposent :

Tableau 1 : La matrice d'Ansoff

| Marchés / produits | Actuels | Nouveaux |
|--------------------|-------------------------|--------------------------|
| Actuels | Pénétration du marché | Développement du produit |
| Nouveaux | Développement du marché | Diversification |

Source : Ansoff H.I : « Stratégie de développement de l'entreprise » Paris, les éditions d'organisation, 1989

Stratégie de pénétration du marché : Appelée également (stratégie intensive)

A travers cette stratégie, l'entreprise garde ses produits et ses clients tout en restant sur le même marché; il est toujours possible de croître et de gagner des parts de marchés .

Ansoff propose trois types d'approches :

- Encourager les clients déjà existant à acheter plus ;
- Attirer les clients des concurrents ;
- Convaincre ceux qui n'utilisent pas le produit de l'utiliser ;

Cela se traduit par la promotion du produit, par le repositionnement de la marque ... etc. Ce type de stratégie est particulièrement adopté à un environnement stable ou lorsque l'entreprise est dans l'attente d'une meilleure visibilité sur l'avenir. en revanche sur le long terme cette stratégie n'est pas payante.

Stratégie par développement du marché : appelée également (expansion géographique) :

Cette stratégie consiste à trouver de nouveaux clients ou marchés pour les produits déjà existants . Plusieurs moyens peuvent permettre de suivre cette

⁹⁷ Strategor , 2000, OP cite

⁹⁸ Ansoff H.I : « Stratégie de développement de l'entreprise » Paris, les éditions d'organisation, 1989

stratégie, par exemple l'entreprise peut avoir recours à la franchise et s'étendre géographiquement, c'est ce que MC Donald's a fait ; ou par exemple vendre du dentifrice à des hôpitaux .

1. stratégie de développement par les produits :

Dans ce cas, l'entreprise garde ses clients mais elle vend de nouveaux produits. Il y aura donc synergies entre nouveaux produits et anciens produits. par exemple: Pizza Hut a développé cette stratégie en proposant des salades à ses clients; le fabricant d'ordinateurs Apple a développé des logiciels et des imprimantes Laser .

La stratégie de diversification : (Nouveaux produits sur nouveaux marchés)

Pour définir les trois autres stratégies de croissance, Ansoff n'a fait appel qu'à deux dimensions le produit et le marché. cependant pour appréhender la diversification et pour en cerner toute la finesse, ces deux seules dimensions peuvent être insuffisantes .

Ansoff propose une définition plus fine de la diversification en y distinguant plusieurs logiques qui constituent autant d'éléments de sa typologie, il intègre alors la dimension de la technologie et distingue quatre profils distincts au sein de stratégie de diversification .

Cet auteur parle de la diversification lorsque l'entreprise change à la fois de produits et de marché, c'est la stratégie de croissance la plus risquée. En effet cette stratégie suppose de se lancer sur des marchés, des produits, et parfois mêmes des technologies qui ne sont pas familières a l'entreprise.

Le second niveau de stratégie concerne la manière dont l'entreprise concurrencera les autres dans un domaine d'activité donné. la stratégie concurrentielle ou «Business strategy », encore appelée « competitive strategy »; définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné »(stratégor , 2000)

Le but principal de cette stratégie est de développer un avantage concurrentiel au niveau de chaque activité de l'entreprise. L'exemple le plus classique est la stratégie concurrentielle de Porter 1980, où il distingue trois types de stratégies génériques : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de concentration ou de spécialisation .

La stratégie de domination par les coûts :

Consiste à l'obtention des coûts les plus bas dans le secteur; suppose que l'entreprise connaisse l'ensemble de ses coûts, choisisse des segments stratégiques durables et mettent en place des actions soutenues pour obtenir puis maintenir le leadership. Celle-ci s'appuie principalement sur la dimension productive. Elle serait liée à l'existence d'effets d'expérience ou d'économies d'échelles. Le principal risque d'une telle stratégie réside dans le comportement des concurrents, s'ils décident de s'organiser de la même façon que le leader, ils anéantiront son avantage.

La stratégie de différenciation :

Dans le cadre d'une telle stratégie, l'entreprise vise à créer des produits ou des services ayant des qualités distinctives entraînant une fidélisation du client. Le prix le plus élevé demandé par l'entreprise peut être justifié par une conception ou une image de marque originale, par la qualité offerte, par une avance technologique ou encore un service après-vente particulier.

La stratégie de spécialisation :

Appelée également stratégie de concentration par certains, s'attache à réaliser une différenciation ou une domination par les coûts sur un segment de marché étroit.

Les limites de telles distinctions entre les deux niveaux de stratégies sont les suivants :

Si on prend par exemple la stratégie de spécialisation de Porter, on ne peut pas la considérer uniquement comme une stratégie purement concurrentielle, car elle implique également un choix de marché. Par ailleurs, certains auteurs vont même jusqu'à considérer les notions de stratégie de groupe et de stratégie concurrentielle comme des concepts purement théoriques sans application pratique réelle.

Enfin d'un autre côté certains estiment que la stratégie de groupe ne concerne en principe que les entreprises diversifiées. Si on prend comme exemple les PME autonomes ou mono-produits ou appartenant à un seul sous-secteur industriel, les deux niveaux de stratégies se confondent.

En réalité et dans le cadre d'une étude empirique d'autres chercheurs établissent une distinction entre entreprise sur la base de plusieurs dimensions; la

première concerne le nombre ou l'étendue des marchés visés par l'entreprise; la seconde dimension identifiée par ces mêmes auteurs concerne la rapidité et l'agressivité avec laquelle une entreprise cherchera à maîtriser de nouvelles ressources, ou au contraire de se concentrer sur l'exploitation de ressources existantes c'est le positionnement sur un marché particulier .

Outre ces deux variables, nous étudions aussi l'impact de la planification sur la croissance et l'influence potentielle d'un choix de croissance interne ou externe.

Parmi les déterminants stratégiques on cite :

1.3.3.1 Choix et étendue des marchés :

Les entreprises à forte croissance optent généralement pour une stratégie de spécialisation d'après quelques études (Stratos group)⁹⁹ car ces firmes seraient plus susceptibles d'avoir introduit de nouveaux produits et de se mouvoir dans une niche .

Une étude Américaine relativise ces constatations; si une stratégie de spécialisation est positivement associée à la croissance des petites entreprises, pour les moyennes entreprises, la croissance semble être favorisée par le fait de planifier une diversification .

Pour Penrose (1959) et Marris (1964), la diversification constitue le moyen de développement privilégié pour une grande entreprise. Et plusieurs études font en effet apparaître qu'une entreprise exportatrice est plus susceptible de croître qu'une autre .

Feeser et Willard (1990) constatent également que les entreprises à forte croissance retirent plus de revenus de l'étranger que les entreprises à faible croissance.

1.3.3.2 Positionnement sur le marché :

Les stratégies de positionnement sur le marché sont qualifiées par les concepts suivants : L'agressivité et la rapidité .

Une stratégie agressive permettrait à une jeune entreprise d'acquérir un certain pouvoir sur le marché et donc stimulerait sa croissance .

⁹⁹ Stratos Group : « Strategic orientation of small European business, aldershot, averbury-growe », 1990, cité par Trehan .N 200 , Op cite

Centaines études observent que l'intensité de la recherche et développement est positivement associée à la croissance .

Outre l'agressivité à proprement parler, divers auteurs ont étudié l'impact sur la croissance d'autres avantages concurrentiels pouvant être rattachés à l'agressivité ou proches de ce concept tels que l'innovation de produits, l'utilisation de nouvelles technologies, la communication externe ...

1.3.3.3 La planification :

L'importance accordée à la planification résulte d'une conception de la stratégie que les auteurs de stratégie qualifient d' « Objectale », c'est à dire la stratégie « conçue comme le résultat du processus décisionnel décrivant le plan d'action fixé » (stratégor , 2000) .

C'est Igor Ansoff qui a donné naissance à l'école stratégique de planification . Logiquement, un certain nombre d'auteurs se sont intéressés aux liens entre la planification et les performances de l'entreprise .

Rue et Ibrahim (1965) établissent une corrélation entre la croissance des ventes et le degré de sophistication du plan stratégique .

Empiriquement, Sieget et al (1993) constatent que la planification et une mise à jour régulière des plans stimulent la croissance, contrairement à Delmar (1999) qui n'observe aucun lien significatif entre cette variable et la croissance.

1.3.3.4 Croissance interne ou externe :

Une entreprise peut opter pour une croissance organique ou interne, ou pour une croissance externe, c'est à dire par voie d'absorption, de fusion ou de participation . La stratégie externe peut offrir un accès plus rapide à des marchés plus vastes qu'une croissance interne.

Lors d'une prise de décision relative à un investissement, une entreprise est confrontée le plus souvent à l'alternative de la croissance interne et externe. La croissance externe est un mode de développement qui s'appuie sur le rapprochement volontaire ou contraint entre deux ou plusieurs firmes par prise de participations dans le capital d'une autre société ou par une opération de fusion. Elle se traduit par conséquent par une union, partielle ou totale, des entreprises impliquées dans le regroupement. Elle

s'oppose à la croissance interne qui procède par création d'actifs supplémentaires, à travers par exemple l'acquisition de nouveaux équipements, etc.¹⁰⁰

La croissance externe peut prendre différentes formes :

- *la croissance horizontale* : la cible se situe sur le même marché que l'acquéreur et il s'agit par conséquent le plus souvent d'un de ses concurrents,
- *la croissance verticale* : elle inclut une relation de client à fournisseur entre l'acquéreur et la cible et permet une ouverture sur la distribution des produits ou un meilleur contrôle des approvisionnements,
- *la croissance conglomerale* : l'activité de la cible ne présente aucun lien direct avec celle de l'acquéreur et ce type de croissance relève d'une pure stratégie financière allant de la diversification des actifs au rachat d'entreprises sous évaluées.

✓ *Pourquoi le choix de la croissance externe par rapport à celle interne?*

« Il n'est pas tellement difficile de fabriquer un bon produit à peu de frais. Ce qui est particulièrement difficile est de vendre le produit sur des marchés régionaux sur lesquels on n'a pas encore joué un rôle de leader ». ¹⁰¹ Or la croissance externe se caractérise par le rachat d'entreprises déjà implantées dans le domaine de produits ou la zone géographique ciblés. Un des avantages de la croissance externe, par rapport à une seule croissance organique, réside ainsi dans le temps qu'elle fait gagner en termes de gain de parts de marché, d'expérience, de renommée, etc., à l'entreprise initiatrice de l'opération. Cette dernière obtient clés en main une organisation immédiatement opérationnelle et reconnue, ce qui est loin d'être négligeable dans le contexte actuel de relation client fournisseur marquée par une certaine fidélité et l'internationalisation croissante des économies.

Quant aux déterminants de la croissance externe, soulignons enfin que certaines études françaises et américaines, menées au cours des années 1980, ont mis en évidence qu'ils n'étaient pas exclusifs d'une politique de croissance interne, ces deux types de croissance étant même hautement corrélés.¹⁰²

¹⁰⁰ 1 Cf. Bavay, François/ Beau, Denis : L'impact des politiques de croissance externe : l'expérience des entreprises françaises au cours des années quatre-vingt, Février 1990, Economie et Statistique, N°229, p. 29.

¹⁰¹ Weizsäcker (von), Carl Christian : L'énigme des fusions, 24/11/1999, Problèmes Economiques, N°2.641, p.19.

¹⁰² 3 Cf. Bretel, Benoît/ Caubet-Hilloutou, Jean-Noël/ Di Carlo, Laurent/ Epaulard, Anne : Quels sont les

Sur la base d'un échantillon d'entreprises cotées, Weinzimmer (1993) constate, qu'une stratégie de croissance externe influence positivement la croissance. Les résultats contradictoires pourraient être dus au fait qu'une stratégie d'acquisition nécessite des ressources dont ne disposera généralement pas une entreprise jeune et / ou de taille modeste .

1.3.4 Les déterminants environnementaux :

Le dernier déterminant de la croissance de la PME est celui qui correspond à l'ensemble des dimensions environnementales à savoir : la générosité, le dynamisme, la complexité et l'intégration des marchés.

L'environnement peut être généreux ou hostile; la générosité représente la mesure dans laquelle un environnement est susceptible de stimuler la croissance.

Selon Mintzberg et al (1999) un environnement généreux est caractérisé par une faible intensité de la concurrence, une forte fidélisation des consommateurs, une tolérance assez élevée du marché vis à vis de décisions managériales médiocres et des marges de profits importantes. D'autres caractérisent cette générosité par le niveau de la croissance de la demande sur le marché .

Dans un marché à forte croissance, les entreprises peuvent croître sans pour autant être soumises à une concurrence intensive, tandis que dans un marché à faible croissance , la rareté des ressources augmentera la concurrence.

cette intensité de la concurrence est une des caractéristiques d'un environnement hostile; dans ce cas, la concurrence sera exacerbée par des guerres de prix et par une faible fidélisation des consommateurs entraînant des marges de profit relativement faibles.

déterminants de la croissance externe des entreprises françaises ?, 1993, Economie et Prévision, N° 109, p. 33 ; Cf. aussi : Derhy, Armand : A quelles logiques obéissent les vagues de fusions – acquisitions ?, janvier-février 1999, Revue française de gestion, N°122, pp. 17-26 ; Cf. aussi : Copeland, Thomas E./ Koller, Tim/ Murrin, Jack : Valuation : Measuring and managing the value of companies, 1996, Wiley, New-York, 2^{ème} Edition,p. 425.

2. Les obstacles freinant la croissance des PME :

La section précédente nous a permis d'avoir une vision globale des motivations des PME. Il est désormais nécessaire de comprendre quels sont les difficultés et les freins à la mise en œuvre de ces stratégies.

L'économie algérienne a fait d'important progrès au cours des cinq dernières années. Nous avons maintenant un environnement économique propice à la croissance des PME, une situation financière nettement assainie, une dette publique en baisse, une inflation faible et des impôts moins lourds.

Cependant l'insuffisance de sa capacité d'innovation notamment a ouvert un fossé de productivité croissante avec les autres pays du monde.

Les raisons de cet écart de productivité ont suscité beaucoup de débats, mais notre incapacité de transformer davantage les petites entreprises en entreprises moyennes, voir en grandes entreprises ayant la taille et l'envergure pour réussir à l'échelle internationale, est un facteur important. Les obstacles à la croissance des PME que constituent les politiques publiques et privées sont un des déterminants.

«face à son propre développement une PME est souvent fragilisée car elle est en effet confrontée au paradoxe suivant : le mode de gestion et d'animation qui avait présidé au démarrage de l'entreprise, à une dynamique permettant la croissance secrète dans la phase de développement, autant de freins qui altèrent son efficacité »
Gérard Vargas¹⁰³

La croissance d'une PME induit deux types d'interrogations pour ses dirigeants :

- Comment anticiper les problèmes qui se posent, leur nature et leur degré d'importance, afin d'y préparer une réponse appropriée ?
- Quels sont les vrais obstacles que rencontrent les candidats à la croissance ?

L'ensemble des phénomènes qu'accroissent la complexité et l'incertitude pour toute organisation de croître, et qu'engendrent des sources de contingences (actuelles ou futures), peut s'expliquer par la conjugaison de plusieurs facteurs.

¹⁰³ Vargas G. : « les crises de croissance des PME-PMI », revue française de gestion, janvier – février, 1984

2.1 Les obstacles liés aux différents environnements de l'entreprise

2.1.1 L'environnement humain ou social :

La formation dans les PME est souvent moins développée que dans les grandes entreprises.

Les dirigeants familiaux ont le souci de traiter de façon égalitaire leurs proches investis dans l'entreprise, afin de ne pas faire naître des jalousies, sources de dysfonctionnement. Cette préoccupation trouve une traduction concrète dans le domaine des rémunérations. L'éventail des salaires apparaît plus serré dans les firmes familiales que dans les autres firmes.

Ces problèmes humains se posent toujours lorsque le développement est rapide, il existe une résistance au changement qui peut aller de l'inertie à l'hostilité franche. Cette résistance ne pourra être surmontée que par des actions spécifiques d'informations et de formation.

L'un des besoins le plus souvent exprimé par les entrepreneurs en phase de croissance est le recrutement et la mobilité du personnel. Plusieurs difficultés sont évoquées par ces entrepreneurs de différents secteurs ; c'est le cas par exemple du recrutement des salariés aux compétences éloignées du métier d'origine de l'entrepreneur (notamment pour les postes de haut niveau); les modalités de recherche et les réseaux à mobiliser sont mal connus des créateurs; mais aussi où la gestion de la formation est très embryonnaire.

Les conséquences de ces problèmes sont des turn-over important et donc qui mènent à des licenciements et à des procédures prud'homales; l'incertitude de la qualité de la main d'œuvre embauchée est souvent palliée par l'importance de la cooptation dans le processus de recrutement.

Au delà du recrutement, les problèmes d'organisation interne et de gestion de ressources humaines sont souvent présentes comme un obstacle au développement de l'entreprise. Les entrepreneurs font également état d'un manque d'encadrement ou de suivi des nouveaux embauchés.

2.1.2 L'environnement économique :

La faiblesse de la demande solvable est une des contraintes essentielles auxquelles doivent faire face les PME et les petits entrepreneurs. Beaucoup d'entreprises subissent le marché sans réelle capacité à le maîtriser.

Les contraintes économiques concernent aussi l'amont de la production. Beaucoup d'entrepreneurs rencontrent des difficultés d'approvisionnement. Elles sont très variables selon les secteurs. Il peut s'agir d'une pénurie absolue lorsque la petite entreprise ne peut se procurer les intrants dont elle a besoin, ou d'une pénurie relative quand la matière première existe, mais elle a un coût plus élevé pour l'entreprise.

L'approvisionnement en matières premières passe essentiellement par des commerçants d'import – export ; le nombre de fournisseurs est limité, de manière générale, les dirigeants ne semblent pas très dynamiques dans la recherche des meilleures sources d'approvisionnement .

2.1.3 L'environnement financier :

C'est plus un problème d'indépendance qu'un problème purement financier. Une entreprise dynamique, bien gérée parvient toujours à trouver de l'argent. Mais le prix à payer est parfois la fin d'une mainmise familiale ou l'acceptation d'un contrôle par des tiers. Ce prix la plupart des PME/PE le refusent, elles préfèrent dès lors, limiter leur financement à l'autofinancement quitte à ralentir la croissance car pour elles l'objectif d'indépendance passe avant celui de la croissance.

On s'accorde donc à reconnaître que la croissance de l'entreprise n'est pas l'objectif de la majorité des dirigeants de PME/PE .

Cette spécificité des PME/PE se traduit notamment dans la gestion financière et plus particulièrement dans leur structure financière¹⁰⁴. La grande majorité d'entre elles va ainsi recourir prioritairement à l'autofinancement. L'entrepreneur évite généralement les fonds extérieurs.

Si l'on s'accorde à reconnaître que la croissance n'est pas l'objectif de la majorité des dirigeants de PME/PE, il faut en tirer les conséquences au niveau de la problématique du financement de la PME/PE. Une entreprise à faible croissance a peu

¹⁰⁴ Structure financière = Fonds propres + les dettes

de besoin de financement à long terme. La limitation des projets de croissance réduit chez le dirigeant l'intérêt pour le management financier et affecte donc le choix des moyens de financement .

Le principal inconvénient de l'autofinancement est qu'il limite la croissance de la PME à sa capacité bénéficiaire diminuée de l'impôt ; ce qui affecte les résultats. En effet, la croissance des fonds propres par dotations aux réserves suppose la mise en évidence d'un bénéfice qui subit un prélèvement fiscal . Le dirigeant de PME, peut être tenté de minimiser l'impact fiscal par divers biais comptables et d'autres artifices.

A défaut de pouvoir se financer à suffisance par autofinancement , la PME se tourne vers le prêt bancaire, qui constitue la principale source de financement extérieure .

Néanmoins, de nombreux auteurs constatent l'existence de véritables barrières psychologiques entre les dirigeants de PME et les banques . Il existe un problème de communication et de conflit d'intérêts entre les deux protagonistes. En conséquence la rencontre entre l'offre et la demande se déroule mal.

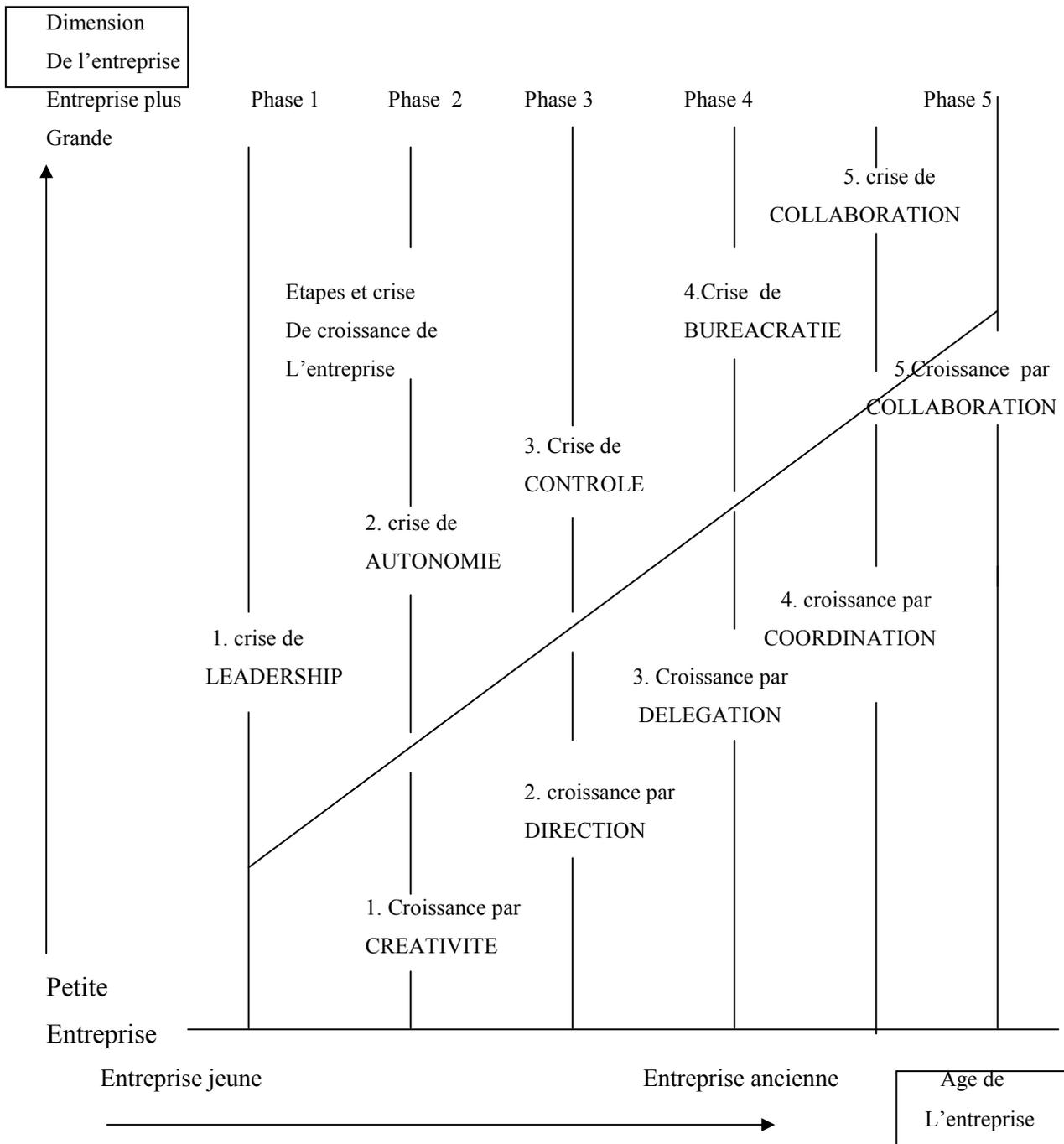
L'objectif des dirigeants des PME est rarement le profit. L'attention des banquiers est par contre centrée sur la capacité de remboursement de l'entreprise liée aux résultats financiers de celle-ci, alors les banques sont réticentes à lui octroyer un crédit .

2.1.4 L'évolution dans le temps de l'organisation :

Greiner¹⁰⁵ montre que la croissance d'une entreprise, peut s'analyser en cinq grandes étapes caractéristiques du développement, chacune d'entre elles étant issue de la précédente à travers un processus de crise que Gérard Vargas essaie d'identifier dans le schéma suivant :

¹⁰⁵ Greiner L.E : « Evolution and revolution as organisations grow », Harvard business Review, july-August, 1972

Graphique 1 : Etapes et crises de croissance de l'entreprise (Greiner¹⁰⁶)



Source : Greiner L.E : « Evolution and revolution as organisations grow », Harvard business Review, july-August, 197

A chaque étape de la croissance de l'entreprise correspond un certain nombre de tâches du management qu'on verra plus en détail dans les obstacles liés aux conflits familiaux .

¹⁰⁶ Greiner L.E : Op Cite

2.2 Les obstacles liés conflits familiaux :

Les raisons exposées dans la littérature justifiant un si faible taux de passage d'entreprises familiales à la deuxième génération sont aussi nombreuses que les contraintes rencontrées par les organisations au cours de leurs évolutions.

Ainsi les travaux de Robidoux (1978) de Churchill et Lewis (1983) et de Carrier et Gasse (1992) permettent de saisir certaines des difficultés qu'ont à affronter les dirigeants de PME en mettant en évidence différentes phases ou crises auxquelles ils ont à faire face au cours du développement de leur entreprise.

Carrier et Gasse leur donnent le nom de crise de lancement, de liquidité, de délégation, de leadership, de crise financière, de prospérité et de continuité.

Outre ces mêmes difficultés que peuvent rencontrer les dirigeants de PME familiales au cours de leur évolution, la consultation de documents traitant de l'entreprise familiale a permis de mettre en évidence des contraintes supplémentaires pour ce type d'entreprise; les conflits familiaux. Différents auteurs présentent un côté négatif de ces conflits.

D'autres auteurs révèlent que la survie de l'entreprise familiale est fréquemment mise en péril par de telles querelles et que la gestion de ces entreprises est souvent douloureusement compliquée par des conflits entre père et fils ou entre membres de la famille détenant des postes stratégiques dans l'entreprise.

Par ailleurs, bien qu'une partie de la disparition des PME s'explique par des difficultés de gestion que peut connaître toute entreprise, on peut croire, suite aux remarques de ces différents auteurs, que le conflit familial peut avoir une certaine influence sur le faible pourcentage d'entreprises familiales traversant la deuxième génération.

Pour comprendre ce phénomène, certains auteurs ont suivi la croissance des entreprises familiales et l'influence de cette croissance sur la famille. Ils classifient en trois phases l'évolution de ces organisations et mettent en évidence des moments critiques où s'amorcent souvent de tels conflits.

Phase 1 : Après la fondation de l'entreprise, les premières années sont importantes et les objectifs de la famille se confondent avec la survie de l'entreprise.

La famille se contente à ce moment des besoins de base pour ne pas mettre en péril les espoirs de réussite, le propriétaire se contentant souvent d'un salaire d'employé .

Phase 2 : L'entreprise a alors entre 10 – 20 ans. Les enfants aux abords de la vingtaine songent à s'intégrer à l'organisation ; pour ceux qui n'ont travaillé que dans l'entreprise familiale, le père est le modèle à imiter en ce qui concerne la gestion d'une entreprise . Les besoins de la famille grandissent en même temps que ceux de l'entreprise il n'y a donc pas, structurellement de conflits .

Phase 3 : C'est le stade où le dirigeant de l'entreprise familiale recherche d'autres intérêts (le fondateur a entre 55 et 70 ans) et que les enfants, au contraire (qui ont normalement entre 30 – 45 ans) veulent développer et faire des changements dans le but de faire profiter l'entreprise. Le père a changé sa perception du risque, il devient de plus en plus conservateur .

Les besoins de la famille ont continué à grandir; les enfants sont maintenant mariés. Il n'y a plus qu'une seule famille à faire vivre, mais trois ou quatre familles. comme les besoins de la famille et les objectifs de l'entrepreneur divergent de ceux de la famille, c'est une période où les conflits sont nombreux .

Cette troisième phase de développement constitue en quelque sorte la crise de continuité dont font mention Robidoux, Gasse et Carrier ; elle semble une phase assez importante où le propriétaire - dirigeant et les membres de la famille ont à vivre beaucoup de conflits. Ces mêmes auteurs révèlent aussi que la principale crise pour une entreprise familiale bien établie est celle de la continuité. Ils signalent que la passation des pouvoirs de direction représente une période critique, une étape de croissance ayant le plus de conséquences pour l'entreprise et la famille .

Les tensions et les conflits d'intérêts risquent de s'installer car les désirs de la famille ne correspondent pas toujours aux intérêts de l'entreprise.

Comme il est possible de le constater, l'analyse de la documentation fournit plusieurs informations expliquant un faible taux de survie de PME.F. la littérature, en dépit les conflits familiaux comme étant un élément important susceptible de perturber le fonctionnement « rationnel » de l'organisation , démontre que les conflits familiaux peuvent menacer son évolution et sa survie .

De nombreux travaux présentent des aspects négatifs de ces conflits sur la famille et leurs entreprises et suggèrent des comportements de gestion à adopter.

D'autres part, les travaux consultés en sciences administratives, montrent que ces conflits, s'ils sont bien gérés, peuvent au contraire être bénéfique pour une organisation. L'aspect positif du conflit est peu traité. Il est donc difficile d'évaluer si les conflits ont des répercussions positives pour les organisations familiales.

2.2.1 La notion de conflit :

Comme le concept d'entreprise familiale, la notion de conflit est un terme difficile car il revêt de nombreuses formes et survient dans des cadres différents. On ne retrouve pas dans la littérature sur les entreprises familiales de définition spécifique du conflit familial. Comme nous pouvons le constater, les conflits familiaux dépendent largement des relations entre les membres de la famille. Rondeau (1990) « mentionne qu'il y a conflit au sein d'une organisation lorsqu'un individu perçoit l'autre comme un obstacle à la satisfaction de ses préoccupations, ce qui peut l'amener vers un sentiment de frustration pouvant entraîner une réaction face à l'autre ».

2.2.2 Types de conflits :

Il existe plusieurs types de conflits, Hellriegel et Al (1992) les classifient en trois groupes selon le motif qui en est la cause.

Ainsi une situation dans laquelle les buts ou les issues préférés par les parties semblent être incompatibles, est considérée comme étant un *conflit d'objectif* (buts différents); une situation dans laquelle les idées ou les pensées respectives des parties sont perçues comme contradictoires s'appelle un *conflit cognitif* (idées différentes); et une situation dans laquelle des sentiments ou émotions respectifs des parties sont opposés constituent pour eux un *conflit affectif* (sentiments différents).

D'autres les classifient selon les parties impliquées en 05 types de conflits à savoir :

-Le conflit intra personnel: survient chez un individu et concerne une forme quelconque de conflits d'objectifs ou de conflits cognitifs.

-Le conflit interpersonnel : qui implique deux ou plusieurs individus qui se perçoivent eux – même opposés entre eux au sujet de leurs préférences respectives en matière d'objectifs et / ou d'attitude, de valeurs, de comportement.

-Le conflit intragroupe : ressemble au conflit interpersonnel mais polarise les sujets de conflits autour de plusieurs personnes .

-Le conflit intergroupe : comprend les désaccords qui interviennent entre deux ou plusieurs groupes , le plus connu est celui des syndicats et la direction .

-Le conflit intra organisationnel : survient quand différents groupes d'une organisation sont en désaccord.

Comme nous pouvons le constater, les conflits familiaux dépendent largement des relations entre les membres de la famille; comme l'individu ne peut être dissocié de sa famille, son comportement influence celui des autres membres de la famille, que se soit dans l'entreprise ou dans la famille .

Certains auteurs (Samson, 1994, Davis et Taguiri, 1989) signalent certains comportements pouvant augmenter les tensions et influencer les relations .

La qualité des relations père – enfants varie au fil des ans, elle est influencée par l'âge, les stades de vie de chacun et la nature de leurs rapports antérieurs.

Ces auteurs identifient des périodes difficiles entre père et ses enfants .ces périodes sont relativement pénibles pour ceux qui travaillent ensemble. Les résultats de ces chercheurs montrent que dans les périodes où les enfants ont entre 17 – 22 ans et le père entre 41 – 50 ans et celles où les enfants ont entre 34 – 40 ans et le père 61 -70 ans , les relations de travail sont relativement difficiles.

Contrairement au père, la mère joue tantôt le rôle de celle qui apaise les tensions lors des conflits ou de celle qui intervient pour les enfants lors de demandes spéciales. Sa préoccupation première est l'harmonie familiale pour elle, équité signifie souvent égalité et ce même si un des enfants a plus de responsabilité q'un autre.

A travers tous cela on peut dire que l'obstacle majeur à la croissance des PME est les conflits familiaux ou appelé également « influence négative » car il peut affecter négativement les résultats obtenus par l'organisation et peut coûter très cher et nuire à la motivation et donc à l'efficacité individuelle ou de groupe.

D'un autre coté, certains auteurs voient quelques retombées positives se rattachant à ce phénomène.

En effet, les démarches rattachées aux conflits obligent parfois les parties à créer de nouveaux réseaux de communication, à remettre en question certains éléments de l'entreprise, de changer la manière de faire certaines tâches, et à comprendre les responsabilités et les problèmes de l'autre partie.

Ces conséquences sont dites positives pour une organisation parce qu'elles permettent à l'organisation d'atteindre ses buts et d'améliorer son efficacité, et donc de croître.

2.3 Autres obstacles :

2.3.1 Les incertitudes par rapport au projet envisagé :

Il est un des principaux obstacles de la croissance de l'entreprise, le cas échéant, les incertitudes déboucheront sur l'abandon même de ce projet, car plus l'environnement est perçu comme étant technologiquement turbulent, plus le dirigeant est susceptible de renoncer au projet envisagé. De même, plus la rapidité des mutations technologiques est perçue comme importante, plus le dirigeant considère que la difficulté pour cerner le délai de retour sur investissement de l'opération est grande et qu'elle peut, le cas échéant, l'inciter à abandonner le projet.

2.3.2 La fiscalité :

La fiscalité pose souvent de grands obstacles à la création, à la croissance et au fonctionnement d'une entreprise.

Souvent si l'entreprise paye réellement ses obligations fiscales, les gains peuvent être affaiblis par les impôts.

Cela pousse beaucoup d'entre elles à cacher les résultats réels mais aussi à payer des «pots de vin» aux autorités administratives responsables. C'est ainsi que la fiscalité contribue à la création d'une économie informelle, pénalise les entreprises qui respectent la réglementation fiscale en vigueur et empêche les individus d'investir.

2.3.3 Cas du secteur de bâtiments et travaux publics (BTP) :

Les PME sont surtout le point de départ de la création des grandes entreprises. En Algérie, il y a trop peu de grandes entreprises nouvelles issues de petites (la plupart naissent plutôt de fusions). C'est le cas du secteur du BTP où il y a une domination remarquable des petites et moyennes entreprises sur les grandes, comme le montre le tableau 2 suivant :

Tableau 2 : Répartition des entreprises algériennes du secteur du BTP au premier Semestre 2004 selon leurs tailles :

| Tranches d'effectifs | Nombre d'entreprises | % |
|----------------------|----------------------|------------|
| De 1 à 9 salariés | 6 369 | 43 |
| 10 à 49 salariés | 6 273 | 42 |
| 50 à 250 salariés | 1 999 | 13 |
| Plus de 250 salariés | 262 | 2 |
| Total | 15.100 | 100 |

Source : enquête faite par le centre national d'assistance technique (CNAT)

Comment rentrer dans un cercle vertueux qui aille de la petite à la grande entreprise, celle-ci donnant à son tour du travail aux petites et suscite la création de nouvelles activités ?

Le secteur du Bâtiment et Travaux Publics « BTP » occupe dans l'économie nationale une place qui reste fondamentale par le volume de sa production et le nombre d'emplois qu'il offre que par la masse des capitaux qu'il mobilise.

Le tableau N°3 «répartition des PME privées par secteur d'activité »figurant en annexe, nous montre que la répartition des PME par secteur d'activité, c'est incontestablement, celui du « BTP » qui se place en premier avec l'existence de 80 716 PME en 2005 soit un taux de croissance de 10.77% durant la période (2004 -2005), suivies de celles activant dans le domaine du commerce qui renferme 42 183 PME.

Par ailleurs, contrairement à la plupart des industries habituellement concentrées géographiquement, le secteur du BTP est réparti sur l'ensemble du territoire national.

De plus, le développement du secteur a un grand effet d'entraînement favorable sur l'ensemble de l'économie nationale. Il est en effet un client important des industries de bois, de ses dérivées, de la mécanique, etc.

Ainsi la question qui se pose, outre le fait de permettre la création des entreprises et la capacité de les faire croître pour qu'elles fortifient d'avantage.

Qu'elles sont les difficultés et les contraintes qui empêchent les PME qui exercent dans le secteur de BTP de croître ?

Une enquête économique de la branche « Bâtiment et Travaux Public » qui a été réalisée à fin du 1er Trimestre 2004 par le Centre National d'Assistance Technique – CNAT, pour le compte du Ministère de la PME et de l'Artisanat nous délivre les principales contraintes citées par les chefs d'entreprises :

- Contraintes administratives et réglementaires :

- Difficultés d'accès et lenteurs dans les procédures d'attribution des marchés publics pour les PME ;
- Clause du contrat portant sur les « prix fermes et non révisables. »
- Retards dans la délivrance de la « mise à jour des effectifs » de la CNAS. nécessaire au dossier de soumission.

- Les contraintes Technologiques :

- Difficultés liées à la maintenance et au renouvellement des équipements
- Vétusté du parc matériel dont le renouvellement revient trop cher .
- Manque d'infrastructures (centres spécialisés) pouvant prendre en charge la formation du personnel dans les techniques et utilisation des matériaux modernes du BTP.

- Financières :

- Problèmes de trésorerie,
- Pas d'avance sur approvisionnement,
- Difficulté d'avoir un financement bancaire d'où la difficultés d'obtention des cautions de soumission, de garantie et de bonne exécution.
- Les banques considèrent que les entreprises du BTP sont des clients à haut risque,

- Autres (contraintes diverses) :

- Plan de charge (carnet de commandes faible),
- Manque de personnel qualifié,

- Le barème des prix (indice) ne tient pas compte des différentes hausses et de la réalité du terrain.

Conclusion du chapitre 2 :

Les analyses mises en œuvre dans ce chapitre ont permis d'avoir une vision d'ensemble des motivations des PMEF à une stratégie de croissance, ainsi que de mieux comprendre les facteurs contraignants et les principales difficultés dans la mise en œuvre de cette stratégie .

Deux points nous semblent particulièrement importants à souligner :

- Le profil du propriétaire-dirigeant , tant ses aspirations que son vécu, a une influence déterminante sur les finalités de la stratégie de croissance des PMEF.
- Bien qu'une partie de la disparition des PMEF s'explique par des difficultés de gestion que peut connaître toute entreprise , les remarques des différents auteurs consultés laissent croire que le conflit familial peut avoir une très grande influence sur le faible pourcentage de la croissance des PME familiales.

Conclusion de la partie I :

Dans le processus de la croissance de l'entreprise, le dirigeant est motivé par un faisceau de raisons qui lui rend la croissance de son entreprise dite risquée comme une expérience agréable à ses yeux.

Ces raisons sont d'une part des caractéristiques personnelles de l'individu et d'autres part elles sont déterminées par son vécu familial et professionnel.

Ce qui détermine la croissance d'une entreprise c'est la capacité de l'individu à mettre en œuvre un projet, mais aussi sa capacité à ramasser des capitaux et de l'insérer dans un réseau de fournisseurs et de bailleurs de fonds.

Cependant, la disponibilité de ces capitaux (empruntés) est souvent considérée comme l'un des principaux freins à la croissance pour les entreprises familiales, parce que l'on estime qu'elles doivent s'attendre à des coûts de recherche et d'information plus élevés lors de la prospection des différentes sources de financement, qu'elles sont généralement moins bien informées sur les différentes formes de financement et qu'elles peuvent, pour finir, fournir moins de garanties lors du financement lui-même. Plus l'entreprise est petite, plus la lacune de financement est importante (Pichler, 2004).

Après avoir conçu un cadre théorique, il nous faudra à présent voir dans la réalité pourquoi les PME algériennes restent elles des PME ?, quel est l'impact de ces obstacles sur la croissance des PME ?.

La seconde partie de cette recherche est consacrée à l'étude empirique, d'une part aux choix méthodologiques effectuées, d'autre part aux résultats obtenus.

Partie II : Analyse empirique **auprès des PME algériennes**

Chapitre 3 : Collecte des données, méthodologie de la recherche et description de l'échantillon

Chapitre 4 : Présentation, analyse des données et interprétation des résultats

Partie II : Analyse empirique auprès de PME algériennes

Introduction à la partie :

La seconde partie de cette recherche est consacrée à la mise en œuvre et à la validation empirique des propositions exploratoires et hypothèses de la recherche. Elle permettra d'apporter des éléments de réponses aux questions soulevées dans les chapitres précédents, car la théorie ne saurait prendre tout son sens que quand elle est accompagnée d'un cas pratique .

En premier lieu, il convient d'expliquer la méthode de collecte des données et de décrire l'échantillon des PME sur lequel porte l'étude. C'est l'objet du troisième chapitre.

Celui-ci est organisé autour de deux sections; La première porte sur la collecte des données et méthodologie de la recherche, alors que la deuxième consiste à décrire de façon précise notre échantillon

Les différentes analyses des données utilisées sont présentées de façon globale, en fonction des différentes étapes de la recherche dans le quatrième chapitre. la première section de ce chapitre traite les différentes variables de la croissance des PME intitulé «mesures des variables», alors que les différents obstacles de la croissance de la PME algérienne sont analysés dans la deuxième section du même chapitre .

Chapitre 3 : Collecte des données,
méthodologie de la recherche et
description de l'échantillon

Chapitre 3 : Collecte des données, méthodologie de la recherche et description de l'échantillon

Introduction :

Ce troisième chapitre présente la méthodologie suivie dans le cadre de cette étude afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche .

Il s'agit dans ce chapitre d'expliquer le choix des moyens, procédures et instruments qui ont été privilégiés dans le cadre de ce travail et qui nous permettront de répondre aux questions posées. Ce chapitre sera consacré donc à la description de la base de donnée, à la méthode de collecte des données, aux choix des outils statistiques et à l'élaboration de l'échantillon .

L'objet de ce chapitre est donc triple :

- Il convient, tout d'abord, d'exposer le contexte économique de l'Algérie dans lesquelles les PME s'exercent, c'est la base de donnée ;
- Ensuite de présenter la méthode de collecte de données ;
- Et enfin de décrire de façon précise l'échantillon pour bien situer le cadre de l'étude avant d'exposer les résultats dans le chapitre suivant .

1. collecte des données et méthodologie de la recherche

Dans le but de mieux présenter et de décrire les données, on a jugé nécessaire de fournir des informations sur l'Algérie et d'expliquer le contexte de l'enquête. Ensuite, on va décrire le type de recherche et les instruments de collecte des données.

1.1 Profils de l'Algérie et caractéristiques de la base de donnée :

1.1.1 Généralités sur l'Algérie :

L'Algérie occupe une place importante en Afrique du nord, avec un potentiel de développement économique indéniable.

Pour donner un aperçu de sa réalité politique et économique, présentant un survol du pays à travers son contexte géographique, sociodémographique, économique et industriel .

1.1.1.1 le contexte géographique et sociodémographique :

L'Algérie est une République à régime politique pluraliste, située au Nord de l'Afrique et dont la capitale administrative et économique est Alger. c'est un pays à revenu intermédiaire dont le revenu par habitant est, en 2004, de 2625 USD, soit environ 7870 \$ selon le rapport mondial du développement humain du 2004 qui classait l'Algérie au 108 rang.

Bordée au nord sur 1200 Km par la mer méditerranée, à l'Est par la Tunisie et la Libye, au Sud - Est par le Niger, au Sud – Ouest par le Mali, le Sahara occidental et la Mauritanie et à l'Ouest par le Maroc, L'Algérie est le deuxième pays d'Afrique par sa superficie qui est de près de 2,4 millions de Km², dont les quatre cinquièmes sont occupés par le Sahara .

En 2004, L'Algérie comptait 32,3 millions d'habitants. la population algérienne est encore relativement jeune , les moins de 15 ans représentant près de 30% de la population totale . Il est attendu que la population algérienne approche les 38 millions en 2015. La densité de population en 2004 est de 13,57 habitants au kilomètre carré. Malgré la prédominance actuelle de la jeunesse, le nombre de personnes âgées (60 ans et plus) passerait d'environ 2,3 millions en 2004 à près de 3,5 millions en 2015, avec ce que cela implique en termes de prise en charge pour la société algérienne .¹⁰⁷

Le taux de chômage est passé, selon la Banque d'Algérie¹⁰⁸, de 25,7% en 2002 à 17,7% en 2004. Cette forte baisse est le fait exclusif du plan de relance économique lancé par le président de la République, lors de son premier mandat.

1.1.1.2 Contexte économique et industriel :

L'Algérie a entamé, à la suite de la crise provoquée par la chute des prix des hydrocarbures en 1986, des réformes d'ordre structurel qui ont visé l'abandon du système de gestion économique et social de type dirigé au profit d'un système à orientation libérale .

Les taux de croissance économique enregistrés par l'économie Algérienne en 2002 et 2003 sont respectivement de 4,1% et 6,8% et celui de l'année 2004, est de l'ordre de 6 à 7% d'après le rapport de la Banque d'Algérie¹⁰⁹. Le PIB a enregistré une hausse en

¹⁰⁷ Selon le rapport mondial du développement humain de L'année 2004

¹⁰⁸ Banque d'Algérie : « Rapport 2004 sur la situation économique et financière. »

¹⁰⁹ Banque d'Algérie : Op cité

2004, soutenu par la bonne santé des échanges extérieurs et de l'augmentation des investissements. En valeur courante, le PIB est de 5 993 milliards de DA en 2004 contre 4 455 milliards de DA en 2003, le taux d'inflation a atteint 3,6 % en 2004, soit un niveau encore élevé pour l'Algérie, dont le taux d'inflation moyen était de 2 % pendant la période 2000-2003, selon les chiffres publiés par l'Office national des statistiques. Cette situation économique se reflète dans le poids des différents secteurs d'activité :

Le secteur du bâtiment et des travaux publics, qui a connu une situation critique avant 2000, s'est revigoré avec le lancement massif des chantiers du logement ainsi que ceux des infrastructures. Les secteurs des hydrocarbures et de l'agriculture ont connu un ralentissement après une expansion très forte l'année 2003, particulièrement l'agriculture qui avait enregistré un bond extraordinaire, poussant la croissance vers le haut. La croissance s'en est ressentie durant l'année 2004 où elle enregistre une légère baisse, 5,2% alors qu'en 2003, elle était de l'ordre de 6,9%.

Cependant le secteur des hydrocarbures demeure la locomotive de cette croissance dominant l'activité économique avec une valeur ajoutée de 46%. Il représente 92,1% des exportations de l'Algérie rapportant deux tiers des recettes budgétaires. Malgré cela, pour l'année 2004, il enregistre un recul par rapport aux années précédentes, avec une croissance de 3,3% en valeur ajoutée.¹¹⁰

Quand au secteur de la petite et moyenne entreprises, selon les données de l'Office National des Statistiques (ONS), le secteur privé a contribué au cours de l'année 2001 à concurrence de 46,94 % au PIB hydrocarbures compris. Hors hydrocarbures, cette contribution représente 77,09 %. En valeur absolue cela représente 1.636,1 milliards de DA.

Le rôle moteur, joué par les PME dans la croissance économique des pays développés et des pays émergents n'est plus à démontrer. L'importance de ce rôle est dû à l'attention portée à ce secteur par ces Etats à travers des panoplies de mesures de soutien et/ou de programmes d'appui et de moyens financiers dégagés à cet effet.

Qu'en est-il en Algérie ?

Il existe trois programmes d'appui au développement de la PME :

¹¹⁰ Banque d'Algérie : « Rapport 2004 sur la situation économique et financière. »

▪ *Programme MEDA d'appui à la PME dénommé aujourd'hui «Euro Développement PME » initié avec l'Union Européenne* : a pour but de réadapter quelques objectifs arrêtés initialement notamment:

- Le nombre de PME bénéficiaires qui sera ramené dans une fourchette comprise entre 400 et 500 entreprises au lieu de 3000 PME prévue initialement.

- La dotation du fonds de garantie des crédits au profit des PME est d'un montant de 20.000.000 d'euros.

▪ *PROJET «Conseil et Formation dans les PME»* : Initié dans le cadre de la coopération technique Algéro-allemande, le projet a pour objectif global le renforcement de la compétitivité des PME et pour objectif direct une offre de prestation de services en matière de Conseil et de formation pour les PME ainsi que la stimulation de la demande auprès des chefs d'entreprises.

▪ *Le Programme intégré d'appui à la restructuration industrielle et à l'amélioration de la compétitivité industrielle en Algérie dénommé par abréviation « Programme d'appui intégré »* : Ce programme, piloté par le ministère de l'industrie a été initié avec l'assistance technique de l'ONUDI. Il comporte plusieurs composantes et a pour objectif de soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des entreprises dans le contexte de processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie

Dans ce contexte, il est utile de souligner que les dispositifs de garantie de crédits (FGAR), (CGCI-PME) de concertation avec les organisations professionnelles et patronales (CNC-PME) auxquels il y'a lieu d'associer en matière d'accompagnement, la nouvelle Agence Nationale de Développement des PME, (AND-PME) sont devenus aujourd'hui des dispositifs familiers dans notre paysage économique, de même l'Accord d'association avec l'UE et le Fonds spécial de promotion de la Mise à Niveau des entreprises instituées par la loi de finances 2006 sont également des sources de motivations pour les entreprises et les organisations professionnelles préoccupées par l'amélioration des taux de productivité face à l'ouverture du marché et à la concurrence internationale.

Ces PME continuent sa progression avec la création de 11 524 nouvelles PME durant le premier semestre 2005, selon la Caisse nationale des assurances sociales .Ce

chiffre aurait pu être beaucoup plus important si les banques participaient davantage dans le financement des projets.

1.1.1.3 L'univers micro-économique des PME :

L'univers micro-économique de la petite et moyenne entreprise qui à notre avis, est un moteur fondamental pour la relance de la croissance et la dynamique des entreprises considérées comme la prochaine bataille à mener après l'assainissement des fondamentaux macro-économiques .

Dans ce point nous allons tenter d'établir un diagnostic de l'économie algérienne afin de cerner les atouts sur lesquels elle peut s'appuyer et les points de fragilités à renforcer .

Le contexte économique algérien a deux réels atouts comparativement aux pays similaires .

Un de ses atouts les plus importants est sans doute l'existence d'une main d'œuvre qualifiée sur le plan technique (ingénieur, techniciens, informaticiens ...) et dont le coût est faible car le coût horaire (moins de 1 dollar US par heure) est nettement plus compétitif que celui pratiqué au sein de l'Union Européenne (15 à 20 fois inférieur).¹¹¹

Le deuxième atout de l'économie algérienne est l'amélioration continue et structurelle de son univers macro économique. On peut prendre comme exemple, la baisse de l'encours de la dette extérieure, passant de 32 milliard de dollars en 1994 à 17.8 milliard de dollars en septembre 2005; les réserves de change ont régulièrement augmenté et ont atteint 51.7% milliard de dollars fin septembre 2005 contre 04 en 1999. Le déficit budgétaire est resté sous contrôle, l'inflation est maîtrisée à 2.5% en 2003.¹¹²

Face à ces atouts l'économie algérienne connaît 03 points de faiblesse .

Le premier point faible de l'économie algérienne est sa dépendance vis-à-vis des hydrocarbures.

Le deuxième facteur de faiblesse de l'économie algérienne est la qualité de son tissu d'entreprise .

¹¹¹ Le journal El Watan économie (Supplément hebdomadaire) du 06 au 12 mars 2006

¹¹² Idem

L'analyse comparative de la structure du PIB et de la taille des cinquante premières sociétés algériennes à celle des pays voisins, révèle deux enseignements : le manque de sociétés de services à forte valeur ajoutée, la modestie de la taille des sociétés algériennes comparée à celles des pays voisins. Ainsi, c'est en Algérie que 50 premières entreprises (hors Sonatrach) représentant le plus faible chiffre d'affaires cumulé.

Dans un contexte de concurrence mondiale, la taille des entreprises est déterminante pour avoir des coûts de production compétitifs, accéder au financement à moindre coût, et mettre en place des plans de développement ambitieux.

Le troisième point faible de l'économie algérienne est son climat des affaires peu attractifs. celui-ci a été évalué quantitativement par un bureau international d'étude, les résultats sont sans doute équivoque. L'attractivité de l'Algérie est classée 57^e sur 60 au niveau global et 5 sur 7 au niveau régional .

Une enquête réalisée conjointement par la banque mondiale et L' Office National des Statistiques en 2002 sur un échantillon de 536 entreprises algériennes a recensé quelques principaux obstacles à l'investissement dont les difficultés d'accès au financement bancaire, des barrières administratives très contraignantes, un accès limité à l'information, un marché du travail rigide, une infrastructure inadéquate ...

A travers cet aperçu sur l'économie algérienne , on constate que l'Algérie reste l'un des pays les plus riches du continent africain. Elle bénéficie donc aujourd'hui d'une conjoncture économique très favorable, ce qui permet au pays de lancer d'importants programmes d'investissement dans les différents secteurs d'activités et surtout celui de la Petite et moyenne entreprise .

1.1.2 le secteur de la chimie en Algérie :

Au niveau mondial, l'industrie chimique a enregistré en 2004 des ventes s'élevant à 1 800 milliards d'euros (environ 2 200 milliards de dollars étasuniens), soit plus de 5 % du PIB mondial¹¹³. Elle a connu une croissance rapide au cours des dernières années, et

¹¹³ Ventes mondiales de l'industrie chimique de 1 776 milliards d'euros, d'après le site Web du CEFIC, conversions faites au taux de change moyen 2004 de 1 dollars étasunien pour 0,804 euros ; PIB mondial de 40,9 billions de dollars étasuniens, d'après la base de données World Development Indicators du site Web de la Banque mondiale.

les prévisions jusqu'à 2020 laissent supposer que les ventes de produits chimiques vont continuer d'augmenter légèrement plus vite que le PIB mondial¹¹⁴. En tant que secteur de haute technologie nécessitant des investissements lourds, l'industrie chimique a, longtemps été dominée par les pays industrialisés. Malgré une production croissante dans les pays en développement, la plus grande partie de la production chimique mondiale continue de provenir de l'UE, des Etats-Unis et du Japon : ces pays, en particulier ceux de l'UE, sont de façon régulière en excédent commercial dans ce secteur¹¹⁵.

En Algérie, contrairement à la médecine et aux sciences naturelles, la chimie, bien que née et institutionnalisée à la fin du XIXe siècle dans le giron des Ecoles Supérieures puis de la faculté des sciences d'Alger a, dans la période coloniale, un rôle marginal. Alors qu'au même moment, en Europe occidentale, elle atteint des progrès importants étroitement liés, au cours de la première moitié du XIXe siècle, à l'émergence d'une nouvelle discipline, celle de la chimie organique et au développement industriel et économique en cours. En Algérie, c'est seulement après l'accession du pays à son indépendance, que le secteur de la chimie connaît ses lettres de noblesse dans le cadre de la politique d'industrialisation mise en oeuvre par le nouvel Etat autour de la valorisation des hydrocarbures (gaz et pétrole) et des industries dérivées.

A Partir de l'annexe III : « Répartition des PME privées par secteur d'activités » (voir en Annexe), on constate qu'en 2005 sur 245842 PME privées, le secteur de la chimie et plastique représente seulement 0.75% soit 1850 PME. la branche la plus dominante du secteur est celle de la pharmacie. Cette dernière, d'après les études faites par le ministère de la santé, la taille du marché pharmaceutique Algérien est située entre 350 et 400 millions de dollars, ce qui représente 0.20% de la consommation mondiale. avec une consommation moyenne de 20 \$ US par habitant, l'Algérie se classe parmi les premiers dans le groupe des pays en développement à revenu intermédiaire.

¹¹⁴ Environmental Outlook for the Chemicals Industry", Direction de l'environnement de l'OCDE, 2001, Graphique 9, page 35.

¹¹⁵ .Les Etats-Unis ont connu un petit déficit commercial pour la chimie en 2002 et 2003, et ont eu des importations et exportations chimiques à peu près équivalentes en 2004. Les Etats-Unis ont eu les années précédentes, et l'UE et le Japon tout au long des dernières années, des exportations chimiques dépassant leurs importations. Voir : Chemical & Engineering News, 11 juillet 2005 ; ainsi que le site Web du CEFIC.

1.2 Collecte des données et Méthodologie de la recherche :

La méthodologie retenue pour atteindre les objectifs de cette recherche est l'étude de cas. En effet cette méthode d'analyse rend possible l'atteinte des objectifs de recherche, soient la description et l'identification des déterminants ainsi que les obstacles rencontrés à la croissance des PME .

Pour cette raison, la présente recherche s'est appuyée plus spécifiquement sur des données collectées en Algérie par le centre de recherche en économie appliquée en développement (CREAD) durant l'année 2005 .

Pour les besoins de notre recherche, nous nous sommes appuyés sur l'ensemble des données de l'enquête.

1.2.1 La pertinence des données :

Cette étude effectuée dans le cadre du centre de recherche (CREAD)¹¹⁶ est pertinente à plusieurs égards. L'une des forces de ces données réside dans la méthode de collecte des informations, en effet le questionnaire a été directement administré aux chefs d'entreprises par l'équipe de recherche. En cas de besoin, des compléments d'informations ou des rendez-vous supplémentaires ont obtenus. cette démarche de collecte d'informations renforce la validité des données recueillies.

1.2.2 Les instruments de la recherche :

Selon AKtouf (1992)¹¹⁷ l'instrument de recherche est le support dont se sert le chercheur pour recueillir les données qu'il doit soumettre à l'analyse .

Pour se faire le chercheur doit s'assurer de la fidélité (qualité d'un instrument à mesurer de la même façon ce qu'il mesure chaque essai) et la validité (capacité de l'instrument à mesurer réellement et complètement ce qu'il est censé mesurer) de son instrument ; plusieurs méthodes peuvent être envisagées notamment: les entrevues directes , l'entretien téléphoniques, le questionnaire posté et le questionnaire administré. Dans le cadre du présent travail les chercheurs du centre de (CREAD) ont privilégié le questionnaire administré .

¹¹⁶ CREAD : Centre de recherche en «économie appliquée pour le développement

¹¹⁷ AKTOUF , O (1992) : « Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations , une introduction à la démarche classique et une critique » PUQ

1.2.2.1 Construction du questionnaire :

L'information était recueillie à l'aide d'un Questionnaire administré directement aux Managers locaux par une équipe composée des chercheurs du centre (CREAD).

Ce questionnaire comportait 148 questions, principalement fermées, certaines de ces questions étaient formulées de manière à ne permettre que des réponses objectives et / ou quantifiées .

La structure du questionnaire couvre deux volets et chaque volet couvre plusieurs domaines: Fonctionnement de l'entreprise (Information sur l'entreprise, sur l'affaire, sur l'organisation de l'entreprise, sur le produit, Stratégie, information sur la matière première, sur le personnel , utilisation des nouvelles technologies par l'entreprise, ...) , le deuxième volet est celui relatif aux indicateurs économiques et financiers .

Le tableau suivant présente les différentes dimensions du questionnaire et des exemples de questions posées. Voir le tableau 3 suivant :

Tableau 3 : Un exemple de questionnaire

| Dimensions | Exemple de questions |
|--|---|
| <u>Identification de l'entreprise</u> | <ul style="list-style-type: none">- Fonction de gestionnaire principal- Wilaya- Commune- Date de création- Statut juridique- Nombre d'employés |
| <u>Information sur l'entreprise</u> | <ul style="list-style-type: none">- Capital social de l'entreprise (DA)- Chiffre d'affaire en 2002(DA)- Solde de bilan- Changement de localité |
| <u>Information sur l'affaire</u> | <ul style="list-style-type: none">- Création de l'affaire- Raisons de création- Situation de l'entreprise- Choix de localité- Etude de marché- Pour la création de votre entreprise, |

| | |
|--|---|
| | <p>avez-vous sollicité un crédit bancaire ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garanties exigées - Taux d'intérêt - Echéanciers de remboursement - Réunion du capital - Bénéfice d'un appui d'un organisme - Origine des dettes - Depuis la création de votre entreprise, avez-vous sollicité un crédit bancaire ?..... |
| <u>Information sur l'organisation de l'entreprise</u> | <ul style="list-style-type: none"> - Structures fonctionnelles - Disposition d'un organigramme - Disposition d'un conseil d'administration - Qualité des membres du conseil - Rôle du conseil d'administration..... |
| <u>Mise à niveau et partenariat</u> | <ul style="list-style-type: none"> - Le ministère vous a-t-il informé du programme de mise à niveau - Si oui, votre entreprise est-elle concernée par ce programme - Ce programme vise à : Rendre les entreprises plus compétitives - Souhaiteriez bénéficier de cette expérience de mise à niveau ? - Avez- vous sollicité déjà des entreprises étrangères pour monter une affaire en partenariat ? |
| Stratégie | <ul style="list-style-type: none"> - Choix de gamme de produits: - Idée sur votre part de marché, pour chaque produit - Idée sur la part de marché de vos concurrents |

| | |
|--|---|
| <u>Information sur la matière première</u> | <ul style="list-style-type: none"> - Provenance de l'achat - Moyenne de jours de stockage avant consommation - Mode paiement des fournisseurs : |
| <u>Contraintes</u> | <ul style="list-style-type: none"> - Type d'obstacles rencontrés avec les services des douanes |
| <u>Information sur le personnel</u> | <ul style="list-style-type: none"> - Nombre actuel de salariés - Ancienneté moyenne - Les répercussions des changements sur l'emploi |
| <u>Utilisation des nouvelles technologies par l'entreprise NTIC</u> | <ul style="list-style-type: none"> - Depuis combien de temps Internet est devenu opérationnel au sein de votre entreprise? - Votre personnel a-t-il suivi une formation à Internet ? - Objectif du site Internet : |
| <u>Information sur l'entrepreneur :</u> | <ul style="list-style-type: none"> - Etes vous le créateur de l'entreprise - Fonction de l'entrepreneur |
| <u>Indicateurs économiques et financiers</u> | <ul style="list-style-type: none"> - Bilan actif et passif |

Cette enquête nous a permis de recueillir des informations sur un seul secteur d'activité qui est celui de la chimie et de la pharmacie. Selon les objectifs même du CREAD les nombreuses questions que renferme ce questionnaire visent à: 1) comprendre comment la croissance des PME Chimie est contrainte par leur environnement externe, et interne; 2) déterminer les facteurs influençant la croissance des PME . et enfin qu'elles sont les obstacles à la croissance de la PME algérienne ?

2. Description de l'échantillon

2.1 Population et échantillon :

Etant donné que cette étude porte sur l'analyse des variables individuelles et organisationnelles , il convient de circonscrire avec plus de précision possible la population dans laquelle nous avons pris notre échantillon .

L'univers ou la population de cette étude est constitué par l'ensemble des entreprises de petites ou moyennes dimensions du secteur privé . Le choix des PME privées a été particulièrement motivé par le fait que l'évolution de celle-ci relève davantage de son propriétaire .

Comme toute étude exploratoire , la population concernée par notre étude est difficilement identifiables, c'est-à-dire les PME qui sont réellement à caractère familiales . Pour cette raison notre échantillon part de l'hypothèse suivante :

« *Toutes les PME privées sont essentiellement familiales* »¹¹⁸

L'échantillon de base de l'enquête était de 191 PME , toutefois vu l'objectif de notre recherche, c'est-à-dire, les PME familiales, sur 179 PME qui ont répondu à la question relative au statut juridique on a exclu de cette étude les entreprises nationales et publiques (considérées comme non familiales) qui sont un nombre de quatre (04) PME, ainsi notre échantillon se réduit à 175 PME (la charpente de notre échantillon) Voir le tableau 4 et le graphe 2.

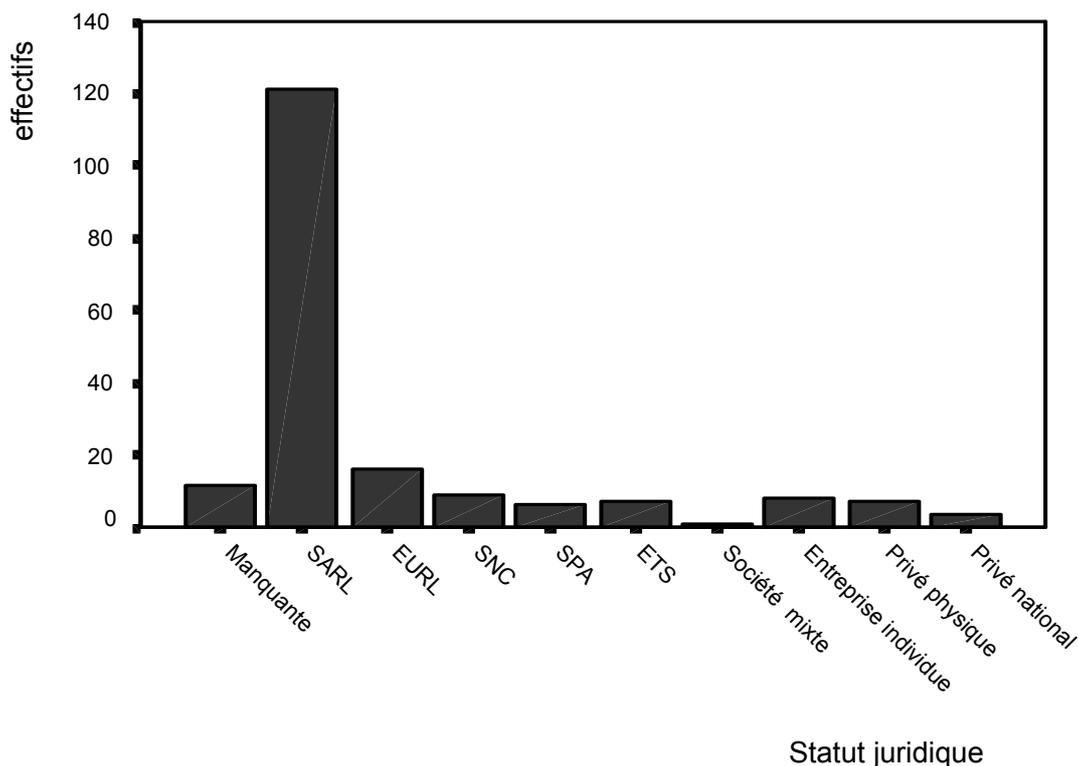
Tableau N° 4 : Statut juridique des PME

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|---------------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1 SARL | 121 | 63,4 | 67,6 | 67,6 |
| | 2 EURL | 16 | 8,4 | 8,9 | 76,5 |
| | 3 SNC | 9 | 4,7 | 5,0 | 81,6 |
| | 4 SPA | 6 | 3,1 | 3,4 | 84,9 |
| | 5 ETS | 7 | 3,7 | 3,9 | 88,8 |
| | 6 Société mixte | 1 | ,5 | ,6 | 89,4 |
| | 7 Entreprise individuelle | 8 | 4,2 | 4,5 | 93,9 |
| | 8 Privé physique | 7 | 3,7 | 3,9 | 97,8 |
| | 9 Privé national | 4 | 2,1 | 2,2 | 100,0 |
| | Total | 179 | 93,7 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 12 | 6,3 | | |
| Total | | 191 | 100,0 | | |

Source : selon les données de l'enquête

¹¹⁸Selon plusieurs études menées par le centre du CREAD (centre de recherche en économie appliquée au développement)

Graphique 2 : Statut juridique



2.2 Présentation et caractéristiques de l'échantillon :

Nôtre échantillon, comme nous l'avons mentionné antérieurement, est composé en grande partie de PME appartenant au secteur de la chimie. La représentativité de l'échantillon est certainement un des aspects critiques d'un travail scientifique. L'adoption d'un échantillonnage probabiliste est variable seulement s'il y a un accès à toute la population, mais souvent ce n'est pas possible.

L'emploi d'un échantillonnage non probabiliste ne permet pas seulement de simplifier la procédure mais aussi de contourner l'impossibilité d'accéder à toute la population.

L'obtention d'un échantillon représentatif pour ce type de recherche, n'est pas aussi important car il s'agit du test d'un procédé d'analyse ou de diagnostic. Mais l'essentiel est d'analyser si les facteurs considérés dans la recherche et si les procédés utilisés sont bons (efficaces et efficaces) et s'ils peuvent être appliqués à d'autres situations.

Selon la mise au point faite par la théorie de l'échantillonnage, le centre du CREAD a employé un échantillon intentionnel. a donc utilisé un échantillonnage non probabiliste car l'échantillon est composé d'entreprises qui ont accepté de participer à la recherche.

Notre échantillon concerne donc des PME chimie immatriculée au registre de commerce, les entreprises du secteur informel ne sont donc pas incluses dans la présente étude.

Pour délimiter notre univers d'enquête, nous avons adopté la définition de la PME suggérée par *la loi 01-18 du 12 décembre 2001* portant la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (voir chapitre introductif).

Parmi les caractéristiques de l'échantillon :

Les dirigeants des petites et moyennes entreprises enquêtées sont presque tous de sexe masculin ; quelques rares femmes dirigent néanmoins des entreprises dans la branche de fabrication de savons de parfums et produits d'entretien . la majorité des entrepreneurs 70% ont comme fonction principale de gérant et seulement 6% sont considérés comme des directeurs .La plupart (59 pour cent) de ces entreprises n'ont pas changé de propriétaire depuis trois ou quatre ans, et quand un tel changement s'est produit, il y a plus ou moins longtemps, il est intervenu au sein de la même famille dans une proportion de 35 pour cent seulement.

2.3 L'outil de traitement statistique :

Depuis quelques années, de nombreux outils de traitement statistiques ont été développés pour répondre aux besoins des utilisateurs . Ces outils de traitement des données sont plus ou moins sophistiqués en fonction des besoins de chaque utilisateur ; pour notre part, vu la nature des tests statistique nécessaires pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous n'avions besoin que d'une technique de traitement statistiques classique. Dans ce domaine, on peut compter entre autres sur les systèmes EXCEL, SAS, ou SPSS¹¹⁹. Nous avons opté pour le SPSS parce qu'il paraissait le mieux adapté à nos données et à la nature des tests statistiques que nous souhaitons effectuer. En outre, on a privilégié la commodité, la facilité d'utilisation et l'adaptabilité à nos données .

La version 8.00 nous a permis de réaliser l'ensemble de nos analyses et tests statistiques.

¹¹⁹ SPSS : Statistical Package for the Social Science

2.4 Les Techniques d'analyse statistiques :

Ce présent point a pour but d'étudier les caractéristiques de notre échantillon, des analyses statistiques préliminaires, en l'occurrence des tableaux de fréquence, des analyses de corrélation et des tableaux croisés.

Dans un premier temps, nous avons organisé des données et écrit un programme qui servira de base à nos analyses statistiques. Ce programme se fonde sur les différentes dimensions de notre modèle théorique à savoir les variables dépendantes, les variables indépendantes, ensuite nous avons effectué une série d'analyse préliminaires afin de caractériser notre échantillon.

2.4.1 Trois Méthodes d'analyses descriptives :

Après avoir décrit et justifié la pertinence de notre échantillon, il s'agira ensuite de procéder à des tests statistiques préliminaires afin de mieux le caractériser. Les méthodes d'analyse descriptive répondent à cet objectif, ainsi nous utiliserons trois (03) tests statistiques descriptifs; les tableaux de fréquences, l'analyse des corrélation et les tableaux croisés.

- Les tableaux de fréquences ont pour but de connaître non seulement la fréquence de la population de l'échantillon par rapport à une caractéristique donnée mais également la distribution de certaines variables.
- L'analyse de corrélation qui a pour but de mettre en évidence les variables qui sont plus ou moins fortement corrélées.

Le coefficient de corrélation obtenu traduit le degré de dépendance entre deux variables. C'est un nombre compris entre -1 (évolution strictement inverse des variables) et +1 (évolution strictement parallèle). Il est égal à la covariance mathématique des variables divisé par le produit des écarts-types.

- Méthodes d'analyse multi variées : Après avoir présenté les méthodes d'analyse descriptive pour caractériser notre échantillon d'étude, il s'agit à travers cette méthode d'analyses multi variées de mesurer l'impact des variables explicatives (indépendantes) sur les variables expliquées (ou dépendantes).

2.4.2 Description générale des variables d'analyses :

Le but de cette partie est de décomposer le sujet de recherche en identifiant les variables pertinentes et les relations entre ces variables .

Les variables d'analyse sont regroupées autour de variables dépendantes (ou expliquées) et de variables indépendantes (ou explicatives). Au niveau des variables dépendantes, quatre variables expliquent la croissance de la PME : il s'agit, des ventes, des emplois, des exportations et le profit. En ce qui concerne les variables indépendantes, ce sont les quatre déterminants de la croissance de la PME (déterminants liés caractéristiques du dirigeant, déterminants liés aux caractéristiques des entreprises, déterminants stratégiques, et les déterminants environnementaux) qui sont retenus.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre constitue la charnière entre la première partie, présentant le cadre général d'analyse, les questions de recherche, et le chapitre suivant, présentant les résultats.

Premièrement, il a permis de poser les bases de l'étude empiriques, ensuite la description de l'échantillon permet de s'imprégner du sujet en ayant un premier aperçu des caractéristiques des entreprises familiales et de leurs propriétaires – dirigeants.

Enfin ce chapitre de cette partie s'est appuyé sur deux types de données : Des données quantitatives et des données qualitatives. les données quantitatives se concentrent sur la base de données du CREAD alors que les données qualitatives s'appuient elles à enrichir les résultats qui seront obtenus par l'analyse quantitative.

Dans cette perspective, les deux types de données sont complémentaires. Par ailleurs, les hypothèses de recherche qui découlent du cadre conceptuel seront vérifiées. c'est ce que le deuxième chapitre de cette partie (chapitre 04) tentera de faire.

Chapitre 4 : Présentation,
Analyse des Données et
interprétation des résultats

Chapitre 4 : Présentation, Analyse des Données et interprétation des résultats

Introduction :

L'interprétation et l'analyse des résultats de la recherche sont les derniers sujets à être traités dans ce travail. Avant de présenter le but de ce chapitre, on reprend l'objectif général de ce travail qui est de savoir pour quelle raison les PME ne suivent pas la stratégie de croissance ? c'est à dire quels sont les déterminants et les obstacles de la croissance des PME familiales ?

Ce chapitre de cette partie est consacré à la présentation et à l'analyse des données fournies par les entreprises. Concrètement nous tenterons de vérifier en premier lieu l'existence d'une relation linéaire significative entre d'une part les variables indépendantes (profils du dirigeant, caractéristiques de l'entreprise, la stratégie, l'environnement ...) et d'autre part, la variable dépendante (la croissance). c'est l'objet de la première section de ce chapitre, intitulée « mesure des Variables ».

En second lieu, une autre analyse sera effectuée pour connaître qu'elles sont les contraintes et les obstacles qui empêchent cette catégorie d'entreprises de croître. C'est la deuxième section de ce chapitre.

1. Mesures des variables de recherche

Cette section, détaille la façon dont nous avons mesuré les variables dépendantes et les variables indépendantes.

L'équation et la figure suivante tracent la liaison entre les variables dépendantes des variables indépendantes :

$$Y = F(x_1 + x_2 + x_3 + x_4)$$

Où :

Y : la variable dépendante : la croissance

F (x) : la variable indépendante

X1 : la variable indépendante : les déterminants liés aux caractéristiques du dirigeant

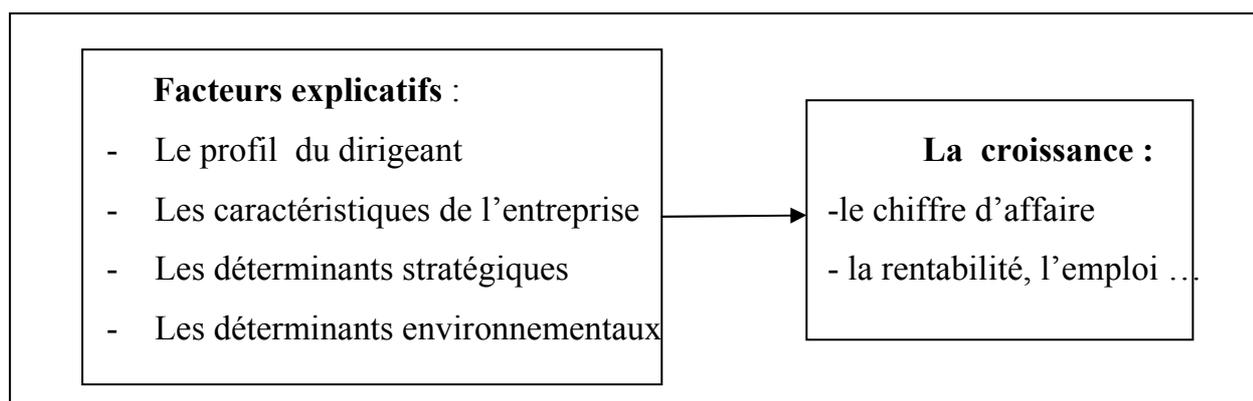
X2 : la variable indépendante : les déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise

X3 : la variable indépendante : les déterminants stratégiques

X4 : la variable indépendante : les déterminants environnementaux

Cela signifie que lorsqu'il y aura des changements ou des variations au niveau des variables indépendantes (x1,x2 ...), la variable dépendante Y va connaître les mêmes variations .

Figure 10 : Modèle d'analyse : approche systémique



Source : selon notre analyse

1.1 La variable dépendante : la croissance

La croissance est souvent considérée comme une mesure de performance . selon certains il s'agirait de la mesure de performance la plus importante, la plus fiable et la plus facile d'accès (Delmar, 1999).¹²⁰

Toutefois, pour d'autres, dans la mesure où la croissance mal gérée est susceptible de conduire une entreprise à la faillite, elle ne constituerait pas nécessairement une mesure de la performance.

Selon Albouy 1991,¹²¹ la notion de performance ou de succès d'une entreprise peut être appréhendée différemment par divers acteurs économiques intéressés de près ou de loin à l'entreprise.

Selon qu'ils s'agissent du créateur, du dirigeant, d'un investisseur, d'un prêteur, d'un fournisseur, d'un client, ou encore d'un travailleur, elle sera formalisée et interprétée différemment , il en va de même pour la croissance.

¹²⁰ Delmar .F 1999: (Entrepreneurial growth motivation and actual growth – a longitudinal study » Londres, 25- 26 novembre 1999 Cité par Tréhan . N 2000 OP cite

¹²¹ Albouy M. 1991 : « Financement et coût du capital des entreprises » Paris Eyrolles finance 1991

La performance a été mesurée sur la base d'un nombre impressionnant de variables différentes, telles que la survie, l'efficacité, le ratio des fonds propres, le taux d'endettement, le profit, des indicateurs boursiers, le cash flow, la rotation du personnel ... etc.

De nombreux critères sont également utilisés pour mesurer la croissance. Les indicateurs les plus largement utilisés par la littérature sont : les ventes, l'emploi, le profit, et les exportations.

La croissance, est en principe, le résultat d'un accroissement de la demande pour les produits ou les services de l'entreprise ; dans un premier temps cela aura pour effet d'augmenter les ventes, dans un second temps, cela permettra à l'entreprise d'investir dans des facteurs additionnels afin de s'adapter au niveau de la demande.

En effet cela n'est pas évident puisque il est possible que l'entreprise accroisse ses ventes sans recruter de personnel en plus : c'est le cas par exemple de la sous-traitance. Concernant l'Algérie, en particulier les coûts salariaux sont très élevés dans les PME (privées) comparativement aux entreprises publiques. Pour cette raison, elles ont recours aux investissements en capital au détriment du facteur travail, et donc dans ce cas ces PME ne connaissent pas une croissance en terme de taille.

Dans le cadre de cette étude on va retenir les indicateurs de croissance suivants :

1.1.1 La valeur des ventes ou du chiffre d'affaires :

Les profits réalisés par les entreprises constituent l'indicateur de croissance le plus utilisé par les chercheurs. Toutefois, dans les pays en développement, cet indicateur de mesure de la croissance n'est pas toujours fiable. C'est ce qu'on rencontre dans notre vie quotidienne : le premier et souvent le seul document que la banque nous réclame c'est le bilan comptable. Ainsi, si une entreprise est déficitaire, elle ne peut plus bénéficier d'aucune aide de la part de cette institution financière. L'entreprise est donc condamnée à présenter, par tous les moyens, des résultats financiers positifs, si elle veut continuer à fonctionner.

Devant une telle situation, les chercheurs ont proposé de prendre en compte d'autres critères en plus du profit.

La croissance des ventes apparaît comme un indicateur fiable de croissance et de performance dans les entreprises des pays en développement. Dans notre cas, la valeur des ventes est mesurée par le chiffre d'affaires.

Le tableau 5 ci-dessous fait remarquer qu'il existe des entreprises de très petite taille c'est-à-dire de 1 à 9 salariés qui sont parvenues à réaliser un chiffre d'affaires presque identique à celles de grande ou moyenne taille (+ 250 salariés) et d'autres un chiffre d'affaires supérieur à celles de petite taille (10 à 49 salariés).

Tableau 5 : Répartition du chiffre d'affaire selon la taille des entreprises

| CA¹²² Taille des entreprises | <200 000DA | 200 000 à 2000 000 DA | 2000 000 à 20 000 000 DA | >20 000 000DA | Total |
|--|----------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------------|--------------|
| 1 à 09 salariés | 2 | 3 | 18 | 3 | 26 |
| 10 à 49 salariés | 1 | 1 | 32 | 37 | 71 |
| + 250 salariés | | | | 16 | 16 |
| Total | 3 | 4 | 50 | 56 | 113 |

Source : selon les données de l'enquête

Nous pouvons conclure donc qu'il y a absence de corrélation entre la taille de l'entreprise et le chiffre d'affaire.

La question qu'on se pose qu'elle serait le chiffre d'affaire de ces micro entreprises si elles vont augmenter leur capacités de production en terme d'emploi, autrement dit l'augmentation de leur taille en moyenne ou en grande entreprise ?

Pour répondre à cette question, il faut analyser chaque entreprise c'est-à-dire individuellement en termes de profil du propriétaire dirigeant, du domaine d'activité, localité de l'entreprise, moyens de financements..., qui ont un impact positif ou négatif sur la croissance du chiffre d'affaires ou des ventes de l'entreprise.

En revanche, le tableau 6 ci-dessus nous montre que malgré que certaines micro entreprises atteignent un chiffre d'affaires supérieur à celui des entreprises de taille moyenne, elles n'arrivent pas à dégager des résultats positifs. Cette situation

¹²² CA : Chiffre d'affaires (Hors taxe) = quantités vendues * prix unitaire de vente

est très délicate à analyser car cela va nous amener à revoir la notion de maîtrise de coût . Cela signifie par exemple : si l'entreprise veut augmenter ses ventes, il faudra augmenter sa production, donc cela nécessite l'augmentation de sa capacité de production en terme de salariés et/ou en terme de machines .

Dans ce cas si cette croissance de la capacité de production est supérieure à celle du chiffre d'affaires, autrement dit si les coûts de l'entreprise (fixes et variables) sont supérieurs aux ventes ; l'entreprise tend vers un résultat négatif .

Comme commentaire, le tableau 6 nous montre qu'il existe une corrélation positive entre la taille de l'entreprise (le nombre de salariés) et le nombre d'entreprises ayant atteint un résultat positif.

Tableau 6 : répartition du résultat des PME enquêtées selon leurs chiffre d'affaires

| Effectif | | | Chiffre d'Affaire | | | | Total |
|------------------|--------------|----------|-------------------|---------------------|-----------------------|--------------|-------|
| | | | <200000 DA | 200000 à 2000000 DA | 2000000 à 20000000 DA | >20000000 DA | |
| CNBEMPL | SOLDE | | | | | | |
| 1 à 9 salariés | 1 positif | 2 | 1 | 17 | 2 | 22 | |
| | 2 négatif | | 1 | 1 | | 2 | |
| | Total | 2 | 2 | 18 | 2 | 24 | |
| 10 à 49 salariés | 1 positif | 1 | 1 | 26 | 24 | 52 | |
| | 2 négatif | | | 4 | 12 | 16 | |
| | Total | 1 | 1 | 30 | 36 | 68 | |
| +250 salariés | 1 positif | | | | 14 | 14 | |
| | 2 négatif | | | | 2 | 2 | |
| | Total | | | | 16 | 16 | |

Source : selon les données de notre enquête

1.1.2 La valeur des exportations :

Les théories basées sur les exportations (les théories du commerce international) ont été développées par des auteurs tels Wells, (1972), Vernon, (1966, 1970). En cette époque de mondialisation des économies et d'internationalisation des marchés, la concurrence que se livrent les nations industrialisées est grandement basée sur les exportations réalisées par les différentes entreprises nationales.

Ainsi, pour toute entreprise engagée dans cette concurrence, la stratégie d'exportation fait désormais partie intégrante de la stratégie globale. En revanche, dans les pays en développement la situation est tout autre.

L'environnement des affaires n'étant pas favorable (tarifs douaniers, transport international...) et les exigences du marché international (qualité et prix des produits, disponibilité) étant loin d'être satisfaits, le succès des stratégies d'exportation des entreprises reste incertain. En effet, de nombreux chercheurs ont montré que l'instabilité de l'environnement des affaires, et les caractéristiques mêmes des managers, constituent les facteurs essentiels qui ont un impact sur les exportations des entreprises et donc sur la croissance de celle-ci¹²³. En fait, exporter, dans des conditions difficiles, est en soi une grande performance et une grande croissance pour une entreprise dans un pays en développement. Dans notre cas, nous verrons que si une entreprise exporte, on dira qu'elle est performante ou qu'elle peut croître contrairement à une entreprise non exportatrice.

Tableau 7 : destination des ventes en fonction De la taille des entreprises

| Taille de l'entreprise | destination des ventes (Nombre d'entreprise) | | | |
|----------------------------|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Niveau local | Niveau régional | Niveau national | A l'exportation |
| 01 à 09 salariés | 37 PME | 29 PME | 23 PME | 0 PME |
| 10 à 49 salariés | 55 PME | 62 PME | 71 PME | 04 PME |
| + de 250 salariés | 13 PME | 11PME | 18 PME | 03 PME |
| Total¹²⁴ | 105 PME | 102 PME | 112 PME | 07 PME |

Source : selon les données de l'enquête

Nous observons à travers le tableau 7, que sur un échantillon de 175 PME, sept (07) entreprises seulement font de l'exportation. celles-ci sont de taille petite, moyenne ou grande, alors qu'il y a aucune micro entreprise qui vend à l'étranger.

Ainsi parmi ces entreprises exportatrices, on dénombre deux entreprises qui font de l'exportation à 100%, alors que les autres le font en très petite proportion (voir tableau 8).

¹²³Rapport de la Banque Mondiale, 1993

¹²⁴ nous remarquons qu'il y a plus de 175 PME car celles-ci ne vend pas leurs produits à une seule destination.

Cet état de fait s'explique par le fait que la mondialisation constituait souvent une menace pour les PME, et très peu de ces entreprises, même dans les pays développés, réussissaient à accroître leur exportations sans un soutien des pouvoirs publics – d'où l'importance de la réunion d'experts pour proposer des orientations aux gouvernements, au secteur privé et à la communauté internationale pour aider à améliorer la compétitivité à l'exportation des PME des pays en développement. Il était également important d'étudier d'autres moyens d'internationaliser les entreprises de ces pays, et en particulier de voir comment elles pouvaient devenir des acteurs mondiaux grâce à des investissements à l'étranger.

Tableau 8 : Proportion des exportations des PME

| | | Nombres de PME | % | % Valide | % Cumulés |
|-----------------|--------------|-----------------------|-------------|-----------------|------------------|
| Valide | 0% | 148 | 84.6 | 95.5 | 95.5 |
| | 01% | 1 | 0.6 | 0.6 | 96.1 |
| | 02% | 1 | 0.6 | 0.6 | 96.8 |
| | 05% | 1 | 0.6 | 0.6 | 97.4 |
| | 15% | 1 | 0.6 | 0.6 | 98.1 |
| | 20% | 1 | 0.6 | 0.6 | 98.7 |
| | 100% | 2 | 1.1 | 1.3 | 100 |
| | Total | 155 | 88.6 | 100 | |
| Manquant | | 20 | 11.4 | | |
| Total | | 175 | 100 | | |

Source : selon les données de l'enquête

1.1.3 Le nombre d'employés:

En cette ère de mondialisation et d'internationalisation des marchés, la compétitivité des entreprises et des nations repose sur leur capacité à créer des emplois stables et durables pour leur population¹²⁵. Pour ce faire, les principaux pays industrialisés se sont lancés dans une véritable course à la productivité, ce qui se traduit par la délocalisation vers les pays en développement d'industries à très forte intensité en main-d'œuvre. Un pays comme le Japon, qui ne dispose pas de matières premières sur son territoire est pourtant le deuxième pays le plus industrialisé du monde. Cela a été possible grâce à l'augmentation de la productivité des entreprises japonaises. En d'autres

¹²⁵site de l'OCDE, 1998

termes ; dans un secteur d'activité donné, plus une entreprise parvient à créer d'emplois, plus elle est compétitive. Contrairement à la situation des entreprises des pays industrialisés, la croissance des emplois constitue généralement un indicateur pertinent de performance et de la croissance de l'entreprise dans le contexte des pays en développement. Ceci est d'autant plus compréhensible que les secteurs industriels dans lesquels les entreprises de ces pays sont en compétition sont des secteurs à très forte intensité de main-d'œuvre. Le diagnostic des ressources humaines des entreprises de notre échantillon a mis en évidence les points suivants :

- Ce critère nous a servi pour sélectionner les entreprises de notre échantillon, les entreprises retenues devaient avoir entre 1 et 500 employés.

La graphie 3 et le tableau 9 nous montre le classement des entreprises en fonction de leur nombre d'employés . Plus de la moitié des entreprises de notre échantillon (56,7 %) ont entre 10 à 49 employés .

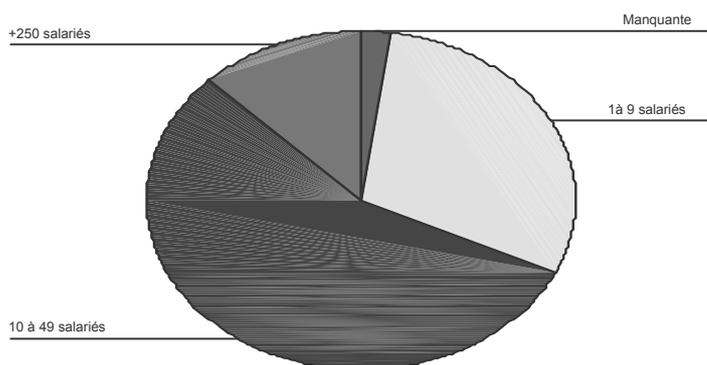
- Dans cette recherche, nous mettrons l'accent sur la croissance des emplois, (l'emploi de la main d'œuvre qualifiée, permanents, cadres ...) c'est à dire la composition de l'effectif des entreprises enquêtées.

Tableau 9: Taille des entreprises enquêtées selon le nombre d'employés

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1à 9 salariés | 52 | 29,7 | 30,4 | 30,4 |
| | 10 à 49 salariés | 97 | 55,4 | 56,7 | 87,1 |
| | +250 salariés | 22 | 12,6 | 12,9 | 100,0 |
| | Total | 171 | 97,7 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 4 | 2,3 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : Selon les données de l'enquête

Grphe 3 : Nombre D'employés des PME enquêtées



Source : selon les données de l'enquête

Tableau 10 : nombres d'entreprises disposant de salariés temporaires

| | | Nombre d'entreprises | Pourcentage valide |
|-------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|
| Salariés Temporaires | 0 salariés | 99 | 73,3 |
| | 1 1 à 9 salariés | 22 | 16,3 |
| | 2 10 à 49 salariés | 11 | 8,1 |
| | 3 50 à 250 salariés | 3 | 2,2 |
| | Total | 135 | 100,0 |
| Manquante | Système manquant | 40 | |
| Total | | 175 | |

Source : selon les données de l'enquête

Tableau 11 : nombres d'entreprises disposant de salariés Permanents

| | | Nombre d'entreprises | Pourcentage valide |
|------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|
| Salariés permanents | 0 | 1 | ,7 |
| | 1 1 à 9 salariés | 56 | 36,8 |
| | 2 10 à 49 salariés | 77 | 50,7 |
| | 3 50 à 250 salariés | 18 | 11,8 |
| | Total | 152 | 100,0 |
| Manquante | Système manquant | 23 | |
| Total | | 175 | |

Source : Selon les données de l'enquête

Nos résultats montre que 73,3% des entreprises enquêtées ne recrutent pas de salariés temporaires , cela signifie que presque la totalité des entreprises à l'exception d'une seule entreprise embauchent au moins un salarié permanent (tableau 10 et 11).

Les 3 motifs de recours légaux dont disposent les utilisateurs du travail temporaire sont :

- 1) le remplacement d'un salarié en cas d'absence, de suspension de son contrat de travail, de départ définitif précédant la suppression de son poste de travail ou l'attente de l'entrée en service effective d'un salarié recruté par contrat à durée indéterminée appelé à le remplacer. Il peut s'agir du remplacement de tout salarié de l'entreprise quelque soit la forme de son contrat ou le motif de son absence.
- 2) Accroissement temporaire de l'activité .Cela vise une augmentation temporaire du volume d'activité de l'entreprise à la suite d'une commande ou les incidences de la création d'une activité nouvelle, alors qu'il n'est pas certain que cette activité devienne pérenne
- 3) Travaux temporaires par nature :
 - Il s'agit d'une part, des travaux saisonniers et d'autre part, des emplois pour lesquels il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée, en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois .Par " *travaux saisonniers* ", il faut entendre les travaux qui sont normalement appelés à se répéter chaque année à date à peu près fixe, en fonction du rythme des saisons ou des modes de vie collective, et qui sont effectués pour le compte d'une entreprise dont l'activité obéit aux mêmes variations. Les activités visées concernent essentiellement les secteurs de l'agriculture, de l'agroalimentaire et du tourisme.
 - Du remplacement d'un salarié absent,
 - De l'attente de l'entrée en service effective d'un salarié sous contrat à durée indéterminée, appelé à remplacer un salarié dont le contrat a pris fin.

Tableau 12 : Répartition des salariés Permanents par catégorie socioprofessionnelle selon la taille des entreprises

| Nbr d'entreprises qui disposent de salariés C, M, E Taille des entreprises | <i>Salariés Cadres (C), maîtrise (M), exécution (E)</i> | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----|----|---------|----|----|---------|----|----|---------|----|----|----------|----|----|
| | 00 | | | 01 à 20 | | | 21 à 40 | | | 41 à 60 | | | + de 100 | | |
| | C | M | E | C | M | E | C | M | E | C | M | E | C | M | E |
| 01 à 09 salariés | 19 | 31 | 14 | 27 | 00 | 12 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 | 00 |
| 10 à 49 salariés | 15 | 21 | 11 | 69 | 00 | 57 | 00 | 02 | 17 | 01 | 00 | 01 | 00 | 00 | 00 |
| + de 250 salariés | 01 | 01 | 01 | 16 | 00 | 05 | 00 | 05 | 00 | 00 | 02 | 07 | 00 | 00 | 07 |

Source : selon les données de l'enquête

Du tableau 12 si dessus on peut tirer les remarques suivantes :

- Les micro entreprises :
 - 27 micro entreprises disposent au moins un cadre et 12 au moins un exécutant;
 - sur 52 micros entreprises aucune d'entre elles ne dispose de salariés de maîtrise
- Les petites entreprises :
 - La plupart des salariés des petites entreprises sont soit des cadres soit des exécutants ;
 - Seules 02 petites entreprises sur 97 disposent de salariés Maîtrises,
- Les moyennes entreprises :
 - Sur 22 entreprises enquêtées de taille moyennes , deux entreprises seulement qui disposent à leur niveau des salariés dans la catégorie de maîtrise .

Après avoir identifié et mis en évidence nos indicateurs de Croissance, nous tenterons de comprendre quel impact peuvent avoir les variables explicatives ou indépendantes sur la croissance de la PME algérienne ; autrement dit sur les variables dépendantes.

1.2 Les variables indépendantes :

Il n'est pas facile de comprendre le comportement des PME. Leur performance peut être entravée ou stimulée par un grand nombre de facteurs différents. Certains sont internes aux entreprises tandis que d'autres sont inhérents à l'environnement économique et social dans lequel les PME opèrent. Certains facteurs sont génériques à l'ensemble des PME alors que d'autres sont caractéristiques d'un secteur. Certains facteurs semblent avoir un impact plus immédiat sur la production de l'entreprise alors que d'autres ont un effet retard. Certains peuvent faire l'objet de l'intervention de l'Etat tandis que d'autres sont mieux abordés dans le cadre des circuits de marché.

Comme on l'a déjà vu dans la partie théorique, il existe quatre groupes de variables susceptible d'influencer la croissance d'une PME: les déterminants liés aux caractéristiques du propriétaire dirigeant, les déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise, les déterminants stratégiques et les déterminants environnementaux.

1.2.1 Les variables indépendantes relatives aux caractéristiques du Propriétaire dirigeant :

Nombreuses recherches sur les organisations ont fait état du rôle indéniable du dirigeant sur le succès et l'échec de l'entreprise qu'il « pilote ». Le dirigeant d'entreprise est incontestablement la personne -clé pour une meilleure productivité et une compétition efficace sur le marché mondial.

Ceci est plus vrai dans les PMEF à cause du nombre limité de leurs ressources et de la faible taille de leurs opérations .

Au sein de cette étude nous allons essayer de vérifier les hypothèses qu'on a fixées dans le cadre théorique, pour ce faire nous avons identifié quatre types principaux de déterminants liés aux caractéristiques du dirigeant.

1.2.1.1 Critères sociologiques :

Parmi ces critères :

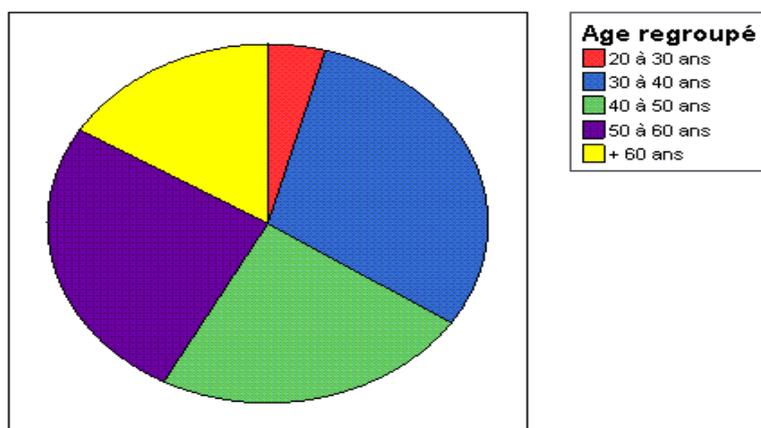
1.2.1.1.1 L'âge du propriétaire dirigeant

Tableau 13 : Age du propriétaire dirigeant

| Classe d'âge | | Fréquence | % | % Valide | % Cumulé |
|-----------------|--------------|------------|-------------|------------|----------|
| Valide | 20 à 30 | 6 | 3.4 | 3.8 | 3.8 |
| | 30 à 40 | 44 | 25.1 | 28.2 | 32.1 |
| | 40 à 50 | 38 | 21.7 | 24.4 | 56.4 |
| | 50 à 60 | 41 | 23.4 | 26.3 | 82.7 |
| | + 60 ans | 27 | 15.4 | 17.3 | 100 |
| | Total | 156 | 89.1 | 100 | |
| Manquant | | 19 | 10.9 | | |
| Total | | 175 | 100 | | |

Source : selon les données de l'enquête

Graph 4 : L'âge du propriétaire dirigeant



Source : selon les données de l'enquête

Selon les résultats obtenus, on observe dans l'échantillon, que la plupart des dirigeants ont un âge de plus de 30 ans, c'est à dire sur un total de 156 dirigeant qui ont répondu à la question, six seulement ont un âge compris entre (20à 30 ans), et ils sont plus nombreux entre 30 à 40 ans et entre 50 à 60 ans comme montre le Tableau 13 et le graphe 4 .

Autrement dit plus de 60% des répondants ont dépassé les 40 ans, ce qui suppose une certaine maturité, de même qu'une plus grande probabilité de réussite; car comme nous l'avons mentionné plus loin dans la littérature, la jeunesse est souvent associée à un manque d'expérience et donc à une plus grande probabilité d'échec. Rappelons qu'en Algérie, environ les 2/3 de la population ont moins de 25 ans, la catégorie sociale des entrepreneurs et chefs d'entreprises reste donc fermée aux jeunes.

En effet la moyenne d'âge des propriétaires dirigeants de notre échantillon est de 48 ans, l'âge minimum est de 24 ans, l'âge maximum est de 78 ans et la classe dominante est celle de 30 à 40 ans.

Nous pensons donc que la population composant les propriétaires dirigeants est suffisamment mûre car plus de la moitié des dirigeants ont dépassé le cap de 40 ans et cette maturité devrait normalement les prédisposer à la réussite.

Ces résultats peuvent être expliqués par le fait qu'avant que le futur entrepreneur puisse s'installer à son propre compte, il faut du temps pour réunir non seulement l'expérience, mais aussi les capitaux nécessaires au démarrage de leurs entreprises.

1.2.1.1.2 Statut ou situation matrimoniale :

La situation matrimoniale représentée par le tableau 14 et le graphe 5 révèle que 90% des propriétaires dirigeants sont mariés, 6.9% sont célibataires et 2.6 % sont veufs ou divorcés.

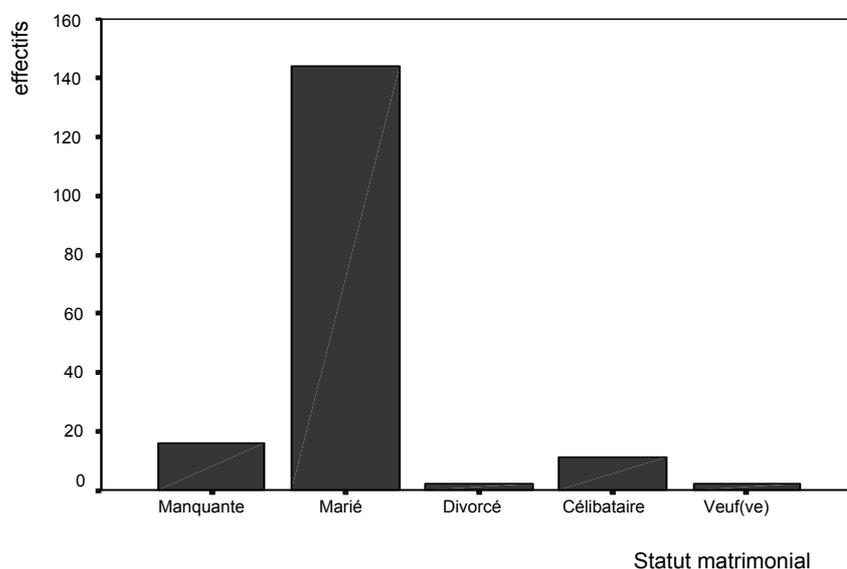
Cette prépondérance des propriétaires dirigeants mariés n'a rien de particulier dans la mesure où la proportion des célibataires diminue au fur et à mesure qu'on avance dans l'âge (les propriétaires dirigeants de notre échantillon ayant plus de 40 ans). Cette proportion ne refléterait donc que la structure normale de la population adulte. En plus le fait d'être marié laisse supposer un certain sens de responsabilité, ce qui sous entend un certain degré d'expérience personnelle, de maturité d'esprit, d'intégrité, de respect des obligations et un esprit de discernement; des qualités pouvant s'avérer favorables pour le rôle du dirigeant dans la croissance de son entreprise.

Tableau 14 : Statut Matrimonial du propriétaire - dirigeant

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Marié | 144 | 82,3 | 90,6 | 90,6 |
| | Divorcé | 2 | 1,1 | 1,3 | 91,8 |
| | Célibataire | 11 | 6,3 | 6,9 | 98,7 |
| | Veuf(ve) | 2 | 1,1 | 1,3 | 100,0 |
| | Total | 159 | 90,9 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 16 | 9,1 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : Selon les données de notre enquête

Graphe 5 : Statut Matrimonial du propriétaire -dirigeant



Source : selon les données de l'enquête

1.2.1.1.3 La population Masculine :

Alors que la proportion des femmes de la population algérienne se rapproche ou même plus de celle des hommes, il en est tout autrement dans la distribution des propriétaires dirigeants de notre échantillon, où 98,1% des entrepreneurs sont des hommes, contre 1,90% seulement de femmes (tableau 15).

Tableau 15 : La population masculine

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Masculin | 159 | 90,9 | 98,1 | 98,1 |
| | Féminin | 3 | 1,7 | 1,9 | 100,0 |
| | Total | 162 | 92,6 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 13 | 7,4 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : selon les données de notre enquête

Ces résultats s'expliquent par le fait que dans le temps, l'éducation traditionnelle de la femme algérienne la confinait aux travaux ménagers, une situation dont les répercussions se traduisent par un faible taux de participation de celles-ci aux activités économiques modernes. Aussi il semble que les institutions financières algériennes imposent parfois des exigences plus strictes aux femmes propriétaires d'entreprise en ce qui concerne les garanties de prêts et qu'elles restreignent d'autant leur capacité de croissance. Il est également probable que les femmes sont plus penchées sur la famille et moins disposées à poursuivre les objectifs économiques liés à l'expansion de l'entreprise.

1.2.1.2 Le niveau d'expérience ou de formation :

Concernant le niveau de formation ou de d'expérience, 6.2% des propriétaires dirigeants ne sont pas scolarisés ou n'ont aucun diplôme initial. 1,4% ont un niveau de magister et 8,2 % de doctorat. le reste des propriétaires dirigeants ont soit ; un diplôme de licence et c'est la majorité, soit ont un BAC, diplôme d'ingénieur, un brevet, un certificat d'étude ou encore des formations professionnels et la plupart de ces dirigeants ont obtenu leurs diplômes durant la période (1980 – 1990) Comme le montre les tableaux 16 et 17.

Tableau 16 : Diplôme initial du propriétaire- dirigeant

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|---------------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Aucun | 9 | 5,1 | 6,2 | 6,2 |
| | Ecole coranique | 5 | 2,9 | 3,4 | 9,6 |
| | Certificat d'étude | 18 | 10,3 | 12,3 | 21,9 |
| | Brevet | 22 | 12,6 | 15,1 | 37,0 |
| | Formation professionnelle | 17 | 9,7 | 11,6 | 48,6 |
| | Bac | 17 | 9,7 | 11,6 | 60,3 |
| | Licence | 25 | 14,3 | 17,1 | 77,4 |
| | Diplôme d'ingénieur | 19 | 10,9 | 13,0 | 90,4 |
| | Magistère | 2 | 1,1 | 1,4 | 91,8 |
| | Doctorat | 12 | 6,9 | 8,2 | 100,0 |
| Total | | 146 | 83,4 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 29 | 16,6 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : selon les données de l'enquête

Tableau 17 : Année d'obtention du diplôme

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1940 à 1950 | 4 | 2,3 | 4,0 | 4,0 |
| | 1950 à 1960 | 8 | 4,6 | 8,1 | 12,1 |
| | 1960 à 1970 | 16 | 9,1 | 16,2 | 28,3 |
| | 1970 à 1980 | 22 | 12,6 | 22,2 | 50,5 |
| | 1980 à 1990 | 31 | 17,7 | 31,3 | 81,3 |
| | 1990 à 2000 | 16 | 9,1 | 16,2 | 98,0 |
| | 2001 à 2003 | 2 | 1,1 | 2,0 | 100,0 |
| | Total | | 99 | 56,6 | 100,0 |
| Manquante | Système manquant | 76 | 43,4 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : selon les données de l'enquête

1.2.1.3 Les antécédents familiaux :

Une autre caractéristique du profil du propriétaire dirigeant qui a retenu notre attention concerne l'existence d'antécédents familiaux, susceptibles d'influencer positivement sur la prospérité et la croissance de PME.F .

A cet égard, notre population était à majorité masculine. Nous avons analysé la scolarité et la profession du père, parce que nous considérons que c'est lui qui a une influence significative sur le plan socio psychologique du garçon. Ce faisant, nous avons constaté à travers le tableau 18 que 30,8% des parents des propriétaires dirigeants de notre échantillon n'ont aucun niveau d'instruction et 33,6% ont un niveau d'école coranique. Ce qui nous amène à considérer que ce facteur (niveau d'instruction du père) a peu d'impact du moins pour la génération actuelle d'entrepreneurs, de ce fait il ne sera pas pris en compte dans les analyses ultérieures.

Tableau 18 : Niveau d'instruction du père du propriétaire – dirigeant

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|---------------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Aucun | 44 | 25,1 | 30,8 | 30,8 |
| | Ecole coranique | 48 | 27,4 | 33,6 | 64,3 |
| | Certificat d'étude | 25 | 14,3 | 17,5 | 81,8 |
| | Brevet | 13 | 7,4 | 9,1 | 90,9 |
| | Formation professionnelle | 6 | 3,4 | 4,2 | 95,1 |
| | Bac | 3 | 1,7 | 2,1 | 97,2 |
| | Licence | 2 | 1,1 | 1,4 | 98,6 |
| | Doctorat | 2 | 1,1 | 1,4 | 100,0 |
| | Total | 143 | 81,7 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 32 | 18,3 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : Selon les données de l'enquête

En ce qui concerne profession antérieure du dirigeant ainsi que la profession du père; les tableaux 19 et 20 nous indiquent que la plupart des dirigeants sont soit des chefs d'entreprises, soit des commerçants ou artisans, cela est évident

du fait que même leurs pères exercent la même profession c'est-à-dire (chefs d'entreprises), c'est ce qu'on appelle la relève dans l'entreprise familiale.

On peut donc conclure que le fait d'être issu d'une famille d'entrepreneur et avoir une expérience ou exercé le même métier dans le passé augmente les chances de survie et de la croissance de son entreprise.

Tableau 19: ancienne profession du propriétaire- dirigeant

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|--|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Cadre d'une entreprise privée | 27 | 15,4 | 17,6 | 17,6 |
| | Cadre d'une entreprise publique | 18 | 10,3 | 11,8 | 29,4 |
| | Fonctionnaire | 13 | 7,4 | 8,5 | 37,9 |
| | Profession libérale | 26 | 14,9 | 17,0 | 54,9 |
| | Chef d'entreprise , commerçant , artisan | 46 | 26,3 | 30,1 | 85,0 |
| | Profession intermédiaire : technicien, agent de maîtrise | 3 | 1,7 | 2,0 | 86,9 |
| | Autre profession intermédiaire | 3 | 1,7 | 2,0 | 88,9 |
| | Employé | 4 | 2,3 | 2,6 | 91,5 |
| | Ouvrier | 2 | 1,1 | 1,3 | 92,8 |
| | Agriculteur | 1 | ,6 | ,7 | 93,5 |
| | Demandeur d'emploi | 6 | 3,4 | 3,9 | 97,4 |
| | Autres | 4 | 2,3 | 2,6 | 100,0 |
| | Total | | 153 | 87,4 | 100,0 |
| Manquante | Système manquant | 22 | 12,6 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : Selon les données de l'enquête

Tableau 20 : la profession du père du propriétaire- dirigeant

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|--|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Cadre d'une entreprise privée | 2 | 1,1 | 1,5 | 1,5 |
| | Cadre d'une entreprise publique | 6 | 3,4 | 4,4 | 5,9 |
| | Fonctionnaire | 7 | 4,0 | 5,2 | 11,1 |
| | Profession libérale | 6 | 3,4 | 4,4 | 15,6 |
| | Chef d'entreprise , commerçant ,artisan | 81 | 46,3 | 60,0 | 75,6 |
| | Profession intermédiaire : technicien, agent de maîtrise | 6 | 3,4 | 4,4 | 80,0 |
| | Autre profession intermédiaire | 3 | 1,7 | 2,2 | 82,2 |
| | Employé | 7 | 4,0 | 5,2 | 87,4 |
| | Ouvrier | 5 | 2,9 | 3,7 | 91,1 |
| | Agriculteur | 11 | 6,3 | 8,1 | 99,3 |
| | Autres | 1 | ,6 | ,7 | 100,0 |
| | Total | | 135 | 77,1 | 100,0 |
| Manquante | Système manquant | 40 | 22,9 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : selon les données de l'enquête

1.2.2 Variables indépendantes relatives aux caractéristiques de l'entreprise :

Comme on l'a déjà signalé plus haut dans la partie théorique, l'impact des caractéristiques de l'entreprise sur la croissance, hormis la taille et l'âge, a donné lieu à un nombre nettement moins important de recherche que l'influence des caractéristiques du dirigeant .

Parmi ces caractéristiques on cite :

1.2.2.1 Localité des entreprises : (Région)

Les données de l'enquête ont révélé une distribution très inégalitaires des entreprises à travers le territoire national, à une échelle plus grande, on observe que celles-ci se concentrent finalement dans un espace bien précis : c'est avant tout Alger qui constitue le territoire de ces entreprises .

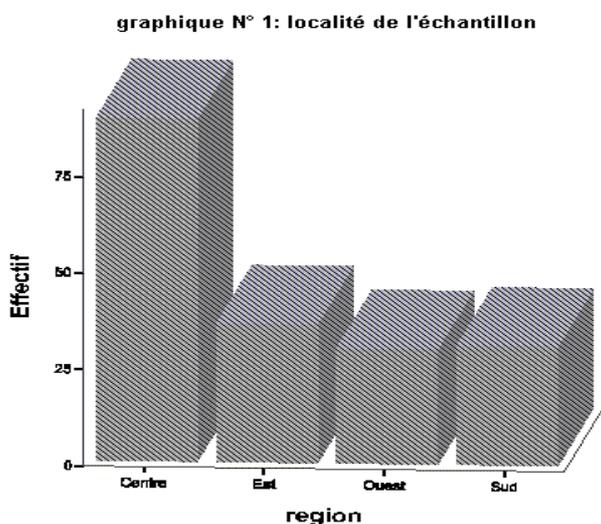
Dans les entreprises ayant répondu à l'enquête, nous constatons à travers le tableau 21 et le graphe 6 qu'il existe une large domination des PME qui sont localisées au centre du pays et un nombre très faible dans les autres régions (Est ,Ouest ,Sud), cela est évident puisque la majorité des entreprises est focalisée le

long de littoral. Alger est de loin le centre économique le plus important avec 33,70 % suivi par Oran et Constantine avec 10,90% chacune, 14,9% seulement des entreprises sont situées dans le Sud (le tableau 22). Cela est dû non seulement aux contraintes et aux obstacles que les autres wilayas rencontrent, mais aussi c'est que la plupart des dirigeants de notre échantillon résident au centre du pays. Autrement dit Presque tous les entrepreneurs sont originaires de la municipalité où se situe leur entreprise. Plus de 50% d'entre eux reconnaissent avoir fait leur choix en vertu de raisons personnelles. La grande majorité, soit 75 dirigeants, ont affirmé ne pas désirer changer d'emplacement.

Tableau 21 : Région des PME enquêtées

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Centre | 86 | 49,1 | 49,1 | 49,1 |
| | Est | 33 | 18,9 | 18,9 | 68,0 |
| | Ouest | 30 | 17,1 | 17,1 | 85,1 |
| | Sud | 26 | 14,9 | 14,9 | 100,0 |
| | Total | 175 | 100,0 | 100,0 | |

Source : selon les données de l'enquête



Source : selon les données de l'enquête

Le fait que le propriétaire soit originaire et résident du milieu apparaît comme la principale raison de la présence de son entreprise au même endroit de sa résidence. Cela est dû essentiellement au fait que la plupart de ces entreprises sont familiales ; on décèle

une inévitable dépendance financière vis-à-vis de l'environnement familial de la plupart de ces entreprises.

Tableau 22 : PME enquêtées par Wilaya

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-------------------|--------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 9 Blida | 14 | 8,0 | 8,0 | 8,0 |
| | 13 Telemcen | 9 | 5,1 | 5,1 | 13,1 |
| | 15 Tizi-Ouzou | 1 | ,6 | ,6 | 13,7 |
| | 16 Alger | 59 | 33,7 | 33,7 | 47,4 |
| | 19 Sétif | 8 | 4,6 | 4,6 | 52,0 |
| | 21 Skikda | 2 | 1,1 | 1,1 | 53,1 |
| | 22 Sidi Bel Abbas | 2 | 1,1 | 1,1 | 54,3 |
| | 23 Annaba | 4 | 2,3 | 2,3 | 56,6 |
| | 25 Constantine | 19 | 10,9 | 10,9 | 67,4 |
| | 30 Ouargla | 2 | 1,1 | 1,1 | 68,6 |
| | 31 Oran | 19 | 10,9 | 10,9 | 79,4 |
| | 35 Boumerdes | 1 | ,6 | ,6 | 80,0 |
| | 39 El-Oued | 12 | 6,9 | 6,9 | 86,9 |
| | 42 Tipaza | 11 | 6,3 | 6,3 | 93,1 |
| | 47 Ghardaia | 12 | 6,9 | 6,9 | 100,0 |
| Total | 175 | 100,0 | 100,0 | | |

Source : selon les données de l'enquête

1.2.2.2 Secteur d'activité :

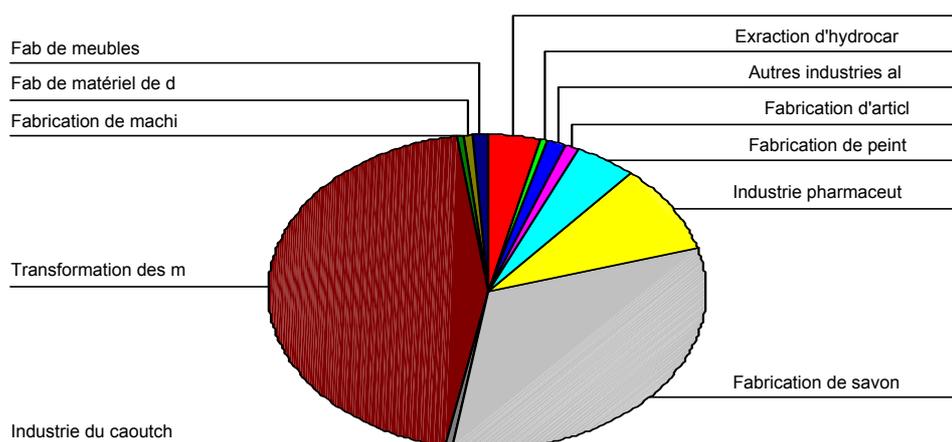
Le secteur oriente les stratégies de l'entreprise, il joue donc un rôle important concernant les chances de succès de l'entreprise.

Dans le cadre de cette étude, les entreprises de notre échantillon étant toutes issues du même secteur (secteur de la chimie). Celui-ci se répartit en différents domaines. Cette répartition donne les résultats suivants: (tableau 23)

Tableau 23: Domaine d'activité des PME

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--|-----------|------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Autres | 7 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| | 11.1 Extraction d'hydrocarbures | 1 | ,6 | ,6 | 4,6 |
| | 15.8 Autres industries alimentaires | 2 | 1,1 | 1,1 | 5,7 |
| | 21.2 Fabrication d'articles en papier ou carton | 2 | 1,1 | 1,1 | 6,9 |
| | 24.3 Fabrication de peintures et vernis | 8 | 4,6 | 4,6 | 11,4 |
| | 24.4 Industrie pharmaceutique | 16 | 9,1 | 9,1 | 20,6 |
| | 24.5 Fabrication de savons de parfums et produits d'entretien | 56 | 32,0 | 32,0 | 52,6 |
| | 25.1 Industrie du caoutchouc | 1 | ,6 | ,6 | 53,1 |
| | 25.2 Transformation des matières plastiques | 78 | 44,6 | 44,6 | 97,7 |
| | 29.2 Fabrication de machines d'usage général | 1 | ,6 | ,6 | 98,3 |
| | 31.2 Fab de matériel de distribution et de commande électrique | 1 | ,6 | ,6 | 98,9 |
| | 36.1 Fab de meubles | 2 | 1,1 | 1,1 | 100,0 |
| | Total | | 175 | 100,0 | 100,0 |

Source : selon les données de l'enquête



Graphique 7: domaine d'activité des PME

Source : Selon les données de l'enquête

L'analyse de la répartition des types d'entreprises selon le domaine d'activité montre que nous avons de l'information sur 175 entreprises. Nous constatons dans

l'ensemble, que la plupart des PME se concentrent dans le domaine de transformation des matières plastiques (46,6%) et de fabrication de savon de parfums et produits d'entretien (32%). A ce sujet nous avons constaté que le choix du domaine d'activité par les dirigeants de ces entreprises est dicté par leurs expériences dans la branche (40%) alors que pour d'autres, c'est soit une opportunité d'investissement soit, ils ont hérité leur entreprises à partir de leur famille.

En effet, il y a des secteurs qui subissent directement les incidences des évolutions des autres secteurs auxquels ils sont liés. A titre d'exemple, la branche menuiserie-ébénisterie subit directement les incidences du secteur du bâtiment. Enfin nous pouvons dire que les résultats (part de marché, rentabilité, croissance ...etc.) varient en fonction du secteur industriel dans lequel évolue l'entreprise, alors que dans notre cas on a un seul secteur qui est celui de la chimie ce qui limite notre analyse sur ce point .

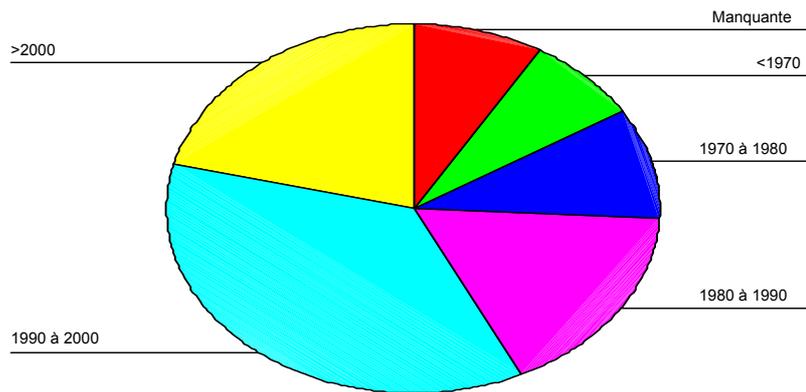
1.2.2.3 Age des entreprises :

Le tableau 24 et le graphe 8 suivant nous montre l'âge des PME enquêtées :

Tableau N° 24: age des entreprises

| | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------------|-----------|-----------|--------------------|--------------------|
| <1970 | 13 | 7,0 | 7,7 | 7,7 |
| 1970 à 1980 | 17 | 9,1 | 10,1 | 17,9 |
| 1980 à 1990 | 32 | 17,1 | 19,0 | 36,9 |
| 1990 à 2000 | 68 | 36,4 | 40,5 | 77,4 |
| >2000 | 38 | 20,3 | 22,6 | 100,0 |
| Total | 168 | 89,8 | 100,0 | |
| Système manquant | 19 | 10,2 | | |
| Total | 187 | 100 | | |

Source: Selon les données de l'enquête



Graphe 8 : Age des entreprises

Source : selon les données de l'enquête

Nous pouvons constater à partir du tableau 24 et le graphe 8 que les entreprises enquêtées sont pour la plus part au stade de la croissance de leur vie .

Les entreprises de l'échantillon, ne se démarquent pas de l'ensemble des entreprises algériennes, qui sont pour la plupart de création récente. Les Algériens ont donc commencés à s'intéresser à l'entrepreneuriat en général et aux secteur de la chimie en particulier vers les années 80 et de façon remarquable à partir de 1990. les circonstances historique, culturelle et économique ont fait que l'entreprise dans son sens moderne était inconnue en Algérie .

Les PME chimie qui ont fait l'objet de notre analyse ne sortent pas de ce contexte général , elles ont aussi un âge infantile : l'âge moyen était de 10 ans .

Nous venons de dire que les PME de notre échantillon ont un age infantile. Or, l'évolution d'une entreprise étant en quelque sorte comparable aux étapes que doit traverser l'être humain dans sa course vers la maturité, ces entreprises présentent aussi des caractéristiques liées à leur étape de croissance, en l'occurrence leur jeunesse . les caractéristiques les plus évidentes qui sont liées à cette jeunesse sont la fragilité et le manque d'apprentissage gestationnel et surtout technique des responsables, ainsi que les problèmes d'intégration dans l'environnement.

Par ailleurs, il faut mentionner que même si ces entreprises passent généralement par les mêmes étapes, ou subissent les mêmes crises, elles ne ressentent pas les mêmes contrecoups et ne s'en tirent pas de la même façon. Certaines d'entre elles arrivent à prospérer grâce à un climat favorable même si elles commettent des erreurs qui anéantissent tant de nouvelles entreprises.

1.2.2.4 La taille et forme juridique des entreprises :

La variable précédente stipule que les caractéristiques des propriétaires dirigeants, leurs activités administratives, et les résultats organisationnels varient en fonction de la taille de l'entreprise.

Tableau 25: Tableau croisé entre la taille des entreprises et le statut juridique

Effectif

| | | taille des entreprises | | | Total |
|---------------------|-------------------------|------------------------|------------------|---------------|------------|
| | | 1 à 9 salariés | 10 à 49 salariés | +250 salariés | |
| statut juridique | SARL | 29 | 69 | 21 | 119 |
| | EURL | 7 | 8 | | 15 |
| | SNC | 6 | 3 | | 9 |
| | SPA | 1 | 5 | | 6 |
| | ETS | 4 | 3 | | 7 |
| | Société mixte | | 1 | | 1 |
| | Entreprise individuelle | 2 | 5 | 1 | 8 |
| | Privé physique | 3 | 3 | | 6 |
| Total | | 52 | 97 | 22 | 171 |

Source : selon les données de l'enquête

La répartition des types d'entreprises selon leur taille (tableau 25) montre que nous avons de l'information sur 171 entreprises sur les 175 entreprises que compte l'échantillon. Nous comptons donc 4 entreprises pour lesquelles l'information n'est pas disponible. Ainsi, l'analyse des tableaux croisés montre que les SARL sont constituées pour plus de 50% de micro entreprises (29 entreprises), plus de 70% de petites entreprises (69 entreprises), et plus de 90% de moyennes et grandes entreprises ; Il y a très peu d'entreprises privées physiques (6 entreprises) ou de sociétés mixtes (1 entreprise). Cependant, les EURL, les SNC ou les entreprises individuelles qui existent

sont réparties sur les micro et petites entreprises. Au total, on peut argumenter que les SARL se maintiennent mieux que les autres types d'entreprises malgré l'évolution de l'environnement des affaires; ainsi, on constate que même si les SARL semblent bien profiter de leur nature spécifique, les autres types d'entreprises résistent également face à l'environnement économique en pleine transformation.

1.2.3 Les variables indépendantes relatives à la stratégie des entreprises

La trajectoire stratégique impulsée par le dirigeant reste un des paramètres essentiels à prendre en considération pour analyser la gestion des PME, mais quelle stratégie adéquate doit choisir le dirigeant pour réaliser la croissance et le développement de sa PME ?

1.2.3.1 Choix et étendue des marchés :

Les marchés des petites et moyennes entreprises de notre échantillon sont avant tout national (73% des PME font des ventes au niveau national), ensuite ils sont locaux (69,40%) et régionaux (68,42%). il existe bien sûr un lien entre l'activité et la nature des marchés. Ces derniers sont étroits dans le cas de la vente vers l'étranger, sept entreprises de l'échantillon sont dans cette configuration.

L'ancienneté moyenne des entreprises de l'échantillon est faible vu la durée de vie d'une entreprise en général qui est de 99 ans (voir le tableau N° 24), treize d'entre elles seulement ont été créées avant l'année 1970. L'âge est une donnée importante pour évaluer l'étendue des marchés. Ces entreprises récentes ne sont pas encore stabilisées et l'image qu'elles présentent aujourd'hui ne préjuge pas de ce qu'elles deviendront dans quelques années. En revanche, les entreprises qui ont une ancienneté très élevée se situent plus en phase de consolidation sur leurs marchés actuels qu'en période d'expansion.

Compte tenu de la diversité d'âge dans l'échantillon, il est évident que nous n'avons pas saisi toutes les entreprises au même stade de leur développement.

Le tableau 26 ci-dessous nous montre que plus de la moitié des entreprises enquêtées font une étude de marché (65,1%), ce qui est encourageant vu la taille de ces entreprises, car celle-ci (étude de marché) est l'une des méthodes de la planification stratégique. D'un autre côté on constate qu'à travers les réponses des

dirigeants de ces PME , 42,2% n'utilisent aucune technique de vente, alors que les autres, 69 PME, ont choisi la publicité pour écouler leur production; 12% seulement recourent à l'Internet pour la vente de leur production.

Tableau 26: Nombre d'entreprise qui font l'étude de marché

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Non | 60 | 34,3 | 34,9 | 34,9 |
| | Oui | 112 | 64,0 | 65,1 | 100,0 |
| | Total | 172 | 98,3 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 3 | 1,7 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : selon les données de l'enquête

72,2% des PME vendent plus de 50% de leur produits directement aux consommateurs finals.

1.2.3.2 Les exportations :

Dans le domaine des échanges extérieurs, le volume des exportations du pays reste caractérisé par le poids prépondérant des exportations d'hydrocarbures. pour la majorité des PME, l'exportation n'apparaît comme objectif à atteindre que lorsque l'entreprise est en plein essor. Or, les conditions de respect des standards internationaux en matière de qualité et de délais ne sont pas maîtrisés par nos entreprises .

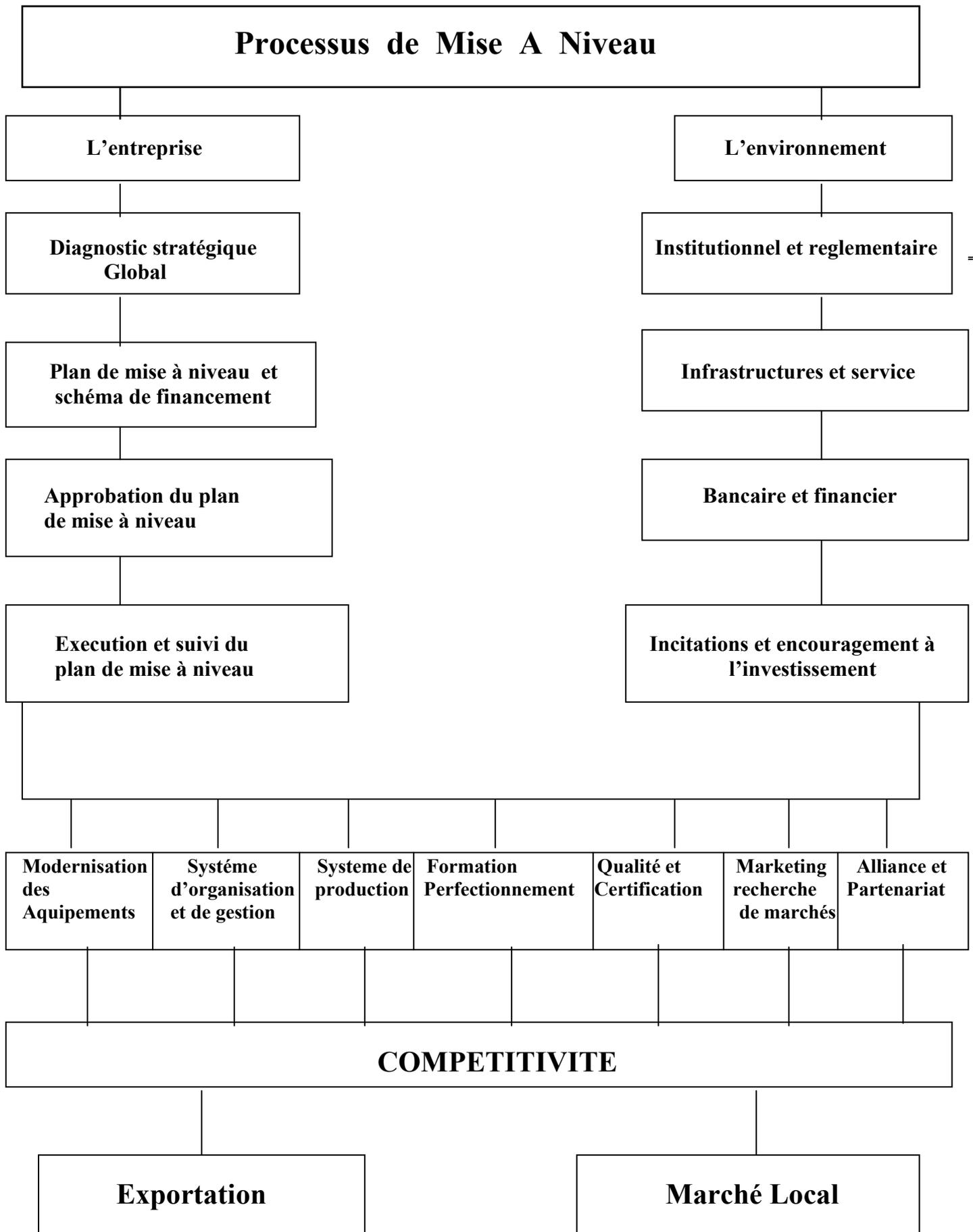
Plus précisément, pour aller à l'export, d'importants investissements doivent être consentis dans le marketing , l'organisation interne, les investissements additionnels nécessaires, que les entreprises algériennes, étant donné leur fragilité financière, ne sont pas en mesure d'assumer .

Le taux d'exportation est associé à une taille plus élevée, à une croissance supérieure, à une plus grande formalisation de l'organisation (conseil d'administration ou comité de gestion, décentralisation des décisions, collaborations) et plus souvent à une innovation. Plusieurs études font apparaître qu'une entreprise exportatrice est plus susceptible de croître qu'une autre.

1.2.3.3. La mise à niveau et le partenariat :

Le gouvernement algérien et la commission européenne ont convenu de mettre en place un programme d'appui aux petites et moyennes entreprises afin de renforcer le secteur privé par une contribution plus importante des PME/PMI à la croissance économique dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord d'association avec l'union européenne.

Ce programme est piloté conjointement par le ministère de la PME et de l'artisanat et la délégation de la commission européenne en Algérie en collaboration avec les représentants des grandes associations de PME. Il s'agit du programme de Mise à Niveau (MAN) .Celui ci est un ensemble d'actions matérielles et immatérielles à mettre en place pour élever les performances et la compétition de l'entreprise. La mise à niveau est une expression formelle de la volonté des gestionnaires et des actionnaires de l'entreprise à la mettre à niveau.



Source : ministère de l'industrie et de la restructuration Alger, janvier, 2005

Le tableau suivant nous montre que sur 170 entreprises, 124 PME ne sont pas informées par le programme de mise à niveau (soit un taux de 72,9%). Le reste, c'est-à-dire celles qui sont informées par ce programme (46 PME), a adhéré dans sa majorité au dit programme.

- Selon la majorité des dirigeants des PME de notre enquête qui sont informées par le programme de mise à niveau, celui-ci vise à rendre les entreprises plus compétitives ;
- 34 % des dirigeants déclarent que la mise à niveau est née pour améliorer la qualité des produits, alors que pour d'autres elle vise à préparer les entreprises à l'exportation des produits;
- La minorité considère que ce MAN a pour but d'améliorer la qualité des du personnel.
- IL faut noter aussi qu'environ 90% de ces PME souhaitent bénéficier de ce programme afin de rendre leurs entreprises plus performantes et plus compétitives.

Tableau 27 : Tableau croisé entre nombre de PME informées par le Le MAN et celles concernées par celui-ci

Effectif

| | | PME concernées par le programme de MAN | | | Total |
|--------------------------|-------|--|-------|-------|-------|
| | | -1 Nc | 0 Non | 1 Oui | |
| PME informées par le MAN | 0 Non | 116 | 5 | 3 | 124 |
| | 1 Oui | | 10 | 36 | 46 |
| Total | | 116 | 15 | 39 | 170 |

Source : selon les données de notre enquête

Tableau 28 : Tableau Croisé entre affaire de partenariat et cause de l'échec

Effectif

| | | PME qui ont sollicité une affaire de partenariat | | Total |
|-----------------------------|-----|--|-------|-------|
| | | 0 Non | 1 Oui | |
| contraintes bureaucratiques | Nc | 122 | 13 | 135 |
| | Non | | 2 | 2 |
| | Oui | | 14 | 14 |
| Total | | 122 | 29 | 151 |

Source : Selon les données de notre enquête

Rares sont les entreprises qui ont sollicité des entreprises étrangères pour monter une affaire de partenariat, les entreprises qui ont essayé cette expérience, soit 13 PME (Tableau 28), elles ont échoué car selon la majorité des dirigeants des PME enquêtées il y a trop de contraintes bureaucratiques.

1.2.3.4 Equipement informatique et l'innovation :

Tableau 29: Nombre d'ordinateurs dans les PME

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 0 | 19 | 10,9 | 11,3 | 11,3 |
| | 1 | 45 | 25,7 | 26,8 | 38,1 |
| | 2 | 38 | 21,7 | 22,6 | 60,7 |
| | 3 | 19 | 10,9 | 11,3 | 72,0 |
| | 4 | 14 | 8,0 | 8,3 | 80,4 |
| | 5 à 10 | 21 | 12,0 | 12,5 | 92,9 |
| | + 10 | 12 | 6,9 | 7,1 | 100,0 |
| | Total | 168 | 96,0 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 7 | 4,0 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : selon les données de notre enquête

-Seules 11,3 % des PME n'ont aucun ordinateur dans leur entreprises ; et 88,7% sont équipées d'au moins d'un ordinateur (tableau 29).

Tableau 30: l'utilisation de l'Internet par les PME

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Non | 83 | 47,4 | 48,5 | 48,5 |
| | Oui | 88 | 50,3 | 51,5 | 100,0 |
| | Total | 171 | 97,7 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 4 | 2,3 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : Selon les données de l'enquête

- 51,5% font de la connexion à Internet (tableau 30) , 82% d'entre elles l'utilise depuis seulement deux ans .

- 21,2 % des PME ont un site Internet, 29% l'utilise pour la vente de leur produits, 27% pour l'achat des matières premières, 25% pour l'exposition des

produits et le reste soit pour la présentation de leur entreprises soit pour autres choses alors que l'utilisation de l'Internet en général est conçue pour l'achat et la vente en ligne.

Ce peu d'intérêt pour l'informatique s'explique par le fait que beaucoup d'entreprises ne trouvent pas d'utilité urgente pour son utilisation, ça peut même devenir une charge supplémentaire pour eux ou bien, l'activité elle-même ne nécessite pas l'utilisation de l'ordinateur.

1.2.4 Les variables indépendantes relatives à l'environnement de l'entreprise :

Le dirigeant de l'entreprise devra s'informer sur, les conditions (juridiques, fiscales, financières, douanières) dans lesquelles évolue son entreprise, comme il s'informerera sur les agrégats économiques les plus significatifs (politiques économique, demande, concurrence, niveau des revenus, pouvoir d'achat des consommateurs ...). Cela peut s'avérer capital pour les besoins de son étude car pouvant l'éclairer sur l'hostilité d'un environnement ou au contraire sa clémence.

2. Contraintes et Obstacles à la croissance de la PME familiale algérienne

Les petites et moyennes entreprises algériennes évoluent dans un environnement contraignant , tant sur le plan financier (non accès au crédit) que, économique (marchés étroits et concurrence forte), social (obligations parfois difficiles à conjuguer avec une gestion rigoureuse) ou institutionnel (réglementations et fiscalité inadaptées)

La section précédente nous a permis d'avoir une vision globale des déterminants de la croissance des PME, dans cette section nous essayons d'analyser les difficultés et les obstacles à la mise en œuvre de la stratégie d'expansion dans les PME .

Cette analyse se fonde sur l'opinion directe des propriétaires dirigeants quant aux freins majeurs au fonctionnement et au développement de leur entreprise.

Pour se faire nous allons articuler notre analyse sur la hiérarchisation des difficultés que les dirigeants des PME enquêtées ont rencontrés .

2.1 Obstacles d'ordre financiers :

Les petites et moyennes entreprises d'aujourd'hui sont des forces innovatrices qui façonnent l'économie de demain. En fait, c'est sur leur croissance que reposent de plus en plus les divers aspects de notre avenir économique – création d'emplois, diversification de l'activité économique et compétitivité sur les marchés mondiaux. Pour prendre de l'essor, les petites et moyennes entreprises doivent avoir accès à un financement adéquat (par emprunt, par autofinancement ...), sans quoi leur croissance sera entravée et leur prospérité future sera menacée.

L'une des spécificités des PME se traduit notamment dans leur gestion financière et plus particulièrement dans leur structure financière. La plupart d'entre elles évitent généralement les fonds extérieurs et recourent prioritairement à l'autofinancement. Toutefois, si les fonds internes, et ce compris le patrimoine familial, ne suffisent pas, les dirigeants se tournent en priorité vers l'endettement bancaire.

Le financement bancaire ne semble pas un défi important à relever pour un grand nombre de dirigeants d'entreprises, alors qu'il peut constituer un frein important à leur développement comme le montreront les prochains résultats. du tableau 31, il ressort que 51,1% des dirigeants interrogés jugent que les dettes sont peu importantes au fonctionnement de leur entreprises . on peut juger que ce résultat est dû au fait que l'endettement conduit ce type d'entreprises à la perte de leur indépendance donc à la perte du statut familial.

Tableau 31 : L'utilité des dettes selon les propriétaires-dirigeants

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | - Nc | 6 | 3,4 | 4,6 | 4,6 |
| | Très importantes | 12 | 6,9 | 9,2 | 13,7 |
| | Importantes | 46 | 26,3 | 35,1 | 48,9 |
| | Peu importantes | 67 | 38,3 | 51,1 | 100,0 |
| | Total | 131 | 74,9 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 44 | 25,1 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : selon les données de l'enquête

Certains auteurs voient dans la théorie des coûts d'agence une explication au phénomène de prééminence de l'autofinancement. Lorsque le capital de l'entreprise n'est pas aux mains du seul dirigeant, des comportements ne maximisant pas la valeur de l'entreprise peuvent donner lieu à des coûts d'agence (Jensen et Meckling, 1976)¹²⁶. Dans les PME., ce type de conflit est rare car elles se caractérisent souvent, comme nous l'avons vu, par la présence d'un propriétaire-dirigeant. Les conflits d'agence vont toutefois se rencontrer dans l'entreprise qui poursuit une croissance rapide et s'ouvre à des actionnaires extérieurs. Ils se retrouvent aussi dans des PME anciennes où, à la suite des successions, le patrimoine familial constitué par les actions de la société est réparti entre plusieurs héritiers, dont certains n'occupent aucune fonction dirigeante dans l'entreprise. L'autofinancement garantit le maintien du capital entre les mains du dirigeant et/ou de la famille propriétaire et évite ainsi la survenance de coûts d'agence.

L'autofinancement offre donc l'avantage pour les PME d'éviter des coûts d'agence, qui seraient, en cas de recours à des financements externes, plus importants que ceux de grandes entreprises. En effet, les mécanismes de réduction des coûts d'agence supposent un marché financier efficient caractérisé par une certaine symétrie d'information. Or, ce n'est pas le cas pour les PME et, de ce fait, l'actionnaire externe procède à un ajustement du prix de l'action afin de tenir compte de l'asymétrie informationnelle.

Le principal inconvénient de type de financement (l'autofinancement) est qu'il limite la croissance de la PME à sa capacité bénéficiaire diminuée de l'impôt qui affecte les résultats. De surcroît, "la croissance des fonds propres par dotation aux réserves suppose la mise en évidence d'un bénéfice qui subit un prélèvement fiscal" (Giot, 1987)¹²⁷. Le dirigeant de PME peut être tenté de minimiser l'impact fiscal par divers biais comptables ou d'autres artifices.

A défaut de pouvoir se financer à suffisance par autofinancement, la PME se tourne vers le prêt bancaire qui constitue la principale source de financement extérieur.

L'accès au financement par emprunt revêt une très grande importance pour les PME en général qui veulent prendre de l'essor et donc doivent obtenir divers types de financement aux différentes étapes de leur évolution – de leur mise sur pied jusqu'à

¹²⁶ Jensen et Meckling, 1976 OP cite

¹²⁷ Giot, 1987

leur expansion et leur viabilité à long terme. Il existe aussi des entreprises stables qui ne veulent pas grossir, mais qui ont tout de même besoin de financement pour se maintenir. Dans notre cas 35,1% des PME jugent les dettes comme étant importantes, alors que seulement une petite proportion 9,2% les considèrent très importantes .

La facilité avec laquelle une entreprise obtient du financement peut être influencée par son plan d'expansion, son stage de développement et ses caractéristiques. Pour certaines entreprises, l'accès au financement peut s'avérer difficile si les prêteurs décident de façon arbitraire de restreindre leur appui en se basant sur le secteur, la taille, l'expérience, le genre d'entreprise, la région ou un autre critère sur lequel l'entreprise n'a aucune influence.

Tableau 32 : Solliciter un crédit pour la création de l'entreprise

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Non | 119 | 68,0 | 69,2 | 69,2 |
| | Oui | 53 | 30,3 | 30,8 | 100,0 |
| | Total | 172 | 98,3 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 3 | 1,7 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : selon les données de l'enquête

Cependant nous constatons à travers le tableau 32 que plus de 60% des dirigeants de notre échantillon n'ont pas sollicité un crédit bancaire pour la création de leurs entreprises . cela est dû non seulement aux spécificités de la PME (risque de perte d'autonomie , perte du statut familial ...) mais aussi au fait que ces entreprises se plaignent du coût trop élevé des crédits (les taux d'intérêts très élevés; délais de remboursement très réduits, les procédures bancaires sont trop complexes et trop longues pour répondre à leur demande ..).

Toutefois, les dirigeants de ces PME ont recours à d'autres types de financements pour la réunion de leur capitaux comme le montre les tableaux 34,35,36,).

La plupart (55,8%) ont choisi la réunion de leur capitaux à partir des économies personnelles, ensuite (44,,8%) auprès des proches (amis et famille ..), et le reste soit auprès de certaines entreprises, soit par d'autres moyens .

Tableau N°33 : réunion du capital auprès des économies personnelles

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Non | 72 | 41,1 | 44,2 | 44,2 |
| | Oui | 91 | 52,0 | 55,8 | 100,0 |
| | Total | 163 | 93,1 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 12 | 6,9 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : selon les données de l'enquête

Tableau N° 34 : Réunion du capital auprès des proches (famille, amis ...)

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Non | 90 | 51,4 | 55,2 | 55,2 |
| | Oui | 73 | 41,7 | 44,8 | 100,0 |
| | Total | 163 | 93,1 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 12 | 6,9 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : selon les données de l'enquête

Tableau N°35 : réunion du capital auprès d'entreprises

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Non | 132 | 75,4 | 81,0 | 81,0 |
| | Oui | 31 | 17,7 | 19,0 | 100,0 |
| | Total | 163 | 93,1 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 12 | 6,9 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : selon les données de l'enquête

En ce qui concerne les PME qui ont sollicité un crédit (la plupart auprès des banques) soit 30,8%, ont rencontré plusieurs difficultés quant aux sorts de leurs crédits. Parmi les raisons du refus de l'accord des crédits de la part des banques on cite :

- Le faible capital financier des PME privées qui constitue un handicap majeur pour l'accès au crédit d'autant plus que un très grand nombre de PME souffrent d'endettement ;
- La faible valeur de l'entreprise par rapport au crédit accordé ;
- Les conditions de crédits ne sont pas toujours respectées du fait que les besoins exprimés par les entreprises sont mal appréciés ;
- L'insuffisance des fonds propres des PME. Cette insuffisance résulte souvent du caractère (familial) des PME créées en la forme juridique de SARL souvent avec un capital social dérisoire se situant dans la fourchette 100 000 à 500 000 DA (plus de 60% des PME enquêtées sont des SARL)¹²⁸
- Rentabilité financière incertaine à même d'assurer le remboursement du crédit (capital et intérêt)
- Les garanties présentées sont insuffisantes ;

Ce sont autant d'éléments qui expliquent l'existence de réticences chez les banques à l'égard des PME .

Interrogées au sujet de l'incidence de leur dettes sur le niveau de leur trésorerie, environ 50 % des entreprises ont confirmé cette influence puisque d'après les dirigeants des PME il existe des pressions de remboursement sur les crédits empruntés (tableau 36).

En définitif Les problèmes de financement des nouvelles entreprises et les garanties exigées pour accéder au crédit bancaire sont à la base du retard enregistré dans le développement des affaires en général, et des PME en particulier. C'est une telle situation qui a amené la plupart des répondants à estimer que le manque de financement figure parmi les principaux problèmes auxquels les entrepreneurs potentiels doivent faire face. La faiblesse des revenus de nombreuses familles et la rareté de l'offre de crédit ne permettent pas à plusieurs entrepreneurs potentiels de lancer des entreprises stables ou en croissance, à partir du seul apport personnel. La multiplication des entreprises informelles et micro-entreprises s'expliquerait en partie par cet état de fait. En outre, le recours au financement traditionnel (tantine) n'autorise pas de gros investissements. C'est la C'est la raison pour laquelle les entreprises sont généralement de petite taille et leur secteur d'activité se ramène le plus souvent au

¹²⁸ Le capital minimum d'une SARL , d'après le code de commerce, est de 100 000 DA

commerce et au service. Toutefois, cette situation n'empêche pas un dynamisme relatif des activités fondées sur le rôle déterminant joué par plusieurs réseaux sociaux et commerciaux formels et informels impliqués dans les processus économiques.

Tableau 36 : incidence des dettes sur la trésorerie

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Nc | 6 | 3,4 | 4,1 | 4,1 |
| | Non | 67 | 38,3 | 45,9 | 50,0 |
| | Oui | 73 | 41,7 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 146 | 83,4 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 29 | 16,6 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : selon les données de l'enquête

2.2 Obstacles liés au marché du travail (ressources humaines):

En plus des ressources financières, les ressources humaines jouent aussi un rôle fondamental dans la dynamique de développement et de la survie de la petite et la moyenne entreprise.

L'influence des données socioculturelles sur le comportement des entrepreneurs du secteur privé n'est plus à démontrer. Certains psychosociologues, spécialistes de la théorie des organisations, ont déjà mis en relief depuis les années quatre vingt aux Etats-Unis l'interaction entre la culture de l'entreprise et les données socioculturelles nationales.

Le rapport de soumission des jeunes aux plus âgés, l'autorité indiscutable du père ou du grand frère, l'individu absorbé par le groupe, l'impératif de sécurité, la prudence, l'absence du calcul économique, sont autant de traits qui caractérisent la culture de la société algérienne encore aujourd'hui¹²⁹. Ces facteurs, caractéristiques de la société algérienne, continuent d'influencer le comportement des jeunes qui se voient obligés par la morale de céder la gestion de leur entreprise au plus âgé. Une situation

¹²⁹ BOUKRIF M et KHERBACHI H ; « Adapter son management aux mutations de son environnement : Un défi pour la PME en Algérie » ; colloque international organisé par : CREAD / CNAM, Alger les : 23-25/06/ 2003.

surtout accentuée chez les jeunes entrepreneuses qui sont contraintes par la morale et les traditions, de céder au père ou au mari (pour les femmes) la gestion de l'entreprise. Cet esprit d'autorité des plus âgés observé dans la famille algérienne¹³⁰ est aussi un véritable obstacle à l'émergence d'un style de direction participatif nécessaire pour réduire les frustrations et les tensions entre le chef d'entreprise et les ouvriers, et susceptible d'augmenter les capacités concurrentielles de l'entreprise. Il explique en partie le comportement des employés caractérisé par le manque d'initiatives et le peu d'intérêt qu'ils accordent à leur travail.

Cet aspect particulier de la forme organisationnelle de la petite et moyenne entreprises (PME) rend la relation de l'entrepreneur avec son milieu de travail et familial déterminante. Car, l'analyse de la composition du personnel des PME enquêtées ainsi que le moyen de recrutement adoptées par celles-ci montre que la plupart du personnel a des liens de parenté ou de voisinage avec le chef d'entreprise. Peu d'entreprises font recours à une annonce pour recruter leur personnel. L'embauche se fait souvent de bouche à oreille même si cela se fait au détriment de l'intérêt de l'entreprise. Les bailleurs de fonds (l'apport en fonds propres) sont les membres de la famille et s'ingèrent souvent dans la gestion de l'entreprise.

Tableau 37: Moyens de recrutement

| Fréquence | % Oui | % Non | Total |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Moyens de recrutement | | | |
| Annonce dans la presse | 31.3 | 68.8 | 100% |
| Agence national pour l'emploi | 13.1 | 86.9 | 100% |
| Par le réseau (connaissance, famille.....) | 72.5 | 27.5 | 100% |
| Contact avec école, université, centre de formation... | 9.4 | 96.6 | 100% |
| Autres | 13.1 | 86.9 | 100% |

Source : Selon les données de l'enquête

Ainsi comme le montre Les tableaux 37, la majorité des dirigeants interrogés embauchent leur personnel par réseau (par connaissance, par lien de parenté ...).

¹³⁰ BOUKRIF M et KHERBACHI H. Cité O.P

Ce personnel se compose le plus souvent de travailleurs permanents salariés et plus rarement d'apprentis.

Les dirigeants de ces petites et moyennes entreprises soutiennent généralement que leur personnel, recruté en général sans qualification (9,4% seulement font recours à l'embauche par qualification) :

1. soit parce que le personnel perçoit des salaires intéressants,
2. soit parce que leurs (entre le dirigeant et le personnel) relations de travail sont excellentes,
3. soit parce que les employés y trouvent une formation sur le tas à moindre frais,
4. soit parce que les alternatives d'emploi sont inexistantes et que le renchérissement du coût de la vie les lie d'autant plus à leur poste de travail qu'il n'y a pas encore en Algérie de mécanisme d'allocation chômage (dont l'établissement est envisagé dans le cadre du programme de réhabilitation des firmes d'État).

2.3 Les obstacles liés à l'environnement économique de l'entreprise :

Le marché algérien est, présentement, très largement ouvert à la concurrence étrangère. Il le sera encore davantage dans les années à venir. Cette concurrence très féroce a déjà fini par terrasser des pans entiers de l'économie nationale, à l'image de l'industrie du parfum, du plastique etc.

Tableau 38 : Destination des ventes des produits des PME

| | Vente aux particuliers | Ventes aux commerçants | Ventes aux grossistes | Ventes aux collectivités | Autres |
|-------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------|
| Oui (%) | 28% | 39,49% | 80,90% | 30,57% | 1,91% |
| Non (%) | 72% | 60,51% | 19,10% | 69,43% | 98,09% |
| Total (%) valide | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Source : selon les données de l'enquête

D'après le tableau 38 les entreprises de notre échantillon vendent leur production :

1. Auprès des grossistes, c'est la majorité (80,90%)
2. en second lieu auprès des commerçants 39,49%
3. ensuite auprès des collectivités (30,57%)
4. enfin auprès des particuliers (28%)

Sur le marché des produits, la concurrence entre des entreprises fabriquant le même produit, ou des produits proches, peut avoir des incidences variables sur les résultats d'une entreprise, selon la structure du marché et la nature de la politique de concurrence poursuivie. La présence de concurrents, par exemple, peut être un encouragement conduisant à une amélioration des résultats de l'entreprise. Inversement, des concurrents peuvent, par le biais de diverses pratiques commerciales restrictives, bénéficier d'une puissance commerciale indûment préjudiciable à leurs rivaux. De plus, le niveau et la structure de la demande intérieure jouent un rôle important dans le développement d'une activité spécifique, car ils peuvent permettre de réaliser des économies d'échelle qui facilitent la concurrence avec des entreprises déjà établies dans le secteur dès lors qu'elles sont d'un niveau appréciable. C'est pour cette raison que le remplacement des importations est parfois considéré comme une étape vers la promotion des exportations (Krugman, 1989). On peut avancer que le marché international compenserait l'exiguïté du marché intérieur. Il faut toutefois rappeler que les nouvelles entreprises locales manquent souvent d'expérience et des services d'appui nécessaires, en particulier en matière de commercialisation et de distribution, pour accéder aux marchés internationaux.

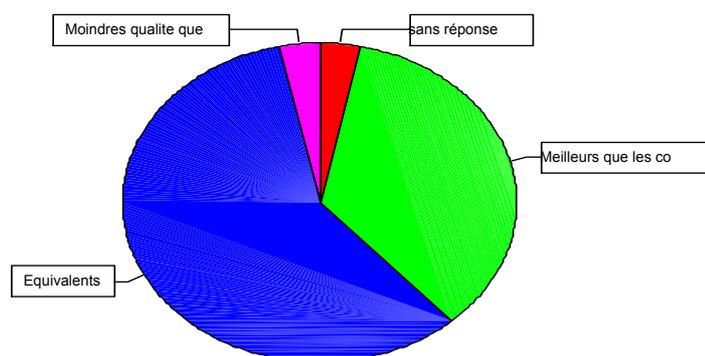
Les contraintes intrinsèques aux PME face à une concurrence accrue :

Parmi les contraintes intrinsèques à la croissance des PME, certaines tiennent aux techniques de gestion de l'entreprise, d'autres, liées aux premières, tiennent à la capacité des entrepreneurs à relever les défis de la compétitivité, face à l'ouverture des marchés et qui conditionnent le devenir et la viabilité de l'entreprise.

Pour la plupart des entreprises industrielles des pays en développement, le nouveau millénaire se distingue des décennies précédentes sur deux plans: la concurrence est plus vive et fait entrer en jeu beaucoup plus de facteurs. Si le prix demeure important, la qualité, la rapidité et la souplesse comptent plus qu'avant. La libéralisation et la mondialisation ne laissent aux entreprises qu'un choix, il leur faut faire face à ces pressions.

En ce qui concerne le marché des produits chimiques à savoir les produits pharmaceutiques, comme on peut le voir à travers le graphe suivant : la qualité des produits des PME sont pour la plupart équivalents.

Graphe 9 : qualité des produits par rapport aux concurrents



Source : selon les données de l'enquête

2.4 Les Obstacles administratifs et institutionnels :

Les changements positifs dans la politique gouvernementale à l'égard du secteur privé ne sont pas encore traduits par un changement significatif dans l'attitude de l'administration publique. Les entrepreneurs sont toujours confrontés à des comportements bureaucratiques arrogants, à la paperasserie, aux réglementations fastidieuses et opaques et à des retards interminables pour obtenir approbations et autorisations. C'est le cas par exemple des délais entre le moment du dédouanement du produit et l'autorisation d'en disposer. Du tableau 39 on constate sur 143 dirigeants ayant répondu à la question, 54 les estiment comme étant trop long contre 39 qui disent le contraire.

Tableau 39: délais entre moment de dédouanement du produit et l'autorisation d'en disposer

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Nc | 50 | 28,6 | 35,0 | 35,0 |
| | Non | 39 | 22,3 | 27,3 | 62,2 |
| | Oui | 54 | 30,9 | 37,8 | 100,0 |
| | Total | 143 | 81,7 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 32 | 18,3 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : selon les données de l'enquête

Pour ce qui concerne précisément les PME, la difficulté se situe au niveau des formalités. Il existe plusieurs interlocuteurs pour l'obtention d'un seul document. Le circuit de légalisation d'une entreprise implique au moins six administrations différentes (pour créer par exemple une entreprise : contrat, immatriculation au CNRC, BOAL, publicité, déclaration d'existence...). Ainsi, le délai minimum pour remplir toutes les formalités administratives de création ou de croissance d'une PME est environ une année. Les barrières sont omniprésentes dans toutes les branches d'activité. Celles qui sont le plus fréquemment citées sont les procédures pour dédouaner les marchandises, en particulier au port d'Alger ; obtenir un permis de bâtir, immatriculer une entreprise; les entreprises enquêtées font aussi fréquemment état de certaines formes de « Harcèlement » fiscal .

Globalement, les relations entre les petites et moyennes entreprises et l'administration des impôts ne sont pas bonnes, cette dernière rejetant systématiquement leurs réclamations, notamment pour la fixation administrative des forfaits, qui tient peu compte des déclarations de revenus des contribuables.

L'idée qu'on se fait sur les administrations et les institutions algériennes si dessus est tout a fait autre chose dans notre cas, la majorité n'a pas voulu répondre à la question . seulement 4% des dirigeants considèrent les services de douanes comme étant sévères contre 18,8 % qui déclarent qu'ils n' y a pas d'obstacles, 29,5% jugent les obstacles comme étant moyens.(tableau 40)

Tableau 40 : types d'obstacles

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|----------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Nc | 48 | 27,4 | 32,2 | 32,2 |
| | Pas d'obstacle | 28 | 16,0 | 18,8 | 51,0 |
| | Obstacle mineur | 11 | 6,3 | 7,4 | 58,4 |
| | Obstacle moyen | 44 | 25,1 | 29,5 | 87,9 |
| | Obstacle majeur | 12 | 6,9 | 8,1 | 96,0 |
| | Obstacle très sévère | 6 | 3,4 | 4,0 | 100,0 |
| | Total | 149 | 85,1 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 26 | 14,9 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : Selon les données de notre enquête

Des infrastructures souvent déficientes :

L'opportunité de l'intervention de l'Etat et sa principale tâche, estime-t-on, est de fournir l'infrastructure. Le secteur privé peut aider à mettre l'infrastructure effectivement en place mais c'est à l'Etat qu'il revient d'édicter les réglementations. Cette fonction est devenue plus importante au cours des dernières années en raison de l'évolution de la compétition sur les marchés régionaux et mondiaux.

Une infrastructure bien développée - pour acheminer les biens des usines aux ports et pour une communication internationale rapide - réduit considérablement les coûts des transactions liées aux exportations. Les goulets d'étranglement dans le transport de marchandises par mer et par air et les coûts élevés font que les prix sont non compétitifs, les délais de livraison ne sont pas respectés, l'entreprise est à mauvaise réputation et les commandes sont souvent annulées.

Le temps démesurément long pour installer le téléphone et l'électricité majore les coûts de production et gaspille un temps précieux pour la gestion.

Les infrastructures recouvrent principalement trois domaines : Eau et énergie, communication, transport. Elles mettent en jeu par exemple l'accès à l'électricité, la qualité des routes, la possibilité d'avoir le téléphone, l'aménagement des zones inondables, l'existence de moyens de transport.

Pour l'implantation de leurs unités de production, les entrepreneurs privés ont besoin de terrains ou de locaux commerciaux. Ces dernières années beaucoup de communes ont individualisé sur leur territoire des «zones industrielles» où des lots de terrain sont distribués au secteur privé ; comme ces terrains se trouvent en dehors des agglomérations, ils n'intéressent presque pas les entreprises traditionnelles.

Malgré le grand effort accompli en la matière, il n'en reste pas moins qu'il n'est pas facile d'obtenir l'attribution d'un lot d'implantation — davantage réservé aux projets déclarés «prioritaires» — à moins de choisir une localisation inappropriée à l'intérieur du pays. Quant aux locaux commerciaux, dans les villes (qui intéressent le secteur traditionnel) ils sont rares, leur disponibilité étant tributaire des efforts privés et publics de construction, qui n'ont connu un certain encouragement que depuis une dizaine d'années seulement ; de plus l'accès à ces locaux reste très onéreux.

La plupart des entreprises enquêtées se situent à la périphérie de la ville soit 70,6%, alors que le reste est situé dans des zones urbaines. (tableau 41).

Le critère du choix de la localité de ces entreprises est dû au fait que celles-ci :

- soit elles sont proches des zones d'activités (40,5% des répondants) ;
- soit la localité choisie est riche en matières d'énergie, d'eau, matières premières (38,2%);
- Soit les propriétaires dirigeants connaissent bien la région (30,6%) ;

Tableau 41 : localités des entreprises

| | | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Zone urbaine | 50 | 28,6 | 29,4 | 29,4 |
| | A la périphérie de la ville | 120 | 68,6 | 70,6 | 100,0 |
| | Total | 170 | 97,1 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 5 | 2,9 | | |
| Total | | 175 | 100,0 | | |

Source : selon les données de notre enquête

Conclusion du Chapitre 4:

Au-delà de la collecte de statistiques descriptives rudimentaires, on dispose de peu de documentation pouvant servir à orienter les politiques et les programmes concernant les PME familiales en Algérie. Fondée sur une seule enquête des PME familiales algériennes menées par le centre de recherche en économie appliquée au développement (CREAD), la présente recherche nous a permis de mieux comprendre la croissance des PME familiales. Certaines conclusions appuient des croyances répandues, alors que d'autres suggèrent qu'il faudra réexaminer certaines notions au sujet de la croissance des petites et moyennes entreprises.

L'étude soutient l'idée selon laquelle les propriétaires-dirigeants des PME familiales apprennent essentiellement des réseaux informels en démontrant que les

entrepreneurs qui reçoivent des conseils de sources officielles comme leurs fournisseurs et leurs clients affichent une croissance supérieures .

En ce qui concerne les déterminants liés aux caractéristiques du propriétaire-dirigeant, on a observé que, l'âge, le sexe, l'expérience et le fait que le propriétaires – dirigeant est marié ont une forte incidence sur la croissance de l'entreprise, mais la scolarité du propriétaire - dirigeant n'en est pas.

En plus, le fait d'avoir compté un entrepreneur dans la famille immédiate, eu un emploi dans le même secteur ou été propriétaire d'entreprise ont une incidence significative sur la croissance.

Quant aux déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise, on a constaté que l'âge, la localité et la taille des entreprises ont un effet déterminant sur la croissance de celle-ci, mais le secteur d'activité ou le statut juridique ont peu d'influence à cet égard.

Au niveau des variables stratégiques influençant les chances de croissance de la PMEF, On a constaté que l'entreprise exportatrice est plus susceptible de croître qu'une autre. Alors qu'au niveau des variables environnementales, seule la générosité de celui-ci (environnement) peut stimuler la croissance de l'entreprise.

Cependant, trois problèmes majeurs se sont avérés être importants en matière d'expansion de l'entreprise dans les pays en développement en particulier l'Algérie: il s'agit de la complexité de l'environnement des affaires, du manque ou de l'inadaptation des ressources et des compétences, ainsi que de la faiblesse du leadership exercé par les dirigeants. Ces problèmes incitent à recourir à de nouvelles avenues afin d'améliorer la performance de l'entreprise dans les pays en développement.

Conclusion de la Partie II :

La conclusion de cette seconde partie présente deux temps. Dans le premier se sont les aspects méthodologiques qui sont discutés, alors que dans le second, cette conclusion a pour objectif d'une part de découvrir les différents facteurs pouvant influencer sur la croissance de la PME en général et sur la PME familiale Algérienne en particulier, et d'autre part de voir si l'environnement est propice au développement et à la croissance des entreprises (c'est à dire de voir quels sont les obstacles liés à la croissance des PMEF).

Le cadre d'analyse est tiré des études antérieures sur le management et formé sur cinq dimensions : les caractéristiques du propriétaire dirigeant, les caractéristiques de l'entreprise, les caractéristiques liées à la stratégie de l'entreprise et celles liées à son environnement organisationnel ; un cadre théorique a été pour chacune des dimensions.

Mais même si cette étude est constituée d'un petit échantillon, les résultats reflètent bien nos développements théoriques en ce qui concerne les déterminants et les obstacles de la croissance des PMEF. En effet, la conclusion principale de cette enquête montre d'une manière et sans aucune ambiguïté l'influence combien grande des caractéristiques du propriétaire dirigeant, sur la croissance de son entreprise.

Concernant le profil des propriétaires dirigeants, force est de constater qu'ils sont avant tout d'âge mûr, d'un niveau d'instruction moyen. Dans certains cas, il s'agit simplement d'une extension des affaires des parents. Ils sont caractérisés par une longue expérience souvent acquise au niveau du secteur public.

D'après les différentes questions adressées aux chefs d'entreprises, le mode de fonctionnement de ces entreprises est caractérisé par : la bonne qualité des relations qu'ils entretiennent avec leurs clients et leurs fournisseurs. Sans oublier de signaler leurs relations privilégiées avec leur personnel. Ce dernier est choisi parmi les

membres de la famille, du village ou de la région. Les relations avec les administrations publiques sont très nuancées. Ils affirment avoir des difficultés avec les banques qui ne facilitent pas l'accès aux capitaux pour la petite et moyenne entreprise.

Dans un cadre de marché imparfait, les objectifs du dirigeant de PME s'imposent à son entreprise et contribuent largement à la détermination de la logique de financement de celle-ci. Ces éléments d'ordre subjectif, combinés à des variables objectives, permettent d'expliquer la préférence des dirigeants pour l'autofinancement. Les possibilités de financement offertes aux PME étant relativement restreintes, celles-ci devront se tourner vers les banques lorsqu'un financement externe s'avère nécessaire. La compréhension de l'importance du rôle du dirigeant et de ses objectifs est prépondérante dans l'analyse de la problématique des rapports entre les PME et les banques. Les relations difficiles entre ces agents ont généralement été expliquées du point de vue de l'offre. Néanmoins, les facteurs explicatifs déterminants semblent plutôt se situer du côté de la demande et, principalement, dans une limitation volontaire de la croissance.

En outre, il est apparu que les entreprises familiales cherchent généralement d'abord à se financer avec leurs propres fonds, car ceux-ci ne mettent pas en danger l'indépendance de l'entreprise et constituent en outre bien souvent la forme de financement la moins onéreuse. Les investissements financiers et humains peu diversifiables dans la propre entreprise constituent une autre explication de la réticence des familles à menacer leur propre entreprise avec des capitaux empruntés supplémentaires.

Comme le patrimoine privé et professionnel est souvent mélangé (p. ex. quand des garanties du patrimoine privé sont fournies à l'entreprise), la structure du capital de l'entreprise ne permet pas à elle seule d'apprécier la propension au risque de l'entrepreneur. Les entreprises familiales et les institutions chargées de les conseiller doivent donc examiner de près les risques résultant du mélange du patrimoine privé et professionnel.

Les trois phases du développement des entreprises familiales ont en outre révélé un endettement différent. Alors que la phase de l'actionnaire exerçant le contrôle et celle du cercle familial élargi se caractérisent par des niveaux d'endettement moins élevés, un endettement accru a été constaté dans les entreprises contrôlées par une fratrie. Celui-ci s'explique notamment par des situations conflictuelles spécifiques qui se manifestent également par des retraits quasi privés plus importants. Outre l'analyse de la structure du capital, une expérience consacrée au comportement subjectif a permis de mieux connaître la façon de penser des entrepreneurs familiaux. Certains points de référence jouent de toute évidence un rôle important dans les décisions à risque. Les entrepreneurs familiaux n'accordent pas la même importance à un gain / une perte de rentabilité qu'à un changement d'indépendance équivalent. La discussion sur les coûts du capital a en outre montré que de nombreuses entreprises familiales, notamment privées, disposaient d'une marge de manœuvre à la baisse concernant leurs coûts du capital. Elles ont ainsi la possibilité de mettre en œuvre des stratégies d'investissement et d'entreprise (stratégie d'endurance et stratégie de dépassement) que les entreprises non familiales peuvent difficilement reprendre à leur compte au regard de leurs coûts du capital plus élevés.

Il serait toutefois hâtif de conclure à l'absence de rationnement dans le chef de l'ensemble des PME, voire à un rôle marginal de l'endettement dans leur financement. Les études ultérieures devraient établir une nette distinction entre les PME. Selon qu'elles poursuivent ou non une politique de croissance. En effet, l'endettement demeure l'outil de financement privilégié de la PME lorsque sa capacité bénéficiaire ne suffit plus pour couvrir de nouveaux investissements.

Conclusion Générale

Conclusion Générale :

Le présent travail s'est fixé pour objectif général d'expliquer la stratégie de croissance dans les entreprises familiales en essayant de cerner les facteurs qui influencent de façon significative leur croissance. A cet égard, nombreuses sont les études qui ont mis en évidence l'influence combien grande qu'exerce le profil du propriétaire dirigeant sur le succès ou l'échec de la stratégie de croissance dans les entreprises.

Au niveau théorique, dans un premier temps, les travaux des chercheurs (Gartner 1985, Davidson 1991, Herron et Robinson 1993, Weinzimmer 1993, Storey 1994, Janssen 2002) ont surtout porté sur la modélisation des stades de croissance, aujourd'hui fortement critiqués ; l'intérêt scientifique s'est ensuite porté sur les déterminants de la croissance des entreprises, notamment dans le dessein d'identifier ex ante les futures grandes entreprises.

Par ailleurs, si la croissance est un phénomène complexe potentiellement influencé par divers types de variables, elle est également multidimensionnelle. La notion de croissance peut être appréhendée différemment par les acteurs gravitant autour et au sein de la firme. La manière dont elle est perçue peut même varier d'un dirigeant à l'autre.

Sur le plan empirique, l'ensemble des résultats de l'enquête s'articulent autour des points suivants :

- La croissance des PME familiales en Algérie est beaucoup plus la résultante d'un ensemble de facteurs liés à l'environnement immédiat de l'entrepreneur et /ou du profil du propriétaire-dirigeant (L'âge, le statut, le niveau d'éducation, l'expérience, antécédents familiaux, relations familiales, amicales et professionnelles...) que le résultat d'un processus encadré par les caractéristiques de l'entreprise, de la stratégie adoptée, ou aux facteurs environnementaux.
- Lorsque les entreprises doivent ordonner les différents défis, le financement demeure *le défi le plus important* pour un pourcentage élevé de PME; les dirigeants affirment

avoir des difficultés à financer la mise en marché de leurs produits/services, l'achat d'équipements et les activités de recherche et développement, ce qui pourrait permettre de ramener à l'avant-plan les considérations financières. L'importance de ces obstacles au développement des PME varie toutefois selon leur taille, leur localisation, leur taux d'innovation, leur rythme de croissance; globalement, ce sont les entreprises les plus dynamiques qui semblent davantage préoccupées par le financement.

- Après le financement, ce sont les activités de gestion des ressources humaines qui retiennent l'attention du plus grand nombre de dirigeants, pour la rétention de personnel qualifié, l'embauche de personnel spécialisé en production, ou en commercialisation et, finalement, la compétition des salaires avec la grande entreprise. Les problèmes d'embauche de personnel qualifié en commercialisation et en production sont plus aigus pour les entreprises les plus dynamiques et les entreprises localisées en zones urbaines et en périphérie.
- Les PME confirment avoir besoin d'aide pour relever certains défis, et cette aide est souvent de nature gouvernementale. Les besoins d'aide varient encore ici selon le profil des entreprises, alors que la forme d'aide est particulière à chaque type d'obstacle. Toutes les formes d'aide suggérées se sont avérées utiles pour les dirigeants d'entreprises, mais à des degrés divers.

Les conclusions du travail laissent à penser que la base du développement de l'entreprise familiale en Algérie est souvent très fragile ; les dirigeants des PME familiales seraient prêts à développer et accroître leurs activités de production à conditions que trois obstacles majeurs soient levés . Ce sont :

- Le manque de matières premières, qui entraîne la sous utilisation des capacités de production marquant l'ensemble de l'économie ;
- La réticence du système bancaire à financer les Petites et Moyennes entreprises en prenant en considération leurs spécificités socio-culturelles.
- Les difficultés à accéder à des locaux ou des terrains à vocation commerciale en milieu urbain gênent les velléités d'investissement et d'expansion des activités privées, en particulier celles des PME.

Les limites correspondent surtout à la nature de ces entreprises qui refusent la collaboration et se méfient des questionnaires. En plus, la nature de l'information recueillie malgré qu'elle ne recouvre pas tous les déterminants et fait l'impasse sur certaines réalités des déterminants de la croissance (limite du questionnaire) paraît pour le répondant très personnelle et refuse d'y répondre.

En plus, vue la petite taille de l'échantillon (175 PME sur 1850 entreprises de petites et moyennes taille) ¹³¹, les résultats obtenus ne peuvent pas être considérés comme représentatifs pour n'importe quelle entreprise et ils sont donc propres aux entreprises étudiées. Et certaines questions restent en suspens et appellent à d'autres recherches. Il serait, de ce fait, intéressant de mener une étude similaire sur un échantillon plus grand, et de mettre en perspective d'autres variables discriminantes telle que l'influence sectorielle. Autrement dit d'étudier le phénomène de la croissance des PME dans d'autres secteurs tel que le BTP et l'Agro-alimentaires.

Aussi, il apparaît intéressant d'analyser à quel rythme de croissance l'influence de certaines variables se fait réellement sentir sur l'entreprise. La littérature récente sur le phénomène des PME familiales a mis en lumière le rôle des collaborations avec divers partenaires, ce qui n'a pas été aussi important ici. Prendre en compte le type de marché et de clientèle paraît important, mais travailler sur des échantillons ayant des rythmes semblables de croissance pourrait aussi révéler des comportements instructifs.

Une autre investigation pourrait nous amener à définir la place et le rôle de la famille dans le processus de prise de décision. Une recherche de même type pourrait mettre en lumière, les différences (ou non) qui pourraient exister entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales au niveau de leurs stratégies de développement et de leurs processus de prise de décision.

Toutes ces recherches devraient contribuer à une plus grande compréhension de phénomène de l'entreprise familiale.

¹³¹ Voir en annexe le tableau N° répartition des PME par secteur d'activité

Bibliographie

a) Les ouvrages :

- ❖ **AKTOUF. O.** : « Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique » PUQ, 1998;
- ❖ **ALBOUY M.**: « Financement et coût du capital des entreprises », Eyrolles finance, Paris, 1991 ;
- ❖ **ANSOFF H.I.** : « Stratégie de développement de l'entreprise », les éditions d'organisation, Paris, 1989;
- ❖ **BARTOLI A. et HERMEL P.** : « développement de l'entreprise : nouvelles conceptions et pratiques, édition economica, 1989 ;
- ❖ **BATSCH L.** : « la croissance des groupes industriels », édition Economica, Paris, 1993
- ❖ **BAUMERT H.** : « Les stratégies de croissance dans les entreprises », édition PUF, Paris, 1994
- ❖ **BELAIBOUD–MOKHTAR** : « Gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne », édition OPU, 1984 ;
- ❖ **BIENAYME. A** : « La croissance des entreprises », analyse dynamique des fonctions de la firme, Bordas 1971 ;
- ❖ **BIENAYME. A** : « La croissance des entreprises », analyse dynamique de la concurrence industrielle, bordas, 1973 ;
- ❖ **BOUYACOUB .A** : « L'entreprise et le financement bancaire », Casbah éditions, Alger, 2000
- ❖ **BRILMAN J.** : « les meilleures pratiques de management : au cœur de la performance », éditions organisation, 1998 ;
- ❖ **CABY .J et HIRIGOYEN .G** : « La gestion des entreprises familiales », édition economica, 2002 ;
- ❖ **CORIAT .B et WEINSTEIN .O** : « les nouvelles théories de l'entreprise », livre de poche, paris, 1995;
- ❖ **CROZIER. M** : « Les organisations », paris, édition Dunod, 1971 ;
- ❖ **DESREUMAUX A.** : « théories des organisations », édition management, société EMS, Caen, 1998 ;

- ❖ **DONCKELS R. ET AERTS R.**: « Les entreprises familiales sont-elles réellement différentes ? », dans fondation Roi Baudouin, pleins feux sur les PME, Bruxelles, Roularta books, 1993
- ❖ **DRUCKER.P**: « Façonner l'avenir »; les éditions organisation 1988 ;
- ❖ **FORTIN, P.-A.**: « La culture entrepreneuriale, un antidote à la pauvreté », Montréal, Éditions Transcontinental, 2002 ;
- ❖ **FORTIN P.A**: « Devenez entrepreneur pour un quebec », PUL, quebec, 2002
- ❖ **GABRIE H. et JACQUIER**: « La théorie moderne de l'entreprise », economica, 1996
- ❖ **GASSE Y. et CARRIER C.**: « Gérer la croissance de sa PME », édition de l'entrepreneur, 1992
- ❖ **GASSE Y. et D'AMBOISE G.**: « défis prioritaires pour propriétaire- dirigeant de PME similitudes et différences », faculté des sciences de l'administration, université de Laval, Québec, 1982
- ❖ **GELINIER .O**: « La réussite des entreprises familiales : les moyennes entreprises patrimoniales : un atout pour l'avenir », paris , édition Maxima , 1996 ;
- ❖ **GELINIER .O et GAULTIER .A**: « L'avenir des entreprises personnelles et familiales, développement- capital -succession – structure –progrès social », édition Hommes et techniques, 1974 ;
- ❖ **GERARD K.**: « Management stratégique, projets, interactions et contextes », Dunod, 2004
- ❖ **GHERTMAN .M**: “ Management Stratégique de l'entreprise”, Presse Universitaire de France, Paris, 1996
- ❖ **HADJSEYD MAHREZ**: « L'industrie Algérienne crise et tentative d'ajustement » édition L'Harmattan, 1996 ;
- ❖ **HAFSI .T**: « Gérer l'entreprise publique », édition OPU, 1990 ;
- ❖ **HENNL .A**: « Le cheikh et le patron », édition OPU, 2003;
- ❖ **JEAN –MARC ESPALIOUX**: « Les opportunités de croissance », Harvard business review, édition organisation, 1995 ;
- ❖ **JULIEN P.A**: « Les PME : Bilan et perspectives », les presses inter Universitaire, Quebec, 1994
- ❖ **JULIEN .PA et MARCHESNAY .M**: « des procédures stratégiques dans les PME » perspectives en management stratégiques, sous la direction de A Noel : Paris, economica, 1992 ;
- ❖ **JULIEN .PA et MARCHESNAY .M**: « L'entrepreneuriat », paris, édition economica, 1996 ;

- ❖ **KALIKA M.** : « Structures d'Entreprises : réalités, déterminants, performances », Economica Gestion, 1988, 428 pages.
- ❖ **KOENIG .G** :«Management stratégique, projets, interaction et contextes », édition Dunod, 2004 ;
- ❖ **LAMIRI .A** : «Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché », Prestcomm éditions, 1993 ;
- ❖ **LASARY** : «Economie de l'entreprise ».- Alger : Es-Salem, 2001 ;
- ❖ **LAVALETTE .G et NICULSCU .M** :«les stratégies de croissance », édition organisation, 1999 ;
- ❖ **LIABES D.** : «capital privé et patrons de l'industrie en Algérie, 1962-1982. propositions pour l'analyse de couches sociales en formation », CREA, Alger, 1984 ;
- ❖ **MARCH J.G** : « décisions et organisations », paris, les éditions d'organisation 1991
- ❖ **MINTZBERG .H** : «le pouvoir dans les organisation » paris, les éditions d'organisation, 1986 ;
- ❖ **MINTZBERG .H** : «Structure et dynamique des organisations », paris, édition de l'organisation, 1992 ;
- ❖ **MULLER. J et RASCOL SEZERAT .E** :«économie d'entreprise », édition Dunod 1998 ;
- ❖ **PAUCHER.P** : « Mesure de la performance financière de l'entreprise », OPU, Alger, 1993
- ❖ **PORTER .M** : « Choix stratégiques et concurrence », Economica, Paris, 1982
- ❖ **SIMON .H.A** : «Administration et processus de décision », paris, édition economica, 1983 ;
- ❖ **STRETGOR** : « politique générale de l'entreprise », 3eme édition, paris dunod, 2002
- ❖ **TIROLE J.** : « Théorie de l'organisation industrielle », economica, 1993 ;
- ❖ **TORRES .O et MARCHESNAY .M** : «PME, de nouvelles approches », édition economica ,1998 ;
- ❖ **WESTHEAD**: «survival and employment growth contrasts betweentypes of owner managed high – technology firms », entrepreneurship theory and practice,1995, fall , 5-27
- ❖ **WTTERWULGHE .R** : «La PME, une entreprise humaine », De Boeck et Larcier, S.a, 1998 ;
- ❖ **WTTERWULGHE .R et JANSSEN .F** : «le financement des PME par le recours à l'endettement et leurs relations avec les banques », De Boeck et Larcier, S.a ,1998;

b) Mémoires et thèses :

- ❖ **CHIRISHUNGU CHIRUSHAGE** : «La performance des PME et l'utilisation des pratiques de gestion : cas des PME Congolaises de la ville de Kinshasa », mémoire de fin d'étude à l'université du québec. à Chicoutimi, Mars 200, (site Internet : thèses de L'uqac)
- ❖ **GASMI N.** : «Déterminants de la croissance externe horizontale », thèse de doctorat, université de Bourgogne, 1998
- ❖ **GEORGELIN .A et LEGRY .S** : «les stratégies de diversification et de recentrage du groupe DANONE », DESS finance d'entreprise, université de renne1, 1999;
- ❖ **JANSSEN .F** : «les déterminants de la croissance des PME, analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises Belges », thèse de doctorat, université Jean Moulin – Lyon 3 , juin 2002 ;
- ❖ **MARTIN .E et MAZEAU .S** : «Stratégies de diversification et de recentrage, impact sur la création de valeur de l'entreprise », Mémoire de fin d'étude, université de Rennes1, octobre 2002
- ❖ **TREHAN .N** : «Les stratégies de croissance externe des entreprises personnelles et familiales », thèse de doctorat de science de gestion, université Pierre Mendès France de Grenoble, 2000 ;

c) Les revues :

- ❖ **ALLOUCHE .J et AMANN .B.** «La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », économie et société , 1998
- ❖ **ALLOUCHE J. ET AMANN B.** : « L'entreprise familiale : un état de l'art », *cahier de Larego* , septembre 1998 p10
- ❖ **BAUMOL W.J.** (1959) : « business Behavior , value and growth » , new York , Mac Milan
- ❖ **BAVAY, FRANÇOIS/ BEAU, DENIS** : «L'impact des politiques de croissance externe : l'expérience des entreprises françaises au cours des années quatre-vingt », Février 1990, Economie et Statistique, N°229, p. 29 ;
- ❖ **BEDRANI S.** : «nouveaux entrepreneurs dans la transition à l'économie de marché : les entrepreneurs ruraux », les cahiers du CREAD, N°40, 2^{ème} trimestre 1997
- ❖ **BOUABDALLAH .K & ZOUACHE .A,** « Entrepreneuriat et développement économique » in « cahiers du Cread » n°73-2005.
- ❖ **BOUYAKOUB A.** : «entreprises publiques, ajustement structurelle et privatisation » les cahier du CREAD, N° 57, 3^{ème} trimestre, 2001 ;

- ❖ **BOUYAKOUB A. et MADAOUI M.** :«entreprise, entrepreneurs et gouvernance des PME-PMI, GRIOT- CREAD, octobre 2002
- ❖ **CHARREAUX .G** : «le dilemme des PME : ouvrir son capital ou s’endetter » , revue française de gestion , janvier – février , 1985 ;
- ❖ **CHURCHILL N.C et LEWIS V.L** :“The five stages of small business growth” , Harvard business review , Mai , Juin 1983 ;
- ❖ **COOPER , A.C** ; 1993 : « challenges in predicting new firm performance » , journal of business venturing » , 8 , 241-253, 1993
- ❖ **DONNELEY R.G** : « The family business » , Harvard business Review , Vol. 42, N° 4 , Juillet- Août 1984
- ❖ **DUCHENEAUT B.** : «le profil du dirigeant de moyenne entreprise », revue française de gestion, novembre – décembre 1997 ;
- ❖ **GALLEZ O.**:«Les pépinières d’entreprises : petites entreprises deviendra grande », revue profils (Algérie), N° 05 ,2005
- ❖ **GERSICK H.E, DAVIS J.A, MCCOLLOM H.M, LANSBERG S.I** : « Generation to generation, life cycles of the family business », Harvard business school press. 1997;
- ❖ **GILLET.A.** « les femmes créatrices de PME en Algérie : motivations, parcours Socioprofessionnel et stratégie d’existence » Cread 2000
- ❖ **GODENER A.**: “PME en croissance: peut-on prévoir les seuils organisationnels”, revue international des PME, pages 39-63, vol 15 n°1, 2002
- ❖ **GREINER L.E.** :«Evolution and revolution as organisations grow », Harvard Business Review, July – August , 1972;
- ❖ **KOUDRI .A** : « Démographie entrepreneuriale et vitalité économique » in « de la gouvernance des PME-PMI : regards croisés, France – Algérie », édition L’Harmattan 2006, paris, p105-112
- ❖ **LE VIGOUREUX F.** : « L’entreprise moyenne : structure de propriété et comportement stratégique », revue française de gestion ; nov-dec pages 71-94, 1997
- ❖ **MELBOUCI,L. et MIHOUB, M.C** :« L’évolution de la pratique organisationnelle dans l’entreprise publique industrielle en Algérie: Panorama théorique et analyse d’une expérience (1962-1995).-In : Les Cahiers de Cread, n° 55 2000.
- ❖ **MOCI (Le Moniteur du commerce international)** : « Algérie, industrie et services, le secteur privé, enjeu de l’ouverture », revue MOCI N° 1548 du 30 Mai 2002 ;
- ❖ **NEGRE C.** : «la croissance de l’entreprise », cahier français, n° 234, janv-fev, 1988, p21-25

- ❖ **O'FARRELL ET HITCHENS** : « Alternative theories of Small - firm growth” : a critical review, environment and planning, 1988
- ❖ **ROWE .F.** : «L'impact de l'informatisation sur la performance de l'entreprise », revue française de gestion, N°92 , janvier -février 1994 ;
- ❖ **SOUIDI, M.Y. FERFERA &T. AKROUF** « les entrepreneurs, le territoire et la création d'entreprises : enquête à Boghni » in « cahiers du Cread » n°51,2000
- ❖ **TORRES O.** : « pour une approche contingente de la spécificité de la PME », revue international PME , N° 10 , 1997 ;
- ❖ **Ulrich T.A et Arlow P** : « the financial implications of growth » , journal of small business management, 1987;
- ❖ **VARGAS G.** : « Les crises de croissance de la PME- PMI », revue française de gestion, janvier – février, 1984 ;
- ❖ **WESTHEAD P. ET BIRLEY S.** : « employment growth in new independent owner-managed firms in Great Britain » , international small business journal ,vol .13 , N°3 , PP.11-34, 1995
- ❖ **WITTERWULGHE R, JANSSEN. F** : « le financement des PME par le recours à l'endettement et leurs relations avec les banques » ; revue de la banque juin 1998 ;

d) Articles de journaux , colloques et sites Internet :

- ❖ **BENISSAD H.** : « micro-entreprises et cadre institutionnel en Algérie », OCDE, document de travail N° 85, Mars 1993.
- ❖ **BOUKRIF M et KHERBACHI H** ; «Adapter son management aux mutations de son environnement : Un défi pour la PME en Algérie »; colloque international organisé par : CREAD / CNAM, Alger les : 23-25/06/ 2003.
- ❖ **GREPME** : « les PME. bilan et perspectives » sous la direction de Pierre – André Julien, Peyrieu, economica, 1994 ;
- ❖ **MINTZBERG .H.** : «California management review », winter, 1973;
- ❖ **Site Internet de L'OCDE** : «Les PME à forte croissance et l'emploi », article OCDE, paris 26 – 28 Avril 2002 ;
- ❖ **BOUYAKOUB .A.** : «L'économie informelle en Algérie ». Actes du colloque international organisé à l'université de Tlemcen. Les 14-16 Novembre 2000 ;
- ❖ **TREHAN N.** : «usage de la société holding par des entreprises personnelles et familiales : application aux entreprises de moyenne dimension pratiquant une stratégie de croissance externe . 9^{ème} conférence de L'AIMS. – <http://aims.essca.asso.fr> ; 2000 ;

- ❖ **ZIAR N.** : «La place des PME dans une économie en transition, le cas de l'Algérie » , université d'Oran , Algérie , recherche sur Internet
- ❖ **El Watan (économie)** (Supplément hebdomadaire) du 06 au 12 mars 2006 ;
- ❖ **<http://algerie-dz.com>** :« les entreprises familiales majoritaires en Algérie », 01/01/1999 ;
- ❖ **<http://Rapport.htm>** :«Pour une politique de développement de la PME en Algérie », 09/05/2005 ;
- ❖ **<http://www.entrepreneurship.qc.ca>**
- ❖ **www.oliviertorres.net**
- ❖ **<http://www.editions-adreg.net>**
- ❖ **<http://www.em-lyon.com>** : COSTER M. (2001), "*Les stratégies de développement des entreprises familiales*", , (Accès le 09/10/2006).
- ❖ **Ministère de la PME et de l'Artisanat** : « Bulletin d'information économique », bulletin N° 6 données de l'année 2004 ;
- ❖ **Ministère de la PME et de l'Artisanat** : « Bulletin d'information économique », bulletin N° 6 données de l'année 2005
- ❖ **El Watan (Economie)** : Supplément Hebdomadaire N° 84 du 24 décembre 2006

Glossaire des termes principaux

Absorption : Opération qui consiste pour une entreprise à prendre le contrôle d'une autre. L'absorption entraîne la perte d'identité de la société absorbée, qui s'assimile ainsi à la société absorbante.

Asymétrie d'information : Situation dans laquelle deux acteurs ne sont pas informés au même niveau sur l'environnement qu'ils partagent.

Autofinancement : Au sens strict du terme, il représente les liquidités potentielles d'une entreprise, soit la différence entre tous les produits encaissables et tous ce qui est décaissable, y compris les dividendes.

CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) : Les propriétaires –Dirigeants recherchent la *croissance* et l'*autonomie* de gestion, sans pour autant accorder une grande importance à la *pérennité* de leur entreprise (CA>P).

Capacité d'autofinancement : Déterminée à partir du bénéfice net comptable augmenté des dotations aux amortissements et aux provisions n'ayant pas un caractère de réserve, la capacité d'autofinancement traduit l'aptitude d'une entreprise à se financer par ses propres ressources. Elle est calculée, au minimum, à la clôture de chaque exercice, à partir du tableau des ressources et emplois.

Capitaux propres : Principale ressource de l'entreprise, les capitaux propres correspondant aux différents apports des associés, augmentés des réserves accumulées par l'entreprise aux cours des exercices précédents, du report à nouveau et d'éventuelles subventions d'équipement et provisions réglementées.

Cessation de paiement : Impossibilité de faire face au règlement de ses dettes

Compétitivité : capacité de l'entreprise à affronter la concurrence, grâce aux potentialités, sans subir de handicap particulier. A voir de près : productivité, qualité, flexibilité, capacité d'innover ("Carré de compétitivité"). Chaque domaine de compétitivité (commercial, technique, financier, recherche-développement, structure organisationnelle, structure sociale) sera apprécié grâce à un certain nombre d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Crise : La crise dans l'entreprise est d'abord un moment difficile de sa vie avec une perte des points de repères habituels. C'est un état d'instabilité de toutes ses fonctions (adaptation, pilotage, cohérences et motivation). Les activités des individus et des équipes, le fonctionnement, la structure interne, ... sont perturbés

Croissance : La croissance est un processus dynamique qui conduit à l'accroissement de la taille de l'entreprise. Ce processus est souvent discontinu, l'évolution de l'entreprise se faisant par paliers. A l'évidence la croissance aura des effets quantitatifs et qualitatifs

Croissance externe: Développement d'une entreprise par l'acquisition et l'intégration d'autres sociétés.

Croissance interne : croissance d'une entreprise reposant sur le développement de ses métiers et de son savoir-faire.

Défaillance : Etat d'insolvabilité d'une entreprise

Déséconomie d'échelle : Le coût moyen de production diminuait au fur et à mesure qu'augmentait la taille de l'entreprise et donc de l'augmentation du volume de production. Ce phénomène désigne les économies d'échelles. Mais au-delà du point optimal qui représente la taille idéale, il remonte et entraîne l'apparition des déséconomies d'échelles.

Diversification : La diversification s'entend souvent comme le développement ou l'ajout d'un nouveau métier au(x) métier(s) de base de l'entreprise.

Economies d'échelle : Que ce soit au niveau technologique, économique, financier ou commercial, les coûts unitaires diminuent en général quand la taille de l'organisation s'accroît. En fait les activités deviennent plus productives, plus efficaces, quand la taille ("l'échelle") augmente (notamment dans la mesure où certains frais fixes sont répartis sur un volume d'activité plus élevé)

Entrepreneur = chef d'entreprise propriétaire de son entreprise, il est avant tout un individu qui anticipe un besoin, assemble et organise les outils et les compétences nécessaires pour satisfaire ce besoin. Ce faisant, il prend le risque que ce besoin ne se matérialise pas ou que les moyens qu'il a mis en place pour le satisfaire se révèlent inadéquats

Entreprise familiale : Les entreprises familiales stricto sensu, dont une part significative du capital est détenue par des personnes ayant des liens de parenté. Ce sont souvent des entreprises de la deuxième génération ou plus, où les héritiers familiaux du créateur ont pu conserver une part du capital malgré les ponctions fiscales dont l'importance est variable suivant les pays.

Autrement dit, on considérera qu'une entreprise est familiale lorsqu'une famille (ou une alliance de familles) possède une part suffisante du capital pour pouvoir exercer une influence déterminante sur le choix des dirigeants et de la stratégie, la transmission de la propriété et du contrôle à la génération suivante et la culture de l'entreprise

Echelle Optimum Minimum (EOM) : Se définit comme étant l'unité de production la plus petite possible, dont les coûts unitaires sont au minimum ou s'en rapprochent à tel point que les économies d'échelles non exploitées sont considérées comme négligeables.

Externalisation : C'est une technique qui consiste pour une entreprise à confier la réalisation d'une ou plusieurs activités à des partenaires extérieurs

Faillite : Le terme de faillite est essentiellement utilisé en langage commun pour désigner une procédure collective de redressement judiciaire ou de liquidation. En langage juridique français, faillite personnelle désigne une sanction prononcée par le tribunal de commerce contre un dirigeant d'entreprise coupable de certains faits et qui peut aussi se traduire par une interdiction de gérer.

Fusion : Regroupement de deux sociétés au sein d'une nouvelle, qui se substitue aux deux anciennes.

Gouvernance d'entreprise : On envisage traditionnellement la gouvernance d'entreprise dans l'optique de la relation de mandat (principal - agent). Les investisseurs (mandants) font appel aux

gestionnaires (mandataires) pour exploiter les entreprises pour leur compte. Les intérêts et objectifs des investisseurs et des gestionnaires sont différents. La gouvernance d'entreprise a trait à la façon de concilier intérêts des deux parties et de faire en sorte que les entreprises soient exploitées au profit des investisseurs.

Part de marché : Dans une industrie donnée, la part de marché désigne, le pourcentage des ventes représenté par une entreprise. Elle est considérée comme un indicateur de performance, au sens où un fort pourcentage des ventes traduit une certaine domination de l'entreprise sur son marché.

PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) : Les propriétaires -dirigeants accordent une plus grande importance à la *pérennité* et à *l'indépendance* de leurs entreprises qu'ils en accordent à sa *croissance* (PI>C)

PME : la petite et moyenne entreprise, est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et / ou de services employant une à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars et qui respecte les critères d'indépendances ».

Pouvoir : C'est la probabilité qu'un acteur dans une relation sociale soit en position d'exécuter sa volonté en dépit de résistance.

Privatisation : Opération de transfert (d'un bien ou de certaines activités relevant de l'État) du secteur public au secteur privé.

Problème : Situation qui correspond à un écart par rapport à une norme reconnue ou établie

Profit : est le résultat de l'opération consistant à retirer du prix de vente les charges engagées pour la création et la livraison d'un produit ou d'un service.

Propriétaire -dirigeant : un individu dont la participation au capital action de l'entreprise est majoritaire et qui prend une part active aux décisions relatives à l'orientation de l'entreprise et à la solution des problèmes quotidiens de cette dernière. C'est quel qu'un qui a un grand besoin d'accomplissement et de réussite, il est créatif et a beaucoup d'initiative, il a confiance en lui et fait preuve d'audace, a un fort besoin d'indépendance et d'autonomie, est motivé, énergique, engagé et il aime les risques modérés

Qualité : Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites

Restructuration : Réorganisation d'une entreprise au moyen de nouvelles structures

Solvabilité : Situation financière (d'un débiteur) qui permet de payer ses dettes

Spécialisation : La spécialisation consiste à se situer au niveau d'un seul produit (ou d'une gamme) afin de profiter au mieux de l'effet d'expérience et de la maîtrise technologique du secteur. La spécialisation permet en général des gains en productivité. Il faut cependant être vigilant : le marché peut évoluer rapidement, la conjoncture se dégrader, ... Une entreprise très spécialisée est relativement vulnérable.

Taille critique (masse critique) : Il s'agit de la taille minimale qu'impose le marché à une entreprise qui veut s'y introduire, s'y maintenir, ou s'y développer. On parle de "seuils dimensionnels" qui permettent de franchir les barrières à l'entrée d'un marché. Ces seuils sont de nature commerciale, technique, financière, humaine

Stratégie : La stratégie est la recherche délibérée d'un plan d'actions qui permet le développement d'un avantage concurrentiel.

Survie : La survie est à la fois l'action de survivre et le résultat de cette action. Nous désignerons donc par ce mot à la fois le fait qu'une entreprise soit toujours en vie et les circonstances grâce auxquelles elles se maintient.

Système de veille stratégique : C'est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative (ou prospective) des signaux d'alerte précoce de son environnement socio-économique, dans le but de créer ou de découvrir des opportunités et de réduire les risques liés à l'incertitude. C'est une expression générique qui englobe plusieurs facettes telles que les veilles technologique, commerciale, concurrentielle, etc.

TPE / Micro entreprise : y définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions dinars ou dont le total du bilan n'excède Pas 10 millions de dinars.

Liste des abréviations

| | |
|----------------------|---|
| <u>ANDI</u> | : Agence Nationale pour le Développement de l'Investissement |
| <u>ANSEJ</u> | : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes |
| <u>APSI</u> | : Agence Pour le Soutien de l'Investissement |
| <u>BCG</u> | : Boston Consulting Group |
| <u>BIT</u> | : Bureau International du Travail |
| <u>BTP</u> | : Bâtiments et Travaux Publics |
| <u>CAP</u> | : Croissance, Autonomie de décision, Pérennité |
| <u>CNAT</u> | : Centre national d'Assistance Technique |
| <u>CENEAP</u> | : Centre National d'Etude et d'Analyse pour la Planification |
| <u>CNAC</u> | : Caisse Nationale d'Assurance Chômage |
| <u>CNAS</u> | : Caisse Nationale des Assurances Sociales |
| <u>CNRC</u> | : Centre National du Registre de Commerce |
| <u>CREAD</u> | : Centre de Recherche en économie Appliquée pour le Développement |
| <u>EOM</u> | : Echelle Optimum Minimum |
| <u>EURL</u> | : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée |
| <u>FMI</u> | : Fond Monétaire International |
| <u>GREFF</u> | : Groupe de Recherche sur l'Entreprise Familiale en France |
| <u>GSE</u> | : Gestion Socialiste des Entreprises |
| <u>INSEE</u> | : Institut National de Statistiques et d'Etudes Economiques |
| <u>MAN</u> | : Mise A Niveau |
| <u>OCDE</u> | : Organisation de Coopération et de Développement Economiques |
| <u>OMC</u> | : Organisation Mondiale du Commerce |
| <u>ONS</u> | : Office National des Statistiques |
| <u>PAS</u> | : Programme d'Ajustement Structurel |
| <u>PIB</u> | : Produit Intérieur Brut |
| <u>PIC</u> | : Pérennité, Indépendance, Croissance |
| <u>PNB</u> | : Produit National Brut |
| <u>PME</u> | : Petite et Moyenne Entreprise |
| <u>PMEF</u> | : Petite et Moyenne Entreprise Familiale |
| <u>PMI</u> | : Petite et Moyenne Industrie |

- SGP** : Sociétés de Gestion des Participations
SPSS : Statistical Package for the Social Science
TMO : Taille Minimale Optimale
TPE : Très Petite Entreprise
UE : Union Européenne
USA : United States of America

Liste des figures

- Figure 1 :** La croissance de l'entrepriseP24
Source : Gasmi N. : « Les déterminants de la croissance externe horizontale », thèse de doctorat en science de gestion, université de bourgogne, Dijon 1998
- Figure 2 :** La structure de l'entreprise familiale.....P39
Source : Ghertman .M: “Management Stratégique de l'entreprise”, Presse Universitaire de France, Paris, 1996
- Figure 3 :** Les différentes phases d'évolution du mode d'organisation de la PME en croissanceP66
Source : Godener A. : « PME en croissance : peut-on prévoir les seuils organisationels ? » in revue internationale PME , vol 15 , N°1, pages 39-63
- Figure 4:** Le modèle de Gartner..... P75
Source : Gartner W.B : “ A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation”, academy of Management Review, 1985
- Figure 5:** Le modèle de Davidsson.....P77
Source: Davidsson P.: “Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth”, journal of business venturing, 1992
- Figure 6 :** le modèle de Herron et Robinson.....P78
Source: Herron L. et Robinson R.B « A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance », journal of business venturing, 1993
- Figure 7:** Le modèle de Weinzimmer.....P80
Source: Weinzimmer L.: “Organizational growth of U.S corporations: environmental, organizational and managerial determinants”, thèse de doctorat, university of Wisconsin, 1993
- Figure 8 :** Le modèle de Storey.....P81
Source: Storey D.J: « New firm growth and bank financing », small business Economics, 1994
- Figure 9:** Synthèse des différents modèles.....P82
- Figure 10 :** Le modèle d'analyse : Approche systémiqueP137

Liste des Tableaux

| | |
|---|------|
| <u>Tableau 1</u> : La Matrice d'Ansoff..... | P95 |
| <u>Tableau 2</u> : Répartition des entreprises algériennes du le secteur du BTP au premier Semestre 2004 selon leurs tailles | P112 |
| <u>Tableau 3</u> : Un exemple de questionnaire..... | P127 |
| <u>Tableau 4</u> : Statut juridique des PME enquêtées..... | P130 |
| <u>Tableau 5</u> : Répartition du chiffre d'affaires selon la taille des entreprises | P139 |
| <u>Tableau 6</u> : Répartition des résultats des PME enquêtées selon leur chiffre d'affaires..... | P140 |
| <u>Tableau 7</u> : destination des ventes en fonction de la taille des entreprises..... | P141 |
| <u>Tableau 8</u> : Proportion des exportations des PME enquêtées | P142 |
| <u>Tableau 9</u> : Taille des entreprises enquêtées selon le nombre d'employés | P143 |
| <u>Tableau 10</u> : Nombre d'entreprises disposant de salariés temporaires | P144 |
| <u>Tableau 11</u> : Nombre d'entreprises disposant de salariés permanents | P144 |
| <u>Tableau 12</u> : répartition des salariés permanents par catégorie socioprofessionnelle selon la taille des entreprises..... | P146 |
| <u>Tableau 13</u> : Age du propriétaire – dirigeant | P148 |
| <u>Tableau 14</u> : Statut matrimonial du propriétaire - dirigeant | P150 |
| <u>Tableau 15</u> : la population Masculine | P151 |
| <u>Tableau 16</u> : Diplôme initial du propriétaire-dirigeant | P152 |
| <u>Tableau 17</u> : Années d'obtention du diplôme..... | P152 |
| <u>Tableau 18</u> : Niveau d'instruction du père du propriétaire –dirigeant..... | P153 |
| <u>Tableau 19</u> : Ancienne profession du propriétaire –dirigeant | P154 |
| <u>Tableau 20</u> : La profession du père du propriétaire – dirigeant | P155 |
| <u>Tableau 21</u> : la région des PME enquêtées | P156 |
| <u>Tableau 22</u> : PME enquêtées par Wilaya | P157 |
| <u>Tableau 23</u> : Domaine d'activité des PME | P158 |
| <u>Tableau 24</u> : Age des entreprises enquêtées | P159 |
| <u>Tableau 25</u> : Tableau croisé entre la taille des entreprises enquêtées et leurs statuts juridiques..... | P161 |

| | |
|---|------|
| <u>Tableau 26</u> : Nombre d'entreprises qui font l'étude de Marché | P163 |
| <u>Tableau 27</u> : Tableau croisé entre nombre de PME informées par le MAN et celles concernées par celui-ci..... | P166 |
| <u>Tableau 28</u> : Tableau croisé entre affaire de partenariat et sa cause de l'échec.... | P166 |
| <u>Tableau 29</u> : Nombre d'ordinateurs dans les PME | P167 |
| <u>Tableau 30</u> : L'utilisation de l'Internet par les PME | P167 |
| <u>Tableau 31</u> : L'utilité des dettes selon les propriétaires – dirigeants..... | P170 |
| <u>Tableau 32</u> : Solliciter un crédit pour la création de l'entreprise..... | P171 |
| <u>Tableau 33</u> : Réunion du capital auprès des économies personnelles | P172 |
| <u>Tableau 34</u> : Réunion du capital auprès des proches | P172 |
| <u>Tableau 35</u> : réunion du capital auprès d'entreprises | P173 |
| <u>Tableau 36</u> : incidence des dettes sur la trésorerie des PME..... | P174 |
| <u>Tableau 37</u> : moyens de recrutement | P176 |
| <u>Tableau 38</u> : Destination des ventes des produits des PME | P177 |
| <u>Tableau 39</u> : Les délais entre moment de dédouanement du produit et l'autorisation d'en disposer | P179 |
| <u>Tableau 40</u> : Types d'obstacles | P180 |
| <u>Tableau 41</u> : Localité des entreprises | P182 |

Liste des Graphiques

| | |
|--|------|
| <u>Graphique 1</u> : Etapes et crises de croissance de l'entreprise..... | P106 |
| <i>Source</i> : Greiner L.E : « Evolution and revolution as organisations grow », HARVARD Business Review , July-August , 1972 | |
| <u>Graphique 2</u> : Statut juridique des PME enquêtées..... | P131 |
| <u>Graphique 3</u> : Nombre d'employés des PME enquêtées | P144 |
| <u>Graphique 4</u> : L'âge du propriétaire –dirigeant..... | P148 |
| <u>Graphique 5</u> : Statut Matrimonial du propriétaire – dirigeant..... | P150 |
| <u>Graphique 6</u> : Localité des PME enquêtées | P156 |
| <u>Graphique 7</u> : Domaine d'activité des PME..... | P158 |
| <u>Graphique 8</u> : Age des entreprises | P160 |
| <u>Graphique 9</u> : Qualité des produits par rapport aux concurrents | P179 |

ANNEXES

Annexe I : Loi n° 01-18 du 27 Ramadhan au 12 décembre 2001 pour la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME)

Annexe II: Synthèse des principales études empiriques examinant les déterminants de la croissance

Source : Janssen .F : « Les déterminants de la croissance des PME, analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises belges », thèse de Doctorat, université Jean moulin- Lyon3, juin 2002

Annexe III : Répartition des PME privées par secteur d'activités

Annexe IV : exemples de la croissance des PMEF algériennes dans le secteur de la chimie

• Entreprise Pharmaceutique Théracia :

L'interview est réalisée par la journaliste Karima .S. avec le Directeur de l'entreprise Pharmaceutique Algérienne *Théracia* nous montre comment celle-ci a pu se développer malgré les obstacles qu'elle a Traversée !

« L'investissement dans l'industrie pharmaceutique en Algérie ne cesse de faire face à des contraintes de différents ordres. Mais *Rachid Boudiba*, directeur général de « Theracia Production », entreprise pharmaceutique privée, a fait preuve de résistance avant d'être récompensé et voir son projet se concrétiser. C'est ainsi que Theracia est entrée en production en septembre 2005. Une nouvelle unité sera lancée à partir du premier trimestre 2006. Outre la contribution à la satisfaction des besoins nationaux pour certains médicaments, des objectifs d'exportation sont d'ores et déjà fixés. Des pays africains, européens et du Moyen-Orient sont visés. Mais, à Theracia on ne perd pas de vue que la baisse de la facture d'importation ne sera possible qu'avec l'établissement d'orientations bénéfiques pour des investissements dans l'industrie pharmaceutique.

Agé de 40 ans, Rachid Boudiba est père de deux garçons. Cet ingénieur en bâtiment a exercé pendant des années dans le secteur de la construction. En 1990, date de l'ouverture du marché, il a opté pour le secteur pharmaceutique. Commenant par la distribution du médicament, il est devenu importateur dans le but de se familiariser davantage avec l'industrie pharmaceutique. Ses différents déplacements à l'étranger lui ont permis de se rapprocher des firmes étrangères et de connaître de plus près l'industrie pharmaceutique. Avec la condition imposée aux importateurs d'investir après trois ans d'activité, il a lancé le projet Theracia en 2001 avec l'assistance de sa femme, spécialisée en marketing. D'ailleurs, c'est elle qui a élaboré les maquettes des différents médicaments produits. «Vaincre l'infection, c'est notre raison d'être» est le slogan de l'équipe de Theracia. Les Boudiba ont choisi d'investir dans la fabrication des antibiotiques, du fait que ce

segment est l'une des priorités de l'Algérie. «Seule la productivité compte, l'industrie est le premier facteur de relance économique».

Le projet Theracia a démarré en 2001 pour être achevé en 2003. Coûtant 700 millions de dinars, le projet a été concrétisé grâce à des fonds propres ainsi que le concours d'un crédit bancaire et le soutien de l'Agence nationale de développement de l'investissement (ANDI). Pour lancer cette société pharmaceutique, de droit algérien, située dans la localité de Hammadi, dans la wilaya de Boumerdès, il a été fait appel à l'expertise étrangère. Ce joyau de l'industrie pharmaceutique nationale s'est spécialisé dans la production de quatre antibiotiques. Pour l'approvisionnement en matières premières, une convention pour une période de dix ans a été signée avec DSM, leader mondial en Amoxicilline. L'usine familiale occupe une superficie de 3 100 m². Dotée d'un équipement ultra-moderne, l'entreprise n'a été agréée qu'en mai 2005, après avoir rencontré de multiples contraintes. Les antibiotiques génériques sont fabriqués selon les normes internationales relatives aux bonnes pratiques de fabrication (BPF) avec une capacité annuelle de production de 28 millions de boîtes de 12 gélules du Famoxyl (Amoxicilline) de 500mg et de 14 millions de flacons de poudre pour suspension buvable, Famoxyl 125, 250 et 500 mg. Se fixant pour objectif de satisfaire la demande nationale en ces produits, il est question à présent de lancer la nouvelle unité d'Augmentin. Le contrôle de la qualité est assuré par trois laboratoires agréés de chimie, de physique et de microbiologie en air traité. Les équipements modernes permettent d'assurer toutes les phases du contrôle de la qualité des matières premières, des articles de conditionnement, des produits intermédiaires. L'équipe de l'entreprise a suivi des formations assurées par un expert étranger pendant une année. L'usine a été inaugurée par l'ex-ministre de l'Industrie, El Hachemi Djaâboub, en décembre 2004.

A cette occasion, le ministre a félicité les promoteurs du projet et a exprimé son souhait de voir cette entreprise contribuer, avec d'autres opérateurs pharmaceutiques nationaux, à couvrir les besoins du marché pour certains médicaments et à promouvoir la consommation des génériques dans l'objectif de faire baisser la facture d'importation des médicaments.

Theracia, qui emploie à présent 80 personnes, a commencé la commercialisation au mois de septembre dernier. Les équipes de vente et de marketing assurent l'information aux professionnels de la santé. Depuis le lancement de la production en septembre dernier, la commercialisation est assurée dans les régions Centre, Est et Ouest.

Pour la production des médicaments, les Boudiba n'ont pas eu recours à l'achat de licence. Le développement des produits Famoxyl, générique de l'Amoxicilline gélules et poudre sèche sont la propriété exclusive de Theracia Production et le fruit de l'innovation des cadres de l'entreprise. La société prestataire française, Aptys, spécialisée dans la formulation pharmaceutique, a été sollicitée pour l'accompagner dans ce projet. Certes, ce sont des médicaments génériques, ce qui signifie qu'il ne s'agit pas de nouvelles inventions de médicaments, mais la nouveauté apportée a concerné les arômes utilisés. L'arôme fraise choisi a nécessité d'opérer certains changements dans la composition du médicament. L'autre changement introduit concerne l'utilisation de la pipette pour les sirops.

Les enfants malades ont du mal à avaler un médicament, une bonne partie de la dose est rejetée, explique Boudiba pour qui l'utilisation de la pipette permettra à l'enfant d'avaler la totalité de son sirop, et de ce fait sa guérison sera plus rapide. Même chose pour les personnes âgées qui n'arrivent pas à avaler leur sirop. Dans l'objectif de faire connaître ses médicaments, des démarches ont été entreprises auprès des hôpitaux et des cliniques. Un paiement par crédit dans un délai de six mois leur a été proposé. Mais pour l'heure, «aucune suite n'a été donnée à cette proposition», relève Boudiba. Patient et optimiste de décrocher des contrats au niveau national, Boudiba dit avoir reçu des commandes de pays africains tels que le Sénégal et le Nigeria, du Moyen- Orient ainsi que de la part de deux pays européens. En attendant l'enregistrement de ces médicaments en Europe, des pré-contrats ont été signés avec deux pays européens, dont l'Italie.

Concernant l'accord d'association avec l'Union européenne, Rachid Boudiba n'a pas caché son inquiétude quant au risque de disparition de beaucoup

d'opérateurs nationaux, notamment ceux qui n'ont pas encore remboursé la totalité des crédits contractés. Ceux qui se sont lancés dans l'investissement il y a juste quelque temps ont dû suspendre leurs travaux. En levant la condition d'investir pour les importateurs, l'Etat est appelé à «professionnaliser le secteur pharmaceutique». Cette professionnalisation, estime Boudiba, passe notamment par la «délivrance de l'attestation de bonnes pratiques de fabrication (BPF) aux investisseurs professionnels». Jusque-là, «l'Algérie n'a jamais délivré cette attestation à un opérateur, bien qu'elle soit exigée dans les pays étrangers». Avec une volonté d'acier et étant sûr de «la bonne qualité de ses produits», Boudiba a décidé de faire appel à une firme étrangère pour réaliser un audit pour prouver la bonne qualité des produits de Theracia.

La consommation algérienne des médicaments produits localement dépend de la communication assurée en premier lieu par les opérateurs ainsi que des prescripteurs et des pharmaciens. Pour le cas des médicaments de Theracia, qui sont commercialisés avec les prix les plus bas du marché, des délégués médicaux assurent la mission de vulgarisation. Boudiba regrette, par contre, «la persistance de l'importation de certains antibiotiques qui sont pourtant produits en quantités dépassant de loin la demande nationale». D'ailleurs, le marché national est saturé en termes de production d'antibiotiques. «L'importation actuelle de certains antibiotiques est inutile». Selon lui, «elle doit se limiter aux médicaments destinés aux maladies incurables». Cette importation ne favorise guère l'investissement national dans l'industrie pharmaceutique. Les opérateurs, a-t-il recommandé, «doivent être encouragés par les pouvoirs publics». Les pouvoirs publics, qui exigeaient aux importateurs d'investir dans un délai de trois ans d'exercice, devaient encourager la consommation des médicaments produits localement au lieu de laisser «le champ libre aux gens d'importer des produits similaires».

Cette importation ne fait que créer aux investisseurs des difficultés d'écoulement de leur production, et de ce fait, ils n'arrivent pas à rembourser les crédits octroyés par les banques. «La production nationale n'est pas protégée», regrette Rachid Boudiba qui interpelle le ministère de la Santé en vue d'organiser des rencontres avec les industriels du secteur pharmaceutique. Comme mesure d'encouragement, il propose

aussi au ministère de différer l'importation des médicaments qui sont produits localement afin de permettre aux opérateurs nationaux d'écouler leurs produits. Equilibrer le marché du médicament incombe au ministère de la Santé qui doit aussi définir des orientations. Ces dernières s'imposent du fait, par exemple, qu'une vingtaine d'opérateurs fabriquent du paracétamol. «Cette situation n'aurait pas existé avec la création d'un bureau d'orientation des investissements». Il est possible de satisfaire la demande nationale pour certains médicaments puisque des pays comme la Tunisie et le Maroc parviennent à assurer 70% de leurs besoins, a-t-il relevé. Quant aux investisseurs étrangers qui veulent s'installer en Algérie, les autorités doivent exiger d'eux d'investir dans la production des médicaments dont la production est complexe.

Les médicaments produits par Theracia attendent d'être enregistrés sur la liste des médicaments remboursables par la sécurité sociale.

Le dossier a été déposé au mois d'octobre dernier. Boudiba reproche à la Caisse nationale de la sécurité sociale (Cnas) le fait de ne pas prioriser les dossiers introduits par des opérateurs nationaux dans le traitement des dossiers des médicaments devant être inscrits sur la liste des médicaments remboursables..

Une nouvelle unité de fabrication d'antibiotiques génériques, tels que l'Augmentin, sera lancée à partir du premier trimestre 2006. «Si le produit est vite enregistré», il sera possible de le commercialiser à partir du deuxième trimestre 2006. Ce projet, qui sera réalisé par une firme espagnole, coûtera environ 1,2 milliard de dinars.

Des équipements de dernière génération et une équipe qualifiée sont les atouts de Theracia. Rien n'est laissé au hasard. Tout est contrôlé, depuis la matière première jusqu'à la production finale. Même l'architecture des lieux a été conçue de façon à assurer un maximum de propreté aux lieux. La moindre poussière n'est pas permise dans ces lieux où même l'air est contrôlé. L'accès à certains lieux n'est possible que par l'utilisation d'un code, qui n'est connu que par ceux qui y exercent. Le personnel des autres services n'a pas le droit d'y pénétrer. «C'est très délicat», a affirmé Rachid Boudiba qui veille au grain.

Nous continuons cette semaine la série de portraits un peu particulière pour la presse algérienne dans la mesure où nous essayons de rompre avec une longue tradition populiste qui a pendant longtemps considéré les privés algériens comme des exploités sans foi ni loi, tout juste intéressés par le gain facile et rapide. Si quelques-uns le sont effectivement, beaucoup d'autres patrons d'industrie sont à l'exact opposé de cette triste légende et méritent mieux que les jugements lapidaires émis autour d'une table du café du commerce. Nos reporters ont alors fait leur travail et sont partis à la rencontre d'hommes et de femmes qui ont pris des risques insensés, déployé des efforts titanesques et assumé de lourdes responsabilités pour faire naître et prospérer des entreprises performantes. Certains d'entre eux comme les Rebrab, les Lounis Khodja, les Omar Ramdane, les Chabani, les Hamiani, les Rahim et bien d'autres encore ont bâti de véritables empires industriels et commerciaux au milieu de l'hostilité et de l'incompréhension de la société et de l'Etat. Le vingt et unième volet de cette saga un peu exceptionnelle est consacré à Rachid Boudiba, à sa famille et sa réussite en Algérie. »

Annexe V: exemple de la croissance des PME algériennes dans le secteur de l'agro-alimentaire

• *Entreprise agro-Alimentaire Hamoud Boualem :*

L'entreprise familiale Hamoud Boualem a été créée au XIX^e siècle. le fondateur qui est l'arrière arrière grand père du PDG actuel est né en 1829, il avait une trentaine d'années quand il a commencé son activité; d'abord comme commerçant des arômes naturels, extraits de plantes et de fleurs, ensuite il s'est lancé dans les sodas, dans les années 1870.

Cette entreprise est construite en 1878 dans un quartier d'Alger. 1889, ce fondateur fabrique déjà la fameuse limonade « Blanche » et monte avec quelques bouteilles à la première exposition universelle de paris en 1889 . où il a récolté 20 médailles d'or qui font désormais l'emblème et le LOGO présents sur l'étiquette .

C'est jusqu'au 1927, que l'entreprise déménage dans ses locaux actuels « quartier ruisseau », à l'époque c'est la première zone industrielle d'Alger .

Le grand père du PDG actuel (Mohamed Réda Hamoud) invente le selecto, qui va devenir la boisson star du groupe (elle représente aujourd'hui 40% des ventes) . mais se révèle mauvais gestionnaire . La société est en faillite et tombe sous la coupe des créanciers .

En 1947, il s'entoure d'un cousin et d'une sœur comme associés . C'est toujours la même structure qui prévaut actuellement. les enfants du cousins ont pris la relève et sont toujours associés .

Cette entreprise a connu une nouvelle phase de déclin durant la période 1978 à 1983 à cause des difficultés rencontrées dans l'importation des équipements et des matières premières. cette entreprise est dans une situation de quasi monopole et une forte concurrence .

C'est en 1983 que Mohamed Réda Hamoud arrive aux commandes, la situation reste critique .

La libéralisation de l'économie , au début des années 1990 a permis de faire redémarrer la société qui peut à nouveau traiter avec ses fournisseurs.

En 2000, cette entreprise a connu un nouveau souffle avec des équipements complètement neufs. Le PDG de Hamoud Boualem interrogé par une journaliste D'Elwatan (Olivia Marsaud) affirme que dans sa famille, ils sont des industriels, des fabricants, mais de mauvais commerçants .

Aujourd'hui, Hamoud Boualem travail avec trois unités de productions ; la maison mère à Ruisseau (qui fournit 60% de la production). une à coté de L'aéroport d'Alger (dont il est le propriétaire à 40%) et une autre, dans l'algérois, avec laquelle il est en contrat d'exploitation .

Une usine est en cours de construction à Oran et devrait être opérationnelle en 2006.

A coté de ses anciens produits, le PDG Mohamed Reda) de Hamoud a introduit des innovations comme le *Slim Bitter*, il y a trois ans , et plus dernièrement, les boissons en jus de fruit .

En ce qui concerne la concurrence , Hamoud Boualem semble se défendre contre les deux poids lourds que sont COCA COLA et PEPSI .

Mais cette entreprises familiale se rassure grâce à la côte de popularité dont il bénéficie auprès des algériens, qui plébiscitent en masse ses boissons.

L'international n'est pas la priorité de Mohamed Réda Hamoud mais il l'a pourtant développé peu à peu en exportant ses bouteilles en Grande Bretagne, au Canada, Hollande, en Espagne, et aux Etats Unis « Le gain n'est pas financier a déclaré le PDG de Hamoud mais une c'est plus une opération de Marketing et la fierté d'avoir passé les contrôles sanitaires très strict »

L'entretien du PDG de Hamoud et La journaliste d'Elwatan s'est terminé comme suit : « Hamoud Boualem est la plus vieille entreprise algérienne en activité . toute catégories confondues, aujourd'hui, la marque n'appartient plus à la famille, elle appartient à tous les Algériens ».

- **Entreprise Cevital : « Un groupe en pleine expansion, une société tournée vers l'exportation »**

L'Algérie a opté pour l'économie de marché et les entreprises privées se retrouvent au cœur d'une nouvelle dynamique entrepreneuriale. Parmi les plus importantes d'entre elles, Cevital tire le peloton de tête

Issad Rebrab, patron de Cevital, né en 1944 à Tademont azouz (Tizi-Ouzou), il a commencé par un cabinet d'expertise comptable en 1968. et en 1971, il a accepté d'être associé à hauteur de 20% dans une petite entreprise de construction métallique, Socomeg (05 associés et 04 employés).Il occupait de la partie comptabilité et de la partie commerciale, tout en gardant son cabinet d'expert comptable. Chaque année ils investissaient les résultats, et en 1974 ils ont arrivés à 65 employés. A ce moment là, ils étaient que trois associés, car les deux autres associés ont peur d'être nationalisés. et c'est comme ça que Issad Rabrab a été contraint de créer sa propre société, « Profilor » en 1975 avec quatre employés.

Au bout de quatre ans Profilor avait racheté un de ses concurrents dans le rayonnage métallique et a racheté la société algérienne de construction métallique (SACM) d'Oran dans la chaudronnerie et la fonderie, avec 180 employés. Le PDG actuel de cevital a ensuite créée ENALUX qu'il avait cédée à son frère en 1988.

Profilor a crée Nordmetal, puis metalor, et en 1988, el a lancé le projet de Metal Sider, qui est de la grosse sidérurgie.

En 1992, première année d'activité de Metal Sider, entré en production du rond à béton et des procédés marchands tout en faisant la commercialisation des produits sidérurgiques, Metal Sider avait un millier d'employés et 25 sous-traitants. C'était la première société en Algérie. Elle avait réalisée plus de 6 milliards de DA (300 millions de dollars) de chiffre d'affaire et 33 millions de dollars de résultat net. Cette société est devenue non seulement la première société du groupe mais aussi la première société du secteur sidérurgique en Algérie.

Metal Sider a réinvesti dans le secteur de la communication en créant le journal « liberté », elle racheté IBM ainsi que l'activité de Rank Xerox en Algérie. Créé en 1991, le journal « liberté » avait une ligne éditoriale défendant la démocratie, les libertés et un Etat républicain.

C'est en 1995, que la société a subi un sabotage terroriste, ils ont sabotés non seulement le complexe le Metal Sider mais aussi l'usine Metalor et Sotecom. Ce qui a obligé le PDG de cevital de mettre au chômage près d'un milliers d'employés, et donc d'arrêter son activité.

Il a été menacé ce qu'il a obligé de partir en France en 1995, en parallèle, il continuait à importer du sucre qu'il revendait sur le marché local.

En 1996, el est revenu en Algérie, il y a eu concurrence déloyale sur l'importation du sucre ce qu'il a obligé de quitter cette filière en se reversant dans l'activité des intrants des aliments de bétail, il y a eu la même situation (concurrence déloyale) qu'il a connu avec le sucre.

C'est à ce moment là, qu'il va retourner vers son activité habituelle qui est l'industrie.

En 1998, Essad Rebrab et ses associés ont lancé la construction de deux lignes de raffinage d'huile de 600T/J qu'ils ont réalisé en six mois et qui a été une très grande réussite puisque très rapidement ils pu satisfaire les besoins du marché. ils ont boosté les lignes de raffinage de 600 à 800 T/J et une année après, ils ont ajouté une ligne de 1000 T/J.

Aujourd'hui Cevital est la plus grande raffinerie d'Afrique et d'Europe. Ils ont pu faire passer le pays du stade d'importateur au stade d'exportateur.

Les capacités de production de Cevital représentent 140% des besoins du marché local. Le marché national est de 400 000 T/an et ils produisaient 570 000 T/J.

Ils ont ajouté après, une margarinerie sur le même site de 180 000 T/an qui représente 120% des besoins du marché national. Cevital a aussi des Silos portuaires, un terminal de déchargement portuaire de 2000T/H et qui est l'un des plus importants de la méditerranée.

Cevital a connu une croissance annuelle supérieure à 50% en moyenne. La masse salariale est passée de 1999 à 2004 de 106 millions de DA à 799 millions de DA.

Les investissements sont passés pour la même période de 3819 millions de DA à 20233 Millions de DA. ils avaient 1571 millions de DA de fonds propres en 1999 et ils étaient passés en 2004 à 20054 millions de DA . et le CA a été multiplié pour la même période par 11 et tout ça c'est dû au fait que Cevital réinvestisse constamment ses bénéfices .

En terme de création d'emplois, c'est environ un millier d'emplois directs, selon les chiffres prévisionnels sur l'évolution des effectifs de Cevital de 3600 employés en 2006 , elle passera à 4500 employés en 2007.

Diversification des secteurs d'activité, investissement de 115 milliards de dinars entre 2005 et 2010, recrutements de 50 000 personnes, plan de formation. Le groupe Cevital ambitionne de devenir, à moyen terme, la deuxième entreprise algérienne après Sonatrach

M. Rebrab compte investir dans l'agriculture, la sidérurgie, la pétrochimie et la grande distribution. Il a soutenu que "Cevital est préparée pour affronter la concurrence étrangère bien avant l'entrée en vigueur de l'accord d'association entre l'Algérie et l'Union européenne le 1er septembre 2005 en investissant dans les équipements de dernière technologie et en se dotant d'un personnel qualifié".

Cevital a contribué à raison de 7,5 milliards de dinars au budget de l'État durant l'année 2004 sous forme d'impôts et taxes. Mieux, cette entreprise a économisé à l'Algérie plusieurs centaines de millions de dollars US à travers ses exportations ou par ses substitutions à l'importation pendant l'exercice précédent. Rien que pour la commune de Béjaïa, la société a payé plus de 40 milliards de centimes à titre de TAP (taxe sur l'activité professionnelle). Cevital reste un important contribuable

La bonne santé financière de cette société est confirmée par la confiance dont elle jouit auprès des banques nationales et internationales. “Nous n’avons aucun découvert bancaire, et nos comptes sont certifiés par un cabinet d’audit de renommée internationale, KPMG”, soulignera le P-DG, en l’occurrence, M. Issad Rebrab. Le chiffre d’affaires (CA) que cette société a réalisé en 2004 a dépassé 38 milliards de dinars en hors taxes. Si on ajoute toutes les taxes confondues, le CA atteint 44 milliards de dinars.

Annexe VI : Code générale de l’enquête

Identification de l’entreprise

| Nature du renseignement | Variables | N° de colonnes | Modalités | Code |
|------------------------------------|-----------|----------------|---|--|
| Fonction de gestionnaire principal | fongest | 1 | -Gérant -Directeur -Directeur général | 1 2 3 |
| Wilaya | wil | 2-3 | Voir code géographique | 01 à 48 |
| Commune | com | 4-5 | Voir code géographique | 01 à n |
| Domaine d'activité | domactiv | 6-8 | - Extraction d'hydrocarbures - Autres industries alimentaires - Fab d'articles en papier ou carton - Fab de peintures et vernis - Industrie pharmaceutique - Fab de savons de parfums et produits d'entretien - Industrie du caoutchouc - Transformation des matières plastiques - Fab de machines d'usage général - Fab de matériel de distribution et de commande électrique - Fab de meubles | 11.1 15.8 21.2 24.3 24.4 24.5 25.1 25.2 29.2 31.2 36.1 |
| Date de création | datcrea | 9-14 | Vérifier les 6 chiffres | 00.00.00 à 00.00.03 |
| Année de création | anncrea | 15-18 | Vérifier les 4 chiffres | 0000à2003 |
| Statut juridique | statut | 19 | -SARL -EURL -SNC -SPA -ETS -Société mixte -Entreprise individuelle -Privé physique -Privé national | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |

| | | | | |
|---------------------------------|----------|-------|-------------------------|-----------|
| Nombre d'employés | nbemploi | 20-22 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| N° de registre commerce | nregistr | 23-33 | Vérifier le N° | |
| N° d'identification statistique | nident | 34-49 | Vérifier le N° | |

Volet I : Fonctionnement de l'entreprise

Information sur l'entreprise

| Nature du renseignement | Variables | N° de colonnes | Modalités | Code |
|-------------------------------------|-----------|----------------|---|---|
| Capital social de l'entreprise (DA) | capital | 50-58 | Vérifier les 9 chiffres | 000000001 à n |
| Chiffre d'affaire en 2002(DA) | chiffre | 59-68 | Vérifier les 10 chiffres | 0000000001 à n |
| Solde de bilan | solde | 69 | Positif Négatif | 1 2 |
| Volume du produit1: Année | volpro11 | 70-73 | Vérifier les 4 chiffres | 0000 à 2003 |
| Quantité | volpro12 | 74-83 | Vérifier les 10 chiffres | |
| Unité de mesure | volpro13 | 84 | Tube Tonne Boite Pièce KG Litre Flacon Unité Grosse | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| Volume du produit2: Année | volpro21 | 85-88 | Vérifier les 4 chiffres | 0000 à 2003 |
| Quantité | volpro22 | 89-98 | Vérifier les 10 chiffres | |
| Unité de mesure | volpro23 | 99 | Tube Tonne Boite Pièce KG Litre Flacon Unité Grosse | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 |
| Changement de localité | changloc | 100 | Non Oui | 0 1 |
| Localité d'origine (wilaya) | wilorigi | 101-102 | Nc Voir code géographique | -1 01 à 48 |
| Localité d'origine (commune) | commorig | 103-104 | Nc Voir code géographique | -1 01 à n |

Information sur l'affaire

| Nature du renseignement | Variables | N° de colonnes | Modalités | Code |
|-------------------------|-----------|----------------|-----------|------|
|-------------------------|-----------|----------------|-----------|------|

| | | | | |
|--|----------|---------|--|-------------|
| Création de l'affaire : En achetant un brevet | creaff1 | 105 | Non Oui | 0 1 |
| Brevet personnel | Creaff2 | 106 | Non Oui | 0 1 |
| Une opportunité d'investissement | Creaff3 | 107 | Non Oui | 0 1 |
| Vous connaissiez le métier parce que vous êtes de la branche | Creaff4 | 108 | Non Oui | 0 1 |
| C'est un héritage de la famille | Creaff5 | 109 | Non Oui | 0 1 |
| Autres | Creaff6 | 110 | Non Oui | 0 1 |
| Raisons de création : coût du risque | raiscre1 | 111 | Non Oui | 0 1 |
| Gagner sa vie correctement | raiscre2 | 112 | Non Oui | 0 1 |
| Quête d'autonomie et de prestige | raiscre3 | 113 | Non Oui | 0 1 |
| Désir et plaisir de créer | raiscre4 | 114 | Non Oui | 0 1 |
| Devenir riche | raiscre5 | 115 | Non Oui | 0 1 |
| Echapper au chômage | raiscre6 | 116 | Non Oui | 0 1 |
| Autres | raiscre7 | 117 | Non Oui | 0 1 |
| Situation de l'entreprise | situentr | 118 | Oui A proximité Non dans une zone prévue à cet effet | 1 2 3 |
| Votre entreprise est-t-elle située : | locaentr | 119 | Zone urbaine A la périphérie de la ville | 1 2 |
| Distance du PME similaire la plus proche (Km) | dispme | 120-123 | Vérifier les 4 chiffres | 0000 à n |
| Choix de localité : proche d'une zone d'activité économique | chloc1 | 124 | Non Oui | 0 1 |
| Terrain accessible (bas prix) | chloc2 | 125 | Non Oui | 0 1 |
| Accès facile aux moyens de communication | chloc3 | 126 | Non Oui | 0 1 |
| Disponibilité des moyens (énergie, eau, matière première,..) | chloc4 | 127 | Non Oui | 0 1 |
| Avantages fiscaux attribués par la commune | chloc5 | 128 | Non Oui | 0 1 |
| Connaissance de la région | chloc6 | 129 | Non Oui | 0 1 |
| Proximité de marché | chloc7 | 130 | Non Oui | 0 1 |

| | | | | |
|--|----------|---------|---|---------------------------------------|
| Commodités du local | chloc8 | 131 | Non Oui | 0 1 |
| Autres | chloc9 | 132 | Non Oui | 0 1 |
| Etude de marché | etumarch | 133 | Non Oui | 0 1 |
| Pour la création de votre entreprise, avez-vous sollicité un crédit bancaire ? | credcrea | 134 | Non Oui | 0 1 |
| Garanties exigées | garantie | 135 | Nc Hypothèque Nantissements de matériels et locaux Crédit au sein de l'ANSEJ Aucune Autres | -1 1 2 3 4 5 |
| Taux d'intérêt | tauxint | 136-137 | Nc Vérifier les 2 chiffres | 0 01 à n |
| Echéanciers de remboursement | echeanc | 138 | Nc Trimestriel Semestriel Annuel Autres | -1 1 2 3 4 |
| Réunion du capital : à partir de vos économies personnelles | reucap1 | 139 | Non Oui | 0 1 |
| Auprès des proches (amis et famille) | reucap2 | 140 | Non Oui | 0 1 |
| Auprès de certaines entreprises | reucap3 | 141 | Non Oui | 0 1 |
| Autres | reucap4 | 142 | Non Oui | 0 1 |
| Bénéfice d'un appui d'un organisme | benapp | 143 | Non Oui | 0 1 |
| Si oui, auprès de quel organisme ? | organism | 144 | Nc Chambre de commerce OSCIP APSI ANDI ANSEJ Wilaya Autres | -1 1 2 3 4 5 6 7 |
| Depuis la création de votre entreprise, avez-vous sollicité un crédit bancaire ? | credbanq | 145 | Non Oui | 0 1 |
| Pour financer : Une extension des capacités de production | financ1 | 146 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Une modernisation des équipements | financ2 | 147 | Nc Non | -1 0 |

| | | | | |
|--|----------|---------|--|-----------------------------|
| | | | Oui | 1 |
| Des opérations courantes | financ3 | 148 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Date du dernier crédit(mois) | datdern | 149-150 | Nc Vérifier les 2 chiffres | 0 01 à n |
| Nature du dernier crédit | natdern | 151 | Nc C.M.T (crédit à moyen terme) Equipements et Exploitation Investissement Découvert Autres | -1 1 2 3 4 5 |
| Durée du prêt | durpret | 152-153 | Nc Vérifier les 2 chiffres | 0 01 à n |
| Importance des dettes | impdett | 154 | Nc Très importantes Importantes Peu importantes | -1 1 2 3 |
| Origine de vos dettes : Banques | origdet1 | 155 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Particuliers | origdet2 | 156 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Famille | origdet3 | 157 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Autres | origdet4 | 158 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Vos dettes ont elles une incidence sur le niveau de votre trésorerie ? | incdett | 159 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Vous imposent-ils des pressions de remboursement ? | creanc1 | 160 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Vous ont-ils poussé à un rééchelonnement de vos dettes ? | creanc2 | 161 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Ne vous ont-ils pas proposé de transformer une partie des dettes en participation au capital ? | creanc3 | 162 | Nc Non Oui | -1 0 1 |

Information sur l'organisation de l'entreprise

| Nature du renseignement | Variables | N° de colonnes | Modalités | Code |
|-----------------------------|-----------|----------------|-----------|------|
| Structures fonctionnelles : | strfon1 | 163 | Non | 0 |

| | | | | |
|--|----------|---------|-------------------------------|-------------|
| Production | | | Oui | 1 |
| Finances | strfon2 | 164 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Comptabilité | strfon3 | 165 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Personnel | strfon4 | 166 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Formation | strfon5 | 167 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Commerciale | strfon6 | 168 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Administration | strfon7 | 169 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Achat et approvisionnement | strfon8 | 170 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Autres | strfon9 | 171 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Disposition d'un organigramme | organigr | 172 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Disposition d'un conseil d'administration | consadmi | 173 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Nombre | nombre | 174-175 | Nc Vérifier les 2 chiffres | 0 01 à n |
| Qualité des membres du conseil | qualmem | 176 | Nc | -1 |
| | | | Associés et cadres dirigeants | 1 |
| | | | Actionnaires | 2 |
| | | | Autres | 3 |
| Désignation du conseil : l'assemblée des actionnaires | design1 | 177 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Le propriétaire | design2 | 178 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Autres | design3 | 179 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Rôle du conseil d'administration : Répartition du résultat | role1 | 180 | Nc | -1 |
| | | | Décidé | 1 |
| | | | Consulté | 2 |
| Approbation des comptes | role2 | 181 | Nc | -1 |
| | | | Décidé | 1 |
| | | | Consulté | 2 |
| Cessions d'actifs | role3 | 182 | Nc | -1 |
| | | | Décidé | 1 |
| | | | Consulté | 2 |
| Emprunts | role4 | 183 | Nc | -1 |
| | | | Décidé | 1 |
| | | | Consulté | 2 |
| Acquisition | role5 | 184 | Nc | -1 |
| | | | Décidé | 1 |

| | | | | |
|-----------------|-------|-----|--------------------------|--------------|
| | | | Consulté | 2 |
| Diversification | role6 | 185 | Nc Décidé Consulté | -1 1 2 |
| Alliances | role7 | 186 | Nc Décidé Consulté | -1 1 2 |

Mise à niveau et partenariat

| Nature du renseignement | Variables | N° de colonnes | Modalités | Code |
|---|-----------|----------------|------------------|--------------|
| Le ministère vos a-t-il informé du programme de mise à niveau ? | infprog | 187 | Non Oui | 0 1 |
| Si oui, votre entreprise est-elle concernée par ce programme ? | concpo | 188 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Ce programme vise à : Rendre les entreprises plus compétitives | visprog1 | 189 | Non Oui | 0 1 |
| Améliorer la qualité des produits | visprog2 | 190 | Non Oui | 0 1 |
| Préparer les entreprises à l'exportation des produits | visprog3 | 191 | Non Oui | 0 1 |
| Améliorer les performances du personnel | visprog4 | 192 | Non Oui | 0 1 |
| Autres | visprog5 | 193 | Non Oui | 0 1 |
| Souhaiteriez bénéficier de cette expérience de mise à niveau ? | benefici | 194 | Non Oui | 0 1 |
| Pour : Rendre les entreprises plus compétitives | pourqu1 | 195 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Améliorer la qualité des produits | pourqu2 | 196 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Préparer les entreprises à l'exportation des produits | pourqu3 | 197 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Améliorer les performances du personnel | pourqu4 | 198 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Autres | pourqu5 | 199 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Avez- vous sollicité déjà des entreprises étrangères pour monter une affaire en partenariat ? | partenar | 200 | Non Oui | 0 1 |

| | | | | |
|---|--------|-----|------------------|--------------|
| La réussite de cette expérience vous permis : De bénéficier d'une compétence pour faire mieux votre métier | reuss1 | 201 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| D'améliorer la qualité de vos produits | reuss2 | 202 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| De gérer mieux votre affaire | reuss3 | 203 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| D'exporter vos produits | reuss4 | 204 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| De certifier et normaliser vos produits | reuss5 | 205 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Autres | reuss6 | 206 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Expérience a échoué, c'est parce que:Il y a trop de contraintes bureaucratique | echou1 | 207 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Les textes sont trop rigides | echou2 | 208 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Les conditions actuelles (sécuritaires) ne le permettent pas | echou3 | 209 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Mon créneau d'activité n'intéresse pas les étrangers | echou4 | 210 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Autres | echou5 | 211 | Nc Non Oui | -1 0 1 |

Information sur le produit

| N ° de colonne | Variables | N° de colonnes | Modalités | Code |
|---|------------|----------------|-------------------------|--------------|
| Vos principaux produits : Produit1 | produit1 | 212-217 | Vérifier le chiffre | 00.00.01 à n |
| Produit2 | produit2 | 218-223 | Vérifier le chiffre | 00.00.01 à n |
| A qui vendez-vous ces produits : Particuliers (%) | vendpro1 | 224-226 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 100 |
| Commerçants (%) | vendpro2 | 227-229 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 100 |
| Grossistes (%) | vendpro3 | 230-232 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 100 |
| Collectivités (%) | vendpro4 | 233-235 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 100 |
| Qualité de produits | quaproduct | 236 | Meilleurs que les | 1 |

| | | | | |
|---|----------|---------|---|------------------------|
| | | | concurrents Equivalents Moindres qualité que les Concurrents | 2 3 |
| Vos produits sont-ils certifiés ? | certprod | 237 | Non Oui | 0 1 |
| les produits certifiés | prodcert | 238 | Nc Produit1 Produit2 Tous Autres | -1 1 2 3 4 |
| Clientèle : Client direct | client1 | 239 | +50% Entre 20% et 50% Moins de 20% 0% | 1 2 3 4 |
| Grandes entreprises | client2 | 240 | +50% Entre 20% et 50% Moins de 20% 0% | 1 2 3 4 |
| PME-PMI | client3 | 241 | +50% Entre 20% et 50% Moins de 20% 0% | 1 2 3 4 |
| Administration | client4 | 242 | +50% Entre 20% et 50% Moins de 20% 0% | 1 2 3 4 |
| Autres | client5 | 243 | +50% Entre 20% et 50% Moins de 20% 0% | 1 2 3 4 |
| Techniques de vente : Aucune | tecven1 | 244 | Non Oui | 0 1 |
| Etude de marché | tecven2 | 245 | Non Oui | 0 1 |
| Publicité | tecven3 | 246 | Non Oui | 0 1 |
| Internet | tecven4 | 247 | Non Oui | 0 1 |
| Autres | tecven5 | 248 | Non Oui | 0 1 |
| Mode de paiement de vos produits : payés avant la livraison (%) | modpai1 | 249-251 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 100 |
| Payés à la livraison (%) | modpai2 | 252-254 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 100 |
| Payés après la livraison (%) | modpai3 | 255-257 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 100 |
| Proportion des ventes: Au niveau local (%) | propor1 | 258-260 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 100 |
| Au niveau régional (%) | propor2 | 261-263 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 100 |
| Au niveau national (%) | propor3 | 264-266 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 100 |
| A l'exportation (%) | propor4 | 267-269 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 100 |

| | | | | |
|--|---------|-----|-----|---|
| Suivez- vous votre produit au niveau du consommateur final ? | suiprod | 270 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |

Stratégie

| Nature du renseignement | Variables | N° de colonnes | Modalités | Code |
|---|-----------|----------------|-----------|------|
| Choix de gamme de produits: La taille du marché | choix1 | 271 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Le taux annuel de croissance élevé du marché | choix2 | 272 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Le faible degré de concurrence | choix3 | 273 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Une expérience accumulée dans le domaine | choix4 | 274 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Autres | choix5 | 275 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Idée sur votre part de marché, pour chaque produit | votrpart | 276 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Idée sur la part de marché de vos concurrents | concpart | 277 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Pensez-vous renforcer cette part de marché ? | renfpart | 278 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Si oui : En développant de nouvelles capacités propres | commen1 | 279 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Par rachat d'ensemble productif appartenant à des concurrents | commen2 | 280 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Par association avec d'autres entreprises (partenariat) | commen3 | 281 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Compétitivité du produit : % à celui des concurrents locaux | compet1 | 282 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| % à celui des produits importés | compet2 | 283 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Connaissance des atouts des concurrents: Vous surveillez leurs prix | atouts1 | 284 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Vous achetez leurs produits | atouts2 | 285 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Vous consultez leurs sites | atouts3 | 286 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Vous visitez leurs expositions | atouts4 | 287 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Vous suivez leurs parts de | atouts5 | 288 | Non | 0 |
| | | | Oui | 0 |

| | | | | |
|---|---------|-----|-----|---|
| marché | | | Oui | 1 |
| Vous collectez des informations sur leurs coûts | atouts6 | 289 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Autres | atouts7 | 290 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |

Information sur la matière première

| Nature du renseignement | Variables | Nb de colonnes | Modalités | Code |
|--|-----------|----------------|-------------------------|-----------|
| Provenance de l'achat | provach | 291 | Local | 1 |
| | | | Etranger | 2 |
| | | | Local+ Etranger | 3 |
| Moyenne de jours de stockage avant consommation | jourstoc | 292-294 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à n |
| Mode paiement des fournisseurs : Payés avant livraison (%) | paifour1 | 295-297 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 100 |
| Payés à la livraison (%) | paifour2 | 298-300 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 100 |
| Payés après livraison (%) | paifour3 | 301-303 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 100 |
| Rayon des appr au matière première en Algérie (Km) | rayapp1 | 304-307 | Vérifier les 4 chiffres | 0001 à n |
| Rayon des appros à l'étranger | rayapp2 | 308 | Vérifier les codes | 1 à 52 |
| Transport des appros : Le train | transp1 | 309 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| L'avion | transp2 | 310 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Bateau | transp3 | 311 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Camion | transp4 | 312 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Moyens propres | transp5 | 313 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Location service de transport | transp6 | 314 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Autres | transp7 | 315 | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |

Contraintes

| Nature du renseignement | Variables | N° de colonnes | Modalités | Code |
|---|-----------|----------------|----------------------|------|
| Type d'obstacles rencontrés avec les services des douanes | typobsta | 316 | Nc | -1 |
| | | | Pas d'obstacle | 1 |
| | | | Obstacle mineur | 2 |
| | | | Obstacle moyen | 3 |
| | | | Obstacle majeur | 4 |
| | | | Obstacle très sévère | 5 |

| | | | | |
|---|---------|-----|------------------|--------------|
| Délais trop long entre le moment de dédouanement du produit et l'autorisation d'en disposer | obstac1 | 317 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Dispositions de la loi de finances différemment interprétées par les services des douanes | obstac2 | 318 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Informations à la disposition des douanes pas toujours actualisées | obstac3 | 319 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Les coûts d'importation sont trop élevés | obstac4 | 320 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Autres | obstac5 | 321 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Difficultés d'obtenir des licences de brevets | barr1 | 322 | Non Oui | 0 1 |
| Coût excessif des équipements | barr2 | 323 | Non Oui | 0 1 |
| Accès difficile aux matières premières | barr3 | 324 | Non Oui | 0 1 |
| Instabilité de la réglementation au niveau de la branche | barr4 | 325 | Non Oui | 0 1 |
| Autres | barr5 | 326 | Non Oui | 0 1 |

Information sur le personnel

| Nature du renseignement | Variables | N° de colonnes | Modalités | Code |
|------------------------------------|-----------|----------------|-------------------------|-----------|
| Nb actuel de salariés | nbsalar | 327-329 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Nb de salariés permanents : Cadres | nbsalp1 | 330-332 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Maîtrise | nbsalp2 | 333-335 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Exécution | nbsalp3 | 336-338 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Nb de salariés permanents | nbsalp | 339-341 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Nb de salariés temporaires: Cadres | nbsalt1 | 342-344 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Maîtrise | nbsalt2 | 345-347 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Exécution | nbsalt3 | 348-350 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Nb de salariés temporaires | nbsalt | 351-353 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Nb de femmes : Cadres | nbfemm1 | 354-356 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Maîtrise | nbfemm2 | 357-359 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Exécution | nbfemm3 | 360-362 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Nb de femmes | nbfemm | 363-365 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Nb de femmes temporaires: Cadres | nbfemt1 | 366-368 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |

| | | | | |
|--|----------|---------|--|-------------------|
| Maîtrise | nbfemt2 | 369-371 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Exécution | nbfemt3 | 372-374 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Nb de femmes temporaires | nbfemt | 375-377 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Ancienneté moyenne: Cadres (ans) | ancien1 | 378-379 | Vérifier les 2 chiffres | 01 à n |
| Maîtrise (ans) | ancien2 | 380-381 | Vérifier les 2 chiffres | 01 à n |
| Exécution (ans) | ancien3 | 382-383 | Vérifier les 2 chiffres | 01 à n |
| Nb de personnes formés en2001: Cadres | nbform1 | 384-386 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Maîtrise | nbform2 | 387-389 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Exécution | nbform3 | 390-392 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Nb de personnes formés en 2001 | nbform | 393-395 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Nb de personnes ayant quitté l'entreprise: Cadres | nbquit1 | 396-398 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Maîtrise | nbquit2 | 399-401 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Exécution | nbquit3 | 402-404 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Nb de personnes ayant quitté l'entreprise | nbquit | 405-407 | Vérifier les 3 chiffres | 001 à 250 |
| Idée sur les changements techniques pour les 5 prochaines années | idechang | 408 | Non Oui | 0 1 |
| Si oui, Avez vous une idée sur les répercussions de ces changements sur l'emploi ? | idreper | 409 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Les répercussions des changements sur l'emploi | repchang | 410 | Nc Plus de chômage Création d'emploi Autres | -1 1 2 3 |
| moyen de recrutement : Par l'intermédiaire d'annonce dans la presse | moyrec1 | 411 | Non Oui | 0 1 |
| Par le réseau (connaissance , famille....) | moyrec2 | 412 | Non Oui | 0 1 |
| Par des agences nationales pour l'emploi | moyrec3 | 413 | Non Oui | 0 1 |
| En contactant directement les écoles et universités et centres de formation professionnelle | moyrec4 | 414 | Non Oui | 0 1 |
| Autres | moyrec5 | 415 | Non Oui | 0 1 |
| Méthodes de sélection : Aucune | metsel1 | 416 | Non Oui | 0 1 |
| Sur la base d'un entretien individuel | metsel2 | 417 | Non Oui | 0 1 |
| Sur la base de tests | metsel3 | 418 | Non Oui | 0 1 |

| | | | | |
|--|----------|---------|-------------------------|--------------|
| Sur la base du diplôme | metsel4 | 419 | Non Oui | 0 1 |
| Sur la base de l'expérience professionnelle | metsel5 | 420 | Non Oui | 0 1 |
| Rayon d'habitation des salariés : Le plus court (km) | rayhab1 | 421-422 | Vérifier les 2 chiffres | 01 à n |
| Le plus long (km) | rayhab2 | 423-424 | Vérifier les 2 chiffres | 01 à n |
| Evaluation du personnel | evalpers | 425 | Non Oui | 0 1 |
| Raisons d'évaluation du personnel : L'attribution de primes | raisev1 | 426 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| La connaissance du potentiel humain | raisev2 | 427 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| L'envoi en formation | raisev3 | 428 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| La promotion | raisev4 | 429 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Autres | raisev5 | 430 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Personne chargée de l'évaluation du personnel : Vous même | persch1 | 431 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Le chef hiérarchique | persch2 | 432 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Le responsable du personnel | persch3 | 433 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Un consultant externe | persch4 | 434 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Autres | persch5 | 435 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Votre personnel a besoin : D'un complément de formation pour être performant | besper1 | 436 | Non Oui | 0 1 |
| D'être motivé pour fournir plus d'effort | besper2 | 437 | Non Oui | 0 1 |
| D'être mieux informé sur le devenir de l'entreprise | besper3 | 438 | Non Oui | 0 1 |
| D'être mieux encadré dans son travail | besper4 | 439 | Non Oui | 0 1 |
| Pour retenir les meilleurs compétences techniques : En attribuant plus de | comptec1 | 440 | Non Oui | 0 1 |

| | | | | |
|---|----------|-----|------------|--------|
| responsabilité et d'autonomie | | | | |
| En augmentant les salaires | comptec2 | 441 | Non Oui | 0 1 |
| En donnant plus d'avantages en natures | comptec3 | 442 | Non Oui | 0 1 |
| En les faisant intéresser au bénéfice de l'entreprise | comptec4 | 443 | Non Oui | 0 1 |
| En attribuant des actions ou des parts sociales dans l'entreprise | comptec5 | 444 | Non Oui | 0 1 |
| Autres | comptec6 | 445 | Non Oui | 0 1 |

Utilisation des nouvelles technologies par l'entreprise NTIC

| Nature du renseignement | Variables | N° de colonnes | Modalités | Code |
|---|-----------|----------------|---|------------------------|
| Nb d'ordinateurs | nbord | 446-447 | Vérifier les 2 chiffres | 01 à n |
| Connexion à Internet | coninter | 448 | Non Oui | 0 1 |
| Si oui , depuis combien de temps (mois)? | combien | 449-451 | Nc Vérifier les 3 chiffres | 0 001 à n |
| Nb d'ordinateurs connectés à Internet | nbordint | 452-453 | Nc Vérifier les 2 chiffres | 0 01 à n |
| Depuis combien de temps Internet est devenu opérationnel au sein de votre entreprise? | intopr | 454 | Nc Dès son installation Quelques temps après (moins d'un mois) Après une longue période (plus d'une année) Autres | -1 1 2 3 4 |
| Votre personnel a-t-il suivi une formation à Internet ? | formint | 455 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Existence d'un site Internet | exisite | 456 | Nc Non Oui Projet à l'étude En cours de construction | -1 0 1 2 3 |
| Objectif du site Internet : Présenter l'entreprise | objsit1 | 457 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Exposer les produits | objsit2 | 458 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Acheter la matière première | objsit3 | 459 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Vente de produits | objsit4 | 460 | Nc | -1 |

| | | | | |
|--|---------|-----|-----|----|
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Autres | objsit5 | 461 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Les services qui ont accès à Internet : Direction | serint1 | 462 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Service financier | serint2 | 463 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Approvisionnement | serint3 | 464 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Administration | serint4 | 465 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Service des ventes | serint5 | 466 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Autres | serint6 | 467 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Utilisation de l'Internet : Pour acheter en ligne | utint1 | 468 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Pour faire la vente en ligne | utint2 | 469 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Pour connaître ce que font les autres entreprises concurrentes | utint3 | 470 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Pour se faire connaître | unint4 | 471 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Pour accélérer vos transactions avec les partenaires | utint5 | 472 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Pensez-vous qu'Internet vous a apporté un plus au niveau de votre entreprise ? | plusint | 473 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Si oui , à quel niveau : Présentation de l'entreprise | niveau1 | 474 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Achat de la matière première | niveau2 | 475 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Vente et exploitation de produits | niveau3 | 476 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |
| | | | Oui | 1 |
| Rapidité des transactions avec les partenaires | niveau4 | 477 | Nc | -1 |
| | | | Non | 0 |

| | | | | |
|----------------------------------|---------|-----|--|------------------------|
| | | | Oui | 1 |
| Disponibilité de l'information | niveau5 | 478 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Facilité de communication | niveau6 | 479 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Demande de partenariat | niveau7 | 480 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Autres | niveau8 | 481 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| National | relcom1 | 482 | Nc Beaucoup Un peu Pas du tout Ne sais pas | -1 1 2 3 4 |
| International | relcom2 | 483 | Nc Beaucoup Un peu Pas du tout Ne sais pas | -1 1 2 3 4 |
| Connaissance des sites : Clients | consit1 | 484 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Fournisseurs | consit2 | 485 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Banques | consit3 | 486 | Nc Non Oui | -1 0 1 |
| Administration | consit4 | 487 | Nc Non Oui | -1 0 1 |

Information sur l'entrepreneur :

| Nature du renseignement | Variables | N° de colonnes | Modalités | Code |
|---|-----------|----------------|--|-------------|
| Etes vous le créateur de l'entreprise ? | createur | 488 | Non Oui | 0 1 |
| Fonction de l'entrepreneur | foncentr | 489 | Gérant Directeur Directeur général | 1 2 3 |
| Fonctions délégués : Production | fondel1 | 490 | Non Oui | 0 1 |
| Finances | fondel2 | 491 | Non Oui | 0 1 |

| | | | | |
|---|---------|-----|------------|--------|
| Comptabilité | fondel3 | 492 | Non Oui | 0 1 |
| Personnel | fondel4 | 493 | Non Oui | 0 1 |
| Formation | fondel5 | 494 | Non Oui | 0 1 |
| Commerciale | fondel6 | 495 | Non Oui | 0 1 |
| Administration | fondel7 | 496 | Non Oui | 0 1 |
| Achat et approvisionnement | fondel8 | 497 | Non Oui | 0 1 |
| Autres | fondel9 | 498 | Non Oui | 0 1 |
| Fonctions déléguées sont bien exécutées : | fonexe | 499 | Non Oui | 0 1 |

Identification de l'entrepreneur

| Nature du renseignement | Variables | N° de colonnes | Modalités | Code |
|-----------------------------------|-----------|----------------|---|---|
| Sexe | sexe | 500 | Masculin Féminin | 1 2 |
| Age | age | 501-502 | Vérifier les 2 chiffres | 01 à n |
| Lieu de naissance (wilaya) | lieunais | 503-504 | Voir code géographique | 01 à 48 |
| Lieu de résidence actuel (wilaya) | lieuresi | 505-506 | Voir code géographique | 01 à 48 |
| Statut matrimonial | statmatr | 507 | Marié Divorcé Célibataire Veuf (ve) | 1 2 3 4 |
| Ancienne profession | ancprofe | 508-509 | Cadre d'une entreprise privée Cadre d'une entreprise publique Fonctionnaire Profession libérale Chef d'entreprise, commerçant, artisan Profession intermédiaire : technicien, agent de maîtrise Autre profession intermédiaire Employé Ouvrier Agriculteur Demandeur d'emploi | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 |

| | | | | |
|--|----------|---------|---|---|
| | | | Autres | 12 |
| Diplôme initial | dipinit | 510-511 | Aucun Ecole coranique Certificat d'étude Brevet Formation professionnelle Bac Licence Diplôme d'ingénieur Magistère Doctorat | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| En quelle année l'avez obtenu ? | anndip | 512-515 | Vérifier les 4 chiffres | 0001 à 2003 |
| Quelle était la profession de votre père ? | profpere | 516-517 | Cadre d'une entreprise privée Cadre d'une entreprise publique Fonctionnaire Profession libérale Chef d'entreprise, commerçant, artisan Profession intermédiaire : technicien, agent de maîtrise Autre profession intermédiaire Employé Ouvrier Agriculteur Demandeur d'emploi Autres | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 |
| Commerçant ou artisan : En quoi ? | enquoi | 518 | Nc Vérifier les codes | -1 1à42 |
| Et où ? | etou | 519-520 | Nc Voir code géographique | -1 01à |
| Niveau d'instruction de votre père : | nivpere | 521-522 | Aucun Ecole coranique Certificat d'étude Brevet Formation professionnelle Bac Licence Diplôme d'ingénieur Magistère Doctorat | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Volet II : Indicateurs économiques et financiers

Bilan Actif et Passif

a) Actif :

| Nature du renseignement | Variables | N° de colonnes | Modalités | Code |
|--|-----------|----------------|---------------------|-----------------|
| Investissement | inv2 | 50-59 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Frais préliminaires | inv20 | 60-69 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Frais relatifs au pacte social | inv200 | 70-79 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Frais des emprunts | inv201 | 80-89 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Frais d'investissements | inv203 | 90-99 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Frais de fonctionnement antérieur au démarrage | inv204 | 100-109 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Frais d'études et recherches | inv205 | 110-119 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Frais exceptionnels | inv208 | 120-129 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Valeurs incorporelles | inv21 | 130-139 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Terrain | inv22 | 140-149 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Equipements de production | inv24 | 150-159 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Equipements sociaux | inv25 | 160-169 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Investissement en cours | inv28 | 170-179 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Stocks | stock3 | 180-189 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Marchandises | stock30 | 190-199 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Matières et fournitures | stock31 | 200-209 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Produits semi-finis | stock33 | 210-219 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Produits et travaux en cours | stock34 | 220-229 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Produits finis | stock35 | 230-239 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Déchets et rebus | stock36 | 240-249 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Stocks à l'extérieur | stock37 | 250-259 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Créances | crean4 | 260-269 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Créances d'investissements | crean42 | 270-279 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Créances de stocks | crean43 | 280-289 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Créances sur associés | crean44 | 290-299 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Avances pour compte | crean45 | 300-309 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Avances pour exploitation | crean46 | 310-319 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Créances sur clients | crean47 | 320-329 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Disponibilité (caisse et banque) | crean48 | 330-339 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Total actif | totactif | 340-351 | Vérifier le chiffre | 000000000001à n |

2) Passif

| Nature du renseignement | Variables | N° de colonnes | Modalités | Code |
|-------------------------|-----------|----------------|---------------------|---------------|
| Fonds propres | fond1 | 352-361 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Capital social | fond10 | 362-371 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Réserves | fond13 | 372-381 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Subventions | fond14 | 382-391 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Ecart de réévaluation | fond15 | 392-301 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Résultat en instance | fond18 | 402-411 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |

| | | | | |
|------------------------------------|----------|---------|---------------------|-----------------|
| d'affectation | | | | |
| Provision pour pertes et charges | fond19 | 412-421 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Dettes | dett5 | 422-431 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Dettes d'investissements | dett52 | 432-441 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Dettes de stocks | dett53 | 442-451 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Détention pour compte | dett54 | 452-461 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Dettes envers associés | dett55 | 462-471 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Dettes d'exploitation | dett56 | 472-481 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Avances commerciales | dett57 | 482-491 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Dettes financières | dett58 | 492-501 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Résultats de l'exercice si positif | result88 | 502-511 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Total passif | totpass | 512-523 | Vérifier le chiffre | 000000000001à n |

Tableau compte de résultats (TCR) :

| Nature du renseignement | Variables | N° de colonnes | Modalités | Code |
|--|-----------|----------------|---------------------|---------------|
| Ventes de marchandises (crédit) | credit70 | 524-533 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Marchandises consommées (débit) | debit60 | 534-543 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Marchandises consommées (crédit) | credit60 | 544-553 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Marge brute (débit) | debit80 | 554-563 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Marge brute (crédit) | credit80 | 564-573 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Production vendue (débit) | debit71 | 574-583 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Production vendue (crédit) | credit71 | 584-593 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Production stockée (débit) | debit72 | 594-603 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Production stockée (crédit) | credit72 | 604-613 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Production de l'entreprise pour elle-même (crédit) | credit73 | 614-623 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Prestations fournies (crédit) | credit74 | 624-633 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Transfert de charges de production (crédit) | credit75 | 634-643 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Matière et fournitures consommées (débit) | debit61 | 644-653 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Matière et fournitures consommées (crédit) | credit61 | 654-663 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Services (débit) | debit62 | 664-673 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Loyers terrains (débit) | debit621 | 674-683 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Loyers terrains (crédit) | credi621 | 684-693 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Loyers immeubles (débit) | debit622 | 694-703 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Loyers immeubles (crédit) | credi622 | 704-713 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Sous-traitance (débit) | debit623 | 714-723 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Valeur ajoutée (débit) | debit81 | 724-733 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Valeur ajoutée (crédit) | credit81 | 734-743 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |

| | | | | |
|--|----------|---------|---------------------|---------------|
| Produits divers (crédit) | credit77 | 744-753 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Transfert de charges d'exploitation (crédit) | credit78 | 754-763 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Frais de personnel (débit) | debit63 | 764-773 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Cotisations sociales (débit) | debit635 | 774-783 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Impôts et taxes (débit) | debit64 | 784-793 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Frais financiers (débit) | debit65 | 794-803 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Frais divers (débit) | debit66 | 804-813 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Dotations aux amortissements et aux provisions (débit) | debit68 | 814-823 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Dotations aux amortissements (débit) | debit682 | 824-833 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Résultats d'exploitation (débit) | debit83 | 834-843 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Résultats d'exploitation (crédit) | credit83 | 844-853 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Produits hors exploitation (crédit) | credit79 | 854-863 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Subventions reçus (débit) | debit791 | 864-873 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Subventions reçus (crédit) | credi791 | 874-883 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Charges hors exploitation (débit) | debit69 | 884-893 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Résultats hors exploitation (débit) | debit84 | 894-903 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Résultats hors exploitation (crédit) | credit84 | 904-913 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Résultat brut de l'exercice (avant impôts) (débit) | debit880 | 914-923 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Résultat brut de l'exercice (avant impôts) (crédit) | credi880 | 924-933 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Impôt sur les bénéfices (débit) | debit889 | 934-943 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Impôt sur les bénéfices (crédit) | credi889 | 944-953 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Résultat net de l'exercice (débit) | debit88 | 954-963 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |
| Résultat net de l'exercice (crédit) | credit88 | 964-973 | Vérifier le chiffre | 0000000001à n |

Liste des annexes

| | |
|---|------|
| <u>Annexe I</u> : Loi n° 01-18 du 27 Ramadhan au 12 décembre 2001 pour la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME)..... | P109 |
| <u>Annexe II</u> : Synthèse des principales études empiriques examinant les déterminants de la croissance..... | P213 |
| <u>Annexe III</u> : Répartition des PME privées par secteur d'activités | P222 |
| <u>Annexe IV</u> : Exemples de la croissance des PME algériennes dans les secteurs de la chimie..... | P223 |
| <u>Annexe V</u> : Exemples de la croissance des PME algériennes dans les secteurs de l'agro-alimentaire..... | P228 |
| <u>Annexe VI</u> : Code général de l'enquête..... | P233 |

Table des Matières

Remerciements

Dédicaces

Synthèse..... 04

Sommaire..... 05

Introduction générale..... 08

 ◇ L'introduction..... 09

 ◇ La problématique..... 11

 ◇ Les hypothèses de la recherche..... 12

 ◇ Le choix du thème..... 12

 ◇ La méthodologie de la recherche..... 13

Partie I : Cadre conceptuel et questions de recherche « Approche théorique »..... 14

 Introduction à la partie..... 15

**Chapitre 1: Aperçu global sur les PME Familiales et la conceptualisation
 de la croissance des entreprises..... 17**

 Introduction..... 18

 1. Aperçu global sur les PME algériennes..... 18

 1.1 Définition des différents concepts de base 19

 1.1.1 La notion de la petite et moyenne entreprise (PME) 19

 1.1.2 La notion de l'entreprise familiale..... 21

 1.1.3 La notion de croissance de l'entreprise..... 23

 1.2 Etat des lieux du secteur de la PME en Algérie..... 27

 1.3 Les contraintes affectant la naissance et le développement
 de la PME en Algérie..... 30

 1.4 L'entreprise familiale algérienne..... 31

 2. La prise de décision dans les organisations familiales et leurs objectifs..... 32

 2.1 La prise de décision dans les PME familiales..... 33

 2.1.1 L'influence du pouvoir dans la prise de décision..... 35

 2.1.2 Le propriétaire – dirigeant..... 36

 2.1.2.1 Définition du propriétaire – dirigeant..... 36

 2.1.2.2 Profils types du propriétaire –dirigeant..... 38

 2.1.3 L'organisation de l'entreprise familiale..... 39

| | | |
|---------|---|----|
| 2.1.4 | Les typologies entrepreneuriales relative à la croissance..... | 41 |
| 2.1.4.1 | L'entrepreneur Artisan (Craftsman)..... | 41 |
| 2.1.4.2 | L'entrepreneur opportuniste (Opportunistic)..... | 42 |
| 2.2 | Les objectifs des entreprises familiales..... | 42 |
| 2.2.1 | La maximisation du profit..... | 43 |
| 2.2.2 | Les objectifs des dirigeants des grandes entreprises..... | 44 |
| 2.2.3 | Les objectifs des dirigeants des PME..... | 45 |
| 2.2.4 | La fonction d'utilité de dirigeant de la PME..... | 45 |
| 2.2.5 | Conséquence pour la croissance des entreprises..... | 46 |
| 3. | Conceptualisation de la croissance des entreprises..... | 48 |
| 3.1 | Les approches théoriques de la croissance des PME..... | 49 |
| 3.1.1 | L'école néo classique et néo institutionnelle..... | 49 |
| 3.1.1.1 | Les économies d'échelles..... | 50 |
| 3.1.1.2 | L'école de Cambridge et le concept de taille optimale De la firme | 52 |
| 3.1.1.3 | La théorie des coûts de transaction..... | 53 |
| 3.1.2 | L'économie industrielle et l'analyse sectorielle..... | 55 |
| 3.1.2.1 | L'environnement socioéconomique de l'industrie..... | 55 |
| 3.1.2.2 | Les caractéristiques de l'offre et la demande..... | 56 |
| 3.1.2.3 | Les structures et les stratégies..... | 56 |
| 3.1.3 | Vision dynamique de la firme..... | 57 |
| 3.1.3.1 | les théories stochastiques..... | 57 |
| 3.1.3.2 | Les théories biologistes..... | 58 |
| 3.1.3.3 | La vision évolutionniste de la firme..... | 59 |
| 3.2 | La littérature récente de la croissance des PME..... | 59 |
| 3.2.1 | La croissance en tant que variable indépendante..... | 60 |
| 3.2.1.1 | Les modèles de stade de développement..... | 61 |
| 3.2.1.2 | Les implications de la croissance..... | 63 |
| 3.2.2 | La croissance en tant que variable dépendante..... | 63 |
| 3.3 | L'évolution du mode d'organisation de la PME en croissance..... | 64 |
| 3.3.1 | Présentation de l'approche..... | 64 |
| 3.3.2 | Critique de L'approche | 66 |
| | Conclusion du chapitre 1..... | 68 |

| | |
|---|-----------|
| <u>Chapitre 2</u> : Les déterminants et les difficultés rencontrées à la mise en œuvre | |
| la stratégie de croissance dans les PME | 69 |
| Introduction..... | 70 |
| 1. Les facteurs incitatifs à la croissance des PME | 70 |
| 1.1 Classification et base théoriques des recherches sur les déterminants | |
| de la croissance..... | 72 |
| 1.1.1 La classification de Birley et Westhead..... | 72 |
| 1.1.2 La classification de Weinzimmer..... | 73 |
| 1.1.3 La classification de Lohmann..... | 74 |
| 1.2 Modélisation de la performance et de la croissance..... | 75 |
| 1.2.1 Le modèle de Gartner..... | 75 |
| 1.2.2 Le modèle de Davidsson..... | 76 |
| 1.2.3 Le modèle de Herron et Robinson..... | 78 |
| 1.2.4 Le modèle de Weinzimmer..... | 79 |
| 1.2.5 Le modèle de storey..... | 81 |
| 1.3 Les Variables influençant la croissance des PME | 83 |
| 1.3.1 Les déterminants liés aux caractéristiques du propriétaire-dirigeant.... | 83 |
| 1.3.1.1. L'âge propriétaire-dirigeant..... | 86 |
| 1.3.1.2 Le niveau d'instruction du propriétaire-dirigeant..... | 87 |
| 1.3.1.3 L'expérience du propriétaire-dirigeant..... | 88 |
| 1.3.1.4 Les antécédents familiaux..... | 88 |
| 1.3.2 Les déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise..... | 89 |
| 1.3.2.1 La taille de l'entreprise..... | 90 |
| 1.3.2.2 L'âge de l'entreprise..... | 91 |
| 1.3.2.3 Autres déterminants liés aux caractéristiques de | |
| l'entreprise..... | 91 |
| 1.3.3 Les déterminants stratégiques..... | 94 |
| 1.3.3.1 Choix et étendue des marchés..... | 98 |
| 1.3.3.2 Positionnement sur le marché..... | 98 |
| 1.3.3.3 La planification..... | 99 |
| 1.3.3.4 Croissance interne ou externe..... | 99 |
| 1.3.4 Les déterminants environnementaux..... | 10 |
| 2. Les obstacles freinant la croissance de la PME | 10 |
| 2.1 Les obstacles liés aux différents environnements de l'entreprise..... | 10 |
| 2.1.1 L'environnement humain ou social..... | 10 |

| | |
|---|----|
| 2.1.2 L'environnement économique..... | 10 |
| 2.1.3 L'environnement financier..... | 10 |
| 2.1.4 L'évolution dans le temps de l'organisation..... | 10 |
| 2.2 Les obstacles liés aux conflits familiaux | 10 |
| 2.2.1 La notion de conflit..... | 10 |
| 2.2.2 Types de conflits..... | 10 |
| 2.3 Autres obstacles..... | 11 |
| 2.3.1 Les incertitudes par rapport au projet envisagé | 11 |
| 2.3.2 La fiscalité..... | 11 |
| 2.3.3 Cas du secteur de bâtiments et travaux publics (BTP)..... | 11 |
| Conclusion du chapitre..... | 11 |
| Conclusion de la partie I..... | 11 |
| Partie II : Analyse empirique auprès des PME algériennes..... | 11 |
| Introduction à la partie..... | 11 |
| Chapitre 3 : Collecte des données, méthodologie de la recherche et description de l'échantillon..... | 11 |
| Introduction..... | 11 |
| 1. Collecte des données et méthodologie de la recherche..... | 11 |
| 1.1 Profils de l'Algérie et caractéristiques de la base de données..... | 11 |
| 1.1.1 Généralités sur l'Algérie..... | 11 |
| 1.1.1.1 contexte géographique et sociodémographique..... | 12 |
| 1.1.1.2 Le contexte économique et industriel..... | 12 |
| 1.1.1.3 L'univers micro économique des PME..... | 12 |
| 1.1.2 Le secteur de la chimie en Algérie | 12 |
| 1.2 Collecte des données et méthodologie de la recherche | 12 |
| 1.2.1 La pertinence des données | 12 |
| 1.2.2 Les instruments de la recherche..... | 12 |
| 1.2.2.1 Construction du questionnaire..... | 12 |
| 2. Description de l'échantillon..... | 12 |
| 2.1 Population et échantillon..... | 12 |
| 2.2 Présentation et caractéristiques de l'échantillon..... | 13 |
| 2.3 L'outil de traitement statistique..... | 13 |
| 2.4 Les techniques d'analyse statistiques..... | 13 |
| 2.4.1 Trois méthodes d'analyses descriptives..... | 13 |
| 2.4.2 Description générale des variables d'analyses..... | 13 |

| | |
|--|-----------|
| Conclusion du chapitre 3..... | 13 |
| Chapitre 4 : Présentation, analyse des données et interprétation des résultats..... | 13 |
| Introduction..... | 13 |
| 1. Mesures des Variables de recherche..... | 13 |
| 1.1 La variable dépendante : la croissance | 13 |
| 1.1.1 La valeur des ventes ou du chiffre d'affaire | 13 |
| 1.1.2 La valeur des exportations..... | 14 |
| 1.1.3 Le nombre d'employés..... | 14 |
| 1.2 Les variables indépendantes..... | 14 |
| 1.2.1 Les variables indépendantes relatives aux caractéristiques du propriétaire- dirigeant..... | 14 |
| 1.2.1.1 Les critères sociologiques..... | 14 |
| 1.2.1.1.1 L'âge du propriétaire dirigeant..... | 14 |
| 1.2.1.1.2 Statut ou situation matrimoniale..... | 14 |
| 1.2.1.1.3 La population masculine | 15 |
| 1.2.1.2 Le niveau d'expérience ou de formation..... | 15 |
| 1.2.1.3 Les antécédents familiaux..... | 15 |
| 1.2.2 Les variables indépendantes relatives aux caractéristiques de l'entreprise..... | 15 |
| 1.2.2.1 Localité des entreprises (région)..... | 15 |
| 1.2.2.2 Secteur d'activité..... | 15 |
| 1.2.2.3 Age des entreprises..... | 15 |
| 1.2.2.4 Taille et forme juridique des entreprises..... | 16 |
| 1.2.3 Les variables indépendantes relatives à la stratégie des entreprises..... | 16 |
| 1.2.3.1 Choix et étendue des Marchés..... | 16 |
| 1.2.3.2 Les exportations..... | 16 |
| 1.2.3.3 La mise à niveau et le partenariat..... | 16 |
| 1.2.3.4 Equipement informatiques et innovation..... | 16 |
| 1.2.4 Les variables indépendantes relatives à l'environnement de l'entreprise | 16 |
| 2. Contraintes et obstacles à la croissance de la PME Algérienne | 16 |
| 2.1 Les obstacles d'ordre financiers | 16 |
| 2.2 Les obstacles liés au marché du travail (ressources humaines)..... | 17 |
| 2.3 Les obstacles liés à l'environnement économique de l'entreprise..... | 17 |

| | |
|--|----|
| 2.4 Les obstacles administratifs et institutionnels..... | 17 |
| Conclusion du chapitre 4..... | 18 |
| Conclusion de la partie II..... | 18 |
| Conclusion générale | 18 |
| Bibliographie | 19 |
| Glossaire des termes principaux | 19 |
| Liste des abréviations | 20 |
| Liste des figures | 20 |
| Liste des tableaux | 20 |
| Liste des graphiques | 20 |
| Annexes | 20 |
| Liste des Annexes | 25 |
| Table des matières | 25 |