

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



UNIVERSITE MOULOU MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,
COMMERCIALES ET DE GESTION.

Mémoire de fin de cycle

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Management Stratégique*

Thème

*Les déterminants et les obstacles liés à la
Croissance des PME Familiales En Algérie
Cas : Biscuiterie de La Soummam de
Boghni*

Présenté par :

M^{me} MEDJAHER Kaissa.

M^{elle} SALMI Radia

Devant les jurys :

Président: Mr ZERKHFAOUI Lyes

Examineur: Mr SEDDIKI Abderrahmane

Rapporteur : Mr DRIR Mohammed

Promotion 2020

Remerciements

Nous désirons adresser nos remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin, à l'élaboration de ce mémoire.

*Tout d'abord, nous tenons à adresser nos remerciements les plus vifs et les plus sincères à notre encadreur, **Monsieur DRIR Mohammed**, d'avoir accepté de diriger ce mémoire, ses précieux conseils et remarques, ainsi le temps qu'il nous a consacré nous ont été d'une grande aide.*

*Nous tenons à remercier également **Messieurs les membres du jury** pour nous avoir fait l'honneur d'accepter d'évaluer ce travail.*

*Cependant, notre mémoire n'aurait pu être finalisé sans la participation du **responsable de l'entreprise** que nous avons interrogé. Nous lui adressons un grand merci d'avoir répondu favorablement à notre requête.*

Enfin, nous tenons à remercier du fond du cœur nos proches pour leur patience, leurs retours constructifs et leur soutien continu.

Merci à Dieu de nous avoir donné la force et le courage de mener jusqu'à la fin ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

- *A mes chers parents, Qui n'ont jamais cessé de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs.*

Qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotions lors de la réalisation de ce travail.

Ils m'ont chaleureusement supporté et encouragé tout au long de mon parcours. Qu'aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler.

- *A mes frères, pour tous leurs amours et leur encouragement.*

Merci.

Radia

Je dédie ce modeste travail :

- *A mon cher mari pour son soutien et son encouragement.*

- *A ma très chère mère pour son amour et son affection.*

- *A la mémoire de mon père, que dieu l'accueille dans son vaste paradis*

- *A mes chers beaux parents.*

- *A mes frères et sœurs*

- *A tous ceux que j'aime et qui m'aiment en particulier DJELID Dalila*

Kaissa

I- LA LISTE DES TABLEAUX

Numéro	Intitulé	Page
Tableau N°01	Les catégories de familles selon la composition des unités familiales	10
Tableau N°02	Avantages et inconvénients des PME	15
Tableau N°03	L'évolution du nombre des PME pour la période 2010-2018	22
Tableau N°04	La population globale des PME S/1 2019	24
Tableau N°05	Le nombre des PME créées pour la période 2010-2019	25
Tableau N°06	Mortalités des PME privées	25
Tableau N°07	Répartition des PME privées par secteurs d'activités	27
Tableau N°08	Évolution de l'emploi pour la période 2011-2018	28
Tableau N°09	Évolution de l'emploi déclaré par type de PME	29
Tableau N°10	Les parts du PIB pour les secteurs des hydrocarbures et hors les hydrocarbures	30
Tableau N°11	Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et non familiale	38
Tableau N°12	La matrice d'Ansoff	48
Tableau N°13	Les enjeux de la croissance interne	49
Tableau N°14	Les enjeux de la croissance externe	51
Tableau N°15	L'évolution du CA de la SARL Biscuiterie de la Soummam	75

II- LA LISTE DES FIGURES

Numéro	Intitulé	Page
Figure N° 01	Les deux approches relatives à la définition du concept «entreprise familiale»	13
Figure N° 02	La stratégie de survie - efficience et type de contrôlabilité	55
Figure N° 03	La stratégie de croissance-efficacité et type de contrôlabilité	56

III- LA LISTE DES SCHEMAS

Numéro	Intitulé	Page
Schéma N°01	Organigramme de la SARL Biscuiterie de la Soummam	74

IV- LA LISTE DES GRAPHIQUES

Numéro	Intitulé	Page
Graphe N°01	L'évolution des PME privées et publiques	23
Graphe N°02	La répartition des PME par statut juridique	26
Graphe N°03	L'évolution de l'emploi de 2011 au 2018	28
Graphe N°04	L'évolution du CA de la SARL Biscuiterie de la Soummam	75

V- LA LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	Signification
PME	Petite et moyenne entreprise
PMEF	Petite et moyenne entreprise familiale
€	Euros
UTA	Unité -Travail- Année
TPE	Très petite entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
CNI	La commission nationale des investissements
A.G.I	Autorisations globales d'importations
CNES	Conseil national économique et social
SARL	Société à responsabilité limitée
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
TPE	Très petite entreprise
CNAS	Caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés

CASNOS	La caisse nationale de sécurité sociale des non salariés
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
CE	Commission européenne
BTPH	Bâtiments, travaux publics et hydrauliques
VA	Valeur ajoutée
PIB	Produit intérieur brut
PIC	Pérennité, indépendance, croissance
CAP	Croissance, autonomie, pérennité
PDG	Président Directeur Général
CA	Conseil d'administration
CF	Conseil de famille
OPE	Offre publique d'échange
OPV	Offre public de vente
OPA	Offre public d'achat
CA	Chiffre d'affaire
CREAD	Centre de recherche en économie appliquée pour le développement
SNC	La société en nom collectif
EURL	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
MENA	Middle east and north Africa

SOMMAIRE

Introduction générale	01
Chapitre I : l'univers des PME	
Introduction	06
Section 1 : Concepts de base relatifs aux PME	07
Section 2 : Evolution et caractéristiques des PME Algériennes	15
Section 3: Rôle et importance des PME dans l'économie Algérienne	21
Conclusion.....	31
Chapitre II : management, développement et pérennité des PME	
Introduction	33
Section 1 : Prise de décision et gouvernance dans les PME Familiales	34
Section 2 : Développement de l'entreprise	44
Section 3 : Les déterminants et les difficultés rencontrées à la mise en œuvre de la Stratégie dans les PME	57
Conclusion	67
Chapitre III : l'étude empirique	
Introduction	69
Section 1: Méthodologie de recherche et présentation de l'organisme d'accueil	70
Section 2: Résultats d'analyse des études antérieures.....	76
Section 3 : Analyse des Données et interprétation des résultats.....	83
Conclusion :	92
Conclusion générale	94

Introduction Générale

Introduction Générale

Jusqu'au temps non lointain, les grandes entreprises étaient considérées comme un moteur de développement des économies, mais petit à petit et suite aux turbulences et à la concurrence féroce qui règnent sur l'environnement économique mondial, l'atteinte des objectifs par ces dernières étant devenus très difficiles à réaliser, constituant ainsi un défi majeur. Face à ce déclin, la petite et moyenne entreprise émerge et prend une position dominante dans la structure du tissu économique des pays.

Les PME continuent à être donc une source essentielle du dynamisme et d'innovation. La flexibilité de leur structure, leurs réactivités et leurs capacités à s'adapter aux pressions multiples de l'environnement notamment économiques, leurs aptitudes à assurer une intégration économique et le développement local des régions, montrent que leur place dans l'économie gagne en importance et mettent à l'abri de toute négligence leur rôle dans le processus de développement économique et social, d'ailleurs elles sont nommées « soldat de l'économie¹ » selon Monsieur Arnaud MONTEBOURGI¹ ex-ministre français du redressement productif et du numérique.

En Algérie, depuis les années 1980, le gouvernement algérien a compris que le secteur public seul ne peut répondre aux besoins économiques et sociaux, le recours au secteur privé est une nécessité absolue en plaçant la PME au centre de sa stratégie. Ces dix dernières années, l'environnement économique algérien a été marqué par la multiplication des petites et moyennes entreprises qui ont réussi à s'imposer comme étant l'une des forces principales du développement économique du pays. Leur contribution à générer de la richesse et de l'emploi les hisse en haut du podium. Cette mutation de l'économie algérienne a entraîné un développement important des PME, composée d'une multitude de micro entreprises informelles, indépendantes et déconnectées les unes des autres, elles sont en majorité d'origine familiale et occupent aujourd'hui une place prépondérante dans l'économie nationale.

Les PME familiales constituent la forme d'organisation la plus répandue au monde. D'après le FamilyFirm Institute, elles génèrent plus de 70% du PIB mondial et la Harvard Business School estime qu'elles représentent deux tiers des entreprises au monde². Aux Etats-Unis d'Amérique par exemple leur nombre est estimé à 90%, en Allemagne environ 82%,

¹E. Gless, https://lentreprise.lexpress.fr/montebourg-ou-la-france-des-pme-qui-relocalisent_1514677.html, publié le 24 /7/2013.

² O. Moumou, « L'entreprise familiale en Algérie : Quelle politique financière? », revue dirassat, Vol 7. N 0 2, Université de Laghouat, 2016, P.278

Introduction Générale

et seulement 64,8% en France. Dans l'économie algérienne, selon Monsieur Boualem ALIOUAT, de l'Université de Nice Sophia Antipolis elles constituent 95%, dont 97,84% sont des très petites entreprises (TPE), elles contribuent donc en majorité au PIB, à la création de valeur ajoutée et de l'emploi³.

L'ouverture des marchés et l'internationalisation des échanges, ainsi que le développement des technologies de l'information et de la communication ont profondément modifié l'environnement économique, commercial et technologique de l'entreprise en général et celui de l'entreprise algérienne en particulier. Ce contexte leur a exigé la croissance comme une préoccupation centrale et la met au cœur de leurs enjeux actuels.

Néanmoins, exerçant dans de mêmes secteurs d'activités, confrontées à d'identiques circonstances environnementales, faute de pouvoir à s'adapter, beaucoup d'entreprises disparaissent alors que d'autres survivent, émergent et se développent. Selon des statistiques, dans le monde, il n'y a que 30% des entreprises familiales qui passent à la deuxième génération et une entreprise sur 9 passe jusqu'à la quatrième génération, en Algérie, le taux de survie n'est que d'environ 40% des entreprises cinq années après leur création⁴. N'est-il pas donc temps de réfléchir sur les causes de ce phénomène, autrement dit les contraintes qui influent la croissance des PME.F.

De ce constat la problématique de croissance doit être soulevée. Pour ce faire, nous allons poser la question suivante :

Quels sont les moteurs de réussite et les obstacles liés à la croissance des PME.F algériennes?

Autrement dit pourquoi certaines de ces entreprises se développent et survivent et d'autres échouent et disparaissent?

Afin de pouvoir répondre à cette problématique, des questions sous-jacentes s'imposent :

- Quelles sont les options et les orientations stratégiques adoptées par les PME.F ?
- Quels facteurs vont les prédisposer à s'engager dans une dynamique de croissance ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées et comment les surmontées ?

³ M. Rabhi, « Entreprise familiale en Algérie comment assurer la relève ? », article du journal de liberté, N° 6623, Algérie, 27 Mai 2014, P.7.

⁴ Idem.

Introduction Générale

Pour mener ce travail de recherche, nous avons posé au préalable les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1:** La croissance des PME familiales est liée significativement aux caractéristiques de l'environnement externe.

- **Hypothèse 2 :** La réussite de l'entreprise familiale est conditionnée par les intentions et les capacités du leader à mieux orchestrer son entreprise.

- **Hypothèse 3:** Les problèmes de succession au sein des PME familialisées sont parmi les premières causes de leur disparition.

Il s'agit donc, d'essayer d'identifier les facteurs qui sont à l'origine du succès et de la survie des petites et moyennes entreprises en Algérie ainsi que leurs stratégies et mode managérial choses qui les a conduits à s'assurer une certaine pérennité. Deux objectifs guident cette recherche :

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

Il y'a lieu de constater que même si ce thème a retenu l'attention des chercheurs dans les pays développés, il reste dans les pays en voie de développement, particulièrement dans les pays africains, sa reconnaissance est peu développée et ce, malgré la prédominance de ce type d'entreprises dans ces pays. Cette situation peut être attribuée à la confusion assez répandue qui consiste à assimiler dans leur ensemble cette forme d'entreprise à la PME.

En Algérie, si pour beaucoup d'économistes, les entreprises familiales constituent la plus grande part du secteur privé, des travaux ou statistiques dédiés exclusivement à ce type d'entreprises sont rares. C'est pourquoi nous allons consacrer ce travail à l'étude de cette forme d'organisation tout en essayant de déceler les facteurs qui peuvent expliquer leur croissance ou disparition.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons mené une étude documentaire liée à notre sujet de recherche, ce qui nous a permis

Introduction Générale

de formuler notre problématique ainsi que notre méthodologie de recherche qui s'est basé sur :

- La recherche bibliographique concentrée sur la stratégie de croissance et sur les entreprises familiales ;
- L'exploitation des travaux universitaires consacrés aux PME ;
- Revues, colloques et sites internet ;
- Les textes règlementaires et les bulletins d'information relatifs à notre sujet de recherche.

Puis, nous avons effectué une enquête au sein de la Biscuiterie de la Soummam pour ce qui concerne son fonctionnement, organisation et son mode de gestion. De plus une analyse des données recueillies et une interprétation des résultats ont été faites pour apporter des réponses à notre problématique.

Pour mieux présenter notre recherche sur les variables et les contraintes de développement des PME familiales, nous avons partagé notre travail en trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous essaierons de mettre l'accent sur l'aspect théorique des PME en général et de la PME familiale en particulier. Nous nous intéresserons à la genèse, évolution des PME algériennes et les différentes mesures mises en œuvre par l'État pour sa promotion et son développement.

Le deuxième chapitre intitulé « Management, développement et pérennité des PMEF », sera consacré à l'étude de certaines spécificités des entreprises familiales sur le plan de leur management stratégique, de leurs pratiques en matière de gouvernance, et de transmission. Nous allons voir, entre autres leurs modalités de développement, déterminants et leurs obstacles de croissance.

Dans le troisième chapitre et le dernier, nous allons exposer notre méthode de recherche, notre étude de cas et procéder ensuite à l'étape la plus importante qui est l'analyse et l'argumentation des résultats de notre étude qui nous permettra de constater la vraie situation de la PMEF.

CHAPITRE I :
L'UNIVERS DES PME

Introduction

Les PME jouent un rôle très important dans le développement économique de chaque pays du monde industrialisé ou en voie de développement. Or, l'identification de la PME pose un problème épineux de définition. Celle-ci a fait l'objet de nombreux écrits et controverses de même qu'elle a fait l'objet de plusieurs révisions.

La définition du concept à étudier en faisant sortir ses caractéristiques générales permettant son identification, constitue la première étape de toute recherche scientifique. Étant donc dans la première étape et afin d'atteindre ce but, nous traiterons dans ce premier chapitre qui se décompose en trois sections, la première intitulée « Concepts de base relatifs aux PME » qui donnera un éclaircissement sur leur définition, la deuxième qui se portera sur « L'évolution et les caractéristiques des PME en Algérie » qui s'attache à la présentation de ces dernières depuis l'indépendance à nos jours, enfin la troisième concerne « L'importance et le rôle des PME dans le développement économique algérien », pour cela nous avons mené une étude documentaire en se basant sur la littérature traitant la PME.

Section 1 : Concepts de base relatifs aux PME

Avant d'entrer en profondeur dans le sujet, il est de première importance de faire le point sur ce que nous entendons par « PME », « famille », « entreprise familiale ». Ces concepts nous permettent de bien se situer dans la compréhension des notions centrales servant à l'élaboration du cadre théorique, à la méthodologie et à l'analyse.

1.1 . Définition de la PME

La PME n'a pas de définition unique. Elle est souvent distinguée selon la taille, mesurée le plus souvent en termes d'effectif et de chiffre d'affaire annuel ou le total de bilan de l'entreprise. Néanmoins, la taille retenue comme limite de définition n'est pas universelle. Les limites diffèrent selon les pays

1.1.1. Les définitions les plus connues

Comme nous l'avons cité précédemment, les définitions de la PME sont multiples et différentes d'un pays à un autre. Nous avons choisi les définitions officielles les plus connues et aussi celles qui nous semblaient les plus intéressantes, à savoir celle de l'union européenne, du Japon, des Etats-Unis, du Canada et de la Chine⁵.

1.1.1.1 .La définition développée aux Etats-Unis

Une entreprise de 500 salariés est encore considérée comme une PME.

1.1.1.2 . La définition de la PME au Canada

Il n'y a pas de définitions normalisées, une PME ne doit généralement pas employer plus de 500 personnes, avoir un actif inférieur à 25 millions de dollars et ne pas être détenue à plus de 25 % de son capital par une autre entreprise.

1.1.1.3 . La définition utilisée en Chine

Ni le nombre de salariés ni le chiffre d'affaires ne sont retenus. Le texte officiel retient la capacité de production et l'importance de l'outillage.

⁵ A.Cherifi, « Mise à niveau PME, création d'entreprise », Bulletin de veille PME, N° 01, 25 février 2012, P.1.

1.1.1.4. La définition utilisée au Japon

Les critères de base sont le capital ou le portefeuille de l'investissement et/ou les effectifs.

1.1.1.5. La définition utilisée en Europe

«La catégorie des micros, petites et moyennes entreprises est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'€ ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'€⁶».

1.1.2. La définition de la PME en Algérie

La PME est définie, « quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services, employant de un (01) à deux cent cinquante (250) personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre (04) milliards de dinars algérien ou dont le total du bilan annuel n'excède pas un (01) milliards de dinars algériens et qui respecte le critère d'indépendance⁷ »

Au titre de la présente loi, (par cette définition) il est entendu par :

➤ **Personnes employées** : Le nombre de personnes correspondant au nombre d'unités de travail-année (UTA), c'est-à-dire le nombre de salariés employés à temps plein pendant une année. Le travail partiel ou le travail saisonnier étant des fractions d'unité de travail-année.

L'année à prendre en considération pour une PME en activité est celle du dernier exercice comptable clôturé.

➤ **Seuils pour la détermination du chiffre d'affaires ou pour le total du bilan** : Ceux afférents au dernier exercice clôturé de douze mois.

➤ **Entreprise indépendante** : L'entreprise dont le capital n'est pas détenue à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME.

⁶ E.Liikanen, « Recommandation 2003/361/CE de la Commission européenne du 6 mai 2003 », citée dans le journal officiel de l'union européenne L 124, 20 mai 2003, article 2, P 39.

⁷ Journal officiel de la république algérienne N° 02, du 11 janvier 2017, chapitre 2, articles 5, 8, 9, 10.

De cette définition, découlent trois autres :

1.1.2.1. La moyenne entreprise

Elle est définie comme une entreprise employant de cinquante (50) à deux cent cinquante (250) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre quatre cent (400) millions de dinars algériens et quatre (04) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel est compris entre deux cent (200) millions de dinars algériens et un (01) milliard de dinars algériens.

1.1.2.2. La petite entreprise

Celle ci est définie comme une entreprise employant de dix (10) à quarante-neuf (49) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre cent (400) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas deux cent (200) millions de dinars algériens.

1.1.2.3. La très petite entreprise «TPE »

Elle est définie comme une entreprise employant de un (01) à neuf (09) personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à quarante (40) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas vingt (20) millions de dinars algériens.

1.2. Le concept d'entreprise familiale

Multiplés sont les définitions de l'entreprise familiale que l'on peut rencontrer dans la florissante littérature qui lui est depuis peu consacrée. Or, appréhender ce concept reste une tâche difficile avec les contours encore flous que lui prête la littérature. Elle est un système complexe, comprenant deux mondes différents: l'entreprise et la famille. Avant d'explicitier cet objet complexe qu'est l'entreprise familiale, il vaut la peine de s'arrêter pour comprendre ce qu'est une famille.

1.2.1. La famille

Le mot famille provient du mot latin « famulus », qui signifie à l'origine serviteur, c'est à dire l'ensemble des esclaves et des serviteurs vivant sous le même toit. Ce mot a évolué par la suite et a pris la définition suivante: la maison, le maître, la femme, les enfants et les serviteurs vivant sous le même toit⁸.

⁸O.Colot, « La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises », thèse de doctorat, Université de Mons-Hainaut, Bruxelles, 2007, P 38.

Définir ce qu'est la famille est devenu bien difficile tant ses transformations sont profondes dans les sociétés humaines du monde entier. En effet, comme l'indique le tableau ci-dessous, la définition peut varier dépendant du nombre de générations et du type de liens qu'on veut y inclure.

Tableau N° 01: Les catégories de familles selon la composition des unités familiales

Types de familles	Compositions	Synonymes
Famille nucléaire	Père, mère et leurs enfants, vivant ensemble	Famille conjugale, famille biparentale, noyau familial, ménage familial.
Famille élargie	Deux ou plusieurs familles nucléaires partageant une résidence commune. Les liens qui unissent les familles entre elles peuvent être consanguins ou établis par alliance.	Famille étendue, famille souche, famille consanguine
Famille monoparentale	Mère ou père vivant seul avec un ou plusieurs enfants.	Parent unique, ménage monoparental
Famille recomposée	Deux adultes vivant avec un ou plusieurs enfants nés d'unions différentes, antérieures ou de l'union présente.	Famille reconstituée, famille composée.

Source: Lacrouse (1994), cité par L.CADIEUX (1999), « la succession en entreprise familiale: analyse du processus dans le cas de quatre entreprises familiales fondées par des femmes », Mémoire de master, Université du Québec à Trois-Rivières, 1999, p21.

Selon M.SEGALEN, la famille est un terme qui désigne à la fois individus et relations. F.DE SINGLY de son côté, la famille n'est pas uniquement un lieu d'amour mais produit également la construction des identités de chacun de ses membres, surtout que ceux-ci sont interdépendants⁹.

➤ **Le code de la famille algérien** : Ce code établi le 9 juin 1984 stipule dans ses premiers articles ce qui suit¹⁰ :

- La famille est la cellule de base de la société, elle se compose de personnes unies par les liens de mariage et par les liens de parenté.
- La famille repose dans son mode de vie sur l'union, la solidarité, la bonne entente, la saine éducation, la bonne moralité et l'élimination des maux sociaux.

1.2.2. Définitions de l'entreprise familiale

Elles sont diverses et nombreuses et assez marquées par l'hétérogénéité. On peut distinguer entre des définitions mono-critère et des définitions pluri-critères¹¹.

1.2.2.1. Les définitions mono-critère

Elles retiennent, soit le critère de la propriété, soit le critère du contrôle soit le critère de l'interaction famille/entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise.

Ainsi L.B. BARNES, S.A. HERSHON considèrent qu'une entreprise est familiale si le contrôle de la propriété est resté entre les mains d'un individu ou entre les mains des membres d'une seule famille.

La définition retenue par W.G. DYER fait appel à un critère alternatif puisque cet auteur considère qu'une entreprise est familiale lorsque, soit la propriété, soit le management est influencé par une famille. Cet auteur admet par ailleurs que cela puisse être par plusieurs familles.

⁹O.Colot, Op.Cit, p.40.

¹⁰ La loi N° 84-11, du 09 juin 1984, portant code de la famille, modifiée et complétée, article 1 et 3.

¹¹ J.Allouche. et B.Amann, « L'entreprise familiale : un état de l'art », revue Finance Contrôle Stratégie, vol. 3, n°1, Mars 2000, p 40.

Le critère de l'interaction famille/entreprise est parfois retenu pour caractériser la nature familiale de l'entreprise. C'est le cas de R. BECKHARD, W.G. DYER qui retiennent la présence de la famille au conseil d'administration, le dit conseil étant considéré comme le lien entre les deux entités (famille et entreprise).

À côté de ces définitions mono-critère, la majorité des auteurs se réfèrent à des définitions qui exigent plusieurs critères pour caractériser l'entreprise familiale.

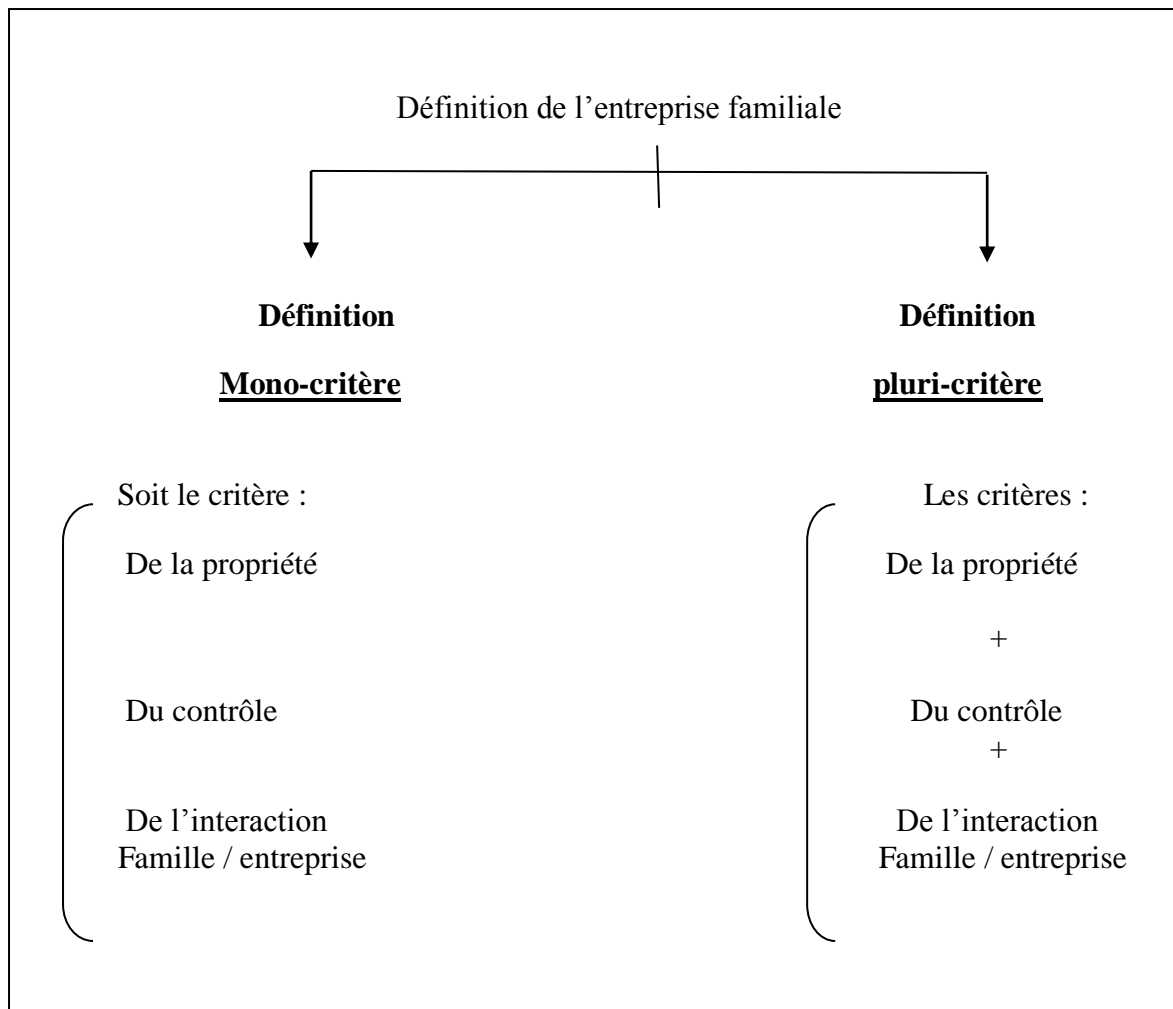
1.2.2.2 Les définitions pluri-critères

C'est généralement la propriété et le contrôle qui sont conjointement retenus, avec un degré de précision plus ou moins important et l'implication de la famille dans l'entreprise.

C'est ainsi que J.A. DAVIS, R. TAGIURI définissent de manière plus détaillée une firme familiale comme « *une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital* ».

À l'heure actuelle, la tendance est plutôt à une approche multicritères avec une prédominance du critère de détention du capital par la famille. On peut penser que les définitions les plus pertinentes sont celles qui utilisent conjointement plusieurs critères : le contrôle de la propriété (et on se référera au critère de l'influence dominante), le contrôle ou au moins l'influence sur le management et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future.

Figure N° 01 : Les deux approches relatives à la définition du concept «entreprise familiale»



Source : N-E.Hammouda et M. Lassassi, « La main d'œuvre familiale : Quelle utilisation en Algérie ? », les cahiers du CREAD n° 89/2009, P.100.

1.2.3. La distinction entre la PME et la PMEF

Les entreprises familiales sont généralement moins formalisées, moins planifiées, moins contrôlées et plus centralisées que les entreprises non familiales. Selon M.KALIKA, ces différences structurelles s'expliquent, d'une part, par leur taille qui généralement plus petite que celle des entreprises non familiales, d'autre part, par leur direction qui est plus autodidacte que gestionnaire.

R.DONCKELS et E.FROHLICH (1991) donnent cinq raisons qui permettent de percevoir les entreprises familiales comme différentes des entreprises non familiales¹² :

- Ce sont des systèmes clos où le sous-système « famille » domine et influence les trois autres sous-systèmes qui sont le capital action, le management et l'entreprise ;
- La grande majorité des entreprises familiales ont une aversion pour le risque. En effet, leurs managers sont très souvent des « hommes orchestres » ;
- Elles accordent moins d'importance aux conditions de travail, la participation des travailleurs dans la prise de décision est moindre mais elles les rémunèrent souvent au-dessus de la moyenne ;
- Elles sont plutôt conservatrices et moins tournées vers le profit et la croissance à court terme ;
- Elles ne ressentent pas le besoin de créer des relations socioéconomiques avec leurs concurrents.

1.2.4. Les principaux avantages et inconvénients des entreprises familiales

Le concept d'une entreprise familiale peut s'avérer plus attractif. Elle représente en effet plusieurs avantages et inconvénients.

¹²O.Colot, Op.Cit, P.51.

Tableau N° 02 :Avantages et inconvénients des PME

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Plus performantes économiquement ; • Les concurrents ont peu d'information sur l'état financier de l'entreprise ; • Mettent l'accent sur les valeurs personnelles et de la famille plutôt que sur les valeurs d'entreprise ; • Plus réactives aux changements de l'environnement ; • Les relations familiales peuvent permettre l'accès à de nouvelles ressources, conduire d'avantage à l'innovation et à construire une vision stratégique commune. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de succession aux générations suivantes difficile ; • Enracinement managérial des membres familiaux ; • Difficulté à introduire dans leur capital des actionnaires extérieurs en raison d'un risque d'expropriation de leur richesse par les actionnaires familiaux majoritaires ; • Respect trop rigide des traditions ; • Conflits entre les membres familiaux.

Source :F.Merzouk, «L'entreprise familiale dans le contexte de l'Algérie : Quelles facettes cachées?», Revue Africaine de management vol.3, 2018, P. 95.

Section 2 : Evolution et caractéristiques des PME Algériennes

La création de la PME occupe une position importante dans le processus de développement algérien notamment à travers des réformes économiques libérales, ce qui explique le développement de l'investissement et le phénomène démographique de la PME privée. C'est dans ce contexte qu'il est important de bien présenter l'état de la situation des PME en Algérie.

2.1. Genèse des PME en Algérie La majorité des PME en Algérie sont nées à partir de la fin des années 1980. La PME avant cette date n'a joué qu'un rôle secondaire. Historiquement, on peut distinguer trois périodes de l'évolution de la PME depuis l'indépendance (1962)¹³.

¹³B.Abdeslam, A.Kerzabi, « Les PME Maghrébines : Facteurs d'intégration régionale », revue économie et management, Université Abou-BekrBelkaid-Tlemcen, N°9, octobre 2009, P.273.

2.1.1. La période 1962-1982

Juste après l'indépendance les entreprises ont été confiées à des comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangers, et furent intégrées dans des sociétés nationales à partir de 1967.

En 1963 le premier code d'investissement a été promulgué, et malgré les avantages et les garanties proposaient aux investisseurs, ce code n'a pas abouti aux résultats attendus pour développer le secteur des PME/PMI.

Suite à cet échec, un autre code des investissements a été promulgué en 1966, qui a essayé de donner un rôle plus important au secteur privé dans le développement économique algérien tout en prévoyant une place prédominante pour le secteur public dans les domaines stratégiques de l'économie. Ce code a donné naissance à la Commission Nationale des Investissements (CNI), un organisme qui délivre des agréments pour tout investisseur et entrepreneur privé.

Cependant la PME/PMI a marqué réellement son démarrage à partir du premier plan quadriennal 1970-1973 qui avait prévu un programme spécial de développement des industries locales, poursuivi d'un deuxième plan quadriennal 1974-1978. Durant toute cette période, le développement de la PME/PMI a été initié exclusivement par le secteur public dont les objectifs constituent à assurer un équilibre régional.

2.1.2. La période 1982-1988

Durant cette période, de grandes réformes ont été amorcées sous le système de l'économie administrée. Les deux plans quinquennaux (1980/1984) et (1985/1989) sont l'exemple de ces réformes entamées en faveur du secteur privé. Il y a eu parallèlement une promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement privé (loi du 21/08/1982) qui a dicté un ensemble de mesures favorables aux PME telles que :

- Le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières ;
- L'accès, même limité, aux autorisations globales d'importations (A.G.I) ainsi qu'au système des importations sans paiement.

Cette période est caractérisée également par certains obstacles aux PME tels que :

- Le financement par les banques ne dépasse pas 30 % du montant total de l'investissement,
- Les montants investis sont limités à 30 millions de DA pour la société à responsabilité limitée (SARL) ou par actions et 10 millions de DA pour l'entreprise individuelle ou en nom collectif ;
- L'interdiction de posséder plusieurs affaires.

2.1.3. A partir de 1989

L'assouplissement de la législation a été graduellement entamé à partir de 1988 par la loi 88-25 du 19/07/1988 qui a libéré le plafond de l'investissement privé et a ouvert à ce dernier d'autres créneaux, c'est une période de transition vers une économie de marché.

L'autorisation aux investissements étrangers a été mise en place à partir de 1990 par la loi 90-10 du 14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit, puis avec le décret n° 91-37 de la 19/02/1991 portant libération du commerce extérieur.

En 1993 l'Etat a mis en place un nouveau cadre législatif et des réformes de redressement économique, tel que le nouveau code de la promotion de l'investissement promulgué le 05/10/1993, ce code a eu pour but :

- La promotion de l'investissement ;
- L'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers ;
- Réduction des délais d'études des dossiers ;
- Remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir.

Les résultats satisfaisants ont poussé l'Etat à promulguer en 2001 l'ordonnance relative au développement de l'investissement (Ordonnance N° 01/03 du 20/08/2001) et la loi d'orientation sur la promotion de la PME/PMI (Loi N° 01/18 du 12/12/2001). Cette procédure a fixé des mesures de facilitations administratives dans la phase de création de l'entreprise, ainsi que la suppression de la distinction entre investissements publics et investissements privés. Au final c'est à partir de l'an 2000, que le poids de la PME/PMI a nettement augmenté, le nombre a plus que doublé, et la densité a presque quadruplé.

2.2. Les spécificités des PME

La prise de conscience des problèmes particuliers concernant la gestion des PME a conduit à l'émergence d'une communauté scientifique spécialisée dans le management des PME, les « PMistes », sa première tâche a été d'élaborer les fondements d'une théorie de la PME et de son mode de gestion¹⁴.

2.2.1. Les fondements de la spécificité des PME :

Pendant longtemps la grande taille était un gage de compétitivité pour l'entreprise, de nombreux chercheurs ont explicité son avantage autour de trois concepts : les économies d'échelles, les économies de champ et les économies d'apprentissage. Or pour les « PMistes » ces arguments peuvent être retournés. La justification théorique de la PME repose alors sur trois arguments inverses : les déséconomies d'échelles, les déséconomies de champ et les déséconomies d'expérience.

➤ **Les économies d'échelles :** Plus la taille de l'entreprise est grande, plus le coût de revient de son produit est faible et donc plus l'entreprise gagne en compétitivité. Ce phénomène n'est toutefois pas sans limite. L'accroissement de la taille s'accompagne d'une hausse des coûts, l'entreprise entre donc dans la phase des déséconomies d'échelles. La taille devient donc un facteur de rigidité.

Ce principe des économies ou des déséconomies d'échelle, semble pertinent pour justifier l'existence de très grandes ou de toutes petites entreprises. Certaines activités sont fortement sensibles aux économies d'échelle. Ce sont souvent des activités industrielles dont les produits et les technologies sont banalisés. Une autre explication réside dans les évolutions des technologies de production, telles que l'informatique ou l'automatisation, qui ont réduit le rôle des économies d'échelle.

➤ **Les économies de champ :** Les grandes entreprises diversifiées jouiraient d'un avantage décisif comparativement aux PME en termes de notoriété, réalise des synergies et pérennité assurée grâce à la gestion équilibrée du portefeuille d'activités.

Toutefois, tous ces arguments peuvent être retournés en considérant que la spécialisation peut être un atout pour l'entreprise qui focalise toute son énergie et son attention sur l'amélioration de son activité. En outre, la diversification peut conduire l'entreprise à se disperser et à s'engager dans des voies qu'elle ne maîtrise plus.

¹⁴O.Torres, « les PME », édition Dominos Flammarion, Paris, 1999, p.14.

La forte spécialisation dans des créneaux étroits peut être considérée comme la base de compétitivité de certaines PME dans la mesure où elle limite les conflits concurrentiels et assure à l'entreprise une situation de quasi - monopole. La spécialisation devient donc un gage d'efficacité.

➤ **Les économies d'expérience :** La théorie de l'effet d'expérience stipule que le coût de production d'un produit décroît d'une façon constante à chaque doublement de la production cumulée. Les causes de ce phénomène est simple. Au fur et à mesure de la répétition d'une tâche, le temps nécessaire à son accomplissement diminue. Mais l'effet d'expérience est conditionné par le maintien d'un environnement stable et l'expérience peut s'avérer un facteur puissant de résistance aux changements.

2.2.2 Les caractéristiques des PME

Les caractéristiques de la PME dont le comportement est d'avantage fondé sur l'adaptation à des contextes en évolution. Cette grande souplesse confère à la PME une meilleure résistance à la crise comparativement aux grandes entreprises.

L'analyse précédente peut être utile pour spécifier les principales caractéristiques des petites entreprises qui se résument en cinq points¹⁵ :

- La centralisation sinon la personnalisation de la gestion : Ce qui fait que le processus de décision est le plus souvent simple et rapide, c'est-à-dire que le dirigeant contrôle le développement de son entreprise ;
- La faible spécialisation du travail, au point que, d'un côté, la direction remplit plusieurs tâches de direction et parfois d'opération, d'autre part, les employés sont souvent polyvalents ;
- Un processus de décision fonctionnant le plus souvent selon l'enchaînement : intuition-décision-action, ce qui fait que la stratégie est avant tout implicite et très souple ;
- Un système d'information interne peu complexe, c'est-à-dire permettant une diffusion rapide descendante et montante entre la direction et les employés ;
- Un système d'information externe simple, dû à un marché relativement proche, soit géographiquement, soit psychologiquement.

¹⁵P.A.Julien, M. Marchesnay, « La petite entreprise : principe d'économie et de gestion », Edition G. Vermette, Paris, 1988. P. 57.

2.2.3. Les caractéristiques générales des PME Algériennes

Les PME jouent un rôle particulièrement important dans les économies en voie de développement. Si elles sont appelées à jouer le même rôle que les PME des pays avancés et à faire face aux mêmes contraintes, ou presque, celles des pays en développement subissent plus que les autres la déficience de la qualité des capacités humaines et institutionnelles, avec lesquelles elles évoluent et tardent à en bénéficier des avantages qu'elles sont en légitimité d'attendre des économies de marché et du commerce mondial. Selon une étude de l'OCDE (2004) sur les PME, on peut résumer les caractéristiques des PME des pays en développement et en transition dans les points suivants¹⁶:

- La faible capacité des petites entités à faire entendre leur voix au stade de la formulation de l'action gouvernementale et l'absence de dialogue institutionnalisé entre les secteurs public et privé ;
- L'absence de législation adéquate sur les droits de propriété et des moyens pour la faire respecter, qui compromet l'accès au crédit en particulier pour les femmes;
- L'existence des préjudices défavorables envers l'initiative privée, d'une prise de distance et d'une méfiance réciproque entre le secteur privé et public ;
- La dominance des entreprises publiques dites nationales dans les secteurs stratégiques et la prédominance du secteur public dans la promotion des exportations et des investissements ;
- Le manque d'informations économiques et des données statistiques pertinentes, actualisées sur les PME et les institutions de soutien ;
- Un nombre élevé des TPE dans le tissu des PME et le poids important du secteur informel dans l'activité économique.

Aujourd'hui, considérées comme un acteur majeur des performances économiques du pays, les PME algériennes ont des caractéristiques, qui ne sont pas homogènes et varient d'un secteur d'activité à un autre, selon la dimension de l'entreprise et la région de son implantation. Grosso modo, on peut dire que, les PME en Algérie se distinguent, en plus de celles partagées par leurs homologues des pays en développement, citées précédemment par les caractéristiques suivantes :

- Une structure financière souvent fragile et la prédominance du capital amical (familial) ;
- Une concentration relative dans les secteurs de la production des biens de consommation et des services ;

¹⁶K.SiLekhal, Y. Korichi, A.Gaboussa, « Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives », revue Algerian business performance ABPR N° 04, Ouargla, 2013, P.38.

- Une prépondérance des micros-entreprises (TPE);
- Compétence et qualification professionnelles des dirigeants des PME sont souvent non justifiées (faible capacité managériale) ;
- Manque d'encadrement technique ;
- Faiblesse de l'accumulation technologique ;
- Quasi-absence de l'innovation et manque d'inventivité ;
- Faiblesse de l'activité de sous-traitance ;
- Manque d'informations fiables, pertinentes et actualisées ;
- Une grande souplesse structurelle et un manque de spécialisation.

Cette nomenclature des caractéristiques est loin d'être exhaustive, plusieurs caractères peuvent être rencontrés chez ces entreprises. On peut citer entre autres, la prépondérance d'une culture orale dans le travail et le faible recours à la culture savante (les chefs des PME, ne définissent (par écrit) que rarement leurs plans de stratégie et d'exécution, encore moins lorsqu'il s'agit du futur et du prévisionnel), c'est la reproduction de la prédominance de l'oralité dans la culture nationale et régionale dans le fonctionnement de l'entreprise. Aussi, les recrutements chez ces PME se font d'abord au sein de la famille, puis dans le quartier ou dans le village.

Section 03: Rôle et importance des PME dans l'économie Algérienne

Les PME jouent un rôle incontournable dans la création d'emploi, la création de la valeur ajoutée, et dans la contribution à la répartition des revenus, il est toutefois bien nécessaire de comprendre la place occupée par les PME dans l'économie algérienne.

3.1. Évolution de la population et répartition des PME en Algérie

Depuis l'adoption du nouveau code des investissements en 1993, en vue d'instaurer les mécanismes de l'économie de marché, l'Algérie a connu une émergence considérable d'entreprises privées.

3.1.1. Évolution de la population des PME

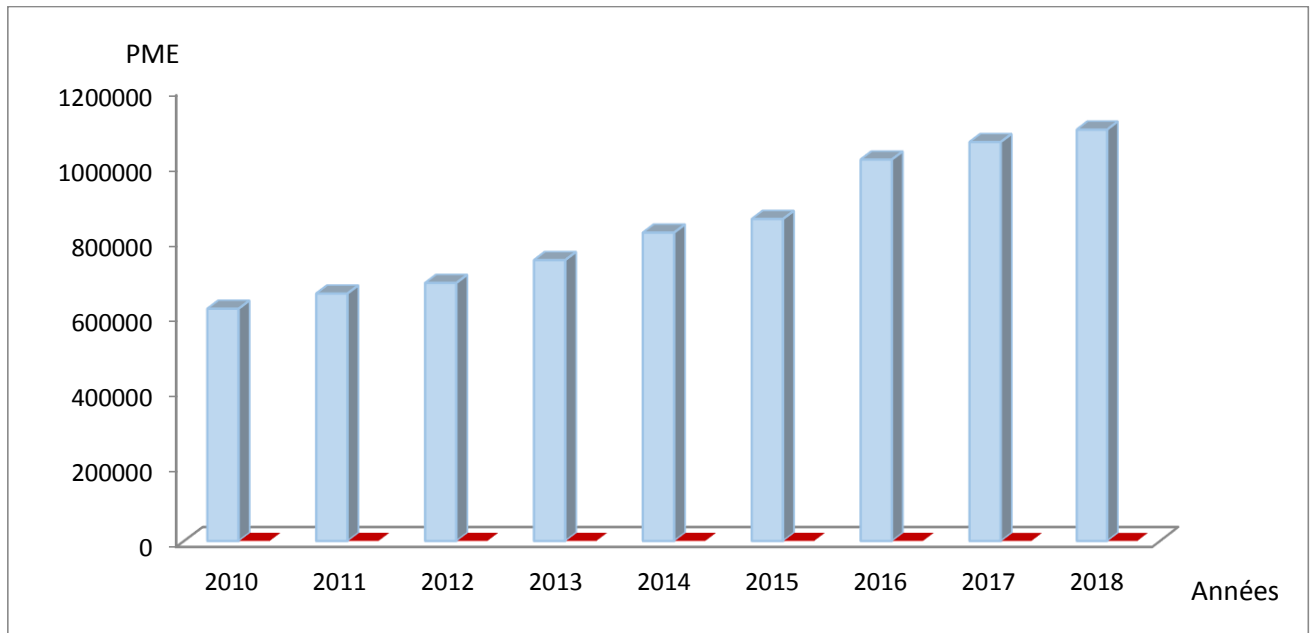
Si l'on se réfère aux chiffres établis par le ministère de la PME et de l'artisanat, le poids des PME dans le tissu économique national a considérablement augmenté. En effet pour la période 2010-2018 leur nombre a évolué de 619 072 à 1.093.170 entreprises, avec une présence forte des entreprises privées soit plus de 99%, tandis que les PME publiques ne cessent de régresser.

Tableau N° 03: L'évolution du nombre des PME pour la période 2010-2018

Nature	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
De la									
PME									
PME Privées	618515	658737	686825	747387	820194	856279	1013637	1060025	1092908
Part (%)	99.91	99.91	99.92	99.93	99.93	99.94	99.96	99.98	99.98
PME Publiques	557	572	561	547	544	532	438	264	262
Part (%)	0.09	0.09	0.08	0.07	0.07	0.06	0.06	0.02	0.02
Total des PME	619072	659309	687386	747934	820738	896811	1014075	1060289	1093170

Source: Etabli par nous même à partir des bulletins d'informations statistiques n°18,20,21,23,25,27,29,31,33 de 2010 au 2018.

Graphes N°01: L'évolution des PME privées et publiques.



Source:Établi par nous même à partir du tableau n°03.

On constate à partir du graphique, une décroissance du secteur public qui a cédé sa place progressivement au secteur privé qui évolue positivement sans cesse.

➤ **Population des PME en 2019:**

A la fin du 1er semestre 2019, parmi 1 171 945 PME, les entreprises privées continuent à être en tête avec 1 171 701 entreprises, alors que les entreprises publiques représentent une part minime de seulement 244 PME, soit un recul de (6,87%)¹⁷.

¹⁷ Ministère de l'Industrie et des Mines/ DGVSESI, «Bulletin d'information statistique de la PME » n°35, 2019, P.7.

Tableau N° 04 : Population globale des PME Semestre 1 /2019

Type de PME	Nombre de PME	Part en (%)
PME privées		
Personnes morales	659573	56,29
Personnes physiques	512128	43,71
dont <i>professions libérales</i>	243759	20,80
dont <i>activités artisanales</i>	268369	22,90
S/TOTAL 1	1171701	99,98
PME publiques		
Personnes morales	244	0,02
S/TOTAL2	244	0,02
TOTAL	1171945	100

Source: Ministère de l'Industrie et des Mines/ DGVSESI, «Bulletin d'information statistique de la PME » n°35, 2019, P07

➤ **Création de PME :**

Plusieurs nouvelles entités ont été créées depuis 2010. A la fin du 1^{er} semestre 2019, les créations d'entreprises enregistrées au niveau de la CNAS s'élèvent à 14 128 nouvelles PME (personnes morales) alors qu'au niveau de la CASNOS, on recense 17 066 PME créées (personnes physiques), le taux d'évolution de la PME entre le 1^{er} semestre 2018 et le 1^{er} semestre 2019 est de (7.2%) tous secteurs juridiques confondus et (5%) pour les PME privées (personnes morales).

Tableau N° 05: Nombres de PME créés pour la période 2010-2019

Années	2010-2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Entités créées	177010	+42055	+43887	+84214	+4166	+31884	+78775

Source: Etabli par nous même à partir des bulletins d'informations statistiques, n° 18, 20, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33,35 de 2010 -2019.

➤ **Réactivation:**

A la fin du 1^{er} semestre 2019, les réactivations ont touché 3 707 PME privées (personnes morales) déclarées auprès de la CNAS et 3 393 PME privées (personnes physiques) déclarées auprès de la CASNOS.

➤ **Radiation (mortalité):**

Durant le 1^{er} semestre 2019, 8 195 PME privées étaient radiées, dont 1755 personnes morales, essentiellement (-919) entreprises du secteur des services, (-535) du secteur de BTPH, et (-188) des industries manufacturières.

Ainsi 6 444 PME personnes physiques principalement enregistrés par l'artisanat (56.58%) et (29.33%) par les exploitations agricoles.

Tableau N° 06: Mortalité des PME privées

Type de PME privées	Personnes morales	Personnes physiques	total
Nombre de cessation d'activité	1755	6444	8195
Part en (%)	21.42	68.63	100.00

Source: Ministère de l'Industrie et des Mines/ DGVSESI, «Bulletin d'information statistique de la PME » n°35, 2019, P.15.

3.1.2. Répartition des PME

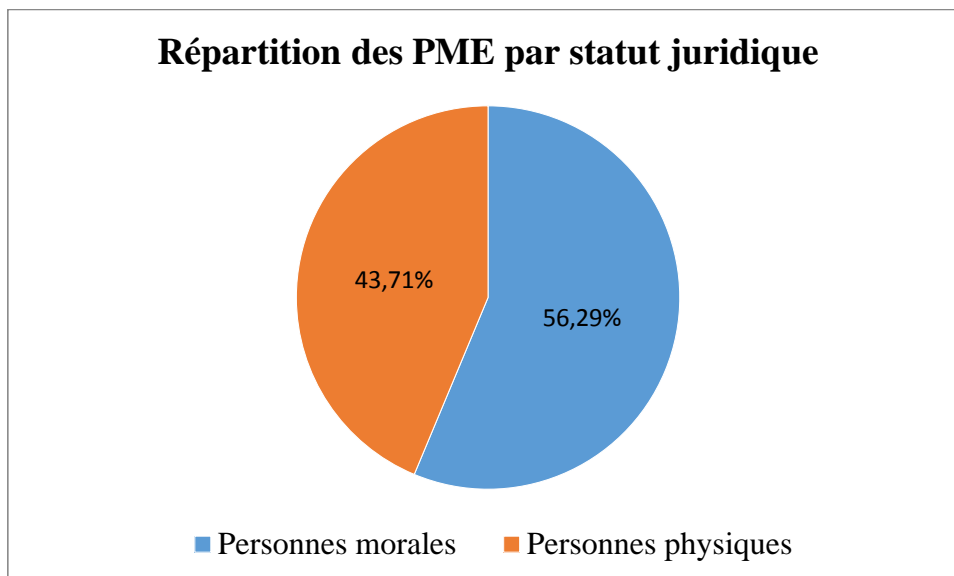
À base de plusieurs critères, les PME reconnaissent des répartitions inéquitables, notamment:

➤ **par statut juridique:**

Parmi la population totale des PME, plus de la moitié représente des personnes morales (56.29%), activant essentiellement dans les secteurs des services (54.41%) et de BTPH (28.54%).

Le reste est composé de personnes physiques (43.71%), dont (23%) représentent des activités artisanales et (21%) de professions libérales, concentrées principalement dans le secteur d'agriculture (68.40%).

Graphe N°02: La répartition des PME par statut juridique.



Source: Établi par nous même à partir du tableau N° 04.

➤ **La répartition des PME privées par secteurs d'activités :**

On peut noter que la majorité des PME privées se concentrent essentiellement dans le secteur des services (particulièrement dans le transport), soit une part de (51.44%) suivi du secteur de l'artisanat (22.90%).

Tableau N° 07: Répartition des PME privées par secteurs d'activités

Secteurs d'activités	nombre	Part en(%)
Agriculture	7 275	0.62
Hydrocarbures, énergies, mines et services liée.	3 032	0.26
BTPH	188 275	16.07
Industries manufacturières	102 055	8.71
Services y compris les professions libérales	602 695	51.44
Artisanat	268 369	22.90
Total général	1 171 701	100.00

Source: Ministère de l'Industrie et des Mines/ DGVSESI, «Bulletin d'information statistique de la PME » n°35, 2019, P.11.

➤ **Répartition par région géographique :**

L'Algérie représente une répartition géographique inégale des PME, qui reste marqué depuis un certain nombre d'années, soit 70% des PME se concentrent au nord du pays, 22% aux hauts-plateaux et seulement 8% au sud¹⁸. Elle reconnaît une prédominance d'une douzaine de wilayas sur les 48, qui représentent plus de 53% des PME implantées dans le pays, à savoir Alger avec 11.51%, Tizi-Ouzou, Oran et Béjaïa accueillent près de 27%.

En termes d'évolution, la répartition renseigne que ce sont les wilayas de Tipaza avec +10.76%, Blida avec +10.50%, Sétif +10.06%, Boumerdes +9.60% et Tizi-Ouzou +9.14% qui enregistrent le taux de croissance le plus élevé à l'échelle nationale¹⁹.

¹⁸Ministère de l'Industrie et des Mines/ DGVSES, Op Cit ,P11

¹⁹N.Mouffok, « Évolution des PME/PMI en Algérie», EconomicDevelopmentReview, n°05, Juin 2018, P206

3.2. Rôle et importance des PME

Nul ne peut nier le rôle de la PME dans les économies des nations, elle contribue à :

3.2.1. L'évolution de l'emploi

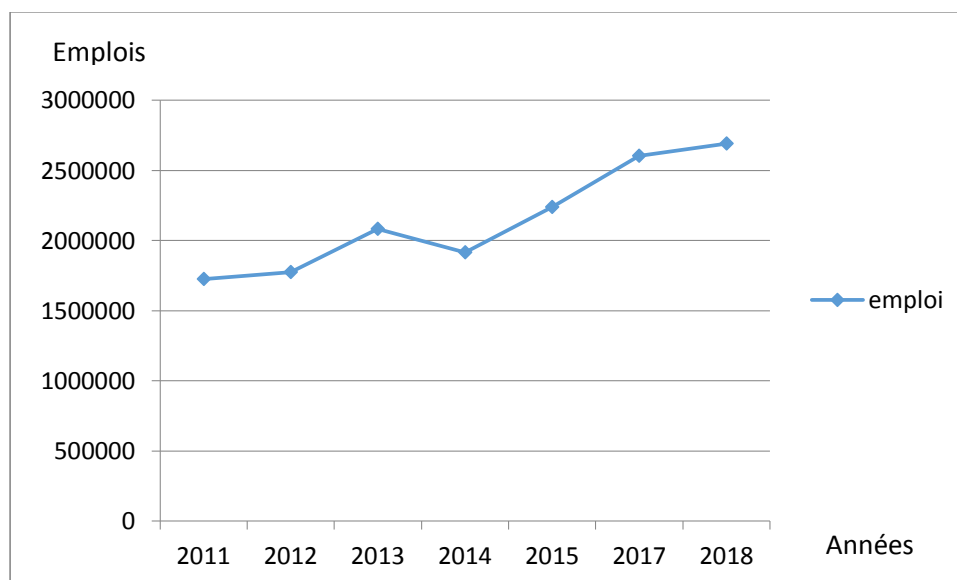
Les PME privées apparaissent comme créatrices d'emplois, elles sont responsables de la grande majorité des postes créés comparativement aux PME publiques.

Tableau N°08: Évolution de l'emploi pour la période 2011-2018

années	2011	2012	2013	2014	2015	2017	2018
emploi	1724197	1776461	2082304	1915495	2238233	2601958	2690246

Source:Etabli par nous même à partir des bulletins d'informations statistiques n° 20, 21, 23, 25, 27, 29, 31 de 2011 au 2018

Graphe N° 03: L'évolution de l'emploi de 2011 au 2018



Source:Etabli par nous même à partir du tableau N°8.

On constate à partir du graphe, une évolution considérable de l'emploi, pour la période allant de 2011 au 2018 générée principalement par le secteur privé.

Tableau N°09: Évolution des emplois déclarés par type de PME

Type de PME	1 ^{er} semestre 2018		1 ^{er} semestre 2019		Évolution(%)
	Nombre	Part %	Nombre	Part %	
Salariés	1.575.003	58.54	1.626.080	57.69	3.24
Employeurs	1 093 170	40.63	1 171 701	41.57	7.18
S/total	2 668 173	99.18	2 797 781	99.26	4.86
PME publiques	22 073	0.82	20 955	0.74	-5.07
Total	2 690 246	100	2 818 736	100	4.78

Source:Ministère de l'Industrie et des Mines/ DGVSESI, «Bulletin d'information statistique de la PME » n°35, 2019, P14

On constate à partir des tableaux, une hausse remarquable des postes d'emplois générés durant la période 2011-2018, soit un passage de 1.724.197 emplois à 2.690.246, et continue jusqu'à la fin du 1^{er} semestre 2019, où l'effectif global atteint 2.818.736 agents, dont seulement 20.955 relèvent des PME publiques. A noter que l'effectif global des PME a progressé de (4,78 %) comparativement au 2018. Ce qui s'explique par la privatisation imposée par la loi de l'économie de marché.

3.2.2. La création de la valeur ajoutée

En 1994, la valeur ajoutée (VA) du secteur public était de 6 174 milliards de dinars, ce qui représente (53.5%) du total national, alors que celle dégagée par le secteur privé était seulement de 1 178 milliards de dinars soit (46.5 %) du total national.

A partir de 1998, les parts respectives se sont inversées faisant passer en tête le secteur privé avec 1 178 milliards de dinars soit (53.6 %) et 1 019.8 milliards de dinars soit (46.4 %) pour le secteur public²⁰.

²⁰A.Badri, «PME territoriales et développement régional, défis et perspectives», Thèse de doctorat, Université de Tlemcen, 2014-2015. P216

3.2.3. L'évolution du PIB

Durant le 1er semestre 2019, la croissance économique reconnaît une baisse de la valeur ajoutée réel du secteur des hydrocarbures, soit (-7.7%), et une croissance appréciable pour le secteur hors les hydrocarbures (3.9%), essentiellement tirée par les secteurs de services, d'industrie, de BTPH et de l'agriculture, respectivement avec (5.6%, 4.6%, 3%, 2.7%). En 2020, les évolutions indiquent une diminution du PIB de (3.9%) pour le secteur des hydrocarbures et seulement (1.5%) pour le secteur hors hydrocarbures, du fait de la crise sanitaire²¹.

Tableau N° 10: Parts du PIB pour les secteurs des hydrocarbures et hors hydrocarbures

Année	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PIB (H)	3.7	3.2	1.3	1.4	0.8	-3.9
%						
PIB(H.H)	5.0	2.2	2.1	3.3	2.4	-1.5
%						

Source: T.Bourezgue, M.K.Berrah, www.ons.dz, les comptes nationaux trimestriels, n°894,862.

3.2.4. La distribution des revenus

La valeur ajoutée créée par chaque PME/PMI recouvre l'ensemble des rémunérations des services qui ont été rendus au cours du processus de production et au fonctionnement des administrations. La valeur ajoutée servira à ²²:

- Rémunérer les services, la force de travail, capital et moyen financier, dividendes ou intérêts.
- Contribuer au fonctionnement des administrations, en versant des impôts.

Il est clair donc que l'entreprise, en créant de la valeur ajoutée et en redistribuant ce surplus sous plusieurs formes aux autres agents, remplit un rôle essentiel dans l'activité d'un pays.

²¹ www.ons.dz

²² A.Badri, Op Cit, P.217.

Conclusion

La PME dont sa définition est fondée sur un ensemble de critères variés, dépendant chacun du domaine d'appréhension du concept et qui est d'avantage considérée comme l'un des piliers de la promotion de la croissance économique par rapport à ses caractères spécifiques, elle apparaît comme l'un des objets d'étude qui occupe de plus en plus la scène des débats d'ordre économique, on leur attribue une grande importance au niveau mondial. Elle est aujourd'hui considérée comme une source de compétitivité et de développement économique.

Dans ce chapitre nous avons vu que les PME n'ont pas une définition universelle, mais une multitude de définitions à travers le monde. Cependant, l'intérêt que suscitent les PME, depuis les années 70, notamment à travers les différentes réformes qui sont apparues en faveur du secteur privé, leur poids dans l'économie est considérable, elles représentent la plus grande partie des entreprises. Nous avons opté également pour la définition de la famille et de l'entreprise familiale, ainsi à travers un certain nombre d'indicateurs nous avons montré que les PME jouent un rôle indispensable en terme de création d'emplois et de valeur ajoutée.

Le deuxième chapitre sera consacré au management, développement et à la pérennité des PME.

CHAPITRE II :
MANAGEMENT, DEVELOPPEMENT
ET PERENNITE DES PMEF

Introduction

La croissance des PME est un sujet de recherche qui a entraîné un grand nombre de travaux, depuis plusieurs années, surtout pour l'importance de ce phénomène sur la création d'emploi et du dynamisme économique. Toutefois les entreprises qui connaissent une croissance régulière sinon rapide font exception. Quant aux autres, la plupart finissent par fermer leur portes parce qu'elles se montrent incapables de faire face aux contraintes ou ne croissent pas parce qu'elles ont atteint les objectifs recherchés, notamment celui de fournir un revenu à la famille et de donner de l'emploi à ses membres. Du fait des caractéristiques et du comportement spécifiques des PME, se pose le problème de savoir quelle stratégie peuvent-elles suivre pour rester pérennes. Il leur apparaît donc nécessaire d'adopter une stratégie propre, cherchant à concilier les buts des dirigeants avec les caractéristiques de l'environnement et de l'activité.

L'objectif fixé à travers la conception de ce chapitre est donc d'énoncer la particularité du comportement stratégique des PME, en termes de gestion, d'objectifs et d'attitude face à la croissance dans une première section. Il faut ainsi expliquer le phénomène de la croissance sous ses différentes formes et orientations dans une seconde section, et enfin une troisième sera consacrée à analyser les motivations ou encore les obstacles rencontrés par ces dernières.

Section 1 : Prise de décision et gouvernance 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. L'objectif ici est donc d'apprécier le rôle de la composante familiale dans les décisions stratégiques inhérentes au développement de l'entreprise

1.1. Le propriétaire dirigeant

Nous ne pouvons pas parler d'une PMEF et de ses complexités sans considérer son dirigeant. 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 d'entreprendre une stratégie de croissance.

1.1.1. Définition du propriétaire dirigeant

Selon H. BAUMERT, le dirigeant de la PME familiale est très lié à son entreprise et il s'y investit complètement. A.LEVY soutient que l'entreprise est vécue par son dirigeant comme un prolongement de lui-même, un prolongement de ses racines, la réalisation de ses ancêtres et de ses parents, il devient le dépositaire de toute une tradition. Sa personnalité a une forte influence sur le travail dans l'entreprise, dont la gestion reste extrêmement personnalisée. Certains ont même affirmé qu'on pouvait associer la PME à la personne même du dirigeant.

La PME familiale est donc considérée comme une organisation où le pouvoir est concentré entre les mains d'une seule personne. Le dirigeant y exerce le pouvoir et le contrôle, de manière à ce que les objectifs de l'entreprise soient solidement mêlés à ses objectifs personnels. Ainsi, il existe dans la PME familiale une confusion perpétuelle entre l'organisation et son dirigeant²³.

1.1.2. Les typologies entrepreneuriales

Partant de la constatation de l'inexistence d'une personnalité entrepreneuriale unique, et par conséquent, d'une logique de croissance stéréotypée. Certains auteurs ont tenté d'établir des typologies entrepreneuriales liées à leurs motivations et attitudes face à la croissance.

²³L.J.Filion, « management des PME, de la création à la croissance » édition Pearson, Paris 2007. P. 478

N.R.SMITH (1967) demeure un des premiers à avoir élaboré une typologie entrepreneuriale: ses deux types, l'artisan, soit la personne de métier qui se lance en affaires, et l'entrepreneur d'affaires, soit la personne à l'affût d'occasions d'affaires quel que soit le secteur, permettent de classer un très grand nombre d'entrepreneurs. Smith a placé l'entrepreneur technologique dans une catégorie à part²⁴.

P.A.JULIEN et M. MARCHESNAY (1996) ont également proposé une typologie fondée sur la logique d'action de l'entrepreneur. Selon ces auteurs, il existe trois grandes aspirations socio-économiques chez celui-ci: la pérennité de l'entreprise, impliquant notamment l'espoir de transmettre celle-ci à un membre de la famille, l'indépendance et la croissance. Sur la base de ces aspirations, ils distinguent deux logiques d'action et dégagent deux grands types d'entrepreneurs²⁵.

➤ **Une logique d'action patrimoniale "l'entrepreneur PIC"** (pérennité, indépendance, croissance), analogue à l'entrepreneur artisan vise surtout à accumuler du patrimoine et place la pérennité de son entreprise au premier plan. De ce fait, il cherche à rester indépendant et refuse les apports de capitaux externes à l'entreprise. La croissance de son entreprise sera réactive, c'est-à-dire qu'il ne l'acceptera que dans la mesure où elle ne menace pas la pérennité de l'organisation et son indépendance

➤ **Une logique d'action entrepreneuriale "l'entrepreneur CAP"**(croissance, autonomie, pérennité) :Elle s'agit des opportunistes qui cherchent à jouer des turbulences de l'environnement pour y trouver des occasions de lancer des affaires rentables, dans ce cas l'entrepreneur privilégie une logique d'action entrepreneuriale et vise une croissance forte. Bien qu'il souhaite conserver une certaine autonomie de décision, l'indépendance financière ne le préoccupe guère.

J.W.CARLAND et al. (1989) ont distingué entre le «propriétaire-dirigeant» et «l'entrepreneur», pour eux le «propriétaire de PME» est celui qui crée et gère l'entreprise dans le but d'accomplir ses objectifs personnels et les besoins familiaux, à l'inverse de «l'entrepreneur» c'est celui qui crée et gère l'entreprise, il a comme principal objectif le profit

²⁴L.J.Filion,Op.Cit, P. 64.

²⁵F.Janssen, «La croissance de l'entreprise, une obligation pour les PME?, petites entreprises & entrepreneuriat». Édition Groupe De Boeck, Bruxelles, Mars 2011. P. 65

et la croissance, caractérisé par un comportement novateur et formalise ses objectifs par le biais du management stratégique. Ce qui est critiqué par E.CHELL et al. (1991).

Ces typologies ne constituent toutefois que des idéaux-types, les comportements entrepreneuriaux sont en fonction des variables externes et sont susceptibles d'évoluer au fil du temps R.WTTERWULGHE (1998). Il n'est donc pas possible de dégager des typologies atemporelles et indépendantes de l'environnement dans lequel évolue l'entrepreneur.

Le principal intérêt de ces typologies a été d'attirer l'attention sur la pluralité des motivations et des comportements entrepreneuriaux, notamment face à la croissance.

1.1.3. Les objectifs de l'entreprise familiale

À première vue, la maximisation du profit constitue l'objectif principal des PME, mais avec les conditions réelles de la concurrence, les dirigeants de PME spécifiquement des PME familiales, poursuivent des objectifs non monétaires, mais plutôt des aspirations tel que²⁶:

➤ **La pérennité:** L'entreprise est créée et développée en sorte qu'elle se pérennise, qu'elle survive à son créateur, qui la transmettra à ses héritiers. Bien entendu, ce but apparaît déterminant lorsque l'affaire repose sur des capitaux familiaux. Ce but de pérennisation pose à l'évidence le problème de la succession, de la « relève », d'autant plus que les héritiers risquent de ne pas accorder la même importance à la pérennisation.

➤ **L'indépendance :** Le désir d'être « son propre patron », « de ne rien devoir à personne » marque, parfois de façon viscérale, le comportement de bien des chefs de petite (et parfois moins petites...) entreprises. Il se manifeste dans la logique financière (partenaires, bailleurs de fonds), industrielle (partenariat, diversification et développement), institutionnelle (relations avec la profession ou la région). Il peut se traduire, pour l'essentiel, par le refus de la croissance.

➤ **L'autonomie:** Il s'agit plutôt de l'autonomie financière. Les entreprises ont souvent besoin de ressources financières pour se maintenir et développer. La capacité de financement représente un facteur clé de succès pour les entreprises pour faire face à la concurrence et accroître leurs parts de marché. Selon M.HAU (1995), pour les entreprises familiales, c'est

²⁶P.A. Julien et M.Marchesnay, Op.Cit, P70

souvent la famille qui vient au secours par le transfert de ressources en faveur de l'entreprise en difficulté²⁷.

➤ **La croissance:** La croissance est une motivation pour le dirigeant de l'entreprise familiale. C'est une fin en soi destinée à satisfaire les objectifs personnels de ce dirigeant. Elle explique le fait que ce dernier recherche le développement de son entreprise et l'intégration des activités à forte croissance.

1.2. La prise de décision dans l'entreprise familiale

La présente contribution consiste à analyser ce qui rend spécifique l'entreprise familiale et sa stratégie. Elle se comporterait différemment vu que la composante familiale prédomine et influence indubitablement le processus de prise de décision ainsi que le processus de mise en œuvre des stratégies.

1.2.1. La particularité décisionnelle de l'entreprise familiale

Le management stratégique de l'entreprise familiale reste, un domaine peu exploré. Les chercheurs reconnaissent, et souvent sans justification solide, que le processus de planification stratégique, s'il existe, ainsi que les stratégies en résultantes pour l'entreprise familiale seraient différentes de ceux de l'entreprise non familiale²⁸.

En adoptant une conception « classique » de la stratégie, les auteurs prônent que la stratégie, qu'elle soit implicite ou explicite, doit être formulée, mise en œuvre et contrôlée en fonction des objectifs de l'entreprise familiale. Les différences principales entre les deux catégories d'entreprises résident dans l'ensemble des objectifs poursuivis, la manière de leur mise en œuvre et la qualité des participants au processus. De manière globale, l'entreprise familiale aurait une prise de décision très particulière tel que présenté dans le tableau ci-après.

²⁷ I.Mzid, «L'approche stratégique du développement des groupes familiaux : cas des hypogroupes», Thèse de doctorat, Université du Sud Toulon-Var, 2009. P39-40.

²⁸S. Basly, «Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique», Colloque de l'association française de finance, France, Juin 2006, P.18-24.

Tableau N°11: Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et non familiale

	Entreprise non familiale	Entreprise Familiale
Dimension dominante	Dimension rationnelle	Dimension affective
Processus de décision	Circuit hiérarchique	Centralisé par le fondateur
Vitesse du processus de prise de décision	Lent	Rapide
La décision repose sur...	L'argumentation rationnelle, la justification	La conviction intime du fondateur, l'intuition, l'arbitraire

Source : S. Basly, «Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique», Colloque de l'association française de finance, France, Juin 2006, P 18.

Habituellement, la théorie comme les observations montrent que l'entreprise de type familial est réputée privilégier la dimension affective et émotionnelle lors de la prise de décision. L'informel règne s'agissant de la structure adoptée par l'organisation ou des critères de la prise de décision.

1.2.2. Nature du processus de prise de décision stratégique au sein des entreprises familiales

Au sein de l'entreprise familiale, la famille influence toutes les étapes du processus stratégique. F.POSA et T.MESSER (2001) observent, par exemple, que les épouses de PDG jouent un rôle clé, souvent invisible, dans la majorité des entreprises contrôlées par les familles. Les décisions ne sont donc pas uniquement fondées sur la logique commerciale mais doivent s'adapter aux exigences de la famille. Une caractéristique majeure de la prise de décision dans l'entreprise familiale est qu'elle est généralement sujette à d'intenses luttes et conflits émotionnels et cognitifs.

➤ Les acteurs influents dans le processus de prise de décision :

Les acteurs influents dans les processus stratégiques des firmes familiales peuvent être des acteurs internes ou externes à l'entreprise. Les acteurs internes ne sont pas uniquement les dirigeants membres de la famille. Il s'agit aussi des membres de la famille propriétaires mais non actifs. L'implication de la famille entraîne une situation paradoxale. D'une part, les membres de la famille partagent des valeurs et des normes qui forment leurs personnalités et leurs comportements. D'autre part, ils possèdent des visions et des objectifs différents. Ils exercent donc une influence multilatérale sur la stratégie.

L'influence des acteurs familiaux dépend largement du nombre de membres familiaux impliqués dans la propriété ou le management. L'influence extérieure est due, en premier lieu, à l'incorporation de dirigeants et managers professionnels. Ensuite, elle peut être l'œuvre de partenaires extérieures, de membres extérieurs siégeant au conseil d'administration ou de membres du conseil de surveillance (conseil consultatif).

1.2.3. Le processus d'élaboration de la stratégie au sein de l'entreprise familiale

La majorité des recherches s'accordent à dire que l'entreprise familiale, de petite et moyenne taille en particulier, souffre d'une absence de planification stratégique. Les dirigeants des PME, familiales seraient souvent réticents à l'élaboration de plans stratégiques écrits en invoquant l'évolution rapide de leur environnement ainsi que le manque de flexibilité de tels plans comme justifications.

N.UPTON et ali (2001) ne trouvent pas de différence significative entre les entreprises familiales et leurs homologues non familiales quant à la mise en place d'une planification stratégique. Toutefois, les auteurs observent que la majorité des entreprises familiales à forte croissance présentent leurs buts et leurs plans sous une forme écrite.

Pour l'essentiel, la PME familiale semble privilégier un fonctionnement informel. Il semble donc que la planification revête un caractère implicite et non formalisée chez les dirigeants de ces entités.

1.3. La gouvernance de l'entreprise familiale

Lorsque l'entreprise familiale est en étape de son fondateur initial, la question de la gouvernance familiale est très peu posée. Mais à travers le temps, des générations récentes rejoignent l'entreprise, ce qui donne naissance à une diversité des idées et des opinions. A partir de là, une structure de gouvernance claire devient exigible.

1.3.1. Définition de La gouvernance de l'entreprise familiale

On définit habituellement la gouvernance de l'entreprise familiale comme l'ensemble des mécanismes destinés à contrôler l'action des dirigeants (le gouvernement).

G.HIRIGOYEN, dans sa contribution, contrairement à la littérature qui, d'une manière générale confond entre la «gouvernance» et le «gouvernement», il distingue entre les deux termes, si le gouvernement se rattache principalement aux dirigeants, la gouvernance a trait aux mécanismes cherchant à limiter leur latitude discrétionnaire²⁹.

²⁹J.Caby, G. Hirigoyen, «La gestion des entreprises familiales», Edition Economica, Paris, 2002, P.7

Pour G.CHARREAUX « *le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* »³⁰.

1.3.2. Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Deux grandes catégories de mécanismes de gouvernance peuvent être distinguées³¹:

1.3.2.1. Les mécanismes de contrôle interne

Ils regroupent la politique de dividende, le système de rémunération et d'incitation des dirigeants et le conseil d'administration...etc. Nous présentons ci-dessous deux de ces structures: le conseil d'administration et le conseil de famille :

➤ **Le conseil d'administration:** Le conseil d'administration est un moyen de contrôle et de discipline. Il est défini comme une instance composée de professionnels et d'experts chevronnés, élus par les actionnaires pour assurer la gestion et contrôler les principaux dirigeants de l'entreprise. Sa principale fonction est de surveiller l'ensemble des contrats et d'assurer la continuité de l'entreprise. Le conseil d'administration reste quelque fois un lieu de discussion de questions stratégiques importantes, mais les réunions du conseil d'administration ne sont en quelques sortes qu'une formalité puisque les décisions se prennent dans des lieux plus au moins informels³².

➤ **Le conseil de la famille:** Il représente l'instance des membres de la famille en affaires. Au conseil de la famille, les membres peuvent discuter précisément des enjeux associés à la coexistence famille-entreprise, des sujets, concernant l'embauche des membres de la famille la vision de la famille vis à vis de l'entreprise familiale et de sa mission. Les membres de ce conseil doivent représenter les diverses parties prenantes. Pour assurer une gestion efficace des chevauchements entre le conseil d'administration (CA) et le conseil de famille, il est nécessaire qu'une même personne siège aux deux instances.

³⁰G. Charreaux, « Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance, théories et faits », Edition Économica, Paris, 1997, P. 422.

³¹L. Larioui et A. Alaoui Mdaghri, «Gouvernance et capital social des PME familiales : une analyse théorique», 13^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 2016, P.5-6

³² Y. OudjediDamerdji; <https://intercostos.org/wp-content/uploads/2018/01/OUJEDI-DAMERDJI.pdf>, P7.

Finalement l'avantage du conseil de famille réside dans l'assurance que certains sujets seront connus de tous et que ces membres auront la chance d'exprimer leurs opinions, ce qui favorisera l'acceptation des règles fixées et permettra de maintenir l'harmonie dans la famille³³.

1.3.2.2 . Les mécanismes de contrôle externe

Ils incluent le marché financier, le marché des biens et services, le marché du travail et l'Etat. A travers ces mécanismes, toutes les parties prenantes participent au contrôle des dirigeants.

1.3.3. Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales

Les PME et les entreprises familiales représentent un objet de recherche spécifique; puisqu'il s'agit de faire coexister deux systèmes qui fonctionnent selon deux modes différents³⁴ :

- L'entreprise qui fonctionne selon un mode rationnel;
- La famille qui fonctionne selon un mode émotionnel.

A la rencontre de ces deux systèmes, la spécificité de la gouvernance devient inévitable. Etant donné que les PME ne sont pas de simples modèles réduits des grandes entreprises, mais plutôt, un concept spécifique, et vu la particularité que la variable « famille » attribue aux entreprises familiales en général, Il présente quelques distinctions par rapport à celui de la grande entreprise :

- L'absence de la séparation entre la fonction de « propriété » et la fonction de « direction » attribue à la gouvernance de la PME un caractère très spécifique;
- Souvent le propriétaire assure lui-même la direction de son entreprise et exerce la dimension active de la propriété, il garde son droit exclusif à s'approprier le profit et à prendre les décisions;
- L'absence de la séparation fonctionnelle implique que la relation actionnaires-dirigeants n'est pas une source de conflits pour la PME. Par conséquent, la divergence d'intérêt entre principal et agent et les coûts d'agence sont quasiment inexistants;
- Le propriétaire dirigeant cherche souvent l'intérêt de son entreprise. Ainsi les stratégies d'enracinement sont inapplicables dans le cadre de la PME;

³³L.J.Filion, Op.Cit, P.479

³⁴L. Larioui et A. A. Mdaghri, Op.Cit, P7.

➤ Vu l'étroitesse de la PME, il sera facile pour le dirigeant de prendre en considération les attentes de l'ensemble des parties prenantes et de créer une valeur partenariale.

1.3.4. L'entreprise familiale à travers la théorie d'agence

Les travaux de "A.BERLE", "G.MEANS" (1932) et "R.COASE" (1937) sont considérés dans la littérature comme les fondateurs de la «théorie de l'agence». Une relation d'agence est celle dans laquelle une autorité principale est déléguée à un agent pour accomplir un service pour le principal. La principale caractéristique de toutes les relations d'agence, c'est qu'une fois le pouvoir est délégué aux agents, les propriétaires ont souvent des problèmes à contrôler ces derniers, parce que les intérêts des agents sont souvent différents des leurs, et les agents ont souvent une meilleure information sur leurs actions que les propriétaires³⁵.

Toutefois l'entreprise familiale serait particulière, les conflits d'agence seraient quasi absents puisque les propriétaires étant en même temps dirigeants, et les objectifs coïncident avec leurs intérêts personnels, ceci implique donc une congruence de buts entre les personnes. Dans ce sens, M.C.DAILY et J.M.DOLLINGER (1992) affirment que l'entreprise familiale est l'une des formes les moins coûteuses et les plus efficaces³⁶.

En définitive, la mise en place d'un système de contrôle jugée nécessaire par les théoriciens des approches contractuelles pour délimiter l'espace discrétionnaire du dirigeant et influencer ses décisions, se trouve inutile dans le cas de la PME.

1.4. La succession (transmission) de l'entreprise familiale

La transmission de l'entreprise familiale est un processus complexe et la pérennité de l'entreprise de nature familiale dépend de la réussite de la transmission et le degré de conscience du dirigeant familial.

1.4.1. Définition

Les définitions de la transmission d'entreprises familiales ont été nombreuses et variées. Toutefois les auteurs s'accordent à dissocier les deux dimensions fondamentales qui y sont étroitement imbriquées: la propriété et le management.

³⁵F.Merzouk, «L'entreprise familiale dans le contexte de l'Algérie : Quelles facettes cachées?», Revue Africaine de management VOL.3, 2018, P. 98.

³⁶S.Basly, Op.Cit, P.08.

Parmi la variété des définitions proposées, W.C. HANDLER considère que la succession correspond uniquement au transfert de pouvoirs managériaux. Par contre, d'autres définitions font apparaître à la fois les deux dimensions (le management et la propriété), telle que la définition proposée par P.HUGRON qui en ajoutant un aspect générationnel, considère que la succession renvoie à la transmission du savoir-faire managérial et du capital de l'entreprise par un prédécesseur à un successeur de la génération suivante³⁷.

1.4.2. Les principales motivations liées à la transmission de l'entreprise familiale

La transmission d'une entreprise est une démarche de longue haleine qui débute bien souvent dès le moment où le propriétaire dirigeant commence à entrevoir la possibilité de ne plus être aux commandes de l'entreprise. Les raisons menant un propriétaire dirigeant à amorcer une démarche de transmission sont, par ailleurs, multiples. Parmi les motivations les plus souvent citées dans la documentation scientifique et professionnelle que nous avons consultée, nous retenons³⁸ :

- Le sentiment d'avoir atteint l'âge requis pour se retirer de sa vie professionnelle ;
- Des problèmes de santé ou de la fatigue, qu'elle soit physique ou psychologique ;
- Le sentiment d'être à la tête d'une entreprise de moins en moins rentable ;
- La volonté de transmettre l'entreprise aux membres de sa famille.

1.4.3. Les facteurs responsables de l'échec

Plusieurs facteurs peuvent être responsables de l'échec de la transmission intrafamiliale. Il peut s'agir de³⁹:

- Le manque de compétences du successeur potentiel ;
- L'insatisfaction ou le manque de motivation du successeur potentiel qui peut apparaître au fur et à mesure des difficultés rencontrées pendant le processus ;

³⁷A.Tessa, L.Gheddache, «La transmission de la PME familiale : une étude exploratoire à partir des perceptions du cédant potentiel», Les Cahiers du CREAD n°91, 2010, P.5.

³⁸L.Cadieux et F. Brouard, « La transmission des PME : perspectives et enjeux », édition Presses de l'Université du Québec, 2009, P. 05.

³⁹N.Crutzen, Z. Aouni, F. Pirnay, «Les difficultés de la transmission intrafamiliale : Analyse statistique et étude qualitative en Belgique francophone», une recherche de l'école de gestion de l'Université de Liège, Belgique, Juin 2016, P.10.

- La disparition prématurée du cédant : le cédant a généralement un rôle décisif dans le processus de transmission intrafamilial. La disparition soudaine du cédant pendant le processus peut empêcher la réalisation de transmission ;
- Des conflits, des rivalités ou des compétitions qui peuvent apparaître dans la relation parent-enfants;
- L'importance des décisions consensuelles dans la famille qui peut rendre difficile pour le successeur de développer ses capacités de prise de décision, qui sont nécessaires pour gérer l'entreprise ;
- Des conflits, des rivalités ou des compétitions qui peuvent apparaître entre les membres de la famille.

Section 2 : Développement de l'entreprise

Face à la concurrence acharnée et en vue de croître, l'entreprise doit miser sur le développement de nouveaux produits, la conquête de nouveaux marchés, l'application de nouvelles technologies et l'introduction de nouveaux procédés. C'est ainsi qu'il est question de détecter les opportunités et d'éviter les menaces en quête de croissance.

2.1. La croissance

La croissance est devenue un des objectifs essentiels pour le public, les gouvernements et les économistes car elle est source de progrès technique et économique. La croissance influence en effet la vitalité de l'entreprise car elle motive le personnel et encourage les initiatives. De même, elle développe les économies d'échelle et les effets d'expérience permettant ainsi de devancer les concurrents.

2.1.1. Définition

L'entreprise, a-t-on souvent écrit, tout comme l'individu, naîtrait, croîtrait, puis disparaîtrait tôt ou tard. La croissance peut alors être considérée comme un mouvement de développement de son activité et une augmentation de sa taille dans le temps.

Pour W.H.STARBUCK (1965), la croissance n'est pas un phénomène spontané ni aléatoire, mais bien la conséquence d'une décision, telle que celle de créer de l'emploi pour le décideur ou sa famille, embaucher dans la région et accroître la production en réponse à une demande plus forte ou dans le but justement de stimuler la demande.

Il souligne que la croissance peut être un objectif en soi, comme étalon de la réussite du dirigeant et de l'entreprise, ainsi que des progrès réalisés par cette dernière⁴⁰.

2.1.2. Objectifs de la croissance d'une entreprise

Nombreuses sont les raisons qui poussent les entreprises à s'agrandir, ce qui débouche sur un certain nombre d'avantages⁴¹ :

❖ **L'accroissement de la taille de l'entreprise améliore l'efficacité de la production grâce aux facteurs suivants :**

➤ **Des économies d'échelles :** Les charges fixes sont réparties sur une production plus importante, les coûts de revient unitaires diminuent et l'entreprise devient compétitive.

➤ **Des effets de synergie :** La synergie «correspond à toute création de valeur supplémentaire obtenue grâce au regroupement de deux (ou plusieurs) entreprises et qui n'aurait pas été obtenue sans la mise en œuvre effective de ce regroupement⁴².

➤ **L'effet d'apprentissage (effet d'expérience):** C'est le phénomène entraînant la baisse des coûts grâce à la grande efficacité du processus de production. Cette efficacité est due à la répétition des tâches de production dans le temps. Donc, plus la production augmente, plus il y a effet d'apprentissage⁴³.

➤ **Des économies de croissance :** Les capacités productives sont mieux exploitées.

❖ **L'accroissement de la dimension confère à l'entreprise un poids économique et financier plus important qui lui permet de mieux contrôler :**

➤ **Le marché :** Elle peut agir sur le prix de vente.

➤ **Les fournisseurs :** La croissance peut permettre une plus grande possibilité de négociation des prix et des délais de paiement.

⁴⁰H.Boukar, P.A.Julien, «La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé», 11^{ème} Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, Trois-Rivières, Canada 27-29 mai 2009, P.4.

⁴¹ file:///C:/Users/pc/Downloads/53db89973fb90%20(1).pdf

⁴²J. P. Detrie « Politique générale de l'entreprise: strategor», 4^{ème} Edition DUNOD, 2004, P.302.

⁴³<https://walanta.files.wordpress.com/2014/07/fiche-chapitre-18-la-croissance-de-lentreprise.pdf>

➤ **Les clients:** La croissance externe peut déboucher sur des situations d'oligopoles, voire même de monopoles. Ce qui permettra donc à l'entreprise d'imposer plus facilement sa politique de prix.

➤ **Les marchés financiers :** Les conditions de financement plus avantageuses de la part des organismes de crédit.

➤ **La main d'œuvre :** L'entreprise pourra sélectionner les salariés les plus compétents tout en contrôlant le volume de sa masse salariale.

➤ **L'environnement institutionnel :** Il permet d'obtenir des conditions avantageuses en termes de fiscalité, infrastructure, législation, la qualité, etc...

❖ Elle permet de répondre à l'évolution de l'environnement par

➤ **La croissance macroéconomique :** La demande devient plus importante et en hausse, on a une augmentation du pouvoir d'achat des ménages ou changement de goût des consommateurs, L'entreprise doit augmenter sa production et s'adapter aux changements du comportement des consommateurs.

➤ **Ouverture des frontières :** L'entreprise doit viser de nouveaux marchés;

➤ **Développement des technologies de pointe :** L'entreprise doit innover ses procédés.

❖ Atteindre la taille critique :

Elle s'agit de la taille minimale permettant à l'entreprise de survivre dans son secteur d'activité, sans subir d'handicaps incontournables. Elle dépend du degré de concentration du secteur. La croissance peut donc constituer une condition de survie.

La croissance d'une manière générale permet à l'entreprise d'être compétitive et d'affronter la concurrence⁴⁴.

2.1.3. Les conditions nécessaires à la croissance de l'entreprise

Pour poursuivre une stratégie de croissance, l'entreprise se trouve conditionnée par un certain nombre de contraintes:

➤ Capacité de l'entreprise à financer son développement, ce qui suppose une situation financière satisfaisante;

➤ Aptitude à lancer de nouveaux produits (innovation de produit) ou à conquérir de nouveaux marchés (nouveaux débouchés);

➤ Capacité du dirigeant à motiver ses salariés à prendre des risques.

⁴⁴<https://walanta.files.wordpress.com/2014/07/fiche-chapitre-18-la-croissance-de-lentreprise.pdf>

2.1.4. Les mesures de croissance :

Il y a peu de consensus dans la littérature existante sur la mesure de la croissance. En effet, il n'y a pas d'accord général sur la façon dont la taille des entreprises doit être mesurée, d'où la grande variété de mesures utilisées par les chercheurs. Ces mesures comprennent⁴⁵ :

- **Des critères objectifs** : Tels que le chiffre d'affaires, l'emploi, les actifs, le résultat, la valeur ajoutée etc ;
- **Des critères subjectifs** : Relevant des objectifs du dirigeant.

Les deux mesures les plus utilisées sont l'emploi et les ventes. De nombreux économistes ont utilisé la croissance de l'emploi comme mesure de la performance; il est également un critère adéquat pour mesurer la taille d'une entreprise.

En outre, la croissance est le résultat d'un accroissement de la demande pour la production de l'entreprise. Dans un premier temps, ceci va faire augmenter les ventes. Dans un second temps, et pour faire face à cette nouvelle demande, l'entreprise fera appel à des facteurs de production additionnels (y compris la main d'œuvre).

Les mesures objectives ne sont pas toujours possibles. G.N.CHANDLER et S.H.HANKS récapitulent ces difficultés notamment pour l'étude des jeunes et petites firmes⁴⁶:

- Les mesures financières sont inopérantes si l'entreprise ne diffuse pas ses résultats ;
- Les spécificités d'investissement des jeunes entreprises peuvent fausser les résultats comptables ;
- Il n'existe pas une mesure comptable unique permettant de rendre compte du concept multidimensionnel de la performance ;
- La performance constatée, en fonction des résultats comptables, est fortement liée au type d'industrie ;
- Les mesures financières nécessitent souvent une analyse sur le long terme.

2.1.5. Orientations et modalités de développement

Il existe de multiples manières de croître, nous allons présenter les différentes orientations et modalités possibles.

2.1.5.1. Orientations

Qu'il s'agisse de spécialisation ou de diversification I.Ansoff identifie quatre types de stratégies de croissance associées aux différentes combinaisons produits-marchés⁴⁷.

⁴⁵F.Merzouk, Op.Cit, P.99.

⁴⁶H.Boukar, P.A.Julien, Op .Cit, P.5.

⁴⁷H. Igor Ansoff, «stratégie du développement de l'entreprise », les éditions d'organisation, Paris, juin 1989, p 116.

Tableau N° 12 : La matrice d'Ansoff.

Marchés / produits	Actuels	Nouveaux
Actuels	Spécialisation	Développement du produit
Nouveaux	Développement du marché	Diversification

Source :H.I.Ansoff, « Stratégie de développement de l'entreprise » Paris, les éditions d'organisation, 1989, P.116.

✓ **Pénétration de marché** : Celle ci consiste à accroître ses parts de marché sur des marchés déjà desservis avec des produits existants.

✓ **Le développement de produits** : Celui ci consiste à introduire de nouveaux produits sur un marché déjà desservi

✓ **Le développement de marchés** : Il consiste à introduire des produits existants sur un nouveau marché

✓ **La diversification** : Elle consiste à exploiter simultanément un nouveau produit et un nouveau marché et prend soit la diversification horizontale qui consiste à ajouter un produit de la même lignée que les articles existants soit la diversification verticale qui s'agit de la prise de position en amont et /ou en aval de son activité d'origine, successivement reliée au flux de fabrication-distribution d'un produit.

2.1.5.2. Les modalités de développement

Pour se développer, il existe trois modes privilégiés de développement :

2.1.5.2.1. La croissance interne (endogène)

C'est l'augmentation des dimensions et le changement des caractéristiques, elle résulte de l'adjonction des moyens complémentaires à l'entreprise existante en tenant compte de ses ressources propres. Elle est caractérisée par l'achat externe de moyens, l'autoproduction d'immobilisations et l'auto développement des ressources humaines, financières et techniques. C'est ainsi que l'entreprise préserve une certaine autonomie, réduit les tensions et oriente le personnel au développement⁴⁸.

⁴⁸S. Zone. M.BelguithKoubaa, «Compétences de L'entreprise et phases de Croissance» Conférence paper, mars 2006. P.4.

Tableau N° 13 : Les enjeux de la croissance interne

Avantages	Risques
<p>Elle permet de bénéficier de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'autonomie dans les décisions de gestion ; • La préservation de la structure initiale ; • L'amélioration du climat social par la conservation, voire l'augmentation du nombre d'emplois ; • La R&D valorisé par le dépôt de brevets et garantit la confidentialité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elle entraîne un accroissement de l'endettement ou des problèmes d'accès au financement ; • Marges de manœuvre limitées, à la hauteur des investissements effectués ; • Vulnérabilité face aux groupes à la recherche d'entreprises performantes ; • Le développement de nouveaux équipements peut prendre beaucoup de temps ; • Risque de rigidité, pas d'innovation.

Source : <https://walanta.files.wordpress.com/2014/07/fiche-chapitre-18-la-croissance-de-lentreprise.pdf>

Face à la concurrence et à l'insuffisance des moyens, l'entreprise recourt à une entreprise extérieure pour l'échange de technologies et la dotation de l'expérience. Grâce à la croissance externe, l'entreprise peut faire face aux difficultés financières. Donc, pour explorer de nouvelles activités, la croissance interne doit être complétée par une croissance externe

2.1.5.2.2. La croissance externe (exogène):

La croissance externe consiste à racheter en partie ou en totalité d'autres entreprises ou à s'allier avec elles, qu'elles soient concurrentes ou appartenant à d'autres domaines d'activité. Elle est donc considérée comme un moyen permettant d'acquérir rapidement les compétences d'un nouveau secteur ou de prendre des parts de marché dans un secteur en maturité.

La croissance externe peut prendre différentes formes⁴⁹.

➤ **La fusion:** Elle se définit comme étant l'opération par laquelle plusieurs sociétés décident de réunir leur patrimoine pour n'en former qu'une seule.

⁴⁹J.P. Detrie, Op.Cit, P.300.

➤ **La fusion-absorption :**

Elle est adaptée aux cas où deux partenaires ne sont pas de taille équivalente. Une seule des sociétés subsiste et reçoit à titre d'apport l'ensemble de l'actif de l'autre société qui se trouve dissoute.

➤ **La Prise de participation:**

Il s'agit de l'acquisition d'une partie du capital d'une société (qui devient une filiale si plus de 50% des actifs sont acquis) soit pour en tirer des revenus, soit pour participer à sa gestion et tenter de la contrôler.

➤ **La fusion scission:**

Elle aboutit à la disparition d'une société qui fait l'apport de l'ensemble de son actif à deux ou plusieurs sociétés existantes. Cette technique est largement employée pour restructurer des activités trop disparates qui coexistaient au sein de la société.

➤ **Le ramassage en bourse:**

Achat de titres à vendre sur le marché.

➤ **L'OPE ou offre publique d'échange:**

Elle permet à une société de prendre le contrôle d'une autre firme par échange de titre, donc sans coût budgétaire immédiat.

➤ **L'OPV ou offre public de vente :**

Il s'agit d'un achat de titres lorsqu'ils sont mis publiquement en vente la première fois.

➤ **L'OPA ou offre public d'achat:**

Elle autorise une société "A" à s'adresser publiquement aux actionnaires d'une société "B" pour leur proposer le rachat d'une quantité déterminée de titres à un cours garanti durant une période de 1 à 3 mois, sous la condition que le nombre d'actions soit atteint à la date de clôture⁵⁰.

⁵⁰<https://walanta.files.wordpress.com/2014/07/fiche-chapitre-18-la-croissance-de-lentreprise.pdf>

Tableau N°14 : Les enjeux de la croissance externe

Avantages	Risques
<ul style="list-style-type: none"> • Elle est immédiatement opérationnelle et permet de s'implanter rapidement sur un nouveau marché ; • Elle permet de racheter des concurrents et de limiter la concurrence ; • Elle donne rapidement accès aux ressources et compétences nécessaires pour saisir les opportunités du marché ; • Elle favorise le passage des seuils dimensionnels présents sur certains marchés (taille critique) et offre la possibilité de réduire les coûts en bénéficiant d'économies d'échelle ; • Elle facilite les opérations de diversification. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'alourdissement de l'endettement, suite au coût souvent très important de l'opération pour l'entreprise, la rend souvent inaccessible pour des PME ou des entreprises trop endettées ; • La dilution du pouvoir par l'arrivée de nouveaux partenaires conduit à une perte d'indépendance ; • Les entreprises achetées peuvent avoir des cultures et des modes de fonctionnement très différents, ce qui peut provoquer leur mauvaise intégration.

Source : <https://docplayer.fr/76535747-Chapitre-12-les-voies-de-developpement-strategique.html>

2.1.5.2.3. La croissance conjointe :

La croissance conjointe conduit à l'association de plusieurs entreprises pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade du processus de production isolé. Ce type de croissance implique que les entreprises en question coordonnent leurs moyens et compétences plutôt que d'être en concurrence ou de procéder à un rapprochement de type croissance externe. L'objectif principal de la croissance conjointe est la recherche de complémentarités⁵¹.

- **Les enjeux de la croissance conjointe**

Cette stratégie représente une excellente solution pour accélérer le développement d'une entreprise et de l'agrandir de l'extérieur, sans devoir réaliser des opérations complexes et onéreuses. Toutefois elle peut rencontrer des inconvénients.

➤ **Avantage :**

Elle donne accès à des ressources et des compétences plus larges. Il s'agit de coordonner les moyens de plusieurs entreprises. Les compétences et les moyens (en particulier financiers) sont donc multipliés.

⁵¹<https://docplayer.fr/76535747-Chapitre-12-les-voies-de-developpement-strategique.html>

➤ **Risque :**

Le principal problème que pose ce type de croissance est celui de la coordination. Il faut que les objectifs recherchés et les modes de fonctionnement des différentes entreprises soient communs, et cela sur le long terme.

2.1.6. Choix entre croissance interne et externe

Le choix entre ces deux modes dépend d'un certain nombre de critères⁵²:

2.1.6.1. Les critères objectifs

L'urgence du mouvement stratégique à entreprendre, l'importance et la nature des barrières à la mobilité, la maturité du secteur, les capacités financière, humaine et technologique de l'entreprise.

2.1.6.2. Les critères subjectifs

Ce choix fait également intervenir des éléments liés, à l'identité de l'entreprise, à la personnalité des responsables et à la perception d'une opportunité.

2.1.7. Facteurs d'arbitrage entre croissance interne et externe

L'arbitrage entre la croissance externe ou interne dépend en fait de plusieurs facteurs parmi lesquels les plus importants sont:

2.1.7.1. Les caractéristiques sectorielles

Deux types de critères peuvent être identifiés

➤ **Le degré de maturité de l'industrie :**

Dans un secteur parvenu à maturité, la croissance externe évite d'aggraver le problème de la surcapacité et la détérioration de la rentabilité.

➤ **L'importance des barrières à l'entrée :**

Une acquisition peut être le seul moyen de pénétrer un marché dont les barrières à l'entrée sont élevées (barrières technologiques et règlementaires, savoir-faire). Ce facteur joue un rôle déterminant dans le cadre des stratégies d'internationalisation.

⁵²J.P. Detrie, Op. Cit, P 219.

2.1.7.2. La propension de l'entreprise à la croissance externe

Bien entendu, l'entreprise peut être amenée à la croissance externe par le manque de ressources humaines ou technologiques : on constate d'ailleurs que plus l'entreprise s'engage dans des activités éloignées de son métier d'origine, plus elle a recours à la croissance externe.

2.1.7.3. Les considérations tactiques

Le choix entre la croissance interne ou externe peut se fonder aussi sur des critères tels que :

➤ **Gain de temps** : La croissance externe permet un retour sur investissement plus rapide qui contraste avec les longs délais exigés par le développement interne. Dans une logique concurrentielle, l'acquisition peut être un moyen pour l'entreprise de renforcer rapidement sa position sur le marché.

➤ **Neutralisation d'un concurrent** : Dans le cadre des batailles oligopolistiques, certaines acquisitions correspondent à une anticipation en vue de devancer ou de neutraliser un concurrent. Il peut se révéler nécessaire de prendre le contrôle d'une entreprise si son acquisition par un concurrent risque de modifier l'avenir du secteur.

➤ **La disponibilité des cibles** : L'arbitrage entre le développement interne et la croissance externe dépend en outre, du nombre de cibles disponibles sur le marché et de leur attractivité. Ainsi, la mise en vente subite d'une entreprise pour des raisons internes au vendeur (difficultés de la maison mère, par exemple) favorise le développement d'acquisitions, qui peuvent présenter un caractère opportuniste tout en conservant un intérêt stratégique pour l'acquéreur.

2.1.7.4. La disponibilité des actifs sur le marché

Certains actifs sont difficilement accessibles, soit parce qu'ils existent en quantités limitées, soit parce qu'ils sont spécifiques car liés au développement et à l'accumulation d'expérience d'une entreprise. Ainsi, l'acquisition peut être un moyen de se doter d'actifs uniques ou difficiles à imiter tels qu'une technologie, un savoir-faire, une clientèle, une marque prestigieuse, ou un emplacement favorable.

2.2. Stratégies des PME et stratégie de croissance

Dans le but de rester pérenne, les PME se trouvent dans une situation de choix de stratégies qui leurs permettent de réaliser leurs buts. Si le dirigeant aspire à la croissance et à l'autonomie, il fixera des objectifs de croissance et de développement de ressources et si les

pressions externes sont perçues comme trop fortes, le dirigeant aspire à la survie de son organisation, et fixe des objectifs lui permettant de maintenir le système en vie sans entreprendre des restructurations importantes.

2.2.1. Les formes de contrôlabilité

Il existe quatre formes de contrôlabilité signifiant les différents modes de développement des PME, elles se présentent comme suit⁵³ :

2.2.1.1. La contrôlabilité organique

Elle correspond à une stratégie d'évolution anticipative et d'amélioration des performances dans l'objectif de croissance, qui se traduisent par les fortes capacités de dirigeant.

2.2.1.2. La contrôlabilité adaptative

Elle se traduit par une stratégie réactive du dirigeant, dans le but de la survie de son organisation.

2.2.1.3. La contrôlabilité élargie

Pour assurer le développement de son organisation, le dirigeant peut se mettre en relation avec d'autres entreprises (situation des secteurs en déclin), sans perdre la contrôlabilité de ses opérations.

2.2.1.3. La contrôlabilité figée:

Dans ce cas le dirigeant refuse le développement car il conduit à une perte de contrôlabilité et demande des investissements trop lourds

2.2.2. Les stratégies de PME

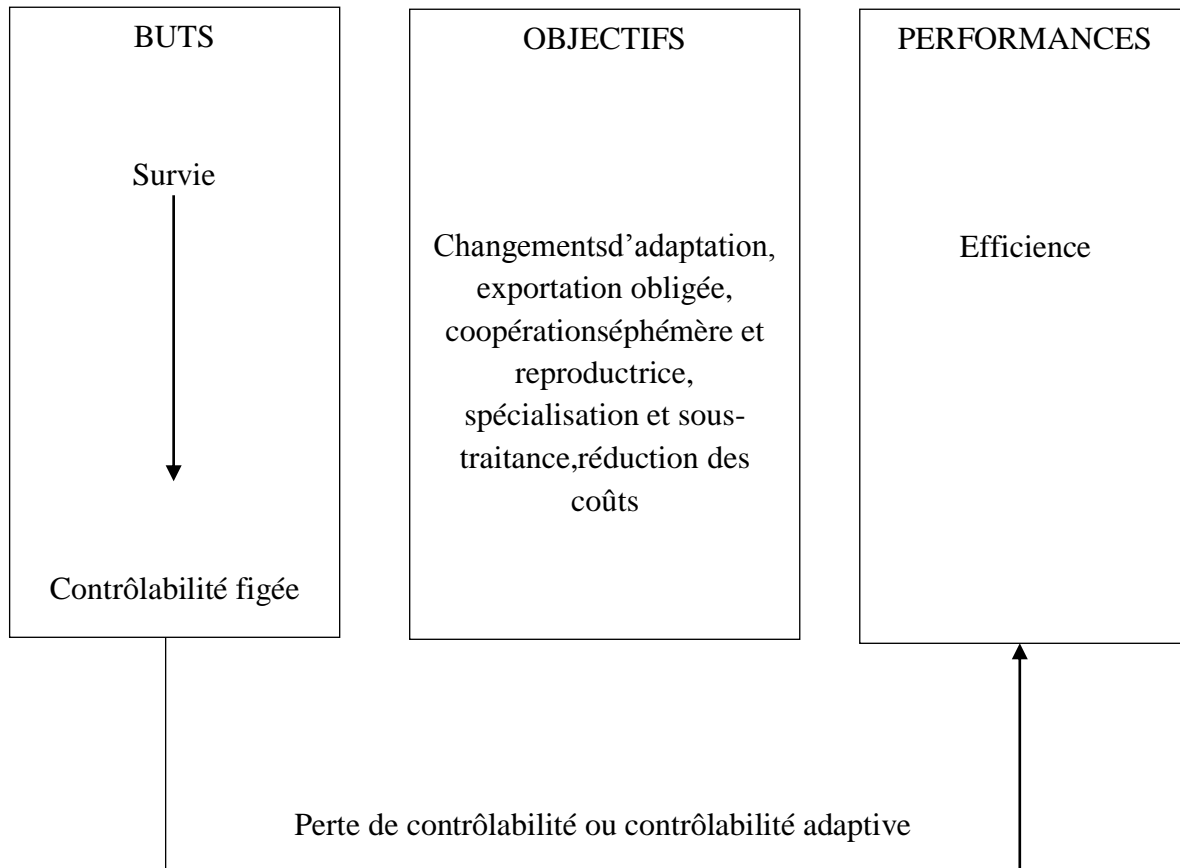
En termes de cohérence entre les buts et les performances, les dirigeants de PME avancent deux formes de stratégies:

⁵³O.Torres, «PME de nouvelles approches », Edition Economica, 1^{ère} Exp, Paris France 1998, P64

2.2.2.1. Stratégie de survie-efficience

Les dirigeants cherchent la survie, dès que l'organisation manque de moyens et du temps pour transformer le style de gestion, suite à un manque de modernisation de l'entreprise. Ce qui explique une contrôlabilité figée par le dirigeant, qui poursuit comme objectif la réduction des coûts, De ce fait, la performance cherchée est l'efficience.

Figure N° 02 : La stratégie survie-efficience et type de contrôlabilité

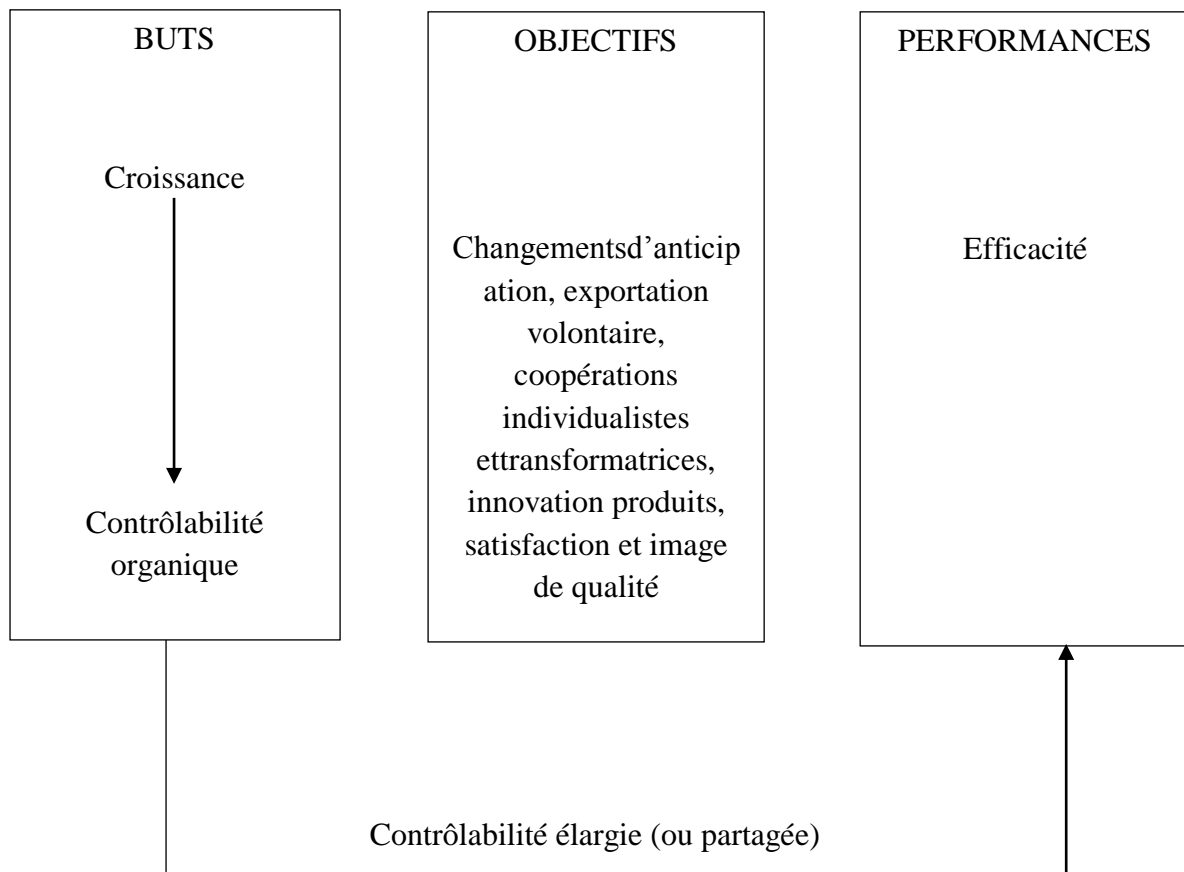


Source : O.Torres, « PME de nouvelles approches », édition Economica, Paris 1998, P65

2.2.2.2. Stratégie de croissance et efficacité:

Les dirigeants cherchent la croissance de leur entreprise en se donnant les moyens et le temps nécessaire, Ils n'hésitent pas à bouleverser leur organisation en générant des changements radicaux sur le plan des structures, des compétences et de la gestion. L'environnement est perçu comme une opportunité de croissance par les dirigeants ayant une contrôlabilité organique, les performances se traduisent par le développement de l'efficacité.

Figure N° 03 : La stratégie croissance-efficacité et type de contrôlabilité



Source : O.Torres, « PME de nouvelles approches », édition Economica, Paris 1998, P66

Section 3 : Les déterminants et les difficultés rencontrées à la mise en œuvre de la stratégie de croissance dans les PME.

La croissance est importante pour les entreprises familiales pour plusieurs raisons. Tout d'abord, différentes enquêtes ont montré une relation entre la croissance et la survie des entreprises familiales. De même, la croissance permet aux générations futures de rejoindre l'entreprise familiale par la suite. Toutefois pour les PME l'avenir ne se résume pas à la question d'une croissance durable. Malgré leur optimisme et leur désir de réussite, de nombreux obstacles se dressent encore en travers de leurs plans de croissance.

3.1. Les facteurs de croissance des PME familiales

Plusieurs études ont tenté de classer les facteurs explicatifs de la croissance des PME, au départ deux approches purement concurrentes sont apparues, un modèle externe portant sur l'explication des influences de l'environnement sur les organisations et un modèle interne montrant les caractéristiques de la firme. La croissance étant un phénomène complexe, ces deux dimensions sont apparues comme réductrice, c'est pour cela d'autres auteurs ont développé des modèles intégratifs de ces variables. Dans notre étude, nous allons adopter la classification de JANSSEN (2002) qui synthétise et complète les autres modèles, Il est composé de quatre groupes de variables, à savoir⁵⁴ :

3.1.1. Les facteurs liés aux caractéristiques de l'entrepreneur

De nombreuses études empiriques ont été consacrées à l'étude des relations entre les caractéristiques du dirigeant et la croissance. On va notamment présenter celles relatives aux traits, l'expertise, les motivations, etc.

3.1.1.1. Les traits

Les caractéristiques psychologiques du dirigeant et la croissance de son entreprise trouvent leur source dans des études antérieures sur la personnalité de l'entrepreneur. Ainsi, MURRAY et al (1995) ont constaté que les dirigeants des entreprises en phase de croissance ont un besoin de réalisation plus semblable à celui des managers de grandes entreprises qu'à celui des créateurs d'entreprises.

⁵⁴F.Janssen, Op.Cit, P 92- 115

3.1.1.3. L'expertise

Il ressort de certaines études empiriques qu'une expérience antérieure de management et la connaissance du secteur ont un impact positif sur la croissance de l'entreprise. La taille de l'entreprise dans laquelle était exercé l'emploi précédent peut également avoir un impact sur la croissance.

3.1.1.4. Les motivations

Les motivations du dirigeant sont des déterminants importants de la croissance qu'elles soient de type «pull», c'est à dire des facteurs intrinsèques que l'entrepreneur contrôle, tels que la perception d'une opportunité de marché, la réalisation du personnel ou la recherche du profit, ou qu'elle soit de type «push», des facteurs extrinsèques sur lesquels le dirigeant n'a que peu d'emprise tels que les situations de chômage, l'insécurité ou la non-satisfaction d'emploi.

3.1.1.5. Les variables démographiques

Un dirigeant plus âgé est moins enclin à adopter un comportement novateur ou adhérer à une nouvelle idée, ce qui engendre un comportement plus prudent, par contre un dirigeant plus jeune serait plus enclin à prendre des risques. Ainsi les femmes qui se lancent dans une carrière seraient désavantagées par rapport aux hommes par l'existence des barrières liées à l'éducation, aux pressions familiales et à l'environnement professionnel (cas du «plafond de verre » dans la gestion des carrières).

3.1.1.6. L'historique familial

Un dirigeant issu d'une famille comptant un ou plusieurs propriétaires –dirigeants bénéficiera de l'expérience de ceux-ci et pourra compter sur un financement familial. Ce qui influencera positivement la croissance, à l'inverse, on pourrait également imaginer que la famille pourrait freiner la croissance de manière à ne pas perdre de contrôle de l'entreprise ou à éviter une prise de risque trop importante.

3.1.2. Les facteurs liés à l'entreprise

La littérature sur la croissance a permis d'identifier des facteurs relatifs aux caractéristiques de l'entreprise, ils se présentent comme suit :

3.1.2. 1. L'âge de l'entreprise

L'âge de l'entreprise est un facteur largement testé par les études sur la croissance des entreprises. Le schéma général est que la jeune entreprise se développe plus rapidement qu'une entreprise âgée d'où un lien négatif entre l'âge et la croissance de l'entreprise⁵⁵.

3.1.2. 2. La taille

Parmi les caractéristiques de l'entreprise ayant un impact sur la croissance, la taille est celle qui a retenu plus l'attention des chercheurs. Or rares sont les études observant un lien positif entre la croissance et la taille, toutefois une grande partie des études infirme une relation négative entre la taille et la croissance et entre la création d'emploi et la taille.

3.1.2.3. La structure organisationnelle

Les entreprises ayant une structure plus bureaucratique souffre, en principe, d'un manque de flexibilité et sera donc plus passive face aux opportunités et aux menaces qui se présentent contrairement à celle décentralisée.

3.1.2.4. La forme juridique

Des études tant américaines qu'européennes font apparaître que les sociétés commerciales à responsabilité limitée (SARL) connaissent une croissance plus rapide que les autres formes, alors que pour d'autres le choix de la SARL pourrait être la conséquence de la croissance et non pas sa cause.

3.1.2.5. La gouvernance d'entreprise

Certaines études démontrent qu'une PME au sein de laquelle le conseil d'administration (C.A) joue un rôle important dans la définition de la stratégie et dans la surveillance est plus encline à croître.

3.1.2.6. L'indépendance

Une entreprise peut être considérée comme indépendante si son capital n'est pas détenu par une ou plusieurs autres entreprises. Cependant une entreprise dépendante pourrait bénéficier d'un accès à des ressources lui permettant de croître, alors qu'une firme indépendante est susceptible d'être plus flexible.

⁵⁵F.Merzouk , Op.Cit, P.102.

3.1.2.7. Le financement

La probabilité de croissance des entreprises ayant ouvert leur capital ou qui ne sont pas fermées à cette éventualité est plus importante que celle des entreprises dont le dirigeant souhaite à tout prix conserver son indépendance.

3.1.2.8. La ressource humaine

La qualité professionnelle des employés, les prévisions sur les besoins futurs en termes de ressources humaines et la formation du personnel stimulent la croissance et les performances des entreprises.

3.1.3. Les facteurs liés à la stratégie

La croissance est la conséquence d'une décision stratégique, certaines stratégies sont plus susceptibles que d'autres de stimuler la croissance.

Selon Stratégor, deux niveaux de stratégie sont à distinguer⁵⁶ :

➤ **La stratégie de groupe** : Selon la définition des membres du groupe Stratégor, c'est cette stratégie de groupe qui conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur ou à se retirer de tel autre afin de se constituer un portefeuille d'activités équilibré. L'objectif de cette stratégie est de valoriser le groupe dans son ensemble.

➤ **La stratégie concurrentielle** : Elle concerne la manière dont l'entreprise concurrencera les autres dans un domaine d'activités donné, l'objectif de cette stratégie est de développer un avantage concurrentiel au niveau de chaque activité de l'entreprise, la typologie la plus classique des stratégies concurrentielles est celle de M. PORTER qui distingue trois stratégies génériques⁵⁷:

✓ **La stratégie de domination par les coûts** : Elle concerne les entreprises ayant des coûts les plus faibles. Elle s'appuie sur la dimension productive et liée à l'existence d'économies d'échelle et d'effets d'expérience. L'obtention d'une position de domination globale au niveau des coûts exige souvent une forte part de marché relative ou d'autres avantages, tels qu'un accès favorable aux matières premières.

⁵⁶ J. P. Detrie, Op.Cit, p 11.

⁵⁷M. Porter, « Choix stratégiques et concurrence », Edition Economica, 2exp, paris, septembre 1990, P 38- 51

✓ **La stratégie de différenciation :** Elle vise à créer des produits ayant des qualités distinctives pour fidéliser les clients.

✓ **La stratégie de spécialisation :** Celle-ci consiste à réaliser une différenciation ou une domination par les coûts sur un segment de marché étroit.

3.1.3.1. Choix et étendue des marchés

La diversification constitue le moyen de développement privilégié pour une moyenne et grande entreprise à condition qu'il ait un rapport avec les activités existantes de la firme, sans cela, la diversification freinerait la croissance. Par contre, une petite entreprise qui viserait la croissance devrait se concentrer sur les niches inoccupées par les grandes entreprises⁵⁸.

3.1.3.2. Positionnement sur le marché

Les stratégies de positionnement sur le marché ont plusieurs composantes: l'identification et l'exploitation rapides d'opportunités de marché, la proactivité vis-à-vis des concurrents et l'innovation. Les entreprises à forte orientation entrepreneuriale identifient rapidement les opportunités de marché et y répondent avant leurs concurrents, ce qui leur permet d'écramer le marché. À l'inverse, une entreprise conservatrice développerait une stratégie évitant les risques, non innovatrice et réactive.

En ce qui concerne la proactivité, il a été montré que les entreprises qui pratiquent une communication externe régulière et directe avec leurs clients seront plus enclines à croître.

La différenciation fondée sur l'innovation devrait également stimuler la croissance. Dès 1962, E. MANSFIELD constatait que les entreprises innovantes croissent jusqu'à deux fois plus rapidement que des entreprises similaires non innovantes. D'autres études observent également que l'intensité de la recherche et développement est positivement associée à la croissance. Le développement de partenariats, le recours à des conseillers externes peuvent également stimuler la croissance.

Plusieurs recherches ont également été consacrées au lien entre la croissance et les stratégies concurrentielles de domination par les coûts, de spécialisation ou de différenciation. Selon certaines d'entre elles, les entreprises à forte croissance optent plus fréquemment pour

⁵⁸F. Janssen, Op.Cit, P.108

des avantages concurrentiels liés à la qualité plutôt qu'au prix des produits ou services qu'elles offrent.

3.1.3.3. La planification stratégique

Les entreprises à croissance rapide sont plus susceptibles de mettre au point et en œuvre des procédures de planification formelles. La présence d'un plan à long terme écrit, couvrant au moins trois ans, la formulation des objectifs et des stratégies, et certaines méthodes de l'évaluation des progrès devraient être développés dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise⁵⁹.

3.1.3.4. La croissance interne ou externe

Une stratégie externe peut offrir un accès plus rapide à des marchés plus vastes et l'acquisition plus rapide des ressources que la croissance interne⁶⁰.

3.1.4. Les facteurs liés à l'environnement

Les différences de croissance entre entreprises peuvent également être le résultat des caractéristiques de l'environnement.

L'environnement peut être généreux ou hostile, stable ou dynamique, il peut aussi être simple ou complexe.

Les dimensions environnementales peuvent être regroupées en trois sous groupes principaux :

3.1.4.1. La générosité

Un environnement généreux stimule la croissance des firmes, dans un marché à forte croissance, les entreprises peuvent croître sans pour autant être soumises à une concurrence intensive, tandis qu'un marché à faible croissance augmente la concurrence, et l'environnement devient hostile, il n'est guère propice à la croissance.

3.1.4.2. Le dynamisme et la complexité

Le dynamisme résultant d'innovation devrait être source d'opportunités de croissance pour les entreprises déjà présentes sur le marché, toutefois, le degré d'instabilité pourrait également être constitutif d'opportunités pour de nouveaux entrants, qui se développeraient au détriment des entreprises existantes. Par contre, certains chercheurs ont observé qu'un environnement complexe ou instable exerce un impact négatif sur la croissance.

⁵⁹F.Merzouk, Op. Cit, P. 103

⁶⁰F.Janssen, Op.Cit, P.112

3.2. Les obstacles freinant la croissance des PME

La problématique de développement des PME est aujourd'hui posée en termes d'obstacles. Un environnement bien déficient, notamment en ce qui concerne le financement et les pratiques liées au climat des affaires, ce sont les défis les plus majeurs pour les dirigeants de l'entreprise qui ne peuvent se relever seuls.

3.2.1. Les principaux obstacles de croissance des PME

Les résultats des enquêtes menées montrent que les raisons les plus importantes pour ne pas croître sont les suivantes⁶¹.

3.2.1.1. Une stratégie médiocre

L'absence de vocation entrepreneuriale, la vision à court terme, planification défectueuse et compétence en management insuffisantes sont souvent cités comme les principaux obstacles au développement de l'entreprise.

3.2.1.2. Une instabilité des politiques et des réglementations

Elle concerne dans une large mesure les turbulences et le contexte politique défavorable, en Europe et dans le monde, des entrepreneurs voient leurs efforts contrariés par les législations ou la réglementation compliquée et des régimes fiscaux défavorables.

3.2.1.3. Un enracinement familial

Les entreprises familiales accordent plus d'importance au lien de sang qu'aux compétences intrinsèques de l'individu. De la même manière, la philosophie de travail des PME familiales se base sur le « self made man » où l'intelligence et le bon sens priment sur le diplôme.

Dans les entreprises, on peut apercevoir des conflits en rapport avec la gestion du capital financier ou humain. Cependant, dans les entreprises familiales, on retrouve une dimension plus personnelle et émotionnelle qui accentue les oppositions entre les individus.

3.2.1.4. Le financement

La PME familiale accorde beaucoup d'importance au financement par fonds propres afin de garantir sa pérennité. S'autofinancer est donc la meilleure manière de se détacher de toute obligation envers des sources de financements bien plus contraignantes, telles que le crédit bancaire ou le private equity qui implique une perte de contrôle de la famille envers

⁶¹C. Bernard, J.Casado, « La croissance cachée des entreprises familiales », novembre 2016, P. 9.

l'entreprise. La volonté de garder son capital fermé aux investisseurs externes va limiter les ses stratégies de croissance de l'entreprise.

La prudence des propriétaires familiaux rend ces derniers susceptibles d'opter pour des choix stratégiques et des investissements qui minimisent le risque. Pourtant la propension à prendre des risques était une composante importante dans la recherche de croissance.

3.2.2. Les contraintes de développement des PME en Algérie

Toutes les études récentes font ressortir que les PME algériennes sont soumises à des contraintes multiformes d'intensité variable. Nous nous proposons d'examiner dans ce qui suit celles qui nous semblent être les plus importantes⁶².

3.2.2.1. Les contraintes découlant des activités informelles dites souterraines

En Algérie, l'environnement socio-économique de la PME reste prédominé par le secteur informel, où les unités de production exercent hors des circuits économiques et financiers formels, dans la clandestinité, sans remplir les procédures légales de création (registre de commerce, déclaration des impôts).

L'une des principales raisons est la complexité des démarches administratives pour la création de son affaire. La seconde raison, est due à des prélèvements obligatoires exagérés que supportent les entreprises déclarées, des charges auxquelles échappent les non déclarés.

3.2.2.2. Les contraintes financières

L'accès au financement est l'un des principaux obstacles qui bloquent les PME de développer et d'investir. Les difficultés financières rencontrées par les PME algériennes sont comme suit :

- Les procédures d'octroi de crédit sont lourdes et non adaptées aux nouvelles données économiques (marché libre) ;
- Le coût du crédit est élevé, les garanties exigées par les banquiers sont excessives et les délais de traitement des demandes de crédit et des opérations sont trop longs ;
- L'absence de la notion de la prise de risque partagée chez les institutions de financement.

Une réalité qui contraint les dirigeants des PME à recourir souvent par nécessité, aux ressources de financement familiales (l'autofinancement) et à celles des réseaux de financement informel, pour survivre.

⁶²K. Si Lekhal, Y. Korichi, A Gaboussa, Op.Cit, P.40.

3.2.2.3. Les contraintes relatives au marché de travail

En Algérie, le marché de travail est encore instable et sujet à tous les dépassements possibles. Les contraintes qu'il subit sont multiples. On peut citer :

- Le manque accru des experts en management, des gestionnaires, des techniciens qualifiés... ;
- L'existence de fortes contraintes dans la gestion des ressources humaines (la gestion des contrats, des procédures et des coûts de licenciement...) ;
- Difficultés de la pratique des langues étrangères chez la plupart des nouveaux diplômés.

3.2.2.4. Les contraintes liées au foncier industriel

La contrainte liée au foncier industriel est l'une des causes principales du recul de nombreux projets et des intentions d'investissements (étrangers surtout). Les procédures d'accès au foncier sont lourdes et très longues. La situation est plus critique pour les petites entreprises, par des immobilisations financières importantes pour l'acquisition des terrains industriels, souvent faite au détriment de l'acquisition des équipements nécessaires à l'exercice de leurs activités d'exploitations et d'investissements.

3.2.2.5. Les contraintes d'ordre administratif et judiciaire

L'administration publique algérienne est devenue un obstacle majeur à l'émergence d'une économie de marché. Une situation qui découle du manque de transparence dans le traitement des dossiers, de la lourdeur des procédures administratives. La difficulté d'identifier l'entité habilitée à délivrer une autorisation d'exploitation pour une PME livre le dirigeant de cette dernière à un long parcours de combattant, le ballottant d'un service à un autre.

Les faibles performances de l'administration publique sont dues essentiellement au fait qu'elle n'a jamais été l'objet d'une mise à niveau. Il est impératif pour la réussite de la promotion de la PME et du secteur privé, de commencer une réelle mise à niveau de l'ensemble des institutions intervenant dans l'environnement macroéconomique des entreprises, privées ou publiques.

3.2.2.6. Les contraintes d'informations

Un déficit d'information fiable et actualisée, à caractère économique, financier et commercial, est à souligner :

- Absence de banques de données statistiques et d'un système d'informations national ;
- Manque de données et des études de marché (national, régional et local) ;
- Difficultés d'accès aux sources d'informations spécialisées et à Internet qui est jusque là peu utilisé dans le monde des affaires (80 % des PME algériennes n'ont pas accès à Internet) ;
- Manque d'informations sur la concurrence et les pratiques des opérateurs économiques.

Conclusion

Au terme de ce deuxième chapitre, il nous est paru que l'entreprise familiale présente plusieurs particularités qui permettent de la distinguer des autres types d'entreprises. Elles sont marquées par leur manque d'ouverture à l'extérieur. Cela se matérialise notamment, par des comportements stratégiques qui tendent à limiter la connexion de l'entreprise à l'univers externe à la famille, ou du moins, tant que c'est possible.

Egalement, nous avons constaté que l'entreprise familiale est doublement fragilisée comparée à l'entreprise non familiale, car en plus des conflits que toute entreprise connaît, ce type d'entreprise subisse des conflits familiaux. Toutefois, il est difficile pour les entreprises familiales de trouver un système de gouvernance adéquat à leur particularités et qui se développe à travers les générations. La fragilité de l'entreprise familiale est également accentuée par le défi de la transmission. En fait, même si l'entreprise est très performante, la réussite du relais intergénérationnel demeure un passage périlleux pour celle-ci.

Cette conclusion a aussi 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 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).

CHAPITRE III :

L'ETUDE EMPIRIQUE

Introduction

Après avoir développé deux chapitres théoriques, dont le premier concerne les différents concepts de base portant sur les PME et les PMEF, le deuxième expliquant leurs spécificités de gestion et leur stratégies de croissance et en vue de concrétiser et de valider les aspects théoriques cités précédemment, Il nous a parut utile de les cristalliser au travers d'un cas concret afin de comprendre la croissance de certaines et la disparition des autres.

Dans ce chapitre, nous allons présenter et analyser les résultats obtenus durant notre enquête pour mettre l'accent sur la réalité économique des PMEF, et répondre à notre problématique de départ. Pour ce faire, nous avons partagé notre travail en trois sections. La première aura pour objet d'exposer la méthodologie de la recherche et la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième sera consacrée à l'analyse des résultats des études documentaires antérieures et enfin, la troisième aura pour contenu d'identifier les facteurs qui influencent la survie et la réussite des PMEF ainsi que les obstacles qui freinent leur croissance et pérennité.

Section 1: Méthodologie de recherche et présentation de l'organisme d'accueil

Afin d'apporter des éléments d'explication à notre problématique, nous avons effectué une enquête auprès de la Biscuiterie de la Soummam. Tout au long de cette section, nous allons présenter les principales démarches que nous avons suivies afin de mener notre travail de recherche. Il s'agit en premier lieu d'aborder la méthodologie et les techniques utilisées pour la collecte de l'information nécessaire à notre étude, puis la présentation de l'entreprise.

1.1. Méthodologie et objectifs de la recherche

La méthodologie de recherche est un élément important pour avoir les données nécessaires. Elle consiste à présenter le déroulement et les étapes de l'enquête. Pour notre part, la méthode de recherche suivie s'est appuyée sur deux types de données : des données quantitatives qui se concentrent sur la base des travaux des enquêtes antérieures alors que les données qualitatives s'appuient à enrichir les résultats de l'analyse quantitative, de comprendre et de décrire les différents aspects liés à notre thème, à savoir les déterminants et les obstacles liés à la croissance des PME.F.

1.1.1. Objectifs de la recherche

L'objectif principal de cette enquête est de comprendre les facteurs de croissance des PME.F, à travers les hypothèses suivantes:

- **Hypothèse 1:** La croissance des PME familiales est liée significativement aux caractéristiques de l'environnement externe.
- **Hypothèse 2:** La réussite de l'entreprise familiale est conditionnée par les intentions et les capacités du leader à mieux orchestrer son entreprise.
- **Hypothèse 3:** Les problèmes de succession au sein des PME.F sont parmi les premières causes de leur disparition.

1.1.2. Les outils de recherche

Durant la réalisation de cette étude, nous avons eu recours à trois outils principaux permettant de recueillir le maximum d'informations, à savoir: l'analyse documentaire, le questionnaire et l'entretien semi directif. Ces méthodes sont très utilisées dans les recherches en management.

1.1.2.1. La ressource documentaire

Notre partie théorique s'est basée sur la recherche documentaire par la consultation des différents ouvrages disponibles, les revues et les articles dans le but de comprendre la logique de notre problématique et les axes fondamentaux de ce thème. Du point de vue pratique; une collecte de données est nécessaire et cela à partir d'une analyse documentaire fournie par le responsable de l'entreprise.

1.1.2.2. Le questionnaire

Le questionnaire a été élaboré selon les objectifs de la problématique, à savoir identifier les raisons qui ont fait qu'au moment où les dirigeants et responsables parlent de la disparition des PMEF, certaines par contre réussissent, se développent et se pérennisent. Autrement dit, identifier les facteurs de succès de ces entreprises. Il comporte des questions fermées et d'autres ouvertes qui touchent à plusieurs aspects de la PMEF et administré par voie directe, c'est-à-dire de main à main au propriétaire de l'entreprise, rempli par nous même pour donner plus de sincérité et de fiabilité aux réponses.

Le questionnaire en question est divisé en plusieurs rubriques, dont la première est consacrée à l'identification de l'entreprise et comprend des questions relatives à la dénomination, au statut juridique, au nombre de salariés et au secteur d'activité, etc.

Dans la seconde rubrique, nous avons mis l'accent sur le propriétaire-dirigeant concernant son âge, sexe, formation et expérience professionnelle. Dans les autres parties du questionnaire, nous nous sommes intéressées à tout ce qui concerne le financement, sa gouvernance, sa stratégie ainsi que son organisation.

1.1.2.3. Les entretiens semi-directifs pour des compléments explicatifs

Une partie des questions est restée sans réponse de la part de l'entrepreneur qui s'est montré, en l'occurrence réticent vis-à-vis des questions posées, les conflits familiaux et la transmission (succession), malgré le fait que nous nous sommes efforcées à maintes reprises d'atténuer le caractère direct. Ceci nous a alors, amené à intervenir directement par des entretiens semi directifs, afin de donner une certaine liberté à l'interviewé. Cette technique est considérée comme l'un des moyens les plus importants de collecte d'information et le plus utilisé pour sa flexibilité et ses caractéristiques.

1.1.3. Les difficultés rencontrées pendant l'enquête

IL est important de mentionner que la réalisation de l'enquête n'est pas un pas simple, elle est toujours confrontée à un grand nombre d'obstacles qui freinent la réalisation d'un bon travail. Pendant la durée de sa réalisation, nous avons été confrontées aux difficultés suivantes:

- La durée limitée de la réalisation de cette enquête: La contrainte du temps a beaucoup influencé la qualité de notre recherche. De plus, l'épidémie de corona virus nous a contraints à limiter notre visite à la PME;F;
- Un enregistrement lui a été proposé, mais le refus était sans commentaire. Pour gagner sa confiance, il a été jugé préférable de faire appel à la prise de note et à la mémoire car quand les réponses vont vite, il n'est pas possible de tout écrire sur place;
- On a eu ainsi la difficulté à convaincre le propriétaire de la PME;F interrogé de l'intérêt de notre recherche. Il refusait de donner toutes les informations nécessaires avec l'excuse de la confidentialité de ces informations ou en donnant des réponses incorrectes notamment en ce qui concerne le chiffre d'affaire et le niveau de formation.

1.2. Présentation de l'entreprise

Avant d'aller plus spécifiquement dans la présentation des résultats, il est judicieux de faire une brève présentation de l'entreprise.

1.2.1. Historique et missions de la Biscuiterie de la Soummam

La Biscuiterie de la Soummam est une Société à responsabilité limitée « SARL » composée de quatre (04) associés au capital de 75.000.000,00 DA. Son siège social est basé à Boghni (Rue 27 Dahmani Ahmed), situé à 44 km du chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. L'histoire de l'entreprise commence bien avant sa création le 13 mai 1978, lorsque son fondateur se lance dans la vente en gros des produits agroalimentaires qui par la suite a décidé d'installer une usine spécialisée dans la fabrication des biscuits, d'ailleurs elle représente la première usine créée par la famille.

La Biscuiterie de la Soummam a pour missions essentielles la production et la commercialisation de ses produits qui sont:

- Le biscuit fourré "CHOCO RAIS",
- Le biscuit Choco "le REGAL" ;
- Enfin le biscuit fourré "le REGALO".

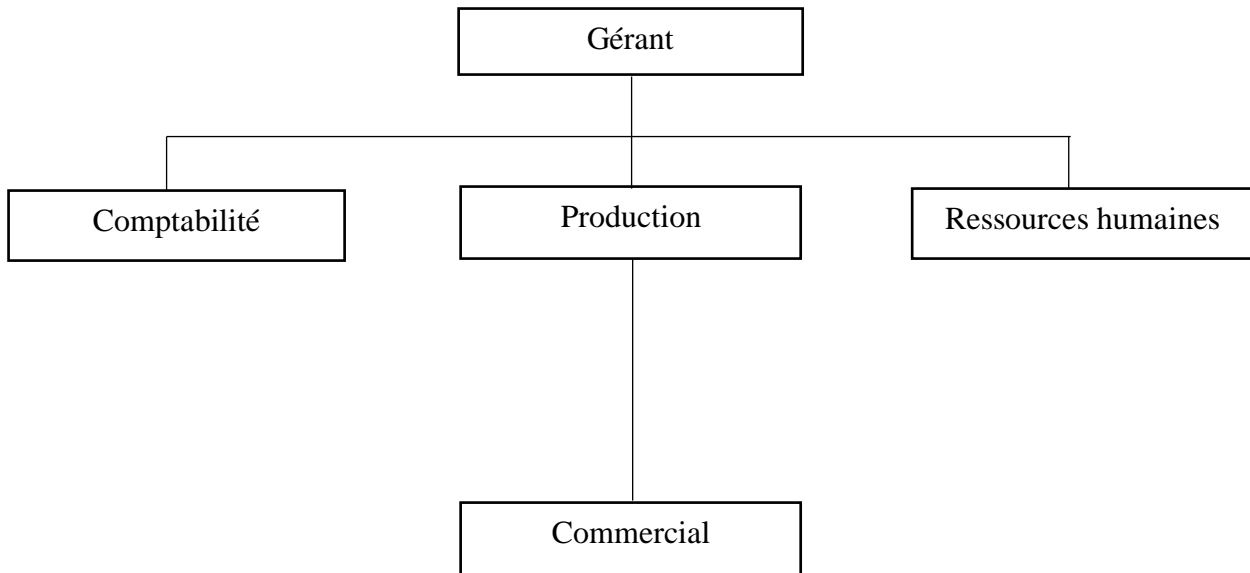
1.2.2. Stratégie et objectifs de la Biscuiterie

Dans la perspective de son développement, et vu le poids considérable qu'occupe la Biscuiterie de la Soummam au niveau national en termes de production et de commercialisation de ses produits , à savoir 15 % du marché, lutte pour la pérennisation et la préservation de l'emploi dans un environnement concurrentiel. Consciente des enjeux de l'environnement qui l'entoure, l'entreprise a fait de la satisfaction de ses clients et des parties intéressées sa première préoccupation, à cet effet elle s'engage à:

- S'inscrire dans une stratégie de fidélisation de ses clients;
- La valorisation de son potentiel humain;
- L'amélioration de ses produits;
- La transparence à l'égard de ses partenaires;
- Augmenter ses part de marché;
- S'aligner sur les prix du marché ;
- L'optimisation et la concrétisation du plan de développement ;
- Améliorer les délais et l'efficacité de ses services.

1.2.3. La structureorganisationnelle

La Biscuiterie de la Soummam se caractérise par une structure hiérarchique hyper simple réduite et centralisée, ce qui lui permet une répartition claire et précise des tâches et une circulation rapide de l'information.

Schéma N°01 : Organigramme de la SARL Biscuiterie de la Soummam.

Source : Etabli par nous même à partir des données de l'entreprise

1.2.4. L'effectif de la Biscuiterie

La Biscuiterie de la Soummam est composée de 37 employés :

- Au niveau de l'administration: 04 employés dont :
 - Le gérant;
 - Un comptable;
 - Un responsable des ressources humaines;
 - Un responsable commercial.
- Au niveau opérationnel:
 - 04 opérateurs sur machines;
 - 21 manutentionnaires;
 - 4 employés spécialisés dans le conditionnement (l'emballage).
- Autres:
 - 02 chauffeurs;
 - 02 agents de sécurité.

1.2.5. L'évolution du chiffre d'affaire

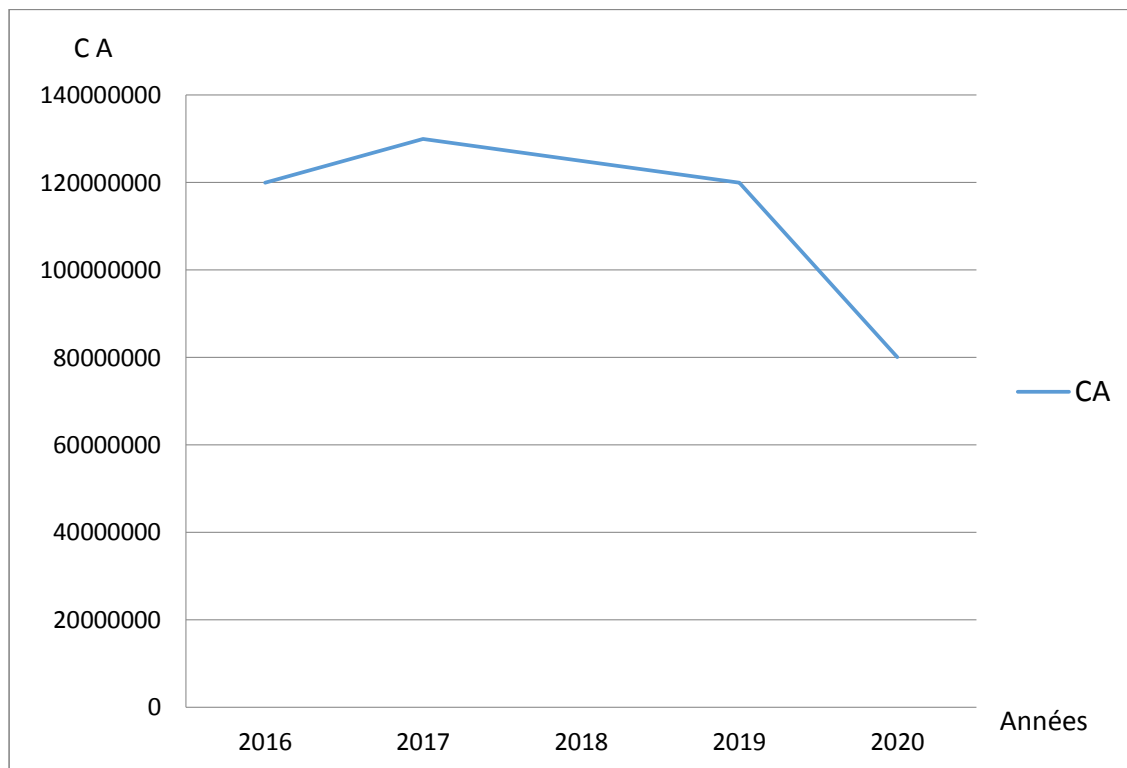
Le chiffre d'affaire (CA) est un indicateur de performance pour toute entreprise, il permet d'évaluer son activité et de se situer par rapport à ses concurrents.

Tableau N°15 : L'évolution du CA de la SARL Biscuiterie de la Soummam (en DA)

Années	CA
2016	120.000.000,00
2017	130.000.000,00
2018	125.000.000,00
2019	120.000.000,00
2020	80.000.000,00

Source : Etabli par nous même à partir des données de l'entreprise.

Graph N°04: L'évolution du CA de la SARL Biscuiterie de la Soummam



Source:Etabli par nous même à partir des données du tableau N° 15.

Comme l'on constate, La SARL Biscuiterie de la Soummam connaît depuis l'année 2017 à ce jour une baisse de son chiffre d'affaire, qui s'explique essentiellement par :

- Un environnement économique instable;
- Une trop forte concurrence sur le même secteur;
- Modification d'attitude de la clientèle, changement de ses attentes, de ses besoins ;
- Une crise sanitaire du corona virus qu'a connu le monde entier, ce qui a conduit à une crise économique et à une baisse du pouvoir d'achat des ménages.

Section 2: Résultats d'analyse des études antérieures

La croissance des PME représente de plus en plus un sujet de recherche. À partir d'un certain nombre d'enquêtes réalisées par des études antérieures auprès d'un échantillon d'entreprises, nous allons essayer de déceler les facteurs qui peuvent expliquer la croissance des PME ainsi que leurs facettes cachées.

De ce fait, il s'agit de répondre à la question centrale de recherche: *«Quels sont les moteurs de réussite et les obstacles liés à la croissance des PME algériennes ?»*

2.1. Les déterminants liés à la croissance des PME

La croissance des PME est un phénomène important pour le dynamisme économique. IL semble donc primordial de citer ses principaux déterminants et les conditions dans lesquelles une augmentation de l'activité peut se réaliser efficacement. Pour ce faire, nous avons eu recours à deux enquêtes réalisées par des études antérieures que nous avons appelé enquête une (1) et enquête deux (2).

2.1.1. Répartition des entrepreneurs dirigeants de PME par catégorie d'âge

L'âge des dirigeants est une variable souvent explorée en lien avec la réussite des PME.

Enquête 1 :

Une étude a été réalisée sur un échantillon de PME au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou en 2009/2010 dont le nombre est de trente cinq (35). Toutefois, le nombre d'entreprises ayant répondu à l'enquête se limite seulement à vingt (20) petites et moyennes

entreprises. Ces dernières exercent dans des secteurs d'activités différents, elles sont dans leur grande partie privées à caractère familial⁶³.

Selon l'enquête, la plupart des responsables affichent un âge appartenant aux deux catégories suivantes : la catégorie (31-40 ans) représentant une part de 33% et la catégorie (41-50 ans) dont la part s'élève à 45%. Seulement 10% de la population enquêtée, ont un âge compris entre 51 et 60 ans et uniquement 10% de cette dernière dépassent les 60 ans.

Quant à la catégorie des jeunes entrepreneurs, l'enquête affiche l'inexistence de cette catégorie d'âge dans la population et ce vu la nature des PME enquêtées dont la majeure partie sont des petites ou de moyennes entreprises (le nombre d'effectif varie entre 10 et 49 personnes.).

Il faut ajouter à cela, que les entrepreneurs dont l'âge est compris entre 20 et 30 ans sont généralement des porteurs de projets ayant bénéficiés des aides de l'Etat dans le cadre du dispositif A.N.S.E.J, (les entreprises créées ne dépassent pas le stade de la micro-entreprise dont le nombre d'employés est compris entre 0 et 9 salariés)⁶⁴.

Enquête 2 :

La recherche s'est appuyée plus spécifiquement sur des données collectées en Algérie par le Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement CREAD durant l'année 2005. L'échantillon de l'enquête était de 191 PME, toutefois vu l'objectif de la recherche, c'est-à-dire, les PME familiales, sur 179 PME qui ont répondu à la question relative au statut juridique quatre (04) PME sont exclues de l'étude (les entreprises nationales et publiques considérées comme non familiales) qui, ainsi l'échantillon se réduit à 175 PME⁶⁵.

D'après les résultats obtenus sur un total de 156 dirigeants qui ont répondu à la question, la plupart ont un âge de plus de 30 ans, six (06) seulement ont un âge compris entre (20 à 30 ans), et ils sont plus nombreux entre 30 à 40 ans et entre 50 à 60 ans⁶⁶.

⁶³ A. Boukrou, «Essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME », thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2011, P. 161.

⁶⁴ Idem, P.169.

⁶⁵ O. Moumou, «les déterminants et les obstacles à la croissance des PME familiales en Algérie», mémoire de master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2008, P.129.

⁶⁶ Idem, P.148.

On constate que l'âge des dirigeants va généralement entre 35-50 ans, tranche d'âge à laquelle est associée une certaine maturité et une plus grande probabilité de réussite, vu la connaissance de l'environnement, ce qui peut contribuer à la croissance.

2.1.2. Répartition des entrepreneurs par sexe

La question de l'influence du sexe du dirigeant sur la réussite de l'entreprise intéresse de nombreux chercheurs.

Enquête 1 :

Le plan de la répartition par sexe des entrepreneurs dirigeants des PME enquêtées, montre que sur un échantillon de 20 PME, aucun des dirigeants n'est une femme⁶⁷.

Enquête 2 :

La distribution des propriétaires dirigeants de l'échantillon montre 98,1% des entrepreneurs sont des hommes, contre 1,90% seulement de femmes⁶⁸.

On remarque que la catégorie femme est presque absente dans les PMEF.

2.1.3. Le niveau de formation

Concernant l'influence du niveau de formation, les dirigeants les plus formés montrent des scores plus élevés en termes de réussite de leur affaire que les moins formés.

Enquête 1 :

La majorité des dirigeants de PME enquêtées (55%) ont un niveau d'étude supérieur. Seulement 19% des dirigeants sont d'un niveau fondamental, et 25 % de niveau secondaire⁶⁹.

Enquête 2 :

Concernant le niveau de formation ou 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, soit ont un

⁶⁷A.Boukrou, op.Cit, P.168.

⁶⁸ O. Moumou, Op.Cit, P.150.

⁶⁹A.Boukrou, Op.Cit, P.170

BAC, diplôme d'ingénieur, un brevet, un certificat d'étude ou encore des formations professionnelles⁷⁰.

On constate que la majorité des dirigeants ont un niveau d'études supérieures, ce qui peut être considéré comme un facteur explicatif de la survie et de la résistance de quelques PME aux contraintes de l'environnement et aux pressions de la concurrence.

2.1.4. Le statut juridique

Pour toute entreprise de personne morale ou dite «société», l'entrepreneur possède une panoplie de choix entre: EURL, SARL, SNC et autres.

Avant d'étudier l'influence du statut juridique sur la croissance des PME il est important de citer les formes juridiques des entreprises privées, les typologies permettent la distinction suivante⁷¹:

➤ **L'entreprise individuelle:** Sa constitution est facile, elle présente toutefois des risques importants dans la mesure où il n'y a pas de séparation entre les biens de l'entreprise et ceux du propriétaire.

➤ **La société en nom collectif (S.N.C) :** Elle est composée d'un groupe d'associés ; tous responsables indéfiniment du passif social, c'est-à-dire qu'ils sont tenus de régler les dettes de la société à ses créanciers sur leur propre patrimoine, indépendamment du montant de leurs apports.

➤ **La société à responsabilité limitée (SARL) :** Les associés d'une SARL sont responsables à concurrence de leurs apports, ils sont au minimum deux associés et au maximum cinquante. L'incapacité, la faillite d'un associé n'entraîne pas la disparition de ce type d'entreprise.

➤ **L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) :** Une variante particulière de la société à responsabilité limitée. Elle est constituée d'une seule personne (physique ou morale) et permet à l'entrepreneur individuel de ne pas engager la totalité de son patrimoine personnel.

Enquête 1 :

Selon l'étude de l'enquête, seulement cinquante (50) % des entreprises de l'échantillon sont des sociétés à responsabilité limitée (SARL). Quant aux autres formes, l'E.U.R.L en

⁷⁰ O. Moumou, Op.Cit, P.151.

⁷¹ A.Boukrou, Op.Cit, P. 18.

deuxième place avec trente pour cent (30 %), l'entreprise individuelle avec quinze pour cent (15%) et enfin la S.N.C avec seulement cinq pour cent (5%)⁷².

Enquête 2 :

Les SARL sont constituées pour plus de 50% de micro entreprises, plus de 70% de petites entreprises, et plus de 90% de moyennes et grandes entreprises. Cependant, les EURL, les SNC ou les entreprises individuelles qui existent sont réparties sur les micros et petites entreprises⁷³.

On peut conclure que la SARL représente la forme juridique la mieux adaptée, ceci peut se traduire par les avantages qu'elle présente, notamment à travers la responsabilité limitée des associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports et le libre choix des règles de fonctionnement de l'entreprise. Au final, les SARL se maintiennent et résistent mieux que les autres formes d'entreprises malgré l'évolution de l'environnement.

2.1.5. Choix et étendue des marchés

L'orientation de marché choisie par une entreprise influence son parcours et ses opportunités de croissance

Enquête 2 :

Les marchés des petites et moyennes entreprises de l'échantillon sont avant tout national 73%, 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 seulement sont dans cette configuration. L'ancienneté moyenne des entreprises de l'échantillon est faible, treize d'entre elles seulement ont été créées avant l'année 1970⁷⁴.

L'âge est donc une donnée importante pour évaluer l'étendue des marchés.

⁷²A.Boukrou, Op.Cit, P.166.

⁷³ O. Moumou, Op.Cit, P.130.

⁷⁴ O. Moumou, Op.Cit, P.162.

2.2. Les obstacles liés à la croissance des PME

En Algérie, vu la situation économique et financière difficile que connaît le pays avec la chute des cours du pétrole, l'implication du secteur privé devient une nécessité absolue afin d'assurer le développement économique sans dépendre des dépenses publiques.

En effet, la liberté d'entreprendre est entravée en Algérie pour des raisons de bureaucratie, de corruption, de taxation élevée et d'un cadre juridique difficile. Or, le développement du tissu de PME nécessite un environnement stable où les instituts de l'économie de marché fonctionnent de manière efficace, mais aussi une politique publique susceptible d'orienter le développement des PME en Algérie⁷⁵.

2.2.1. Le financement

Les obstacles qui empêchent les entreprises de toute taille de se développer et de créer des emplois ont fait l'objet d'études relativement approfondies. Selon les données provenant des enquêtes du groupe de la banque mondiale auprès des entreprises, pour les PME, le premier de ces obstacles est la difficulté d'obtenir un financement. Tous pays confondus, le placent en tête de liste.

2.2.2. L'environnement institutionnel

L'environnement dans lequel évolue l'entreprise est primordial pour le fonctionnement et le développement des entreprises cependant, le contexte concurrentiel dans lequel les PME évoluent présente des contraintes institutionnelles auxquelles sont confrontées

Pour comprendre pourquoi ces PME trouvent des difficultés à réaliser leur croissance et leur pérennité, il suffit d'observer la qualité institutionnelle et la détérioration de l'environnement des affaires en Algérie. Selon le rapport de « Doing business », elle est classée en 2016 à la 163^{ème} place sur 189 pays évalués. Elle est aussi loin d'être un pays innovateur et compétitif, elle décroche la place de 108^{ème} sur 127 pays. En outre, la liberté économique est restreinte, et la corruption est une entrave sérieuse aux investissements nationaux. En effet, la corruption qui sévit dans l'ensemble des secteurs empêche toute initiative entrepreneuriale de s'épanouir.

⁷⁵R.Zemirli et S.Hammache, «Le contexte entrepreneurial en Algérie : quelles opportunités et contraintes pour les jeunes entrepreneurs », Revue N° 5, 2018, P 783.

L'Algérie dispose d'un climat des affaires le moins attractif pour les PME par rapport à la région Afrique du nord et moyen orient. C'est au regard de la pression fiscale sur les entreprises que la différence est prononcée entre l'Algérie et les autres pays. Elle figure parmi les pays où la pression fiscale est la plus élevée avec un taux d'imposition total de 65,5% le plus important de la région "MENA" (Middle East and North Africa).

2.2.3. La politique concurrentielle

L'Algérie a mis en place des règles strictes contre les pratiques déloyales des acteurs économiques contre d'autres notamment les PME. Elle surveille aussi d'éventuels accords sur les prix entre les grandes entreprises qui risquent d'entraver la concurrence. Cependant, les opérateurs privés dénoncent la persistance du favoritisme du secteur public.

En effet, le gouvernement demande aux opérateurs publics (administrations et collectivités, organismes d'Etat et entreprises publiques) d'acheter leurs biens et services en priorité auprès d'autres institutions de l'Etat. Un autre aspect qui marque la concurrence en Algérie, c'est bien le secteur informel qui représente aujourd'hui plus de 34 % du PIB. L'existence de ce secteur exerce, au moyen des pratiques déloyales, une pression sur le libre jeu de la concurrence et affecte la compétitivité des entreprises privées notamment de petite taille.

Il est alors à noter que, dans ce contexte où la concurrence est déloyale, les jeunes entrepreneurs trouvent des difficultés à se faire une place sur le marché, mais surtout de garantir le minimum de compétitivité nécessaire pour croître. De ce fait, l'entrepreneur est tenté alors d'avoir recours à des pratiques d'ententes sur le marché, sinon il sera voué à disparaître.

Section 3 : Analyse des Données et interprétation des résultats

Afin d'avoir une bonne compréhension du fonctionnement de la PME familiale, son impact sur le développement économique, et vue l'importance que présente le propriétaire de l'entreprise ainsi que la trajectoire par laquelle est passée cette dernière, nous avons conduit une étude spécifique dont le but est de comprendre les facteurs qui influencent sa croissance ainsi que les diverses contraintes qui freinent sa dynamique.

3.1. Les variables liées à la croissance des PMEF

Il n'est pas facile de comprendre le comportement des PMEF. Leur performance peut être stimulée par un grand nombre de facteurs différents. Certains sont internes aux entreprises tandis que d'autres sont reliés à l'environnement économique et social dans lequel elles opèrent.

Comme il a été déjà rappelé en théorie comme dans les diverses études empiriques précédentes, il existe quatre groupes de variables susceptibles d'influencer la croissance d'une PMEF: les déterminants liés aux caractéristiques du propriétaire dirigeant, les déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise, les déterminants stratégiques et les déterminants environnementaux.

3.1.1. Les variables relatives aux caractéristiques du propriétaire dirigeant

Les comportements organisationnels et managériaux d'une PME sont influencés profondément par le propriétaire-dirigeant. Ce dernier est au centre de l'organisation qu'il dirige, il est la base, le fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance. Ainsi, la réussite de l'entreprise dépend de l'aptitude du dirigeant à occuper la fonction d'entrepreneur.

3.1.1.1. Le sexe et l'âge du propriétaire

Le propriétaire de la biscuiterie de la Soummam est de sexe masculin, quant à son âge, il apparaît mûr entre 40 à 45 ans, ce qui devrait normalement le prédisposer à la réussite. Nous avons aussi remarqué l'absence des femmes membres de la famille dans la gestion de la PMEF, cela s'explique 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.
- La reprise de l'entreprise familiale par une femme est considérée comme un transfert de la propriété familiale vers une autre famille qui va intervenir dès le mariage de la fille. En outre, avoir des successeurs mâles est considéré comme un véritable prestige social.
- Les femmes Algériennes se concentrent souvent dans les activités de couture, tapisserie et gâteaux traditionnels.
- Il est également probable que les femmes sont plus penchées sur la famille (fonder un foyer...) et moins disposées à poursuivre les objectifs économiques liés à l'expansion de l'entreprise.

3.1.1.2. Le niveau de formation

Le niveau de formation de l'entrepreneur joue un rôle très important dans le processus de création et de développement de toute entreprise. Il influe sur les choix que ce dernier effectue en matière d'activité, de financement et de mode de gestion de l'entreprise. Quant au niveau de formation de ceux qui ont dirigé la PME de notre cas d'étude, ces derniers ont un niveau supérieur, Cela peut être explicatif de la survie et de la résistance de la PME aux contraintes de l'environnement et aux pressions de la concurrence.

3.1.1.3. L'expérience professionnelle

L'expérience professionnelle est un déterminant dans le choix de l'activité que dans la croissance de toute entreprise, le fait d'être hérité, issu d'une famille d'entrepreneurs, permet d'apprendre le métier du père et d'acquérir une expérience professionnelle au sein de cette même entreprise. En effet, le propriétaire dirigeant déclare avoir une expérience de plus de quinze (15) ans, selon lui et il est peu fréquent qu'un individu crée une entreprise, sans avoir au préalable un parcours professionnel dans un domaine bien précis. Elle est donc très indispensable notamment pour son développement et sa pérennité.

3.1.1.4. 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 sur la prospérité et la croissance de PME. A cet égard, 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 fils. Ce faisant, nous avons constaté que le créateur de l'entreprise est titulaire d'un niveau d'instruction et d'une formation professionnelle. Ce qui nous amène à considérer que ce facteur (niveau d'instruction du père) a un impact positif sur la génération actuelle.

3.1.2. Variables relatives aux caractéristiques de l'entreprise

Les caractéristiques de l'entreprise peuvent également avoir un impact plus ou moins important sur la croissance de la firme.

3.1.2.1. Le secteur d'activité

Le secteur d'activité permet d'orienter les stratégies de l'entreprise, il joue donc un rôle important concernant les chances de son succès. Dans le cadre de notre étude, l'entreprise est issue du secteur de production agroalimentaire. A ce sujet nous avons constaté que le choix du domaine d'activité par le créateur est dicté par son expérience dans la branche.

3.1.2.2. L'âge de l'entreprise

L'évolution d'une entreprise est en quelque sorte comparable aux étapes que doit traverser l'être humain dans sa course vers la maturité, elle présente des caractéristiques liées à son étape de croissance. Dans notre cas d'étude, l'âge de l'entreprise dépasse quarante (40) ans d'existence. Cela nous semble très important pour l'analyse, car on ne peut parler de croissance et de pérennité que si l'entreprise a réussi les premières phases de son cycle de vie.

3.1.2.3. Le statut juridique de l'entreprise

La forme juridique revêtue par la Biscuiterie de la Soummam est la SARL (Société à responsabilité limitée), cela s'explique par les avantages qu'elle offre à savoir:

- Dans le cas où, à la constitution de l'entreprise, se pose le problème de moyens de financement qui sont limités, la S.A.R.L se présente comme étant la forme juridique la plus adaptée, vu que « le minimum du capital social de constitution » exigé est des plus réduits ;
- La S.A.R.L représente la forme juridique la mieux adaptée aux entrepreneurs désirant créer une PME dont la participation au capital soit limitée à leur personnes et aux membres de leur famille;
- Dans le cadre de la S.A.R.L, tous les associés auront le droit à un poste de travail au sein de l'entreprise, sinon en tant que gérant, du moins en tant qu'exécutant, c'est pourquoi elle

constitue un modèle adapté aux PME familiales où une partie si se n'est la totalité des fonctions de gestion et d'exécution qui sont prises en charge par les membres de la famille du (des) propriétaire(s) ;

➤ La S.A.R.L est la forme juridique qui s'impose aux PME familiales dont les propriétaires sont attachés à la perpétuation de la propriété au sein de la famille, dans la mesure où les lois régissant son fonctionnement permettent la transmission des droits de propriété aux membres de la famille par une simple procédure légale d'agrément ;

➤ La S.A.R.L est la forme juridique, qui convient le mieux à une PME individuelle ou familiale dont les propriétaires ont la volonté et les moyens de réaliser la création et /ou le développement de l'entreprise par le moyen de l'autofinancement.

Finalement les SARL se maintiennent et résistent mieux que les autres formes d'entreprises malgré l'évolution de l'environnement des affaires et contribue bien à leur succès.

3.1.2.4. Localité (région) de l'entreprise

Le critère retenu pour l'identification du propriétaire selon son origine est son lieu de résidence. Deux raisons expliquent l'implantation de l'entreprise dans la région de Boghni:

➤ L'attachement à la région et la proximité de la famille sont les éléments qui ont poussé le plus le propriétaire aux choix de cette localisation ;

➤ L'absence de zones industrielles qui le pousse à utiliser des propriétés familiales.

3.1.2.5. La source de financement de l'entreprise

Nous avons posé la question sur ce point : selon le propriétaire dirigeant, la source principale de financement est l'autofinancement suivi de prêts de familles et d'amis, ce qui indique clairement le lien important qui existe entre les membres de la famille. L'importance de l'autofinancement repose principalement sur la peur de s'endetter et surtout de ne pas être capables de rembourser au délai fixé.

3.1.2.6. L'organisation de la PMEF

La Biscuiterie de la Soummam opte pour une structuration simple et organique qui se caractérise principalement par une définition claire des responsabilités au sein de l'entreprise, la concentration du pouvoir de contrôle et de décision dans les mains du propriétaire dirigeant.

L'organisation est marquée aussi par la forte proximité des travailleurs avec le dirigeant. Ceci donne l'occasion aux membres de l'entreprise de travailler dans une certaine détente. En ce sens, les difficultés relatives au travail peuvent trouver rapidement des solutions, et ce, grâce à la communication interne directe et peu formalisée qui encourage à l'expression libre et fluide.

Ce choix s'explique pour deux raisons :

D'une part, par la nature de l'environnement dans lequel la PMEF s'insère, et le contexte concurrentiel dans lequel cette dernière opère.

D'autre part, les avantages que laissent apparaître les structures simples à savoir : la réactivité, la souplesse et la flexibilité.

3.1.3. Les variables relatives à la stratégie de l'entreprise

Certaines variables stratégiques peuvent paraître susceptibles plus que d'autres de stimuler la croissance des PMEF.

3.1.3.1. Choix et étendue des marchés

La Biscuiterie de la Soummam occupe une place importante sur le marché national. On peut dire que l'âge et l'ancienneté représentent une caractéristique importante pour évaluer l'étendue du marché et l'image que l'entreprise présente. Contrairement aux entreprises récentes qui ne sont pas encore stabilisées auxquelles on ne peut préjuger de ce qu'elles deviendront dans quelques années.

3.1.3.2. Principes et mode de gestion de la PMEF

En matière de mode de gestion de la PMEF, sa souplesse et sa flexibilité sont autant de caractéristiques qui expliquent sa réussite notamment dans un environnement de plus en plus ardu et turbulent.

3.1.3.3. La planification stratégique

En termes de planification stratégique et d'anticipation des changements, le dirigeant déclare l'absence d'une démarche projetant l'évolution des activités sur le moyen et le long terme et c'est sa vision qui remplace les plans pouvant être élaborés formellement.

3.1.3.4. La croissance interne et / ou externe

La Biscuiterie de la Soummam se spécialise dans la production des biscuits et opte pour la croissance interne qui est souvent privilégiée par les entreprises familiales, qui préfèrent se développer en gardant un contrôle total, ou préférant la stabilité. Elle fait grandir progressivement l'entreprise, ce qui lui permet de ne pas subir de grands bouleversements sans pour autant stagner.

3.1.4. Les variables relatives à l'environnement externe de l'entreprise

Les caractéristiques des marchés dans lesquels les entreprises sont insérées évoluent et leurs comportements ou réactions vis à vis de l'évolution de ces derniers, sont des paramètres très importants. Au niveau de la Biscuiterie Soummam, les choses sont toutes aussi pareilles. Autrement dit, l'entreprise ne peut échapper aux contraintes imposées par son environnement. Pour cela le propriétaire dirigeant devra s'informer sur, les conditions juridiques, fiscales, financières, douanières dans lesquelles évolue son entreprise, comme il s'informer sur les agrégats économiques les plus significatifs (politiques économique, demande, concurrence, niveau des revenus, pouvoir d'achat des consommateurs ...), pouvant l'éclairer sur l'hostilité d'un environnement ou au contraire sa clémence ».

Malgré l'instabilité et l'intensité concurrentielle, la forte fidélisation des consommateurs fait que l'environnement dans lequel la Biscuiterie de la Soummam évolue est favorable pour sa survie et sa pérennité.

3.2. Les contraintes et les obstacles de croissance de la Biscuiterie de la Soummam

L'existence de diverses opportunités d'investissement, n'a pas débouché sur une véritable dynamique entrepreneuriale, cette situation ne peut s'expliquer que, par la présence d'un certain nombre d'obstacles de différentes natures qui entravent le lancement dans l'investissement et le bon fonctionnement des entreprises, mettant ainsi leur survie et pérennité en péril. Parmi les principaux obstacles rencontrés et qui ont été avancés par le dirigeant de la Biscuiterie, nous citons ce qui suit :

3.2.1. Les contraintes de financement

L'une des spécificités des PMEF se traduit notamment dans leur gestion financière. La plupart d'entre elles évitent généralement les fonds extérieurs et recourent prioritairement à l'autofinancement, ce qui 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. Toutefois, pour prendre de l'essor si les fonds internes, et ce compris le patrimoine familial, ne suffisent pas, les dirigeants se tournent en priorité vers l'endettement bancaire.

Cependant la question du financement est au centre de la problématique de création et développement des PME en Algérie. Malgré la disponibilité d'organismes de financement, le système bancaire en place n'est pas tourné vers les PME notamment privées industrielles, Ce qui contribue à la disparition de beaucoup d'entre elles.

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 qu'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 et souvent avec un capital social dérisoire ;
- Une rentabilité financière incertaine qui peut ne pas être 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.

3.2.2. Les lenteurs administratives et les contraintes réglementaires

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. Selon le propriétaire, les investisseurs ont toujours rencontré des problèmes lors du commencement de leurs activités, cela est dû à la complexité des procédures administratives (des lourdeurs bureaucratiques arrogantes, à la paperasserie, et à des retards interminables) pour obtenir approbations et autorisations. Ce qui est preuve du poids important de cette contrainte qui pousse beaucoup de gens à abandonner leurs projets.

3.2.3. La fiscalité et les charges sociales

Malgré les avantages de la politique fiscale mise en place par l'Etat dans le cadre des dispositifs d'aide à la création et au développement de la PME en Algérie, la fiscalité et les charges sociales restent présentées par les entrepreneurs comme une contrainte sérieuse entravant le bon fonctionnement et le développement de leurs entreprises

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.

3.2.4. La concurrence déloyale et informelle

Une autre contrainte qui entrave le bon fonctionnement et le développement de la PME, la concurrence déloyale et informelle. Le propriétaire avance que parmi les risques auxquels l'entreprise est le plus souvent exposée, la concurrence déloyale et informelle notamment de la part des importateurs.

3.2.5. L'approvisionnement en matières premières

Cette contrainte sous entend d'une part, le manque de matières premières et d'autre part, leur prix qui n'est jamais stable, surtout que la PMEF relève du secteur d'agroalimentaire dont les matières premières nécessaires proviennent en grande partie de l'extérieur.

3.2.6. L'écoulement des produits

Une autre contrainte qui entrave le développement de la PMEF est l'écoulement de ses produits. Dit autrement, problème de débouchés, cette contrainte s'est notamment amplifiée avec l'ouverture de l'économie nationale.

3.2.7. Les difficultés à assurer la succession

La pérennité de l'entreprise suppose qu'elle continue d'être la propriété de la famille et dirigée par ses membres. Le principal problème qui se pose au dirigeant est de décider comment il va procéder pour assurer la pérennité de l'entreprise par sa transmission à la génération suivante. Les entreprises familiales sont très souvent menacées de disparaître ou d'éclater sous la pression des héritiers qui poursuivent des buts différents. La transmission

reste un objectif de premier ordre car toutes les entreprises ne réussissent pas leur transmission, donc elle est considérée comme une étape majeure pour leur survie.

3.2.8. Les obstacles liés à l'environnement économique de l'entreprise

Le marché algérien est très largement ouvert à la concurrence étrangère. Cette concurrence très féroce a déjà fini par terrasser des pans entiers de l'économie nationale.

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 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.

Parmi les contraintes intrinsèques à la croissance des PME/F :

- La concurrence est plus vive et fait rentrer 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.

Conclusion

Le présent chapitre constitue le volet empirique permettant d'apporter des éléments de réponse à notre question principale de recherche. Il nous a permis d'analyser les caractéristiques de développement des PME en Algérie et particulièrement au niveau de la SARL Biscuiterie de la Soummam. Nous nous sommes intéressées dans un premier temps à introduire notre étude de cas ainsi que la démarche méthodologique adoptée afin de vérifier nos hypothèses.

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à la présentation des résultats de quelques études antérieures puis ceux de la biscuiterie, dont l'interprétation nous a permis de vérifier et de valider les hypothèses de recherche et de comprendre les facteurs déterminants et les freins de la croissance des PME en Algérie.

L'étude effectuée confirme l'idée que la croissance et la pérennité ne sont pas choses aisées que ce soit pour la Biscuiterie de la Soummam en particulier ou au niveau même des autres PME algérienne, car toutes soumises aux mêmes contraintes et à la même politique. Toutefois, cela ne nie pas que certaines survivent et se pérennisent, grâce aux divers facteurs de succès relatifs soit à l'entrepreneur, soit à l'organisation et au mode de gestion ou encore à l'environnement dans lequel évoluent.

Cependant, malgré les efforts de l'Etat, les obstacles auxquels sont souvent confrontées les PME en développement, rendent difficile voire très délicates leur croissance, survie et leur pérennité. Parmi ces obstacles, on peut citer des contraintes en termes de financement, de fiscalité, de procédures administratives, du manque des ressources et des compétences exercées par les dirigeants. Ces problèmes incitent donc à recourir à de nouvelles avenues afin d'améliorer la performance de l'entreprise en Algérie.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

Les PME par leur investissement et par leur emplois jouent un rôle désormais indiscutable dans l'économie de la plupart des pays. En Algérie, elles sont devenues indéniablement un instrument privilégié de développement économique et social.

Le présent travail traite la problématique de développement des PME algériennes dont notre question principale a été formulé de la façon suivante : Quels sont les moteurs de réussite et les obstacles de croissance de la PME algériennes ?

L'objectif de notre recherche consiste donc à identifier les facteurs et les contraintes qui entravent la croissance des PME à travers l'analyse des données des études antérieures et les informations collectées auprès de notre étude de cas qui est la SARL Biscuiterie de la Soummam localisée à Boghni.

Avant d'exposer les résultats obtenus, il est utile de rappeler la démarche et les différentes étapes que nous avons suivies pour effectuer ce travail. Dans le premier chapitre nous avons présenté des éclaircissements sur la PME et la PME, à travers leur définition et leur place dans l'économie.

Ensuite dans le deuxième chapitre nous avons pu constater les orientations stratégiques des patrons de PME familiales qui sont profondément influencées et marquées par des considérations familiales. Ceux-ci privilégient beaucoup plus la préservation de l'indépendance et la continuité. Ainsi, nous avons exposé les différentes stratégies de croissance de ces PME, leurs déterminants et obstacles.

Quant au volet empirique en ce basant sur quelques recherches antérieures et sur notre étude de cas « SARL Biscuiterie de la Soummam », pour bien cerner les raisons de réussite et d'échec des stratégies de développement des PME en Algérie, sur cette optique, l'ensemble des résultats obtenus s'articulent autour des points suivants :

- Nous avons remarqué que le financement de ces PME se fait principalement par l'argent personnel des investisseurs et des dettes auprès de la famille et des proches. Ils préfèrent s'endetter chez des gens que de prendre le risque d'avoir un crédit bancaire ou une aide de l'État ;
- La croissance des PME familiales en Algérie est beaucoup plus la résultante d'un ensemble de facteurs liés au profil du propriétaire-dirigeant (L'âge, le statut, le niveau d'éducation, l'expérience, antécédents familiaux, ...) aux caractéristiques de l'entreprise, de la stratégie adoptée, ou aux facteurs environnementaux ;

Conclusion Générale

- En Algérie, les PME sont généralement confrontées aux mêmes difficultés provenant de leur environnement telles que les difficultés qui freinent l'accès aux sources de financement, le manque d'informations, le manque du foncier et les obstacles administratifs. L'ensemble de ses données nous permet de confirmer la première hypothèse de notre travail de recherche ;
- La transmission n'est pas un phénomène aussi simple ou homogène que l'on serait porté à le croire. Elle représente un défi de plus en plus présent pour les dirigeants des PME ;
- Les entreprises familiales peuvent tirer avantage de leurs tailles réduites et de leurs caractères spécifiques (c'est-à-dire, familial), mais il faut reconnaître que ce type d'entreprise reste trop fermé par rapport à l'extérieur en ce qui concerne l'ouverture du capital qui se traduit par le blocage d'éventuelles opportunités de croissance.

Face à l'étendu des enjeux des PME dans le développement économique du pays, il est plus que jamais nécessaire de lever toutes les contraintes et les handicaps structureaux qui pèsent sur leur épanouissement :

- Réformer l'administration publique et ses institutions, en adaptant leurs fonctionnements aux exigences de l'économie de marché et en réduisant les degrés de la bureaucratie;
- La mise en place d'un système national efficace de collecte, d'analyse et de diffusion d'informations économiques et financières et l'encouragement de l'utilisation des techniques de communication nouvelles comme Internet ;
- Lutter contre l'informel et la corruption, par une réglementation cohérente et équitable pour les entreprises ;
- Renforcement de la lutte contre la concurrence déloyale ;
- Amélioration de l'accès au financement bancaire, notamment pour les PME et la Facilitation d'accès au marché financier ;
- L'innovation demeure un atout le plus avantageux, elle est généralement considérée comme un moteur clé de la réussite d'une entreprise, en apportant constamment aux clients une amélioration de l'offre ;
- Adapter son business modèle selon l'état du marché, certaines entreprises ont malgré elles, progressivement disparu en ne s'adaptant pas aux évolutions du marché.

Ce travail de recherche a certes contribué, en partie, à comprendre les déterminants et les obstacles liés aux développements des entreprises familiales. Néanmoins, force est de

Conclusion Générale

reconnaître que les résultats obtenus de cette étude réalisée sur la SARL Biscuiterie de la Soummam restent à relativiser et n'autorisent donc pas la généralisation. De ce fait, certaines questions demeurent en suspens et appellent à d'autres recherches. Par exemple l'influence sectorielle, la gouvernance et le processus de transmission de la PME familiale. Toutes ces recherches pourraient concourir à l'approfondissement de nos connaissances sur l'entreprise familiale.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. ANSOFF.H.I, «Stratégie du développement de l'entreprise», les Editions d'organisation, Paris, juin 1989.
2. CABY.J, HIRIGOYEN.G, «La gestion des entreprises familiales», Edition Economica, Paris, 2002.
3. CADIEUX.L et BROUARD.F, « La transmission des PME : perspectives et enjeux», Edition Presses de l'Université du Québec, 2009.
4. CHARREAUX.G, « Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance, théories et faits », Edition Économica, Paris, 1997.
5. DETRIE.J. P, « Politique générale de l'entreprise: STRATEGOR», 4^{ème} Edition Dunod, 2004.
6. FILION. L.J, « management des PME, de la création à la croissance » Edition Pearson, Paris 2007. P 478
7. JANSSEN.F, «La croissance de l'entreprise, une obligation pour les PME?, petites entreprises & entrepreneuriat». Édition Groupe De Boeck, Bruxelles, Mars 2011.
8. JULIEN.P.A, MARCHESNAY.M, « la petite entreprise : principe d'économie et de gestion », Edition G. Vermette, Paris, 1988.
9. PORTER.M, « Choix stratégiques et concurrence », Edition Economica, 2exp, paris, septembre 1990.
10. TORRES.O, « les PME », Edition Dominos Flammarion, Paris, 1999.
11. TORRES.O, «PME de nouvelles approches », Edition Economica, 1^{ère} Exp, Paris France 1998.

Mémoires et thèses

1. BADRI.A, «PME territoriaux et développement régionale, défis et perspectives», thèse de doctorat, Université de Tlemcen, 2014-2015.
2. BOUKROU.A, «Essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME », thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2011.
3. COLOT.O, « La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises », thèse de doctorat, Université de Mons-Hainaut, Bruxelles, 2007.
4. MOUMOU.O, «les déterminants et les obstacles à la croissance des PME familiales en Algérie», mémoire de master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2008.

5. MZID.I, «L’approche stratégique du développement des groupes familiaux : cas des hypogroupes», thèse de doctorat, Université du Sud Toulon-Var, 2009.

Lois et textes règlementaires

1. Journal officiel de la république algérienne N° 02, du 11 janvier 2017, chapitre 2, articles 5, 8, 9, 10.
2. La loi N° 84-11, du 09 juin 1984, portant code de la famille, modifiée et complétée, article 1 et 3.
3. LIIKANEN. E, « Recommandation 2003/361/CE de la Commission européenne du 6 mai 2003», citée dans le journal officiel de l’union européenne L 124, 20 mai 2003, article 2, P 39.

Bulletins d’information

1. CHERIFI.A, « Mise à niveau PME, création d’entreprise », Bulletin de veille PME, N° 01, 25 février 2012.
2. Ministère de l’Industrie et des Mines/ DGVSESI, «Bulletin d’information statistique de la PME » n°35, 2019.

Revue, articles et colloque

1. ABDESLAM.B, KERZABIA, « Les PME Maghrébines : Facteurs d’intégration régionale », revue économie et management, Université Abou-BekrBelkaid-Tlemcen, N°9, octobre 2009.
2. ALLOUCHE.J et AMANN.B, « L’entreprise familiale : un état de l’art », revue Finance Contrôle Stratégie, vol. 3, n°1, Mars 2000.
3. BASLY.S, «Propriété, décision et stratégie de l’entreprise familiale : Une analyse théorique», colloque de l’Association Française de Finance, France, Juin 2006.
4. BERNARD.C, CASADO.J, « La croissance cachée des entreprises familiales », article, novembre 2016.
5. BOUKAR.H, JULIEN.P.A, «La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé», 11^{ème} Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, Trois-Rivières, Canada 27-29 mai 2009.

6. CRUTZEN.N, AOUNI.Z, PIRNAY.F, «Les difficultés de la transmission intrafamiliale : Analyse statistique et étude qualitative en Belgique francophone», une recherche de l'école de gestion de l'Université de Liège, Belgique, Juin 2016.
7. LARIOUI.L et ALAOUI MDAGHRIA, «Gouvernance et capital social des PME familiales : une analyse théorique»,13^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 2016.
8. MERZOUK.F, «L'entreprise familiale dans le contexte de l'Algérie : Quelles facettes cachées?», revue africaine de management VOL.3, 2018.
9. MOUFFOK.N, « Évolution des PME/PMI en Algérie», Economic Development Review, n°05, Juin 2018.
10. MOUMOU.O, « L'entreprise familiale en Algérie : Quelle politique financière? », Revue DIRASSAT, Vol 7. N 0 2, Université de Laghouat, 2016.
11. R.ZEMIRLI, S.HAMMACHE, «Le contexte entrepreneurial en Algérie : quelles opportunités et contraintes pour les jeunes entrepreneurs », revue N° 5, 2018.
12. RABHIM, « Entreprise familiale en Algérie comment assurer la relève ? », article du journal de liberté, N° 6623, Algérie, 27 Mai 2014.
13. SI LEKHAL.K, KORICHI.Y, GABOUSSA.A, « Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives », revue Algerian business performance ABPR N° 04, Ouargla, 2013.
14. TESSA.A, GHEDDACHE.L, «La transmission de la PME familiale : une étude exploratoire à partir des perceptions du cédant potentiel», Les Cahiers du CREAD n°91, 2010.
15. ZONE.S, BELGUTH KOUBAA.M, «Compétences de L'entreprise et phases de Croissance» Conférence paper, mars 2006.

Sites internet

1. BOUREZGUE.T, BERRAH.M.K, www.ons.dz, les comptes nationaux trimestriels, n°894,862.
2. [file:///C:/Users/pc/Downloads/53db89973fb90%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/53db89973fb90%20(1).pdf)
3. GLESS.ETIENNE,https://lentreprise.lexpress.fr/montebourg-ou-la-france-des-pme-qui-relocalisent_1514677.html, publié le 24 /7/2013.
4. <https://walanta.files.wordpress.com/2014/07/fiche-chapitre-18-la-croissance-de-lentreprise.pdf>

Bibliographie

5. <https://docplayer.fr/76535747-Chapitre-12-les-voies-de-developpement-strategique.html>
6. OUDJEDI DAMERDJI.Y; <https://intercostos.org/wp-content/uploads/2018/01/OUDJEDI-DAMERDJI.pdf>
7. Site: www.ons.dz

TABLE DES MATIERES

Table des matières

Remerciements	i
Dédicaces.....	ii
La liste des tableaux et figures	iii
La liste des Schémas et graphiques	iv
La liste des abréviations	iv
Sommaire	vii
Introduction générale	01
Chapitre I : l'univers des PME	
Introduction	06
Section 1 : Concepts de base relatifs aux PME.....	07
Définition de la PME	07
Les définitions les plus connues.....	07
Définition développée aux Etats-Unis.....	07
1.1.1.2. La définition de la PME au Canada	07
1.1.1.3. La définition utilisée en Chine	07
1.1.1.4. La définition utilisée au Japon.....	08
1.1.1.5. La définition utilisée en Europe	08
1.1.2. La définition de la PME en Algérie	08
1.1.2.1. La moyenne entreprise	09
1.1.2.2. La petite entreprise.....	09
1.1.2.3. La très petite entreprise «TPE »	09
1.2. Le concept d'entreprise familiale	09
1.2.1. La famille	09
1.2.2. Définitions de l'entreprise familiale	11
1.2.2.1. Les définitions mono-critère	11
1.2.2.2. Les définitions pluri-critères	12
1.2.3. La distinction entre la PME et la PMEF.....	13
1.2.4. Les principaux avantages des entreprises familiales	14
Section 2 : Evolution et caractéristiques des PME Algériennes	15
2.1. Genèse des PME en Algérie	15
2.1.1. La période 1962-1982	16
2.1.2. La période 1982-1988	16
2.1.3. A partir de 1989.....	17
2.2. Les spécificités des PME.....	18
2.2.1. Les fondements de la spécificité des PME.....	18

Table des matières

2.2.2. Les caractéristiques des PME.....	19
2.2.3. Les caractéristiques générales des PME Algériennes	20
Section 03:Rôle et importance des PME dans l'économie Algérienne.....	21
3.1. Évolution de la population et répartition des PME en Algérie.....	21
3.1.1. Évolution de la population des PME	21
3.1.2. Répartition des PME	26
3.2. Rôle et importance des PME	28
3.2.1. L'évolution de l'emploi.....	28
3.2.2. La création de la valeur ajoutée.....	29
3.2.3. L'évolution du PIB.....	30
3.2.4. La distribution des revenus	30
Conclusion.....	31
Chapitre II: management, développement et pérennité des PME	
Introduction	33
Section 1 : Prise de décision et gouvernance dans les PME Familiales.....	34
1.1. Le propriétaire dirigeant	34
1.1.1. Définition du propriétaire dirigeant	34
1.1.2. Les typologies entrepreneuriales	34
1.1.3. Les objectifs de l'entreprise familiale	36
1.2. La prise de décision dans l'entreprise familiale	37
1.2.1. La particularité décisionnelle de l'entreprise familiale.....	37
1.2.2. Nature du processus de prise de décision stratégique au sein des entreprises familiales	38
1.2.3. Le processus d'élaboration de la stratégie au sein de l'entreprise familiale	39
1.3. La gouvernance de l'entreprise familiale	39
1.3.1. Définition de La gouvernance de l'entreprise familiale	39
1.3.2. Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise	40
1.3.2.1. Les mécanismes de contrôle interne.....	40
1.3.2.2. Les mécanismes de contrôle externe	41
1.3.3. Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales.....	41
1.3.4. L'entreprise familiale à travers la théorie d'agence	42
1.4. La succession (transmission) de l'entreprise familiale.....	42
1.4.1. Définition	42
1.4.2. Les principales motivations liées à la transmission de l'entreprise familiale	43
1.4.3. Les facteurs responsables de l'échec	43

Table des matières

Section 2 : Développement de l'entreprise.....	44
2.1. La croissance	44
2.1.1. Définition	44
2.1.2. Objectifs de la croissance d'une Entreprise	45
2.1.3. Les conditions nécessaires à la croissance de l'entreprise	46
2.1.4. Les mesures de croissance.....	47
2.1.5. Orientations et modalités de développement	47
2.1.5.1. Orientations	47
2.1.5.2. Les modalités de développement	48
2.1.5.2.1. La croissance interne (endogène).....	48
2.1.5.2.2. La croissance externe	49
2.1.5.2.3. La croissance conjointe	51
2.1.6. Choix entre croissance interne et externe.....	52
2.1.6.1 Les critères objectifs.....	52
2.1.6.2 Les critères subjectifs	52
2.1.7. Facteurs d'arbitrage entre croissance interne et externe	52
2.1.7.1. Les caractéristiques sectorielles	52
2.1.7.2. La propension de l'entreprise à la croissance externe.....	53
2.1.7.3. Les considérations tactiques.....	53
2.1.7.4. La disponibilité des actifs sur le marché	53
2.2. Stratégies des PME et stratégie de croissance.....	53
2.2.1. Les formes de contrôlabilité.....	54
2.2.1.1. La contrôlabilité organique	54
2.2.1.2. La contrôlabilité adaptative.....	54
2.2.1.3. La contrôlabilité élargie.....	54
2.2.1.3. La contrôlabilité figée	54
2.2.2. Les stratégies de PME	54
2.2.2.1. Stratégie de survie-efficience	55
2.2.2.2. Stratégie de croissance et efficacité	56
Section 3 : Les déterminants et les difficultés rencontrées à la mise en œuvre de la stratégie de croissance dans les PMEF.....	57
3.1 Les facteurs de croissance des PME familiales.....	57
3.1.1. Les facteurs liés aux caractéristiques de l'entrepreneur.....	57
3.1.1.1 Les traits	57
3.1.1.3 L'expertise.....	58

Table des matières

3.1.1.4. Les motivations	58
3.1.1.5. Les variables démographiques	58
3.1.1.6. L'historique familial.....	58
3.1.2. Les facteurs liés à l'entreprise	58
3.1.2. 1. L'âge de l'entreprise.....	59
3.1.2. 2. La taille	59
3.1.2.3. La structure organisationnelle	59
3.1.2.4. La forme juridique.....	59
3.1.2.5. La gouvernance d'entreprise	59
3.1.2.6. L'indépendance	59
3.1.2.7. Le financement.....	60
3.1.2.8. La ressource humaine	60
3.1.3. Les facteurs liés à la stratégie.....	60
3.1.3.1. Choix et étendue des marchés	61
3.1.3.2. Positionnement sur le marché	61
3.1.3.3. La planification stratégique	62
3.1.3.4. La croissance interne ou externe	62
3.1.4. Les facteurs liés à l'environnement	62
3.1.4.1. La générosité	62
1.4.1.2. Le dynamisme et la complexité	62
3.2. Les obstacles freinant la croissance des PME.F.....	63
3.2.1. Les principaux obstacles de croissance des PME.F	63
3.2.1.1. Une stratégie médiocre.....	63
3.2.1.2. Une instabilité des politiques et des réglementations.....	63
3.2.1.3. Un enracinement familial	63
3.2.1.4. Le financement.....	63
3.2.2. Les contraintes de développement des PME.F en Algérie.....	64
3.2.2.1. Les contraintes découlant des activités informelles dites souterraines	64
3.2.2.2. Les contraintes financières	64
3.2.2.3. Les contraintes relatives au marché de travail	65
3.2.2.4. Les contraintes liées au foncier industriel.....	65
3.2.2.5. Les contraintes d'ordre administratif et judiciaire	65
3.2.2.6. Les contraintes d'informations.....	66
Conclusion	67

Chapitre III : l'étude empirique

Introduction	69
Section 1: Méthodologie de recherche et présentation de l'organisme d'accueil	70
1.1. Méthodologie et objectifs de la recherche.....	70
1.1.1. Objectifs de la recherche	70
1.1.2. Les outils de recherche	70
1.1.2.1. La ressource documentaire.....	71
1.1.2.2. Le questionnaire	71
1.1.2.3. Les entretiens semi-directifs pour des compléments explicatifs.....	71
1.1.3. Les difficultés rencontrées pendant l'enquête	72
1.2. Présentation de l'entreprise	72
1.2.1. Historique et missions de la Biscuiterie de la Soummam	72
1.2.2. Stratégie et objectifs de la Biscuiterie	73
1.2.3. La structure Organisationnelle	73
1.2.4. L'effectif de la Biscuiterie.....	74
1.2.5. L'évolution du chiffre d'affaire.....	74
Section 2: Résultats d'analyse des études antérieures.....	76
2.1. Les déterminants liés à la croissance des PMEF.....	76
2.1.1. Répartition des entrepreneurs dirigeants de PME par catégorie d'âge	76
2.1.2. Répartition des entrepreneurs par sexe	78
2.1.3. Le niveau de formation.....	78
2.1.4. Le statut juridique.....	79
2.1.5. Choix et étendue des marchés	80
2.2. Les obstacles liés à la croissance des PMEF.....	81
2.2.1. Le financement.....	81
2.2.2. L'environnement institutionnel	81
2.2.3. La politique concurrentielle	82
Section 3 : Analyse des Données et interprétation des résultats	83
3.1. Les variables liées à la croissance des PMEF	83
3.1.1. Les variables relatives aux caractéristiques du Propriétaire dirigeant	83
3.1.1.1. Le sexe et l'âge du propriétaire	83
3.1.1.2. Le niveau de formation.....	84
3.1.1.3. L'expérience professionnelle	84
3.1.1.4. Les antécédents familiaux	84
3.1.2. Variables relatives aux caractéristiques de l'entreprise	85

Table des matières

3.1.2.1. Le secteur d'activité	85
3.1.2.2. L'âge de l'entreprise	85
3.1.2.3. Le statut juridique de l'entreprise	85
3.1.2.4. Localité (région) de l'entreprise	86
3.1.2.5. La source de financement de l'entreprise	86
3.1.2.6. L'organisation de la PMEF	86
3.1.3. Les variables relatives à la stratégie de l'entreprise	87
3.1.3.1 Choix et étendue des marchés	87
3.1.3.2. Principes et mode de gestion de la PMEF.....	87
3.1.3.3. La planification stratégique	87
3.1.3.4. La croissance interne et / ou externe	88
3.1.4. Les variables relatives à l'environnement externe de l'entreprise	88
3.2. Les contraintes et les obstacles de la croissance de la PME familiale algérienne.....	88
3.2.1. Les contraintes de financement	88
3.2.2. Les lenteurs administratives et les contraintes réglementaires.....	89
3.2.3. La fiscalité et les charges sociales	90
3.2.4. La concurrence déloyale et informelle	90
3.2.5. L'approvisionnement en matières premières	90
3.2.6. L'écoulement des produits	90
3.2.7. Les difficultés à assurer la succession	90
3.2.8. Les obstacles liés à l'environnement économique de l'entreprise	91
Conclusion.....	92
Conclusion générale	94
Bibliographie	98
Annexe	
Résumé	

ANNEXES

QUESTIONNAIRE

Présentation de l'entreprise :

- *Nom de l'entreprise
- *Le secteur d'activité
- *L'effectif
- *La date de création
- *Le capital social
- *La part de marché de l'entreprise
- *Le statut juridique
- *La taille de l'entreprise
- *Localisation et implantations
- *La gamme des produits
- *Le CA de l'entreprise
- *Le positionnement de l'entreprise

Profil de l'entrepreneur

- *Age
- *Sexe
- *Formation et capital expérience

Financement:

➤ Quelles sont vos principales sources d'aides?

- Apport personnel
- Apport familiale
- Crédit bancaire
- Crédit +Apport
- Subvention de l'Etat

Gouvernance et succession :

➤ Lesquels des principes de gouvernance Avez-vous adopté ?

- Transparence
- Pouvoir de propriété
- Pouvoir de décision

Et quels sont les problèmes rencontrés?

➤ Que craignez-vous le plus pour transmettre l'entreprise aux générations futurs?

- Mauvaise maîtrise du métier
- Les disputes entre eux

- Ils peuvent vendre l'entreprise
- Autres, précisez.....

➤ Considérez-vous que la famille est un atout ou un obstacle pour la réussite de votre entreprise ? Expliquez.....

➤ Quelles sont les plus grandes sources de conflits au sein de la famille au sujet de l'entreprise ?

- Recrutement
- La distribution des bénéfices
- L'intégration de nouveaux associés non familiaux
- Autres, précisez.....

Avez-vous un plan de résolution des conflits familiaux ?

Stratégies :

➤ Pour atteindre vos objectifs, la stratégie générale est-elle élaboré par ?

- Le dirigeant tout seul
- Une équipe dirigeante
- Des conseillers

➤ Quels sont les principales causes d'échecs et de réussite de vos stratégies adoptés dans le passé ?

➤ Quel type de croissance préférez-vous? Expliquez

Interne Externe Interne et/ou Externe

➤ Faites vous des plans pour vous assurer que votre croissance tient la route ?

Oui Non

Si oui y'a-t-il un suivi et un contrôle de réalisations ?

Environnement :

Afin de pouvoir établir une stratégie cohérente, effectuez-vous,

➤ Un diagnostic interne pour identifier vos forces et faiblesses?

➤ Un diagnostic externe pour détecter les opportunités et les menaces de l'environnement?

➤ Suivez- vous la technique de benchmarking pour vous comparez à vos concurrents ? En quoi cela pourra t-elle vous aidez ?

➤ Quels sont vos sources d'informations externes:

Les banques de données Les médias Les parties prenantes

➤ Les changements environnementaux qui touchent votre entreprise sont ils d'ordre

Politiques et légales Technologiques Economiques Autres, précisez...

➤ Quel est l'impact de ses changements sur la position de votre entreprise ?

Renforcement Affaiblissement

➤ Comment vous répondez à ces changements ?

➤ Quels éléments, parmi les suivants, constituent des obstacles à la croissance de votre entreprise ?

Intensification de la concurrence Maintien de liquidités suffisantes ou gestion de la dette

Réglementation gouvernementales Fluctuation de la demande des consommateurs

➤ Comment le système fiscal influence t-il la croissance de votre PME?

➤ Pour favoriser la croissance des PME quels sont les domaines et les questions dans les quelles vous souhaitez que les autorités algériennes agissent en priorité?

Organisation

➤ Quelles sont les connaissances et les aptitudes particulières et nécessaires pour occuper votre poste?

➤ Quelle sont vos principales sources de motivation ?

➤ Est-ce que vous formez vos personnels pour atteindre vos objectifs?

➤ Le climat du travail est il encourageant pour vos travailleurs?

➤ Comment coordonner-vous les différentes relations hiérarchiques au sein de votre entreprise ?

➤ Intégrez-vous le SI/ TIC dans votre entreprise, si oui comment contribuent-ils à la survie?

➤ Quels sont les principaux problèmes actuels de votre entreprise ? Comment faites vous pour les dépasser ?

➤ Comment le statut SARL contribue-t il à son succès ?

CHAPITRE 2

**DE LA DEFINITION DE LA PETITE
ET MOYENNE ENTREPRISE**

Art. 5. — La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services :

— employant une (1) à deux cent cinquante (250) personnes ;

— dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel n'excède pas un (1) milliard de dinars algériens ;

— et qui respecte le critère d'indépendance tel que défini au point 3, ci-dessous.

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

1- **Personnes employées** : le nombre de personnes correspondant au nombre d'unités de travail-année (UTA), c'est-à-dire au nombre de salariés employés à temps plein pendant une année. Le travail partiel ou le travail saisonnier étant des fractions d'unité de travail-année.

L'année à prendre en considération pour une PME en activité est celle du dernier exercice comptable clôturé.

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

3- **Entreprise indépendante** : l'entreprise dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME.

Art. 6. — Est éligible aux dispositions de la présente loi, toute entreprise créée ou à créer, respectant les seuils suscités, sur la base d'une déclaration dont le modèle est fixé par arrêté du ministre chargé de la PME.

Art. 7. — Bénéficient des mesures d'appui, prévues par la présente loi, les PME dont le capital social est détenu dans la limite de 49% par une ou plusieurs sociétés de capital investissement.

Art. 8. — La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de cinquante (50) à deux cent cinquante (250) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre quatre cent (400) millions de dinars algériens et quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel est compris entre deux cent (200) millions de dinars algériens et un (1) milliard de dinars algériens.

Art. 9. — La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de dix (10) à quarante-neuf (49) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre cent (400) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas deux cent (200) millions de dinars algériens.

Art. 10. — La très petite entreprise « TPE » est définie comme une entreprise employant de un (1) à neuf (9) personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à quarante (40) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas vingt (20) millions de dinars algériens.

Art. 11. — Lorsqu'une entreprise enregistre un nombre d'employés qui la classe dans une catégorie de PME et un chiffre d'affaires ou un total du bilan qui la classe dans une autre catégorie, le critère du chiffre d'affaires ou du total du bilan, prime pour sa classification.

Art. 12. — Lorsqu'une entreprise, à la date de clôture de son bilan comptable, enregistre un ou des écart(s) par rapport au(x) seuil(s) énoncé(s) ci-dessus, elle n'acquiert ou ne perd la qualité de PME, au sens des articles 8, 9 et 10 ci-dessus, que pour autant qu'il(s) persiste(nt) sur deux exercices consécutifs.

Art. 13. — Les seuils relatifs aux chiffres d'affaires et au total du bilan annuel peuvent être révisés, en cas de besoin, par voie réglementaire.

Art. 14. — La définition de la PME telle qu'énoncée dans la présente loi, constitue la référence pour :

— l'octroi de tout appui, aide et soutien prévus par la présente loi au profit des PME et leur accompagnement ;

— la collecte des données et le traitement des statistiques.

Le système statistique national doit établir des situations périodiques et conjoncturelles relatives aux PME telles que définies ci-dessus.

TITRE II

**DES MESURES D'AIDE ET DE SOUTIEN
A LA PROMOTION DE LA PME**

Art. 15. — Les mesures d'aide et de soutien à la promotion de la PME, objet de la présente loi, ont pour objectifs :

— de publier et promouvoir la diffusion de l'information à caractère industriel, commercial, juridique, économique, financier, professionnel et technologique relative au secteur des PME ;

— d'encourager toute initiative tendant à faciliter l'accès des PME au foncier ;

— d'œuvrer pour la mise en place de régimes fiscaux adaptés aux PME ;

— de favoriser et d'encourager le développement de la culture entrepreneuriale, ainsi que les nouvelles technologies et l'innovation au sein des PME ;

— de faciliter l'accès des PME aux instruments et services financiers adaptés à leurs besoins ;

— d'encourager les associations professionnelles, les bourses de sous-traitance et les groupements ;

— de renforcer la coordination entre les dispositifs de création et d'appui aux PME aux niveaux central et local.

Les produits de la "SARL Biscuiterie de la Soummam"



Résumé

Aujourd'hui, les PME représentent une source de compétitivité et de développement économique dans tous les pays du monde. En Algérie, les officiels et les experts s'accordent à affirmer que l'entreprise dite familiale est dominante dans l'activité économique privée. Ces PME évoluent dans un environnement turbulent, suite à la mondialisation et à l'intensification de la concurrence, ce qui fait que leur survie n'est pas une chose évidente.

Pour comprendre pourquoi et comment ces entreprises familiales suivent des trajectoires hétérogènes. Nous avons étudié les déterminants et les obstacles liés à la croissance auxquelles elles sont soumises et cela à travers une étude de cas auprès de la « SARL Biscuiterie de la Soummam ».

Summary

Today, small and medium-sized enterprises represent a source of competitiveness and economic development in all countries of the world. In Algeria, officials and experts agree that the so-called family business is dominant in private economic activity. These PMEs operate in a turbulent environment as a result of globalization and intensifying competition, which makes their survival not easy.

To understand why and how these family businesses follow heterogeneous trajectories, we have studied the determinants and the obstacles linked to the growth to which they are subject and this through a case study with the "SARL Biscuiterie de la Soummam".