

---

## Les entreprises familiales comme une alternative de développements en Algérie

**Farida, MERZOUK**

[Enseignante Chercheure]

[Université de Bejaia. Algérie]

[farida\_merzouk@yahoo.fr]

**Abderrahmane, ABEDOU**

[Directeur de Recherche. CREAD, Alger]

[abedou@yahoo.fr]

### Résumé

#### Les entreprises familiales comme une alternative de développement en Algérie

Croissance économique en berne, inflation et chômage en hausse. Telles sont désormais les nouvelles établies par le FMI quant aux perspectives économiques de l'Algérie. Cette perspective relève un besoin urgent de diversification et de transformation de l'économie algérienne. Ceci peut être réalisable en développant le secteur privé. Basés sur une enquête auprès de plus de 400 entreprises, nous essayerons de montrer les différentes performances réalisées par les entreprises familiales ainsi que leur croissance par rapport aux entreprises non familiales.

**Mots clés :** entreprise familiale, croissance, facteurs de croissance, performance, alternative économique

#### Summary

Family businesses as an alternative development in Algeria

The economic grow that half mast, inflation and rising unemployment, are now, the news established by the IMF about the economic outlook in Algeria. This perspective reports an urgent need for diversification and transformation of the Algerian economy. This can be achieved by developing the private sector. Based on a survey of over400 companies, we will analyze the different performances of the family businesses and the irgrowth compared ton on-family businesses.

Keywords: family business, growth, growth factors, performance, economical alternative

### ملخص

المؤسسات العائلية كبديل للتنمية في الجزائر

النمو الاقتصادي في سبات، التضخم و معدلات البطالة في ارتفاع، تلك هي توقعات صندوق النقد الدولي للاقتصاد الجزائري. هذه التوقعات تضرنا أمام واقع الحاجة الملحة لتنويع و تحول الاقتصاد الجزائري. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير القطاع الخاص.

استنادا إلى دراسة استقصائية لأكثر من 400 مؤسسة، سوف نقوم بتحليل مختلف الأداءات للمؤسسات العائلية ونموها مقارنة مع المؤسسات غير العائلية.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات العائلية، النمو، عوامل النمو، الأداء، بديل اقتصادي

### INTRODUCTION

Croissance économique en berne, inflation et chômage en hausse, déficit aggravé de la balance des comptes courants. Telles sont désormais les nouvelles prévisions établies par le Fonds monétaire international (FMI) quant aux perspectives économiques de l'Algérie.

En termes de répartition sectorielle du produit intérieur brut (PIB), l'économie algérienne reste très dépendante du secteur des hydrocarbures : celui-ci représente plus du tiers du PIB (31 % en 2014), assure 70 % des recettes budgétaires et 98 % de ses exportations. Ainsi, avec une production d'hydrocarbures en baisse, une consommation domestique d'énergie en hausse et des exportations d'hydrocarbures en chute aussi bien en volume qu'en valeur, la vulnérabilité de l'économie algérienne aux fluctuations de ce secteur s'est accentuée ces dernières années.

Ce constat pose la question de la soutenabilité des finances publiques et de la viabilité du modèle économique algérien qui se base entièrement sur les recettes pétrolières. Il révèle aussi un besoin urgent de diversification et de transformation structurelle de l'économie algérienne. Toutefois, le développement du secteur privé et la diversification des sources de croissance sont contrariés par le non accompagnement de l'entreprise algérienne dans sa quête de réunir les facteurs qui assurent leur croissance et leur durabilité notamment en ce qui concerne l'entreprise familiale.

A cet égard, nous voulons montrer que les entreprises familiales en Algérie peuvent être une source importante pour générer des ressources outre que celles du pétrole, surperforment de loin leurs homologues non familiales en matière de croissance et de création d'emploi.

Ce choix d'entreprises familiales est fondé sur une littérature mondiale dans le domaine. Les entreprises familiales jouent un rôle important, non seulement parce qu'elles fournissent une contribution essentielle à l'économie et à la création de l'emploi, mais également en raison de la stabilité à long terme qu'elles apportent, de l'engagement spécifique dont elles font preuve à l'égard des communautés locales et régionales, de la responsabilité dont elles se sentent investies en tant que propriétaires et des valeurs qu'elles défendent, tout en s'adaptant et réagissant mieux aux crises (PWC, 2011 ; Commission européenne, 2009 ; Colli, 2003; Grassby, 2001 ; KPMG, 2014). Ces éléments sont précieux dans le contexte de la crise financière actuelle. En effet, l'entreprise familiale a survécu à la première et à la deuxième révolution industrielle (Jones et Rose, 1993), aux vagues de financiarisation de l'économie, de fusions et d'acquisitions, de restructurations pour demeurer une forme dominante d'organisation au sein des sociétés contemporaines (Colli, 2003; Grassby, 2001). Selon certaines estimations, leur part se situe dans une fourchette de 50 à 96 % de toutes les sociétés selon les pays et la définition utilisée (Ifera, 2003). Environ 40 % du PIB mondial est issu des entreprises familiales.

C'est pour cette raison que beaucoup de pays n'ont pas épargné les efforts pour faire propulser la croissance de ces entreprises. En fait le lien entre la croissance des entreprises familiales et le développement économique a été clairement identifié dans de nombreuses études menées par des chercheurs universitaires, des institutions et des gouvernements. La croissance réalisée par les entreprises familiales a des retombées significatives sur les régions, avec la création d'emploi, d'innovation et de nouvelles richesses.

Basés sur une enquête auprès de plus de 400 entreprises, nous essayerons de montrer les différentes performances réalisées par les entreprises familiales ainsi que leur croissance par rapport aux entreprises non familiales.

Notre communication se structure comme suit. En première section, nous passons une revue de la littérature au sujet de l'importance de l'entreprise familiale, ses objectifs et ses performances. La deuxième section sera réservée au cas des entreprises familiales algériennes et ce à travers l'analyse de leur croissance et leurs facteurs de performance avec une comparaison par rapport aux entreprises non familiales.

## **1. REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LES ENTREPRISES FAMILIALES**

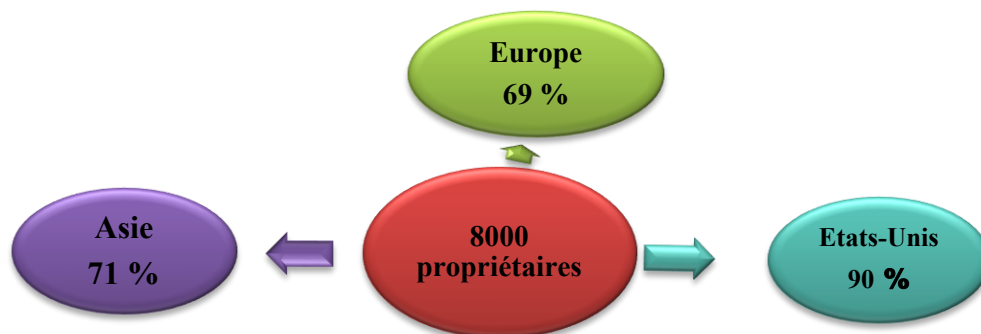
Dans cette section, nous présentons l'importance de l'entreprise familiale, sa présence dans le monde, les principales caractéristiques de l'entreprise familiales et les différences entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales.

### **1.1. L'importance des entreprises familiales**

Il ne fait aucun doute que les entreprises familiales jouent un rôle de premier plan, non seulement parce qu'elles fournissent une contribution essentielle pour l'emploi et le produit national de la plupart des pays (Lank, 1995 ; PWC, 2011), mais également en raison de la stabilité à long terme qu'elles apportent, de l'engagement spécifique dont elles font preuve à l'égard des communautés locales et régionales, de la responsabilité dont elles se sont investies en tant que propriétaires et des valeurs qu'elles défendent.

Selon une étude effectuée par Grant Thornton (2002), basée sur un sondage interrogeant plus de 8.000 propriétaires d'entreprises à travers le monde, 69% des personnes interrogées en Europe, 71% en Asie, et 90% aux États-Unis perçoivent leur entreprise comme une entreprise familiale (figure 1).

**Figure 1 : L'importance des entreprises familiales dans le monde**



Source: Grant Thornton(2002), "PRIMA global research report", [www.gti.org](http://www.gti.org) (consulté le 09/12/2010).

### 1.2. La performance des entreprises familiales

La relation entre la participation de la famille et la performance économique est susceptible d'être indirecte et complexe (Chrisman, Stier et Chua, 2008 ; Le Breton-Miller et Miller, 2009).

La plupart des études concluent que les entreprises familiales se caractérisent par des performances supérieures comparativement aux entreprises non familiales (Allouche et Amann, 2007 ; KPMG, 2007, 2014). Les arguments avancés pour expliquer cette performance sont : la réduction des coûts de contrôle et d'incitation des dirigeants, l'orientation à long terme intergénérationnelle, l'homogénéité du système de valeurs et l'imbrication de deux systèmes sociaux qui s'alimentent réciproquement, la famille et l'entreprise (Allouche et Amann, 2007).

Le premier axe d'argumentation s'inscrit dans le cadre de la théorie de l'agence en mettant l'accent sur la réduction des coûts d'agence dans les entreprises familiales. Cette réduction des coûts d'agence s'explique par la moindre séparation entre les fonctions de propriété, de direction et de de contrôle (dirigeants membres de la famille actionnaire, proximité physique des actionnaires non dirigeants, réunions familiales informelles, présence des membres de la famille au sein du conseil d'administration,...) (Allouche et Amann, 2007).

Allouche et Amann (2007) ont effectué une étude sur un ensemble de 248 entreprises familiales et non familiales couvrant la période de 1997-2002. Cette étude a montré que les entreprises familiales sont plus performantes que leurs homologues non familiales sur dix indicateurs : deux ratios de productivité (productivité du potentiel de production, productivité du capital investi) et huit ratios de rentabilité financière (rendement des ressources durables nettes, rentabilité nette), économique (rentabilité économique, retour sur total de l'actif) et commerciale (marge nette d'exploitation, marge opérationnelle, performance, marge bénéficiaire totale). Cette étude a montré également la surperformance des entreprises familiales en termes de liquidité et de solvabilité.

## 2. LES ENTREPRISES FAMILIALES EN ALGERIE

Croissance économique en berne, inflation et chômage en hausse, déficit aggravé de la balance des comptes courants. Telles sont désormais les nouvelles prévisions établies par le Fonds monétaire international (FMI) quant aux perspectives économiques de l'Algérie pour l'exercice en cours.

Fini donc le temps des satisfecit sur la bonne tenue des équilibres macroéconomiques du pays et voici venu le temps des avertissements contre le creusement des déficits publics et la contraction des revenus pétroliers, dont dépend la survie de l'économie nationale à près de 98%. Dans son rapport sur les perspectives économiques mondiales pour l'année 2015, le FMI a revu à la baisse ses prévisions de croissance du PIB de l'Algérie, ne tablant désormais que sur de faibles taux de 2,6% et 3,9% pour 2015 et 2016, contre 4,1% en 2014.

Des chiffres qui contrastent clairement avec ceux publiés en octobre dernier et qui faisaient ressortir une croissance prévisionnelle de 4% pour l'année en cours, soit un différentiel de 1,4 point comparativement à ces nouvelles prévisions. Le baril de brut ayant entre temps perdu près de 60 % de sa valeur depuis juin 2014, le FMI alerte également sur l'aggravation du déficit de la balance des comptes courants de l'Algérie, indiquant que celle-ci «sera encore négative pour s'établir à -15,7% du PIB en 2015 et à -13,2% en 2016, contre -4,3% l'année dernière». Ceci va accentuer davantage la contraction des réserves de change du pays, qui ont déjà baissé, de près de 15 milliards de dollars en 2014.

En termes de répartition sectorielle du produit intérieur brut (PIB), l'économie algérienne reste très dépendante du secteur des hydrocarbures : celui-ci représente plus du tiers du PIB (31 % en 2014), assure 70 % des recettes budgétaires et 98 % de ses exportations. Ainsi, avec une production d'hydrocarbures en baisse, une consommation domestique d'énergie en hausse et des exportations d'hydrocarbures en chute aussi bien en volume qu'en valeur, la vulnérabilité de l'économie algérienne aux fluctuations de ce secteur s'est accentuée ces dernières années.

**Tableau 1. Contribution des hydrocarbures (en %) dans le PIB**

	2002	2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Hydrocarbure</b>	35,6	47,4	48,1	33,6	37,6	38,4	35,4		31

**Source :** Banque d'Algérie, (2015) ; Rapport de conjoncture.

Ce constat pose la question de la soutenabilité des finances publiques et de la viabilité du modèle économique algérien qui se base entièrement sur les recettes pétrolières. Il révèle aussi un besoin urgent de diversification et de transformation structurelle de l'économie algérienne. Toutefois, le développement du secteur privé et la diversification des sources de croissance sont contrariés par le non accompagnement de l'entreprise algérienne dans sa quête de réunir les facteurs qui assurent leur croissance et leur durabilité notamment en ce qui concerne l'entreprise familiale.

En Algérie, la majorité des entreprises sont familiales (Bouyakoub, 2006 ; Madoui, 2008 ; ANDI, 2011). A cet égard, nous voulons montrer que les entreprises familiales en Algérie surperforment de loin leurs homologues non familiales en matière de croissance et de création d'emploi, et de ce fait peuvent être une source primordiale pour générer des ressources outre que celles du pétrole.

A cet égard, nous voulons montrer que les entreprises familiales en Algérie peuvent être une source importante pour générer des ressources outre que celles du pétrole, surperforment de loin leurs homologues non familiales en matière de croissance et de création d'emploi.

C'est ainsi que cette section va à explorer plus en profondeur le secteur des entreprises familiales en Algérie : les caractéristiques, la croissance et les déférences avec les autres entreprises non familiales.

### **2.1 Méthodologie de la recherche**

Cette section présente le dispositif méthodologique en rapport avec aussi bien l'élaboration d'enquête, la collecte de données et échantillonnage ainsi que le traitement préalable des données et épuration de la base de données.

#### **2.1.1. Les sources de la base de données**

L'ensemble de données a été développé en étroite collaboration avec les membres d'équipe de recherche « entreprise » du CREAD. L'échantillon des entreprises enquêtées a été choisi à partir de la base de données

de l'ONS (Le premier recensement économique 2011). Un minimum de 500 entreprises privées existantes est fixé pour que la wilaya soit choisie. Ainsi 26 wilayas ont été arrêtées pour la participation à l'enquête. L'enquête doit toucher les entreprises du secteur industriel activant dans les zones industrielles ou les zones d'activité des 26 wilayas retenues. 2000 entreprises ont été stratifiées et choisies au hasard pour former l'échantillon final. L'étude est réalisée par la remise en main propres des questionnaires aux propriétaires dirigeants des 2000 entreprises. Le questionnaire a été rempli et retourné par 414 entreprises. Ainsi, l'enquête a eu un taux de réponse de 20,7 %.

### **2.1.2. Le traitement préalable des données et épuration de la base de données**

Quatre critères sont utilisés pour sélectionner l'échantillon utilisé dans cette étude. Le premier, est que l'entreprise doit activer dans le secteur industriel. Ceci va permettre d'assurer un certain degré de cohérence et de comparabilité des résultats. Deuxièmement, l'entreprise doit être une PME (très petite, petite et moyenne entreprise). Les entreprises dont l'effectif dépasse 250 employés sont exclues de l'échantillon. Ce chiffre est conforme à la définition opérationnelle des PME adoptée par l'Algérie.

Troisièmement, l'entreprise doit être du secteur privé, et par conséquent toutes les entreprises du secteur public sont exclues. Quatrièmement, l'entreprise doit réaliser un taux de croissance positif (supérieur à zéro). Ce critère répond directement à l'objectif de notre étude qui est de faire ressortir la performance des entreprises familiales à travers l'indicateur de la croissance, en Algérie. Après cette épuration de la base de données, notre échantillon est constitué de 118 PME privées opérant dans le secteur industriel et réalisant un taux de croissance de l'emploi positif, soit un taux de 28,50 % de l'ensemble des entreprises qui ont répondu au questionnaire.

### **2.1.3. Définition de l'entreprise familiale en Algérie**

L'un des problèmes les plus fréquemment signalés par la recherche en entreprise familiale est l'absence d'un consensus sur sa définition, rendant souvent une comparaison des résultats des différentes recherches impossible ou entraîne des résultats contradictoires. Les définitions d'une entreprise familiale, pour la plupart, intègrent deux critères fondamentaux qui sont le degré de propriété de la famille et l'implication dans la gestion (Handler, 1989).

Notre définition de l'entreprise familiale qui sera adoptée par cette étude est inspirée de celle de Westhead et Cowling (1998). Nous définissons les entreprises familiales comme étant : des entreprises dont les propriétaires détiennent au moins 50 % des capitaux et au moins un propriétaire est impliqué dans la gestion de l'entreprise.

Pour tenir compte de la dimension des PME nous établissons cette définition d'une PME familiale :

« Les PME familiales sont des entreprises dont les propriétaires détiennent au moins 50 % des capitaux et au moins un propriétaire est impliqué dans la gestion de l'entreprise et emploient moins de 250 salariés ».

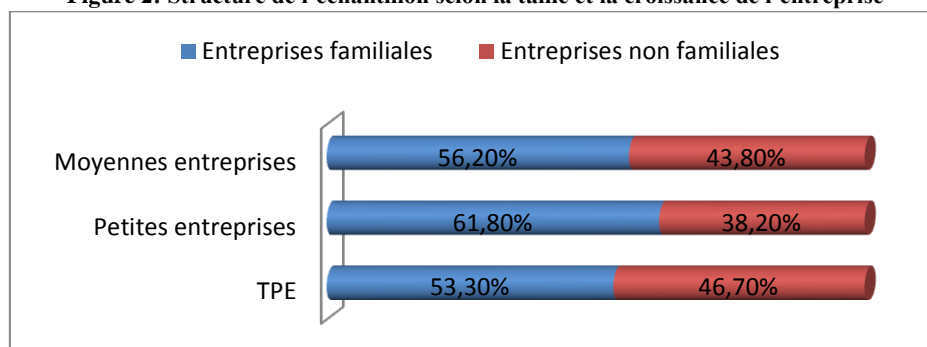
## **2.2. Présentation et analyse des résultats**

### **2.2.1. Caractéristiques générales de l'ensemble des PME enquêtées (192 entreprises)**

Le nombre d'entreprises pour lesquelles nous avons pu calculer le taux de croissance et qui répondent aux critères de sélection (secteur industriel, PME) est de 192 soit 46,3 % de l'ensemble des entreprises enquêtées. Nous avons constaté que 38,5 % (74) de l'ensemble des entreprises ont un taux de croissance négatif ou n'affichaient aucune croissance au cours de la période de quatre ans concernée par l'étude. Près de 62 % (118) ont eu une croissance positive.

Dans l'ensemble, les PME de l'échantillon ayant enregistré une croissance positive de l'emploi ont crû, en moyenne, de plus de 50 % tandis que celles qui ont connu une croissance négative ont régressé de près d'un tiers au cours de la période d'étude.

Les entreprises familiales représentent 58,5 % du nombre total des entreprises enquêtées qui ont réalisé une croissance positive et emploient 54,67 % de la main-d'œuvre manufacturière en 2012.

**Figure 2: Structure de l'échantillon selon la taille et la croissance de l'entreprise**

Source : Etabli par les auteurs à partir de l'enquête.

### 2.3. Profil des entreprises familiales en croissance

La croissance des entreprises enquêtées n'est pas le simple fruit du hasard, mais plutôt le résultat d'une combinaison de divers facteurs liés en particulier, aux caractéristiques du propriétaire, de son entreprise, de sa stratégie et de l'environnement externe de l'entreprise. Cette section présente les statistiques descriptives tirées de l'enquête sur les entreprises familiales et non familiales.

#### 2.3.1. Caractéristiques du propriétaire de l'entreprise

##### a. Niveau de formation

Pour la théorie traditionnelle, les personnes ayant reçu un niveau élevé d'éducation sont plus susceptibles de travailler dans une grande organisation avec une meilleure sécurité du revenu, tandis que les personnes qui ont en reçu moins sont plus susceptibles de diriger leur propre entreprise pour augmenter leur revenu (Bolton, 1971 ; Watkins, 1983 ; Cooper et Gason, 1992 ; Storey, 1994 ; Guyot et al, 2006). Ce n'est plus le cas aujourd'hui, à partir du moment qu'on constate des entrepreneurs avec un haut niveau d'instruction (Douglass, 1976). Ainsi, d'une manière générale, on peut s'attendre à ce qu'il y est un lien étroit entre l'éducation et la croissance des entreprises. Ce lien a été largement étudié par la littérature sur la croissance des entreprises. En effet, plusieurs recherches constatent que le niveau d'études du dirigeant a un impact positif sur la croissance (Douglass, 1976 ; Dunkelberg et Cooper, 1982 ; Bird, 1989 ; Casson, 1991 ; Cooper et Gason, 1992 ; Cooper et al, 1994 ; Luk, 1996 ; Cressy, 1996 ; Taylor, 1999 ; Basu et Goswami, 1999 ; Julien, 2000 ; Papadaki et Chami, 2002 ; Barringer et al, 2005 ; Swiss Media, 2008).

Ce lien positif de l'éducation à la croissance est dû au fait qu'elle améliore les compétences et les aptitudes des individus (Cooper et Gason, 1992). L'éducation peut contribuer au développement de la capacité d'analyse et de gestion de l'entrepreneur à définir des stratégies, d'introduire des systèmes de planification et de contrôle, de reproduire les systèmes si nécessaire, de choisir les meilleurs les employés aux postes spécialisés et savoir déléguer, qui sont tous des facteurs essentiels pour l'expansion de l'entreprise (Casson, 1991).

Théoriquement, il a été également démontré qu'un niveau plus élevé de l'éducation fournit à l'individu une plus grande confiance dans la gestion des affaires. L'éducation est un constituant essentiel du capital humain nécessaire pour la réussite de l'entreprise. Basu et Goswami (1999) suggèrent que, même si le diplôme n'est pas directement lié à la croissance de l'entreprise, il peut en indirectement, par exemple : par l'amélioration des compétences de communication de l'entrepreneur par rapport aux différentes parties prenantes y compris les banques, qui pourraient à leur tour les aider à soulever des ressources financières externes.

Alors que Cromie et al (1995) ont montré que les propriétaires dirigeants des entreprises familiales ont un niveau d'éducation très similaire à celui des entreprises non familiales, ou même inférieur (Jorissen et al, 2005), notre enquête a révélé que les entreprises familiales enquêtées ont à leur tête des propriétaires-

dirigeants avec un niveau d'éducation supérieur à celui des propriétaires dirigeants des entreprises non familiales : 53,4 % ont un niveau d'éducation Bac et plus, contre 35,5 % pour les entreprises non familiales.

#### **b. L'expérience professionnelle**

Plusieurs auteurs ont conclu que l'expérience antérieure est liée d'une façon ou d'une autre avec la croissance des entreprises. Les propriétaires-dirigeants avec une expérience en gestion, normalement obtenu lors de leurs emplois précédents, ont une plus grande contribution à la croissance de leurs entreprises (O'Farrell et Hitchens, 1988, Duchesneau et Gartner, 1990 ; Storey, 1994 ; Lussier, 1995; Basu et Goswami, 1999 ; Moati et al, 2006 ; Lussier et Pfeifer, 2001 ; Teurlai et al, 2004 ; Barringer et al, 2005 ; Swiss Media, 2008 ; Sauvé et al, 2007). Les propriétaires-dirigeants des petites et moyennes entreprises peuvent avoir leur expérience antérieure en travaillant ou en dirigeant une grande entreprise (Storey, 1994), une entreprise de taille similaire du même secteur (Siegel et al, 1993 ; Taylor, 1999 ; Papadaki et Chami, 2002 ; Guyot et al, 2006).

En ce que concerne l'expérience professionnelle antérieure des chefs d'entreprises familiales, les résultats suivants sont relevés : Ils sont 37,3 % à avoir une expérience antérieure à la création de l'entreprise contre seulement 28,0 % de ceux des entreprises non familiales. Ce qui prouve une fois de plus qu'un des facteurs de croissance des entreprises relevés dans la littérature se trouve plus présent dans les entreprises familiales.

#### **c. Nombre de propriétaires à la tête de l'entreprise**

Une PME est généralement créée par un petit groupe de fondateurs avec des parts dans la propriété, ou elle peut être tout simplement créée par une personne qui détient la propriété exclusive de l'entreprise. Partant de l'idée principale de Penrose (1959): la croissance d'une entreprise est liée aux efforts d'un groupe particulier d'individus, la littérature sur la croissance des entreprises admet également que les entreprises détenues par plus d'une personne sont plus susceptibles de croître rapidement que les entreprises détenues par une seule personne (Birley et Westhead, 1990 ; Siegel et al, 1993 ; Delmar et al, 2003 ; Borges et al, 2008). En fait, comme la gestion d'une entreprise a besoin d'un large éventail de compétences, les efforts conjoints des différents partenaires peuvent offrir des effets de synergie pour gérer l'entreprise avec succès.

Plus de 40 % des entreprises familiales de l'échantillon sont détenues par deux propriétaires ou plus, contre près de 21 % pour les entreprises non familiales.

#### **d. La prise de risque**

La volonté de prendre des risques et d'être proactif, indiquent l'engagement à la croissance (Chell et al, 1991; Papadaki et Chami, 2002). La disposition du propriétaire à prendre des risques peut aussi déterminer sa volonté de réunir les diverses ressources nécessaires au développement de l'entreprise. La disposition à prendre des risques se traduit par la volonté du propriétaire exploitant d'accepter de prendre des risques financiers personnels ce qui est totalement le cas des propriétaires des entreprises familiales.

Près de 23 % des chefs des entreprises familiales prennent des décisions risquées dans les domaines de l'accord des crédits aux clients, de mise en place de nouveau process de travail, l'acquisition de nouvelle technologie et l'ouverture du capital contre 17 % pour leurs homologues des entreprises non familiales.

#### **e. Liens avec les partenaires**

Le recours à des conseillers professionnels tels que des avocats, des banquiers et des comptables, de même que des fournisseurs, des clients et des associations des hommes d'affaires peut favoriser la croissance de l'entreprise. Ces conseillers peuvent faire gagner aux entreprises de nouvelles expériences, leur faciliter l'accès à des réseaux d'information et l'obtention de l'encouragement, nouer des alliances et des partenariats. Des études ont montré que les partenariats, les réseaux et les alliances sont nécessaires pour partager les risques et les coûts, apporter des ressources et des compétences, améliorer la crédibilité de l'entreprise auprès des bailleurs de fonds potentiels et d'autres intervenants ainsi que pour ouvrir de nouveaux marchés et mettre au point des innovations en produits, gestion ou procédés et par là , assurer la croissance (Reynolds, 1987 ; Eisenhardt et Schoonhoven, 1990; OCDE, 2000 ; Papadaki et Chami, 2002 ; Barringer et al, 2005 ; Swiss Media, 2008).

Les banques, les clients et les fournisseurs constituent des partenaires important avec lesquels les entreprises familiales de l'échantillon tissent des relations bonnes et excellentes (53,8 % des répondants) contre 36,5 % pour les entreprises non familiales.

**Tableau 2. Caractéristiques des propriétaires des entreprises en croissance**

Les facteurs	Entreprises familiales	Entreprises non familiales
Le niveau de formation		
<b>Moyen et secondaire</b>	14,5 %	9,2 %
<b>Bac et plus</b>	40,8 %	35,5 %
L'expérience professionnelle		
<b>Sans expérience</b>	21,2 %	13,6 %
<b>Avec expérience</b>	37,3 %	28,0 %
Nombre de propriétaires		
<b>Un seul propriétaire</b>	18,3 %	20,0 %
<b>Le nombre de propriétaires est de deux ou plus</b>	40,0 %	21,7 %
La prise de risque		
<b>Propriétaire ne prend pas des risques</b>	33,0 %	27,3 %
<b>Propriétaire prend des risques</b>	22,7 %	17,0 %
Relations, partenariats et réseaux		
<b>Non</b>	5,8 %	3,8 %
<b>Oui</b>	53,8 %	36,5 %

Source : Etabli par les auteurs à partir de l'enquête.

### 2.3.2. Les caractéristiques liées à la stratégie de l'entreprise

Pour une entreprise « *la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ses activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires.* » (Strategor, 2009, p.6).

#### a. Une stratégie écrite

« *La planification stratégique est un processus formalisé de prise de décision qui élabore une représentation voulue de l'état futur de l'entreprise et spécifie les voies et moyens pour l'atteindre* » (Stategor, 2009, p.704).

L'utilisation de la planification stratégique formelle est définie en termes des plans de l'organisation écrits, et relativement une planification à long terme avec des objectifs et des buts spécifiés (Storey, 1994). Les entreprises à croissance rapide sont plus susceptibles de mettre au point et en œuvre des procédures de planification formelles.

La planification est importante non seulement parce qu'elle augmente le taux de réussite, mais aussi parce qu'elle affecte les performances de l'entreprise. La fonction de planification implique que les objectifs et les buts sont définis (car il n'est pas possible de planifier sans but). 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'entreprise (Wijewardena et Tibbits, 1999). Si les objectifs ne sont pas connus, il ne peut y avoir de planification.

Seulement 14,6 % des entreprises familiales ont déclaré avoir une stratégie écrite de développement à moyen terme, contre 18,4 % pour les entreprises familiales. Ces résultats sont conformes à ceux de certaines études antérieures. Par exemple, Westhead (1997) et Chaganti et Schneer (1994) concluent que les entreprises familiales sont beaucoup moins orientées vers la planification.



**b. L'utilisation des nouvelles technologies**

Par *TIC*, on entend : l'intensité de l'utilisation des technologies numériques au sein d'une organisation, la culture d'expérimentation ainsi que ses pratiques organisationnelles, les investissements en équipements et en infrastructures.

Les technologies numériques permettent aux entreprises d'être plus compétitives en les transformant sur plusieurs axes : accroissement de la taille de leurs marchés, enrichissement et diversification des contenus et des produits ou services, et amélioration de l'interconnexion avec la clientèle existante et potentielle ainsi qu'avec les partenaires et fournisseurs (Steiner et Solem, 1988 ; Phillips et Kirchoff, 1989 ; Birley et Westhead, 1990 ; Storey, 1994 ; Price Waterhouse Cooper, 1999 ; Diaz Hermelo et Vassolo, 2007).

Près de 30 % des entreprises qui utilisent les nouvelles technologies (connexion à internet, site web et organisation en réseau informatique) sont familiales contre seulement 18,4 % pour leurs homologues non familiales.

**c. L'innovation**

Par innovation, on entend un ensemble de changements apportés par l'entreprise ou l'organisation touchant ses produits et services, sa capacité de production ou ses procédés, ses méthodes ou approches de commercialisation, ou bien ses façons de faire en interne.

Selon la théorie de Schumpeter, la capacité d'innovation influe sur la croissance de l'entreprise (Nelson et Winter, 1982 ; Bird, 1989 ; Storey, 1994 ; Luk, 1996 ; Papadaki et Chami, 2002 ; Raymond et St-Pierre, 2005 ; Sauvé et al, 2007). Plusieurs études menées au Canada, aux Etats-Unis, en Europe ont montré que les PME à forte croissance sont plus innovatrices (Baldwin, 1995 ; Smallbone et al, 1995 ; OCDE, 2000).

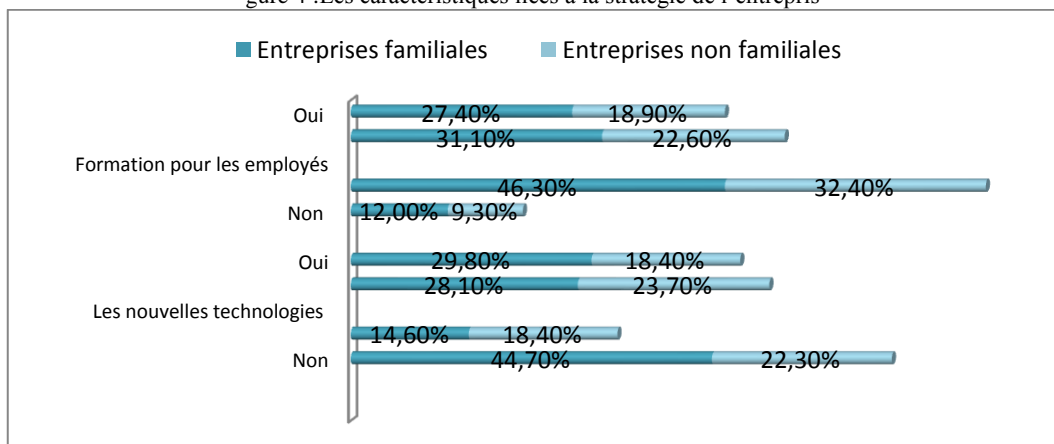
Plus de 46 % des propriétaires d'entreprises familiales indiquent qu'ils ont réalisé ces trois dernières années au moins une innovation dans les domaines suivants (produit, procédé, organisation, marketing) contre 32,4 % pour les entreprises non familiales.

**d. La formation pour les employés**

Les entreprises qui offrent une formation pour leurs employés semblent avoir une meilleure croissance de leurs affaires (Luk, 1996 ; Basu et Goswami, 1999 ; Van Der Heijden, 2001 ; OCDE, 2002). Les employeurs de petites entreprises sont confrontés à de hauts risques d'échec s'ils sont réticents à faire un investissement à long terme dans la formation de leurs employés. La formation peut être interne comme elle peut également être externe. La formation interne peut améliorer les compétences des employés «sur le tas ». La formation externe consiste à envoyer les employés de l'entreprise dans des formations. Sans une formation appropriée pour les employés, l'entreprise peut survivre, mais son potentiel de croissance peut être limité (Kirby & David, 1990).

Les entreprises qui envoient leur personnel en formation pour améliorer leurs compétences en travail sont de 27,4 % familiales contre 18,9 % pour les non familiales.

**Figure 3. Les caractéristiques liées à la stratégie de l'entreprise**  
 gure 4 :Les caractéristiques liées à la stratégie de l'entrepris



Source : Etabli par les auteurs à partir de l'enquête.

#### 2.3.4. Les caractéristiques liées à l'environnement de l'entreprise

Les entreprises sont contraintes par l'environnement extérieur dont lequel elles évoluent et par conséquent, la croissance organisationnelle peut être expliquée en termes des forces de l'environnement. La nature du marché dans lequel l'entreprise vend ses produits est fortement associée avec le potentiel de sa croissance (Covin et Slevin, 1989). Les facteurs économiques reflétés par la générosité, la complexité et le dynamisme peuvent affecter directement la croissance des petites entreprises. Les services de soutien et les programmes mis par l'Etat entrent également dans la détermination de la croissance des entreprises. C'est ainsi que les entreprises survivantes et réussies dans des environnements hautement compétitifs sont susceptibles d'être plus flexibles et prêtes à prendre des risques. Les entreprises à faible croissance semblent être les moins compréhensives de leur environnement externe.

##### a. Le facteur économique (le degré de la concurrence dans le secteur)

Les entreprises familiales et non familiales qui ont perçu une faible concurrence dans leur secteur d'activité ont le même taux (12 %). Ces résultats sont conformes à ceux de Westhead (1997) qui a constaté que les entreprises familiales ainsi que les entreprises non-familiales trouvent qu'elles évoluent dans un environnement à forte concurrence.

## CONCLUSION

Le caractère familial de l'entreprise induit un attachement sincère des propriétaires dirigeants à leurs salariés qui la font vivre et la font croître au quotidien. Le capital humain est le fondement de sa réussite. Face aux crises, l'entreprise familiale obtient, auprès de ses collaborateurs, l'implication et la flexibilité qui lui permettent de trouver des solutions rapides et efficaces et, auprès des membres dirigeants, la mobilisation financière nécessaires pour assurer sa pérennité.

Adaptives et combatives, les entreprises familiales incarnent le meilleur visage de l'entrepreneuriat en Algérie. Aujourd'hui, ces entreprises prévoient de s'appuyer, pour croître et devenir leaders dans leurs secteurs, sur plusieurs facteurs principaux : la formation de leurs employés, les nouvelles technologies et l'innovation. Elles méritent d'être encouragées, reconnues et accompagnées dans leur développement par des politiques gouvernementales bien ciblées en vue de l'amélioration de ses facteurs de croissance.

## Références bibliographiques

- Allouche, J., Amann, B et Garaudel, P.** (2007), « Performance et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnarial », *Journal de l'Entreprise Familiale*, Octobre.
- Baldwin, J. R., Rafiquzzaman, A.** (1995), « Selection versus evolutionary adaptation learning and post-entry performance », *International Journal of Industrial Organization*, 13, p. 501-522.
- Barringer, B-R, Jones, F-F et Neubaum, D-O.** (2005), « A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders », *Journal of Business Venturing*, 20, p. 663-687.
- Basu, A., Goswami, A.** (1999), « South Asian Entrepreneurship in Great Britain : Factors in Influencing Growth », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Bradford, (5), p.68-251.
- Bird, B.J.** (1989), *Entrepreneurial Behavior*, Chicago, III. Foresman.
- Birley, S., Westhead, P.** (1990), « Growth and Performance Contrast between Types of small Firms », *Strategic Management Journal*, 11, p. 535-557.
- Bolton, J.** (1971), *Report of the committee of Inquiry on small firms*, Bolton Report, Cmnd. 4811. London: HMSO.
- Bouyacoub, A.** (2006), « Entrepreneuriat, territoire et capital humain », Actes du colloque international : Création d'entreprise et territoires, Tamanrasset, Algérie.
- Casson, M.** (1991), *L'entrepreneur*, Paris, Ed Economica.
- Chaganti, R., Schmeer, J.A.** (1994), « A study of the impact of owner's mode of entry on venture performance and management patterns », *Journal of Business Venturing*, vol. 9, p. 243-260.
- Chell, E., Haworth, J & Brearley, S.** (1991), *The Entrepreneurial Personality : Concepts, Cases and Categories*, Routledge, London.
- Chrisman, J.J., Steir, L. & Chua, J.H.** (2008), « Toward a Theoretical Basis for Understanding the Colli, A. (2003), *The history of family business, 1850-2000*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Cooper, A., Gason, F.** (1992), « Entrepreneurs, Processes of Founding, and New Firm Performance », *The State of the Art of Entrepreneurship*, p.40-301.
- Covin, J.G., Slevin, D.P.** (1989), « Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments », *Strategic Management Journal*, 10, p. 75-87.
- Cressy, R.** (1996), « Are business start-ups debt-rationed? », *Economic Journal*, 106, p. 1253-1270.
- Cromie, S., Stephenson, B. and Monteith, D.** (1995), « The Management of Family Firms : An Empirical Investigation », *International Small Business Journal*, 13, p. 11-34.
- Delmar, F., Davidsson, P and Gartner, W.** (2003), « Arriving at the high-growth firm », *Journal of Business Venturing*, 18(2), p. 189-216.
- Diaz Hermelo, F., Vassolo, R.** (2007), « The determinants of firm's growth: an empirical examination », *Revista Abante*, vol. 10, n° 1, avril, p. 3-20.

- Douglass, M.E.**(1976), « Relating Education to Entrepreneurial Success », *Business Horizons*, p.4-40.
- Duchesneau, D. A., Gartner, W.**(1990),“A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry”,*Journal of Business Venturing* 5, p. 297-312.
- Dunkelberg, W.C., Cooper, A.C.**(1982), « Entrepreneurship and Paths to Business Ownership », *Strategic Management Journal*, 7, p. 53-68.
- Dunkelberg, W.G, Cooper, A.C, Woo, C & Dennis, W.J.**(1987.), « New Firm Growth and performance », In Churchill, N.C., Hornaday, J.A., Kirchoff, B.A., Krasner,C.J., & Vesper,K.H. (eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Boston, Mass.
- Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. B.** (1990),“Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988”,*Administrative Science Quarterly*,35, p. 504-529.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M &Lansberg, I.** (1997),*Generation to generation: Life cycles of the family business*, Boston: Harvard Business School Press.
- Grant Thornton.** (2002),“PRIMA global research report”, [www.gti.org](http://www.gti.org) (consulté le 09/12/2010).
- Grassby, R.** (2001),*Kinship and capitalism: marriage, family, and business in the English-speaking world*. Cambridge, Woodrow Wilson Center Press, Cambridge University Press.
- Guyot, J-L., Janssen, f et Lohest, O.** (2006),« Facteurs influençant la croissance de l’emploi des PME wallonnes », CRECIS, Workingpaper 11.
- Handler, W.C.**(1989),“Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses”,*Family Business Review*,2 (3), p. 257-276.
- Ifera.**(2003),“Family Business Dominate”, *Family Business Review*, 16 (4), p. 235-239.
- Jones, G., Rose, M.B.** (1993),“In Family Firm Research: The need for a methodological rethink”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Fall 1998, Vol. 23 (2): 31.
- Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R., &Reheul, A.M.**(2005),« Real versus sample based differences in compara-tive family business research », *Family Business Review*, 18, p.229-246.
- Julien, P-A.** (2000),« Les PME à forte croissance : les facteurs explicatifs », Actes du Congrès de l’association internationale de management stratégique, Montpellier, France, 24-26 mai.
- Kirby, D.A.** (1990), « Management Education and Small Business Development : An Exploratory
- Lank, A. G.** (1995),*Key Challenges Facing Family Enterprises*, Lausanne, Switzerland: IMD Publication.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D.** (2009),“Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, p. 1169-1191.
- Luk, T. K.**(199),“Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners”, *Journal of Small Business Management*,34, p. 3-68.
- Lussier, R.**(1995),“A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms”, *Journal of Small Business Management*, 33, p. 1-8.
- Lussier, R., Pfeifer, S.**(2001),“A crossnational prediction model for business success”,*Journal of Small business Management*, 39:3, p. 228-239.
- Madoui, M.**(2008), « Les nouvelles figures de l’entrepreneuriat en Algérie : Un essai de typologie », *Les Cahiers du CREAD*, N 85/86.
- MoatiP., Mazars, M et Pouquet, L.** (2006), « Croissance des jeunes entreprises et territoires », *Revue d’économie industrielle* [En ligne], 113 p61-82 |1er trimestre, mis en ligne le 07 décembre 2007, <http://rei.revues.org/293>, (consulté le 26 septembre 2011). :
- Nelson, R. R., Winter, S.G.**(1982),*An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, MA.
- O’Farrell, P.N., Hitchens, D.M.**(1988), « Alternative theories of Small Firm Growth : A Critical Review », *Environment and Planing*, 20.
- Papadaki, E., Chami, B.**(2002), *Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada*, Direction générale de la politique de la petite entreprise- Industrie Canada, 17 juillet.

- Penrose, E.**(1959), The theory of growth of the firm, Oxford: Oxford University Press.
- Phillips, B.D., Kirchoff, B.A.** (1989), Innovation and Growth among New Firms in the US Economy. Competitive Strategy, New York : Free Press.
- Price Waterhouse Cooper, PWC.** (1999), Enquête mondiale de PWC auprès des entreprises familiales, Novembre.
- Price Waterhouse Cooper, PWC.** (2011), L'entreprise familiale, un modèle durable. Family Business Survey- France.
- Raymond, L., St-Pierre, J.** (2005), «The Strategic Development of Manufacturing SMEs : Patterns, Antecedents and Performance Outcomes »,International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Vol 2, n° 4, p. 377-391.
- Reynolds, P.**(1987),“New Firms: Societal Contribution Versus Potential”, Journal of Business Venturing 3, p. 231-246.
- Sauvé, P., Mahjoub, A et Pelletier, L.**(2007),« La croissance des PME : Exploration des facteurs de croissance auprès d'entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue »,Actes du 5<sup>e</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat.
- Siegel, R., Siegel, E. and MacMillan, L.** (1993),“Characteristics distinguishing high-growth ventures”, Journal 01 Business Venturing, 9 (2), p. 169-180.
- Smallbone, D., Leigh, R & North, D.** (1995), « The Characteristics and Strategies of High Growth SMEs »,International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 1(3), p. 44-62.
- Steiner, M., Solem, O.** (1988), “Factors for success in small manufacturing firms”, Journal of Small Business Management, 26 (1), p. 51-56.
- Storey, D. J.**(1994), Understanding the Small Business Sector, Routledge, London.
- Swiss Media Association.** (2008), Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises, Dossier du mois novembre.
- Taylor, M.** (1999), “Self-employment and windfall gains in Britain: evidence from panel data”, CEPR Discussion Paper, No. 2084, CEPR: London.
- Teurlai, J.C.** (2004),« Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises ? », Cahier de recherche n° 197, CREDOC, février.
- Van Der Heijden, B.** (2001), « Encouraging Professional Development in Small and Medium-sized Firms : The Influence of Career History and Job Content », Career Development International, 6(3), p. 68-156.
- Watkins, D.** (1983), « Development Training and Education for the Small Firm : A European Perspective », European Small Business Journal. 1 (3), p. 29-44.
- Westhead, P.** (1997),« Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies », Entrepreneurship and Regional Development, 9(2), p. 127-158.
- Westhead, P., Cowling, M.** (1998),“Family firm research: the need for a methodological rethink”, Entrepreneurship Theory and Practice, 23(1), p. 31-56.
- Wijewardena, H., Tibbits, G.E.** (1999), « Factors Contributing to the Growth of Small Manufacturing Firms : Data from Australia », Journal of Small Business Management. April, 37(2), p. 88-95.
- ANDI.** (2011), Bulletin statistique.
- Banque d'Algérie.** (2015), Rapport de conjoncture.
- Dynamics of Strategic Performance in Family Firms**”, Entrepreneurship Theory and Practice, November, p. 935- 947.
- Commission Européenne.** (2009), Direction Générale Entreprises et Industrie, Rapport final du groupe d'experts : vue d'ensemble des questions pertinentes pour les entreprises familiales: recherche, réseaux, mesures stratégiques et études existantes.
- Study of Small Firm in the UK », Journal of Small Business Management, oct, 28 (4), p.78-87.
- KPMG Entreprises.** (2007), L'entreprise familiale : une entreprise décidément pas comme les autres.
- KPMG Entreprises.** (2014), L'entreprise familiale.

**OECD.**(2000), The OECD Public Management Service Multi-Country Business Survey: Benchmarking Regulatory and Administrative Business Environments in SME's, Compliance Costs Symposium.

**OECD.**(2002), Small business and entrepreneurship, OECD Economic Survey.

**Strategor.** (2009), Toute la stratégie d'entreprise. DUNOD.