

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université Abderrahmane MIRA de Béjaïa  
Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales

Vice Décanat chargé de la Post-Graduation

**MEMOIRE DE MAGISTER**

Présenté en vue de l'obtention du Diplôme de Magister en Sciences de Gestion

*Option : Management Economique des Territoires et Entrepreneuriat*

***Thème***

***Entrepreneuriat familial : Etat des lieux et perspectives,  
cas de la Wilaya de Béjaïa***

Par :

**BOUZIT Naïma**

Sous la direction du **Pr. KHERBACHI Hamid**, Université de A/Mira Béjaïa.

Devant le jury composé de :

**Président : Dr AIT SAIDI Ahmed, MC<sub>(A)</sub>**, Université de A/Mira de Béjaïa.

**Rapporteur : Pr. KHERBACHI Hamid**, Université de A/Mira de Béjaïa.

**Examineurs : Dr. ACHOUCHE Mohamed, MC<sub>(A)</sub>**, Université de A/Mira de Béjaïa.

**Dr. TESSA Ahmed, MC<sub>(A)</sub>**, Université de Tizi Ouzou.

**Juillet 2010**

## **Remerciements**

C'est avec un réel plaisir que je tiens à adresser ces mots de remerciement à tous ceux qui m'ont accompagné, conseillé et soutenu tout au long de mon travail.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de mémoire, le Pr KHERBACHI Hamid pour avoir accepté de diriger mon travail, pour son soutien, son encadrement et son assistance sur le plan méthodologique et bibliographique qui m'ont permis de réaliser ce travail.

J'exprime également, mes remerciements aux membres du jury en l'occurrence; les Maitres de Conférences M<sup>r</sup> TESSA Ahmed, M<sup>r</sup> ACHOUCHE Mohamed et M<sup>r</sup> AIT SAIDI Ahmed, qui ont accepté d'évaluer ce travail et dont les remarques vont certainement permettre de consolider cette recherche.

Je voudrais, également remercier les entrepreneurs qui ont collaboré à ce travail en répondant soigneusement à nos questions.

Enfin, je remercie toute ma famille pour le soutien et la patience qu'ils ont bien voulu m'accorder.

Enfin, je remercie toutes celles et tous ceux qui m'ont, d'une façon ou d'une autre, apporté leur soutien tout au long de ce travail.

## *Dédicaces*

A mes très chers parents,

A mon cher époux,

A mon frère et mes sœurs.

## SOMMAIRE

<b>Introduction générale/ problématique</b> .....	01
<b>Chapitre I : Conceptions de l'entrepreneuriat</b> .....	06
<b>1 - L'entrepreneuriat et processus entrepreneurial</b> .....	06
1-1-Problématiques génériques et facteurs centraux de l'entrepreneuriat.....	06
1-2-Genèse et fondement de l'entrepreneuriat .....	08
1-2-1-Approches fonctionnelles des économistes .....	09
1-2-2-Approches centrées sur les individus.....	09
1-2-3-Approches basées sur le processus .....	10
1-3-Processus de création d'entreprise et engagement .....	14
1-3-1-Processus de création d'entreprise .....	14
1-3-2-L'engagement dans le processus entrepreneurial .....	16
1-4-L'entrepreneuriat, phénomène économique et social.....	18
1-4-1-Création d'entreprises : les différentes situations entrepreneuriales.....	19
1-4-2-L'innovation.....	21
1-4-3-La création d'emplois .....	21
1-4-4-L'esprit d'entreprendre dans les entreprises et les institutions.....	22
1-4-5-Les mutations structurelles et la réinsertion sociale .....	22
<b>2- L'entrepreneur : principal acteur de l'entrepreneuriat</b> .....	22
2-1-L'entrepreneur et l'esprit d'entreprendre .....	22
2-1-1-Le concept de l'entrepreneur.....	22
2-1-2-L'esprit d'entreprise.....	24
2-2-Caractéristiques et typologie de l'entrepreneur .....	25
2-2-1-Les caractéristiques des entrepreneurs .....	25
2-2-2-Typologie d'entrepreneur .....	27
<b>3- La PME: définition et caractéristiques</b> .....	29
3-1-Les définitions qualitatives .....	30
3-1-1-Diversité de définitions des PME.....	30
3-1-2-La PME selon TORRES.....	31
3-2-Les définitions quantitatives .....	33
3-3-Caractéristiques des PME .....	34
3-4-Les atouts et les faiblesses des PME .....	35
<b>Conclusion au chapitre</b> .....	36
<b>Chapitre II : Caractéristiques des entreprises familiales</b> .....	37
<b>1-L'évolution de l'entreprise familiale</b> .....	37
1-1-Les origines de l'entreprise familiale .....	37
1-2-Regain d'intérêt pour l'entreprise familiale .....	38
1-3-Les recherches sur les entreprises familiales dans les années 80.....	40
<b>2- L'entreprise familiale</b> .....	42
2-1-Les entreprises familiales : un ensemble très hétérogène.....	42
2-2-La multiplicité des définitions de l'entreprise familiale .....	42
2-2-1-Les définitions monocritères .....	44
2-2-2-Les définitions pluri-critères .....	44
2-2-3-Définition de l'entreprise familiale selon l'approche systémique.....	48
2-3-Les interactions entre famille et entreprise .....	50
2-3-1-Le concept de «famille» .....	50
2-3-2-Interaction famille – entreprise .....	53
2-3-3-La théorie de l'agence .....	57

2-4- Le rôle de la famille dans la création de l'entreprise.....	59
2-4-1-Le capital humain .....	60
2-4-2-Le capital social.....	61
2-4-3-Le capital financier latent .....	62
2-4-4-Le capital de survie .....	63
<b>3-Les caractéristiques des entreprises familiales.....</b>	<b>63</b>
3-1-Caractéristiques économiques des entreprises familiales .....	63
3-2-Les caractéristiques de gestion .....	64
3-3-Caractéristiques sociales et culturelles .....	66
<b>Conclusion au chapitre .....</b>	<b>68</b>
<b>Chapitre III : Etat des lieux des entreprises familiales dans le monde et en Algérie.....</b>	<b>69</b>
<b>1-Le capitalisme familial à travers le monde .....</b>	<b>69</b>
1-1-Importance des entreprises familiales dans le monde .....	69
1-2-Les plus grandes entreprises familiales dans le monde .....	74
<b>2-Historique et évolution de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur en Algérie.....</b>	<b>74</b>
2-1-La période d'économie planifié .....	74
2-2-L'Algérie en transition vers l'économie de marché .....	76
<b>3-La PME Algérienne : définition et développement.....</b>	<b>79</b>
3-1-Définition et évolution de la population des PME en Algérie.....	79
3-2-Caractéristiques du secteur de la PME Algérienne .....	81
3-2-1-Sur le plan spatial .....	83
3-2-2-Sur le plan sectoriel .....	84
3-2-3-Sur le plan effectif .....	85
3-3-Le poids des PME dans l'économie algérienne.....	86
3-4-Caractéristiques du secteur de la PME dans la wilaya de Béjaia .....	88
<b>Conclusion au chapitre.....</b>	<b>93</b>
<b>Chapitre IV : Entrepreneuriat familial dans la wilaya de Béjaia, état des lieux et perspectives .....</b>	<b>94</b>
<b>1-Méthodologie de l'enquête .....</b>	<b>94</b>
1-1-L'échantillon étudié.....	94
1-2-Objectifs de l'enquête et contenu du questionnaire.....	95
1-3-Le déroulement de l'enquête .....	95
<b>2-Présentation et interprétation des résultats de l'enquête .....</b>	<b>96</b>
2-1-Caractéristiques des entrepreneurs et de l'entreprise familiale .....	96
2-1-1-Caractéristiques des entrepreneurs .....	96
2-1-2-Présentation et caractéristiques des entreprises familiales .....	103
2-2- Le rôle de la famille dans la création de l'entreprise.....	119
2-3-Perspectives des entreprises.....	120
2-4-Le patrimoine de l'entreprise.....	119
2-5-Transmission de l'entreprise.....	121
2-6-Les contraintes à la création et dans les projets de l'entreprise .....	122
2-7-Les changements attendus et les principales recommandations .....	123
<b>Conclusion au chapitre.....</b>	<b>124</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>126</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>130</b>
<b>Annexes</b>	
<b>Liste des tableaux et figures</b>	

### Introduction générale et problématique

Dans une conjoncture économique mondiale caractérisée par une grande domination des puissances économiques, une décentralisation de l'économie est plus que primordiale pour favoriser la libre initiative et opter pour la prise de risque où la création et le développement de la PME sont les supports les plus performants pour concrétiser un tel processus.

L'entrepreneuriat prend de plus en plus d'importance dans le monde et ses attentes sont multiples. En tant que phénomène économique et social, l'entrepreneuriat est censé redynamiser les entreprises, les institutions et les individus, contribuer au renouvellement des entreprises, participer à la création d'emplois, etc. En tant que discipline académique les attentes convergent vers l'enseignement et la recherche. L'entrepreneuriat est l'action de s'engager dans un projet qui implique le risque et l'entrepreneur, que ce soit dans les théories classiques ou modernes, est décrit comme un preneur de risque, un coordinateur de ressources rares et un innovateur. La relation entre la notion d'innovation et celle de l'entrepreneuriat est un élément fondamental pour la compréhension du processus entrepreneurial. Le projet prend forme parce qu'il s'inscrit en réponse à des besoins. Il est mis en œuvre par une personne impliquée, en mesure de réunir les moyens pour faire réussir le projet. L'activité entrepreneuriale est reconnue comme un facteur essentiel pour le développement économique algérien.

Selon Litz<sup>1</sup> (1995), les thèmes de l'entrepreneuriat et de l'entreprise familiale témoignent d'une évolution assez similaire au point que la question de l'entreprise familiale est souvent agrégée à celle de l'entrepreneuriat. L'étude de l'entreprise familiale dans le vaste champ de l'entrepreneuriat trouve toutefois une raison dans l'habituelle association simultanée de l'entrepreneuriat et de l'entreprise familiale à la petite taille. L'entrepreneuriat et l'entreprise familiale sont souvent opposés en bloc à la grande entreprise managériale. La littérature tend à assimiler l'entrepreneur au propriétaire gérant qui initie sa propre entreprise, par opposition au manager qui reçoit plutôt un mandat du propriétaire. C'est ainsi que la distinction est opérée entre la firme entrepreneuriale et la firme managériale.

La recherche en entreprise familiale se réfère en premier lieu à la propriété, à la gestion et à la continuité d'une connexion intra-organisationnelle à base familiale et d'une implication familiale à travers les générations, alors que le thème clé de l'entrepreneuriat est l'initiative

---

<sup>1</sup> Bruno Amman : « L'entreprise familiale à la lumière de l'entrepreneuriat ».P1.

organisationnelle (Litz, 1995 ; Rogoff et Heck, 2003) avec la création et le démarrage d'entreprises nouvelles comme acte stratégique fondamental (Marchesnay, 2004 ; Rogoff et Heck, 2003).

De nos jours, l'entreprise familiale représente la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde. Pierre Hugron note « les organisations familiales sont les plus vieilles au monde et les plus répandues... »<sup>2</sup> (Fontaine, 1992). Selon Kenyon-Rouviniez et Ward<sup>3</sup>, (2004) les entreprises familiales jouent un rôle considérable dans l'économie de la plupart des pays et représentent entre 50 et 90 % du produit intérieur brut de toutes les économies de marché.

L'entreprise familiale n'est pas une entité dénuée d'intérêt pour la recherche. Cela est dû à la prise de conscience de son importance économique en termes de participation à la production nationale des pays et en termes d'emploi, et aussi de sa supériorité en termes de performance économique et financière. Entre autre, les entreprises familiales sont plus pérennes et plus attentives au climat social et moins exigeantes en matière de rémunérations des actionnaires. Selon Mignon<sup>4</sup> (2000), l'entreprise familiale est une entreprise qui se développe dans une perspective de durée qui donne forcément un horizon de très long terme à ses décisions stratégiques. Même si ces dernières ne sont pas explicitées dans des plans, elles demeurent au moins implicitement guidées par un horizon qui dépasse la durée de vie du dirigeant. Ce qui constitue les raisons majeurs qui suscitent pour les chercheurs, les investisseurs et les pouvoirs publics un intérêt particulier. L'entreprise familiale n'est pas clairement définie. Elle ne peut l'être ni à partir de formes juridiques spécifiques, ni sur la base de critères de taille, même si certains auteurs, affirment que la plupart des entreprises familiales sont des PME. Les définitions en sont donc nombreuses et hétérogènes, avec une forte intégration d'éléments qualitatifs. Le choix de ces critères de définition est arbitraire mais l'examen de la littérature permet d'en identifier trois principaux : le contrôle du capital par la famille, la participation active de la famille dans la gestion de l'entreprise, ainsi que la transmission ou la volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante. Cela est dû au caractère particulier de cette forme d'entreprise qui mêle trajectoires individuelles, trajectoires familiales et trajectoires d'entreprises.

---

<sup>2</sup> CADIEUX Louise « La succession en entreprise familiale: analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes ». Université du Québec à Trois-Rivières.1999.p7.

<sup>3</sup> COLOT Olivier « La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises » Université de mons-hainaut. 2006-2007.P6.

<sup>4</sup> MZID Imen et MEZGHANI Lassaâd « Etude de la relation entre le profil du dirigeant de l'entreprise familiale et sa stratégie de développement ».AIMS.P2.

Malgré l'abondance des recherches sur l'entrepreneuriat qui continue à augmenter considérablement, une faible attention a été prêtée à l'importance de la famille au sein du processus de création d'entreprise. Or, ce sont les familles qui sont à la base de la création et du démarrage, d'un grand nombre d'entreprises nouvelles de petite taille. La plupart de ces nouvelles entreprises se créent par regroupement des ressources financières et humaines familiales (Chrisman et alii, 2003). En effet, la famille joue un rôle dans le processus de création de l'entreprise à travers les capitaux familiaux, à savoir le capital social, le capital humain, le capital financier latent et le capital de survie. Si la forte implication des membres familiaux permet le démarrage de l'entreprise et leur engagement initial oriente les efforts vers la réalisation des objectifs économiques, lorsque l'entreprise grandit, ces membres familiaux pourraient privilégier les objectifs sociaux de la famille et leurs préférences personnelles. Croutsche et Ganidis<sup>5</sup> (2009) ont constaté que plus la taille de l'entreprise est grande, moins sont importants la part du capital et le pourcentage de voix qui reviennent à la majorité familiale et vice versa. Ce qui laisse à penser que l'initiative entrepreneuriale familiale possède des atouts initiaux qu'elle perdrait lorsque l'organisation grandit. L'entreprise familiale se comporterait différemment vu que la composante familiale prédomine et influence la marche de l'entreprise. D'une part, le processus de prise de décision et, d'autre part, le processus de mise en œuvre des stratégies seraient inévitablement influencés par des considérations familiales.

L'Algérie, comme d'autres pays, a connu une mutation économique rapide due au passage de l'économie administrée à l'économie de marché à partir de la fin des années 80, entraînant une transformation radicale de son environnement économique. Ce passage qui s'est réalisé graduellement a nécessité de la part du gouvernement l'adoption d'un large programme de réglementation et de privatisation. Cela a ouvert de larges perspectives pour l'investissement local et étranger. Cependant, malgré les incitations de l'état, les projets d'investissement sont loin d'atteindre les objectifs de création des richesses, en dehors des hydrocarbures, et de postes d'emploi.

La dynamique entrepreneuriale enclenchée dans la dernière décennie a permis un développement des petites et moyennes entreprises (PME) qui investissent de plus en plus les

---

<sup>5</sup> CROUTSCHE Jean –Jacques et GANIDIS Basile « Les entreprises familiales : un ensemble très hétérogène ». Dans la revue problèmes économiques « Le retour en grâce du capitalisme familial », 13 mai 2009.P8.

différents secteurs économiques. Le développement important et rapide de l'entrepreneuriat en Algérie, mérite de faire l'objet d'une attention particulière en raison de l'enjeu qu'il représente pour le développement d'une économie réellement productive. Alors, il est vital pour l'économie algérienne de développer mais, aussi, de protéger le jeune secteur privé des dangers qui le menacent, et particulièrement les petites et moyennes entreprises qui constituent aujourd'hui l'essentiel du tissu économique. Les jeunes PME évoluent dans un environnement particulièrement turbulent, notamment à cause d'une transition encore inachevée et d'une intégration rapide dans l'économie mondiale.

Si le thème de l'entrepreneuriat familial a retenu l'attention des chercheurs dans les pays développés, il est moins dans les pays en voie de développement et particulièrement en Afrique. Il existe de nombreuses études sur les PME en Algérie, mais sans aucune distinction entre entreprise familiale et non familiale.

L'intérêt de cette recherche provient de sa capacité à combler un vide théorique, car les études qui ont été réalisées sur l'entreprise familiale en Algérie sont rares. Malgré cette rareté des études relatives à ce type d'organisation et le manque de fiabilité des statistiques et d'accessibilité à l'information, les officiels et experts s'accordent à affirmer que l'entreprise familiale est dominante dans l'activité économique privée algérienne. Chercheur, gestionnaire d'entreprise ou responsable politique ont pris conscience du rôle joué aujourd'hui par les entreprises familiales dans le développement économique.

Deux raisons militent principalement en faveur de la recherche sur l'entrepreneuriat familial en Algérie. Premièrement, la très grande majorité des entreprises algériennes sont des entreprises familiales et l'importance du nombre de PME familiales justifie à elle seule l'intérêt de ce sujet. Deuxièmement, le manque flagrant des recherches consacrées à l'entrepreneuriat familial.

Notre travail a pour but de contribuer à une meilleure connaissance dans le domaine de la PME familiale et d'établir un profil de la PME familiale de Béjaïa et de ses principaux dirigeants, permettant ainsi d'avoir une optique sur l'emploi et l'avenir du tissu économique de Béjaïa. Dans un tel contexte, notre problématique s'articulera autour d'une question centrale suivante :

***Quelles sont les caractéristiques de l'entrepreneuriat familial dans la wilaya de Béjaïa et quel est le rôle de la famille dans le processus de création des entreprises familiales ?***

Pour mieux cerner cette question, notre travail tentera de répondre aux questions secondaires suivantes :

- 1- Quelle sont les caractéristiques des entreprises familiales et de leurs dirigeants?
- 2- Quelle est l'importance des capitaux familiaux dans le processus entrepreneurial ?
- 3- Est-ce que l'engagement familial initial (forte implication des membres familiaux) facilite la phase initiale de création ?
- 4- Quelles sont les principales préoccupations et perspectives des dirigeants d'entreprises familiales ?

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre recherche avec comme hypothèses de base :

**Hypothèse 1 :** l'entrepreneuriat familial est considéré comme vecteur essentiel de développement économique. La plupart des entreprises familiales sont des PME, elles se développent dans une perspective de durée qui donne forcément un horizon de très long terme.

**Hypothèse 2 :** l'engagement de la famille est un point de départ pour la réussite future de l'entreprise. Les familles sont à la base de la création et du démarrage, d'un grand nombre d'entreprises nouvelles de petite taille.

**Hypothèse 3 :** la famille joue un rôle important dans le processus de création de l'entreprise familiale à travers les capitaux familiaux (Capital humain, capital financier, capital social et le capital de survie).

Pour mieux cerner notre travail, nous avons adopté la méthodologie d'approche suivante.

Nous avons fait une recherche bibliographique qui nous a permis de cerner notre travail. Nous avons ensuite fait une enquête de terrain en élaborant un questionnaire regroupant une série de questions relatives à notre étude. L'enquête de terrain a visé des dirigeants propriétaires de PME familiales à Béjaïa. Cette enquête nous a permis de cerner un certain nombre de caractéristiques propres à notre échantillon.

Notre travail se compose de quatre chapitres. Le premier traite les conceptions de l'entrepreneuriat. Le second porte sur les caractéristiques des entreprises familiales et le rôle de la famille dans la création de l'entreprise. Le troisième a pour but de montrer l'importance de la PME familiale dans le monde, de donner un aperçu sur l'évolution et le développement de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur en Algérie et de déterminer les principales caractéristiques du secteur de la PME. Le dernier chapitre concerne l'analyse des résultats de notre enquête de terrain consistant à dresser un état des lieux sur l'entrepreneuriat familial à Béjaïa.

# *Chapitre I*

## Chapitre I : Conceptions de l'entrepreneuriat

### Introduction au chapitre

L'entrepreneuriat prend de plus en plus d'importance, en tant que phénomène économique et social. Il est sensé (re) dynamiser les entreprises, les institutions et les individus, contribuer au renouvellement des entreprises et participer à la création d'emplois. En tant que discipline académique, les attentes convergent vers deux pôles : l'enseignement et la recherche. Les PME affirment, également de plus en plus leur présence dans les tissus économiques de plusieurs pays dans le monde et deviennent des structures incontournables pour le développement et la croissance.

Dans ce présent chapitre, nous présenterons, dans un premier temps, l'évolution du concept d'entrepreneuriat à travers un survol rapide de la littérature. Nous évoquerons également les caractéristiques de l'entrepreneur et sa typologie à travers les théories économiques. Le dernier point traitera le concept de la PME.

### 1 - L'entrepreneuriat et processus entrepreneurial

#### 1-1-Problématiques génériques et facteurs centraux de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat met à contribution plusieurs disciplines (économie, sociologie, psychologie, histoire,...) et intervient dans des champs sociaux très divers (économique, associatif, culturel,...). Selon Thierry Verstraete, l'entrepreneuriat est un concept « *trop complexe pour être réduit à une simple définition, son intelligibilité nécessitant une modélisation* »<sup>1</sup>. Le débat sur la définition de l'entrepreneuriat a divisé le monde de la recherche scientifique pendant plusieurs décennies. En effet, l'entrepreneuriat est un phénomène complexe qui diffère avec la diversité des appuis théoriques, la diversité des points de vue, la diversité des approches et des méthodes, selon les pays et travers le temps. Les définitions de l'entrepreneuriat sont multiples. L'entrepreneuriat « *est le processus dynamique qui consiste à créer de la richesse supplémentaire. La richesse est créée par des individus qui assument les risques principaux en terme de capitaux, de temps et /ou d'implication professionnelle afin de donner de la valeur à un bien ou à un service. L'acte productif peut ou non être nouveau ou exclusif, mais la valeur doit y être en partie instillée par l'entrepreneur dans la mesure où il rassemble et alloue les compétences et ressources nécessaires* »<sup>2</sup>. Pour VERSTRAETE et SAPORTA « *l'entrepreneuriat en tant que champ*

<sup>1</sup> VERSTRAETE Thierry « Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat ».Ed. Management et Société, Paris 2000.

<sup>2</sup> D. HISRICH Robert, P.PETERS Michael « Entrepreneurship : Lancer, élaborer et gérer une entreprise ».Edition, Economica, 1991. Page 11.

*disciplinaire consiste à chercher à comprendre comment, par qui et avec quelles conséquences les opportunités de créer des biens et/ou des services qui n'existent pas encore, sont découvertes, concrétisés et exploités »<sup>3</sup>.*

Thierry Verstraete, dans son ouvrage « *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat* », avait souligné que « *l'entrepreneuriat est un phénomène combinant un individu et une organisation. L'un se définit par rapport à l'autre et vice-versa. Ainsi, le terme entrepreneuriat décrit une relation symbiotique entre un entrepreneur et une organisation : l'entrepreneur agit, structure, et engage son environnement à des fins socio-économiques »<sup>4</sup>.*

Il est difficile de trouver un consensus sur une définition. Il est cependant possible d'identifier les trois problématiques génériques qui s'expriment dans le domaine et de repérer les facteurs considérés comme constitutifs de la notion.

Alain Fayolle<sup>5</sup> identifie trois problématiques génériques qui s'expriment dans le champ de l'entrepreneuriat :

**a- L'entrepreneuriat en tant qu'objet de recherche** qui revient à s'intéresser à des comportements individuels et/ou organisationnels, au couple individu/projet...L'historique des approches fondamentales apporte un éclairage intéressant pour appréhender le caractère multidimensionnel du concept.

**b- L'entrepreneuriat en tant que domaine d'enseignement** qui est plus focalisé sur des connaissances spécifiques et des connaissances utiles pour entreprendre (business plan, lancement des activités, management, stratégie de développement de la jeune entreprise...).

**c- L'entrepreneuriat en tant que phénomène économique et social** s'intéresse à des effets, à des résultats de l'acte d'entreprendre tels que la création d'entreprises et d'emplois, l'innovation, le renouvellement des entreprises, la réinsertion, les changements d'état d'esprit,...

Faute d'une définition précise ou consensuelle, il est nécessaire d'identifier les principales dimensions qui concerne l'entrepreneuriat et qui sont le plus souvent mises en évidence par les chercheurs et les professionnels qui sont :

**a- l'individu** (ou la petite équipe) qui porte le projet.

**b- le processus** qui concerne l'acte de création.

<sup>3</sup> VERSTRAETE Thierry et SAPORTA Bertrand « Création d'entreprise et entrepreneuriat ».Edition ADREG. P 93.

<sup>4</sup> VERSTRAETE Thierry « Histoire d'entreprendre- les réalités de l'entrepreneuriat », Ed, EMS. 2000. p12.

<sup>5</sup> FAYOLLE Alain « Introduction à l'entrepreneuriat », Paris. Ed Dunod, 2005.

**c- l'objet créé** qui est une organisation et/ou une innovation qui correspond à une création d'une valeur nouvelle.

**d- l'environnement** qui apporte les ressources, les opportunités mais également qui contraint l'entrepreneur. Cependant, les expressions du phénomène entrepreneurial peuvent être très diverses car l'entrepreneuriat s'ouvre alors à des champs sociaux autres que le domaine économique (politique, associatif, culturel, sportif...). L'entrepreneuriat est un phénomène combinant un individu et une organisation. Ainsi, le terme entrepreneuriat décrit une relation symbiotique entre un entrepreneur et une organisation. L'entrepreneur agit, structure et engage son environnement à des fins socio-économiques. Son action induit du changement et conduit à une modification partielle d'un ordre existant.

## 1-2- Genèse et fondement de l'entrepreneuriat

Les multiples composantes du champ de l'entrepreneuriat sont observées et analysées par des économistes, des sociologues, des historiens, des psychologues, des spécialistes des sciences du comportement ou des sciences de gestion (Filion, 1997). Une revue de la littérature des recherches en gestion des 20 dernières années démontre une croissance forte des écrits consacrés au phénomène au point que l'entrepreneuriat est devenu un champ de recherche à part entière. Selon Fayolle (2004), trois questions génériques proposées par Steveson et Jarillo (1990) peuvent résumer une partie importante de l'activité de recherche en entrepreneuriat :

« *What happens when entrepreneurs act?* Cette question interpelle les économistes qui s'interrogent sur les effets de l'activité entrepreneuriale sur l'environnement économique et social.

« *Why do entrepreneurs act ?* » qui a orienté de nombreuses recherches en sociologie et en sciences du comportement focalisées sur l'entrepreneur et ses caractéristiques.

« *How do entrepreneurs act ?* » qui a poussé les chercheurs, principalement les spécialistes en gestion et stratégie, à s'intéresser à ce que fait l'entrepreneur plutôt qu'à ce qu'il est, suivant ainsi la recommandation de Gartner qui posait la question suivante à travers un article publié en 1988<sup>6</sup> : « *Who is an entrepreneur ? Is the wrong question ?* » .

La chronologie des recherches « *what* », « *who* » et « *why* », ont fait place au « *How* » (*le comment ?*) : « *comment les nouvelles firmes se créent-elles* », « *comment les entrepreneurs créent-ils ?* ». Fayolle (2005) distingue trois approches de l'entrepreneuriat.

<sup>6</sup> FAYOLLE Alain « Introduction à l'entrepreneuriat ».Dunod, Paris, 2005.P13.

### 1-2-1- Approches fonctionnelles des économistes

Le concept de l'entrepreneuriat a été présenté historiquement par Richard Cantillon (Landstrom 1998, Filion 1997) qui a été le premier à présenter la fonction de l'entrepreneur et son importance dans le développement économique. Pour Cantillon, l'entrepreneur « *prend des risques dans la mesure où il s'engage vis-à-vis d'un tiers de façon ferme, alors qu'il n'a pas de garantie certaine de ce qu'il peut en attendre* »<sup>7</sup>. Selon Jean-Baptiste Say « *l'entrepreneur est avant tout un preneur de risques qui investit son propre argent et coordonne des ressources pour produire des biens. Il crée et développe des activités économiques pour son propre compte* »<sup>8</sup>. Ensuite, la vision de Schumpeter qualifié de père du champ de l'entrepreneuriat (Filion, 1997), basée essentiellement sur l'innovation émergea. Pour lui, « *L'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise... cela a toujours à faire avec l'apport d'un usage différent de ressources nationales qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons* »<sup>9</sup>.

### 1-2-2-Approches centrées sur les individus

Ces approches privilégient les valeurs internes de l'individu le conduisant à adopter un certain comportement entrepreneurial. Autrement dit, elles visent à connaître les caractéristiques psychologiques des entrepreneurs, leurs traits de personnalité, leurs motivations, leurs comportements, leurs origines et trajectoires sociales cherchant ainsi un profil type d'entrepreneur en l'identifiant par une caractéristique principale ou un ensemble de caractéristiques. McClelland (1961) propose une théorie du besoin de réalisation. Pour lui, les entrepreneurs sont des individus qui ont un besoin élevé d'accomplissement, une forte confiance en eux, une capacité à résoudre, seuls, des problèmes et qui s'orientent vers des situations caractérisées par des risques modérés et un retour rapide du résultat de leurs actions. L'école psychanalytique (Kets de Vries, 1977) a montré que le comportement entrepreneurial résulte d'expériences vécues dans la tendre enfance et caractérisées par un environnement familial hostile et de nombreux problèmes affectifs. Ces situations ont conduit les individus à développer des formes de personnalités déviantes et peu insérables dans des environnements sociaux structurés, au sens où ils ont des difficultés à accepter une autorité et à travailler en équipe avec d'autres personnes.

<sup>7</sup> Alain Fayolle « Introduction à l'entrepreneuriat ».Dunod, Paris, 2005.P 10.

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> Idem.

Par la suite, différentes typologies d'entrepreneurs sont proposées dans la littérature entrepreneuriale, mais leur prolifération rend difficile la distinction d'un profil idéal ou scientifique d'entrepreneur, car tout individu est le produit de son milieu d'appartenance. Les entrepreneurs sont influencés par leur environnement proche. D'une autre manière, ils reflètent les caractéristiques du temps et du lieu où ils évoluent (ou ont évolué). Les recherches portant sur les facteurs qui agissent dans l'apparition d'une intention entrepreneuriale, sur les carrières entrepreneuriales, sur les influences de la famille ou des rôles-modèles traduisent l'importance de l'environnement et tendent à démontrer son rôle sur le comportement entrepreneurial (Shaver, Scott, 1991 ; Filion, 1997). Les approches citées ci-dessus ont été critiquées. Stevenson et Jarillo (1990) estiment qu'il est difficile de modéliser et d'expliquer un comportement complexe (l'entrepreneuriat) en s'appuyant sur quelques traits psychologiques ou sociologiques. Ce constat est partagé et a conduit les chercheurs à s'intéresser à l'étude des processus entrepreneuriaux.

### **1-2-3-Approches basées sur les processus**

Ces approches ont proposé aux chercheurs de s'intéresser à ce que font les entrepreneurs et non pas à ce qu'ils sont. Ainsi, les recherches se sont orientées vers (comment): « comment les nouvelles entreprises sont-elles établies ? », « Comment les entrepreneurs agissent ? ». L'apparition de ce courant est justifiée par la grande diversité dans les situations entrepreneuriales et dans les créations d'entreprises. Gartner (1985) a identifié six comportements décrivant très largement les activités entrepreneuriales. Ces comportements pourraient s'apparenter au processus :

- « L'entrepreneur localise une opportunité d'affaire ;
- L'entrepreneur accumule des ressources ;
- L'entrepreneur marchandise des produits et des services » ;
- L'entrepreneur produit des produits» ;
- L'entrepreneur construit une organisation ;
- L'entrepreneur répond aux exigences du gouvernement et de la société».

Le processus entrepreneurial peut être défini de la façon suivante: « le processus entrepreneurial englobe toutes les fonctions, activités et actions associés avec la perception d'une opportunité et la création d'une organisation »<sup>10</sup> (Bygrave et Hofer, 1991). La vision de Gartner (1985 et 1988) est assez similaire. Après ces approches, Schmitt (2004) et Hernandez (1999) sont apparus avec la théorie de contingence (définition de l'entrepreneur par la

<sup>10</sup> Traduit à partir de : Alain Fayolle « Introduction à l'entrepreneuriat ». Dunod, Paris, 2005.P 14.

diversité et complexité des organisations et des formes de l'entrepreneuriat) et la théorie processuelle (remplacement du créateur comme un des acteurs illustrant l'entrepreneuriat). L'entrepreneuriat renvoie à des situations tellement hétérogènes qu'il n'est pas possible de se limiter à une seule définition. Ce phénomène complexe qu'est l'entrepreneuriat peut être expliqué dans sa globalité à travers trois conceptions importantes :

**a-La conception d'émergence organisationnelle.** Pour Gartner, l'entrepreneuriat est un phénomène qui consiste à créer et organiser de nouvelles activités et parle du concept d'émergence organisationnelle, c'est à dire la naissance de nouvelles organisations, dont les activités permettent à l'individu de créer une nouvelle entité. Il a proposé d'ailleurs le premier modèle interactionniste pour décrire le processus de création d'une nouvelle activité (Gartner, 1985), comportant quatre dimensions (environnement, individu, processus et organisation) et il a considéré la dimension « processus » comme une variable et non comme un concept global incluant les autres dimensions. Donc, la problématique de cette approche s'intéresse beaucoup plus à la création d'organisation. La majorité des travaux qui ont succédé ceux de Gartner sont consacrés au phénomène d'émergence organisationnelle, son point de vue étant partagé par Brush et al (2003) qui affirment que la notion de création est la caractéristique fondamentale de l'entrepreneuriat, et le processus d'émergence est le centre de gravité du domaine de la recherche en entrepreneuriat. Dans cette vision, l'étude de l'entrepreneuriat revient à étudier la naissance de nouvelles organisations, c'est-à-dire les activités par lesquelles le créateur (de l'opportunité) mobilise et combine des ressources (informationnelles, matérielles, humaines,..) pour concrétiser l'opportunité en un projet structuré.

**b-La conception d'opportunité entrepreneuriale.** Elle repose sur l'idée que de l'entrepreneuriat est un processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation des opportunités représentant des objets d'étude et de recherche essentiels (Venkataraman, 1997). Elle présuppose, tout d'abord, que les opportunités existent dans la nature, en tant que telles, et qu'il suffit d'avoir une capacité à les reconnaître pour se les approprier et les transformer en réalités économiques. Comme la précédente, cette approche porte sur l'émergence, mais il s'agit de l'émergence d'une nouvelle activité économique sans qu'elle soit nécessairement liée à l'émergence d'une nouvelle organisation. Pour Shane et Venkataraman, l'activité est constituée de l'ensemble d'idées entrepreneuriales dont les idées de biens et services à produire (quoi ?), les idées d'organisation (comment ?), les idées mobiles (pourquoi ?). Une activité peut être considérée nouvelle parce qu'elle présente une combinaison nouvelle d'idées existantes ou parce qu'elle crée une nouvelle idée qu'elle combine avec les idées

préexistantes. De ce fait, une démarche créative conduisant à l'amélioration d'une organisation est aussi de type entrepreneurial et la création d'une nouvelle organisation ne serait qu'une forme de création d'activité. Pour (Fayolle, 2005) l'opportunité entrepreneuriale se construit au cours du processus de création de l'activité et non pas qu'elle est le point de départ, élément qu'il faut découvrir de ce processus. Il pose aussi un problème sur le fait que cette approche repose sur sa focalisation sur un processus d'exploitation (ou de concrétisation) d'une opportunité qui va déboucher sur la création d'un produit ou d'un service. Pour lui, l'entrepreneuriat pourrait également tirer bénéfice de l'étude de processus n'ayant pas abouti, dès lors que l'objectif est de mieux comprendre ce qui se passe dans ces situations entrepreneuriales.

**c- La conception de Bruyat (1993).** Les propositions et contributions de Bruyat s'inspirent des travaux de Gartner. Pour Bruyat, « *l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est la dialogique individu/création de valeur* »<sup>11</sup> (Bruyat, 1993, p.57). Cette dialogique s'inscrit dans une dynamique de changement et peut être définie comme suit (Bruyat, 1993, p.58) : « *l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur, il en détermine les modalités de production, l'ampleur...Il en est l'acteur principal. Le support de la création de valeur, une entreprise par exemple, est la « chose » de l'individu, nous avons :*

INDIVIDU —————> CREATION DE VALEUR

*La création de valeur, par l'intermédiaire de son support, investit l'individu qui se définit, pour une large part, par rapport à lui. Elle occupe une place prépondérante dans sa vie (son activité, ses buts, ses moyens, son statut social,...), elle est susceptible de modifier ses caractéristiques (savoir-faire, valeurs, attitudes,...), nous avons :*

CREATION DE VALEUR —————> INDIVIDU »<sup>12</sup>.

Le système entrepreneur (création de valeur ↔ individu) est en interaction avec son environnement représentant un processus dont le temps constitue une dimension incontournable (Bruyat et Julien, 2001). Pour Bruyat, le système entrepreneurial s'inscrit dans une dynamique de changement. Il a défini la dialogique individu /création de valeur comme une dynamique de changement où l'individu est à la fois acteur de la création de la valeur dont il détermine les modalités et l'objet de la création de valeur qui, par l'intermédiaire de

<sup>11</sup> Alain Fayolle « Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre », Ed Dunod 2004.P30.

<sup>12</sup> Christian BRUYAT « Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation », 1993.P59.

son support (projet, structure,...), l'investit voir le détermine. Le système entrepreneurial (création de valeur/individu, individu/création de valeur) est un système ouvert. Il interagit avec son environnement. Il le subit et en tire des ressources et des opportunités. Il peut le choisir et l'aménager (Julien et Marchesnay), il peut aussi être stimulé par lui ou par les réseaux et les milieux avec lesquelles il interagit (Johansson, Calsson et Westin 1994). Pour cet auteur, les créations d'organisations ne conduisent pas toutes à des situations où l'intensité du changement pour l'individu et l'importance de la création de valeur soient à un niveau élevé car des entreprises peuvent être créées par imitation, par reproduction ou encore dans le but de transférer une activité existante.

Cette vision est similaire à celle de Gartner (1985) pour qui les dimensions importantes sont : l'(es) individu(s), l'environnement, l'organisation et le processus. D'autre part, le résultat d'une récente recherche a confirmé que les concepts d'acteur (entrepreneur), de projet entrepreneurial et de processus sont des concepts centraux dans le domaine de l'entrepreneuriat (Dery et Toulouse, 1995).

Enfin, pour Bruyat, le couple individu/projet est indissociable, comme objet central de toute observation scientifique.

**d- Les paradigmes de l'entrepreneuriat.** Les recherches de la communauté scientifique ont donné naissance à une littérature abondante soutenue par différentes écoles de pensée. Verstraete et Fayolle (2005) résument les différentes approches à travers une revue de la littérature qui fait apparaître quatre paradigmes permettant de cerner le domaine de l'entrepreneuriat :

➤ **Paradigme de l'opportunité d'affaires.** C'est la détection, construction et exploitation d'une opportunité qui constitue l'acte entrepreneurial. (Bygrave et Hofer1991, Timmons1994, Vankataraman 2000).

➤ **Paradigme de la création d'une d'organisation.** Qui ne se réduit pas seulement à la création d'entreprises. L'entrepreneuriat concerne selon ce paradigme le phénomène « d'émergence organisationnelle » au sens large (Bygrave et Hofer 1991, Gartner1990, Verstraete 2003).

➤ **Paradigme de l'innovation.** Le fondement de l'entrepreneuriat est l'innovation (au sens large), selon ce paradigme. Il n'y a pas d'entrepreneuriat sans innovation. (Schumpeter1939, Drucker 1985, Carland 1984, Martin1994, Julien et Marchesnay, 1996).

➤ **Paradigme de la création de valeur.** L'entrepreneuriat est un processus dynamique de création de valeur nouvelle (sans obligatoirement apporter une innovation). (Gartner1990, Bruyat1993). Ces quatre paradigmes complémentaires sont retrouvés chez Paturel (2005) dans

son analyse critique de la grille de Bruyat (1993) où il intègre les développements les plus récents de la recherche en entrepreneuriat. Les axes changement pour l'individu et création de valeur sont ré-analysés et étendus. La notion d'individu et de changement de situation pour l'entrepreneur (conditions nécessaires pour parler d'entrepreneuriat) est revue pour pouvoir parler d'équipreneuriat lorsqu'une équipe intervient dans la création. Lorsqu'une création n'implique pas de changement de statut pour l'individu (ou l'équipe) on parle d'acadépreneuriat et d'intrapreneuriat.

La notion de création de valeur «nouvelle» est relativisée (nouveau pour qui ? l'entrepreneur, la société, une zone géographique ?..). Pour Paturel, c'est « *la satisfaction de besoins solvables ou non solvables est le déterminant qui justifie l'utilité de la création (ou de la reprise)* ». Le cas particulier de la reprise d'entreprises est intégré aujourd'hui sans ambiguïté dans le champ de l'entrepreneuriat (Deschamps, 2003) et constitue un thème de recherche pour un certain nombre d'équipes de recherche à travers le monde.

L'identification des paradigmes nous permet de positionner les divers sujets de recherche afin d'approfondir la connaissance du champ de l'entrepreneuriat et à mieux cerner des sujets à investir par la recherche.

### **1-3-Processus de création d'entreprise et engagement**

#### **1-3-1- Processus de création d'entreprise**

Selon (Azzedine Tounés, 2007), le processus entrepreneurial est un continuum dénombré par quatre étapes, la propension, l'intention, la décision et l'acte. Séquentiellement, ces phases se rapprochent des concepts déployés par la philosophie de l'action, à savoir « plan-intention-choix-décision-action » (BOYER 1994, p.268).

**a- La propension entrepreneuriale.** « Larousse » définit la propension comme un « penchant, inclination à faire quelque chose »<sup>13</sup>. Pour FAYOLLE (2000, p.450), la propension entrepreneuriale est « une inclination, un penchant à s'engager dans une démarche entrepreneuriale »<sup>14</sup>. Selon Learned (1992 p.40), elle représente une combinaison des caractéristiques psychologiques et d'expériences professionnelles. Cette propension augmente la probabilité de tenter l'aventure entrepreneuriale. Pour (Azzedine Tounés, 2007), la propension entrepreneuriale signifie la sensibilisation à la création d'entreprise et cette sensibilisation est influencée par la famille, les proches, la formation et les expériences

<sup>13</sup>ZGHAL Riadh « L'entrepreneuriat : Théories, acteurs, pratiques ». Ed .Sanabil Med SA.2007.P 74.

<sup>14</sup> Idem

entrepreneuriales et les voies de l'entrepreneuriat sont perçues comme un devenir professionnel.

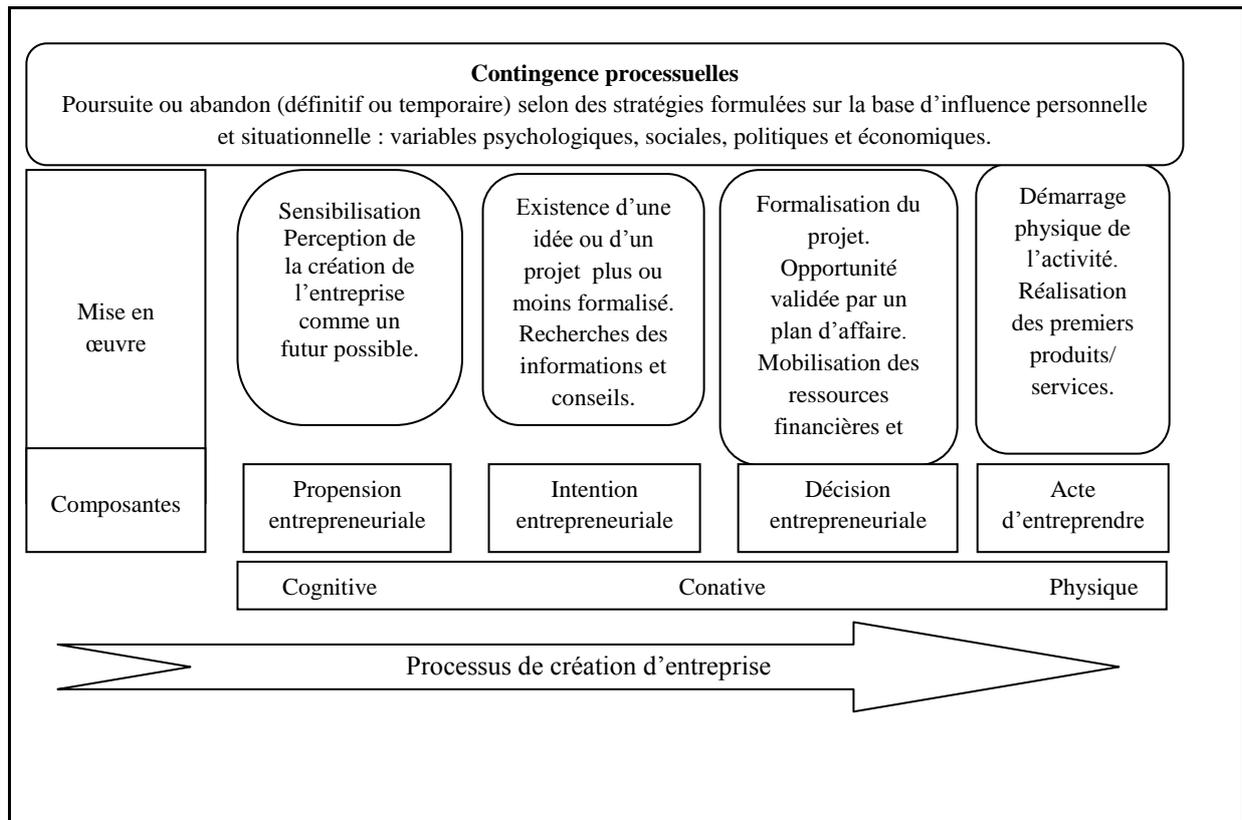
**b-L'intention entrepreneuriale.** La propension peut se transformer en intention entrepreneuriale qui peut se manifester par deux aspects majeurs : l'existence d'un projet d'affaire, plus ou moins formalisé, et l'engagement personnel dans le processus de création d'entreprise. Cet engagement prend des formes temporelles, logistiques et /ou financières, et se matérialise par la recherche des informations pour structurer le projet.

**c-La décision entrepreneuriale** se distingue par deux dimensions essentielles. Premièrement, la formalisation du projet est achevée dans ses dimensions stratégiques, mercatiques et financières est transformées en opportunité validée par les études financières et marketing du plan d'affaire. Deuxièmement les ressources humaines, financières et logistiques sont globalement mobilisées.

**d-L'acte d'entreprendre** correspond au démarrage physique de l'activité. Ce dernier se manifeste par la réalisation des premiers produits ou service. Certains auteurs considèrent que cet acte correspond à l'existence juridique de l'entreprise. Azzedine Tounés, (2007) réfute cette acception. Pour lui, l'entreprise peut rester longtemps en sommeil ou elle peut ne jamais honorer ses commandes. L'auteur a présenté un outil (voir figure 1) pour faciliter le positionnement des chercheurs dans le champ de l'entrepreneuriat. Cet outil permet de lier les stades du processus de création (la dimension processuelle) avec leurs composantes cognitives (les perceptions), conative (les actions sont orientées vers le comportement souhaité) et physique (comportement concrétisé). Il n'en demeure pas moins que le processus de création d'entreprise n'est pas séquentiellement disjoint. L'outil demeure simplificateur pour être intelligible. L'intention précède souvent la décision et l'acte de création, mais les cheminements entrepreneuriaux sont différents voir singuliers. La création peut naître d'une rencontre soudaine, d'une opportunité ou d'une insatisfaction professionnelle...sans pour autant que les quatre phases ci-dessus énumérés soient nettement distinguées dans le temps.

Le processus entrepreneurial se déroule dans un laps de temps plus au moins long et il peut prendre des semaines, des mois ou même des années avec des parcours plus au moins compliqués (Alain FAYOLLE, Narjisse LASSAS-CLERC, 2005). Les quatre phases du processus de création d'entreprise est résumé dans la figure N°1.

Figure 1 : Les quatre phases du processus de création d'entreprise



Source : Riadh Zghal « L'entrepreneuriat : Théories, acteurs, pratiques », Ed Sanabil Med SA.2007.P 75.

Dans notre travail, nous nous intéressons essentiellement à la phase de décision entrepreneuriale et au rôle de la famille dans la phase de démarrage et aux conditions facilitant ou freinant la création d'entreprise.

### 1-3-2-L'engagement dans le processus entrepreneurial

L'engagement peut être défini comme « *le moment à partir duquel l'individu consacre l'essentiel de son temps, de son énergie, de ses moyens financiers, intellectuels, rationnels et affectifs à son projet ou à sa jeune entreprise* »<sup>15</sup>. L'engagement constitue une étape du processus de décision. D'ailleurs, Festinger (1964) définit l'engagement comme une décision qui influence directement sur les comportements ultérieurs et Kiesler (1971) démontre que l'engagement repose, principalement, sur la notion de préservation de la décision. Dans la plupart des recherches (Kiesler, 1971), l'engagement est conçu comme une force qui donne à l'individu la puissance de continuer ce qu'il a entrepris. Pour Beauvais et Joule (1982), l'engagement se concrétise par des actes. L'individu ne s'engage pas par ses idées ou ses sentiments mais par ses conduites effectives (Malek BOURGUIBA, 2007).

<sup>15</sup>FAYOLLE Alain, LASSAS-CLERC Narjisse « L'engagement dans le processus de création d'entreprise : application du modèle d'analyse de Bruyat à une étude de cas ». 2005. P 3.

Bruyat (1993), distingue trois états successifs que prend le système (individu-projet-crédation de valeur) lors du processus de création d'entreprise: Tout commence par le déclenchement du processus, lors duquel l'individu envisage sérieusement la création de l'entreprise en manifestant une intention. Il agit de manière à ce que sa carrière corresponde à ses aspirations (désirabilité) et estime avoir les capacités nécessaires pour réaliser son projet (faisabilité). Ainsi, la recherche d'opportunité peut être, à la fois, la conséquence ou la cause du déclenchement du processus de création. Son intention déjà énoncée, sa décision commence à se construire. L'individu entame la phase d'engagement avant la concrétisation de l'acte de création. Ensuite, le processus étant engagé, il consacre l'essentiel de son temps à la mise en œuvre de son projet. Son retour en arrière n'est pas envisageable, l'importance des investissements établis rend l'abandon difficile. Enfin, la réussite plus au moins marquée du projet, ou son échec, marque la fin du processus.

Selon Bruyat (1993, 2001), l'engagement représente un ensemble d'action et décisions échelonnées dans le temps. Ces actions et décisions étant conjointes dans le processus, il est très difficile d'identifier concrètement les séquences où tout est défini et ordonné de manière classique. Le créateur d'entreprise s'engage de plus en plus et totalement entraînant l'individu dans un stade de quasi irréversibilité et le conduisant ainsi à se focaliser de plus en plus sur son projet. Alors, le renoncement devient très difficile en raison de l'augmentation des coûts de désengagement. Pour Bruyat, il existe deux conditions pour que l'engagement se réalise. L'action de créer doit être préférée à toute autre alternative (désirabilité de l'action) et les résistances aux changements doivent être surmontées (le passage d'une situation de salarié, d'étudiant,...vers une situation d'entrepreneur) qui se situent avant toute décision engageante et donc avant tout engagement total.

Bruyat (1993) distingue les formes d'engagement suivantes :

**a-Création programmée** : il s'agit de l'individu qui a depuis longtemps l'idée de créer sa propre entreprise et qui a conduit sa carrière de salarié pour se préparer à cette perspective.

Lorsqu'il juge qu'il a effectué les apprentissages et a accumulé les ressources nécessaires, il passe à l'acte.

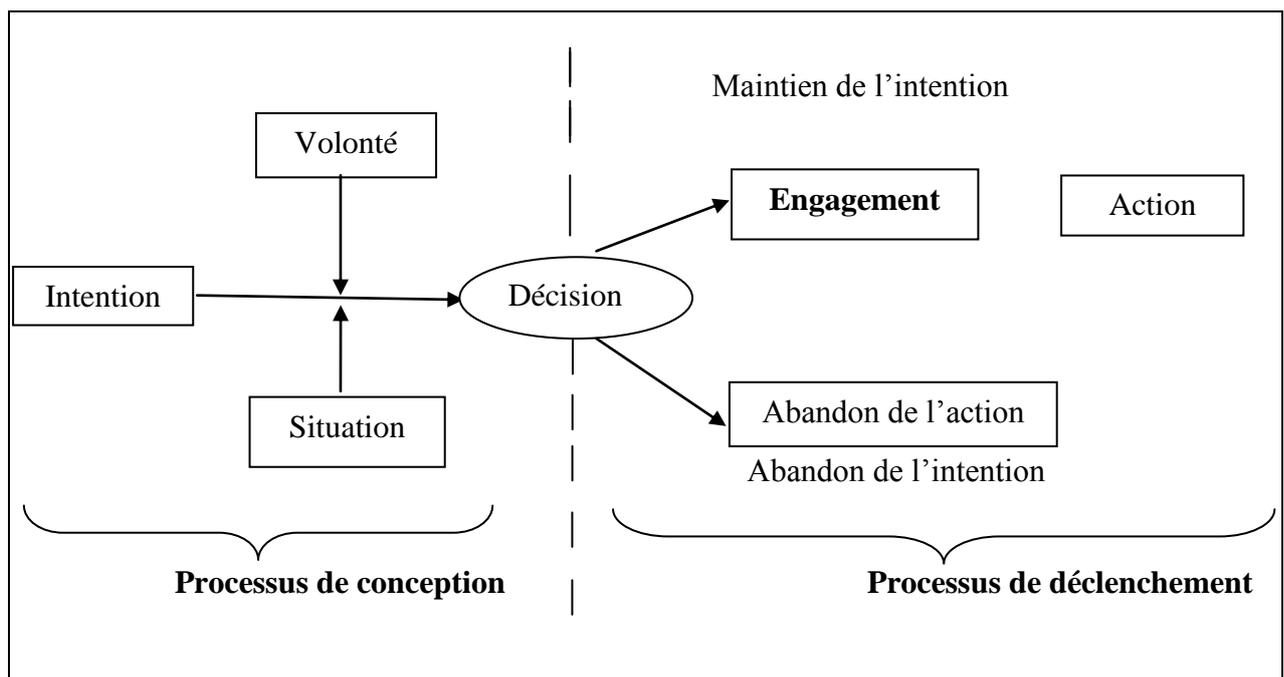
**b-Renoncement inévitable** : le créateur a étudié un projet qui lui paraît peut attrayant comportant de nombreuses incertitudes. Les résistances aux changements sont importantes. Pour l'individu, il devient plus raisonnable de renoncer à ce projet d'autant plus que la situation actuelle ne paraît pas insatisfaisante.

**c-Dilemme du renoncement** : dans le cas d'un projet de création attrayant mais parfois incertain qui est en concurrence avec une situation actuelle satisfaisante (emploi salarié) et les résistances aux changements sont importantes.

**d-Le dilemme des projets concurrents** : il s'agit par exemple d'un cas où un individu est licencié et perçoit deux opportunités, soit reprendre un emploi salarié satisfaisant ou créer une entreprise. La situation décision action devient plus complexe. Dans cette situation, le hasard joue un rôle important car l'individu ne peut pas explorer toutes les perspectives par contrainte du temps.

**e- La multiplicité des projets ou la configuration féconde** : lorsque le créateur génère plusieurs projets, sa situation actuelle étant valorisante, il peut changer de travail sans grande difficultés, mais il peut également créer sa propre entreprise, mais le choix est difficile. Dans ce cas aussi, le hasard joue toujours un rôle important. La figure N°2 illustre l'engagement dans le processus entrepreneurial

**Figure N°2 : La place de l'engagement dans le processus de création d'entreprise**



**Source** : BOURGUIBA Malek « De l'intention à l'action entrepreneuriale : approche comparative auprès de TPE françaises et tunisiennes ». 2007. P38.

#### 1-4- L'entrepreneuriat, phénomène économique et social

Les comportements et les actions de l'entrepreneur doivent être reliés aux besoins et aux attentes exprimés par toutes les composantes de la société. L'entrepreneur a un rôle particulier et indispensable dans l'évolution du système économique libérale. Il est souvent à l'origine des innovations de rupture, il crée des entreprises, des emplois et participe au renouvellement et à la restructuration du tissu économique, l'entrepreneur est l'innovateur qui apporte la

destruction créatrice (Schumpeter, 1935). Selon Octave Gélienier (1978) qui insiste sur les apports de l'entrepreneur à l'économie : « *Les pays, les professions, les entreprises qui innovent et se développent sont surtout ceux qui pratiquent l'entrepreneuriat. Les statistiques de croissance économique d'échanges internationaux, de brevets, licences et innovations pour les 30 dernières années établissent solidement ce point : il en coûte cher de se passer d'entrepreneurs* »<sup>16</sup>.

« Global Entrepreneurship Monitor »<sup>17</sup> auquel participe l'École de Management de Lyon en 1999 a proposé d'étudier le rôle clef de l'entrepreneuriat dans la croissance économique d'un pays. Les résultats des enquêtes ont montré que l'entrepreneuriat comptait pour environ un tiers de la croissance économique dans les pays étudiés. Donc, les apports des entrepreneurs sont multiples.

### **1-4-1-Création d'entreprises : les différentes situations entrepreneuriales**

#### **a- La création d'entreprises et le renouvellement du parc**

La création d'entreprise est une notion à multiple facettes et les nouvelles entreprises constituent un objet hétérogène (Bruyat, 1993) et cela revient à la variété des types d'entreprises créées et à la diversité des types d'entrepreneurs. Sans vouloir occulter les différents champs d'application de l'entrepreneuriat, la création d'entreprise semble l'expression majeure de l'entrepreneuriat. L'Agence Pour la Création d'Entreprises distingue les formes suivantes:

➤ **La création ex nihilo** : création d'une entreprise par un individu ou un groupe, on parle de création d'une entreprise nouvelle. Cette forme exige beaucoup de travail, de rigueur et de ténacité et nécessite du temps pour avoir les ressources suffisantes et implanter le produit sur le marché et les risques doivent être bien évalués.

➤ **La création par essaimage** : créer une entreprise quand on est encore salarié et avec l'aide de son entreprise est certainement une démarche plus facile. Les grandes entreprises proposent des mesures et des dispositifs destinés à inciter et à accompagner leurs salariés dans des créations d'entreprises. Les projets peuvent être variés et concernent la création d'un commerce ou d'une entreprise industrielle, mais l'accompagnement (matériel, intellectuel, commercial et financier) d'une entreprise peut être de nature à réduire le risque de l'entrepreneur.

<sup>16</sup> FAYOLLE Alain : « Entrepreneuriat, Apprendre à entreprendre ». Ed. Dunod, Paris, 2004.P8.

<sup>17</sup> Lionel Gastine, Grand Lyon « L'entrepreneuriat en France et dans le Grand Lyon », Centre Ressources Prospective du Grand Lyon. P7.

➤ **La création en franchise** : elle met en relation un franchiseur, entreprise qui souhaite se développer en utilisant cette modalité, et un franchisé, individu qui veut créer une entreprise en appliquant une formule, autour d'un concept, qui a déjà été utilisée ailleurs. Ce type de création consiste, d'une certaine façon, à imiter un fonctionnement qui existe dans un contexte géographique donné. La création en franchise bénéficie également d'un accompagnement important, mais payant, de la part du franchiseur. Elle peut permettre à celui qui n'a pas d'idées propres ou qui n'a pas une capacité à innover de réaliser son objectif de création d'entreprise.

➤ **La création de filiale** : l'entrepreneur agit, dans ce cas, pour le compte d'une entreprise existante qui lui confie un projet de nature entrepreneuriale. Les risques personnels sont très limités et les conditions matérielles proposées sont celles d'un cadre ou d'un dirigeant. Cette situation peut convenir, à condition de pouvoir y accéder, à celui qui va entreprendre mais qui ne le fait pas par peur des risques et pour ne pas remettre en cause sa situation personnelle ou familiale.

➤ **La création d'activité nouvelle** : ce cas est assez proche du précédent. Tout se passe dans une organisation existante avec les avantages et les inconvénients liés à ce positionnement. Très fréquemment, ce type de situation fait davantage appel à des qualités et des compétences utiles pour innover. Les entrepreneurs potentiels créatifs sont dotés d'une capacité réelle de management de projet d'innovation et peuvent être concernés par la création d'activités nouvelles, qu'ils aient initiés ou non le processus.

**b- La reprise d'entreprise** : création d'une entreprise reprenant partiellement ou totalement les activités et les actifs d'une entreprise ancienne, cette dernière pouvant être en bonne ou mauvaise santé. La reprise d'entreprise ou d'activité est différente de la création d'entreprise car l'organisation existe et n'a pas été créée, donc des données de l'entreprise peuvent la décrire dans son présent, son passé, sa structure et son fonctionnement. Dans ce cas, les risques sont généralement faibles. La reprise d'entreprise peut être faite par un individu ou par une entreprise existante.

**c-La réactivation des entreprises** : correspond au redémarrage des activités d'une entreprise en sommeil.

**d-L'entreprenariat** : consiste à entreprendre dans le cadre d'une organisation existante. Dans de grandes entreprises, des projets stratégiques et d'innovations peuvent être développés sans qu'il ait nécessairement création d'entreprise ou d'une nouvelle organisation. L'intraprenariat permet à l'individu d'entreprendre sans qu'il ait une grande prise de risques personnels et sans modifier de statut social.

Ainsi, dans ces conditions, la création d'entreprises nouvelles ne représente qu'une partie du nombre total.

#### 1-4-2-L'innovation

L'économiste autrichien Joseph Schumpeter a caractérisé l'innovation d'un processus de « Destruction-créatrice » dont l'expression paraît paradoxale. L'idée s'explique par l'émergence de nouvelles entreprises très innovantes mais souvent en difficulté qui entraîne la disparition d'entreprises existantes qui n'ont pas su ou pu adapter leurs produits, leurs services ou renouveler leurs technologies. D'après Schumpeter, les entrepreneurs constituent le moteur de la « destruction-créatrice » en identifiant les opportunités et en développant les technologies et les concepts qui donneront naissance à de nouvelles activités économiques. Selon DRUCKER Peter « *L'innovation est l'instrument spécifique des entrepreneurs, le moyen d'utiliser le changement comme une opportunité ouverte sur une affaire ou un service différent. Elle peut être présentée comme une discipline, elle peut s'apprendre et se pratiquer. Les entrepreneurs doivent chercher les sources d'innovation, les changements et les indices qui signalent les innovations qui peuvent réussir. Ils doivent connaître et appliquer les principes qui permettent à ses innovations de réussir* »<sup>18</sup>.

Donc, l'innovation fait de l'entrepreneur un vecteur de développement économique. Il doit aller chercher le changement pour agir sur lui et l'exploiter comme une opportunité. On cite quelques exemples de nouvelles entreprises innovantes à l'instar de, Apple, Lotus et Digital dans le domaine de l'informatique qui constituent des références avec leurs fondateurs Steve Jobs, Steve Wozniak, Mitch Capor et Ken Olsen. Dans d'autres secteurs, Henry Ford qui a innové avec succès dans la production d'automobiles en introduisant les principes de l'organisation scientifique du travail,... .Cependant, l'innovation n'est pas seulement l'œuvre des entrepreneurs mais, selon Schumpeter, les entrepreneurs innoveront beaucoup plus que les autres acteurs.

#### 1-4-3- La création d'emplois

Depuis le début les années 1970, la création d'entreprise apparaît comme une source potentielle d'emplois et une réponse au problème du chômage. La difficulté principale réside dans la définition qui est donnée au mot emploi: s'agit-il d'emplois directs ou d'emplois induits, d'emplois créés ou d'emplois pérennisés, d'emplois à temps plein ou d'emplois à temps partiel.

---

<sup>18</sup> DRUCKER Peter « Les entrepreneurs ». Traduit de l'américain par Patrice Hoffman. Ed .L'expansion ACHETTE, JCLattès.1985.

Selon l'APCE, il s'agit d'emplois créés ou sauvegardés au moment de l'acte entrepreneurial et non pas d'emplois pérennisés, au bout d'une période de cinq ans par exemple.

#### **1-4-4-L'esprit d'entreprendre dans les entreprises et les institutions**

Les entreprises et certaines institutions cherchent à développer, à retrouver ou à conserver certaines caractéristiques entrepreneuriales comme la prise d'initiatives, la prise de risque, l'orientation vers les opportunités, la réactivité ou la flexibilité. L'esprit d'entreprendre est très intéressant pour les entreprises et les institutions en raison des caractéristiques qu'il révèle comme l'encouragement à l'imagination, à l'adaptabilité et à la volonté d'accepter des risques. L'esprit d'entreprendre traduit une orientation forte vers la recherche d'opportunités et les initiatives créatrices de valeurs. Il peut également signifier un engagement des individus et des aptitudes plus marquées à prendre des responsabilités ou à les exercer.

#### **1-4-5-Les mutations structurelles et la réinsertion sociale**

L'entrepreneuriat permet d'accompagner les mutations économiques structurelles. Ainsi, le développement des activités tertiaires doit beaucoup à la création d'entreprise pour compenser l'effondrement des secteurs industriels alors que l'arrivée de l'Internet et des NTIC a permis à de nombreux entrepreneurs potentiels d'exploiter concrètement des opportunités.

Enfin, la création d'entreprise est également un vecteur de réinsertion sociale. Elle permet à des chômeurs de plus ou moins longue durée, dans certaines conditions, de retrouver un emploi créé, grâce à leur sens de l'initiative et à leur esprit d'entreprendre. Selon l'APCE, les deux tiers des créations d'entreprises en France correspondent à des créations à travers des stratégies de retour à l'emploi.

## **2- L'entrepreneur : principal acteur de l'entrepreneuriat**

L'entrepreneur représente l'essence ou le cœur même de l'entrepreneuriat. Il innove en fonction des opportunités qui se présentent, mais aussi organise les ressources pour produire et commercialiser, tout en cherchant son intérêt. Gartner, (1988) et Ray (1993) ont constaté l'absence de consensus sur le sujet et un manque de définition du concept d'entrepreneur.

### **2-1-L'entrepreneur et l'esprit d'entreprendre**

#### **2-1-1-Le concept de l'entrepreneur**

Le mot "entrepreneur" est né en France, à la fin du XVIème siècle. L'entrepreneur « *écrivait l'économiste Jean-Baptiste Say au début du siècle dernier,*

déplace les ressources économiques d'un niveau de productivité et de rendement donné vers un niveau supérieur »<sup>19</sup>. L'activité de l'entrepreneur est assimilée à une action risquée, quelle que soit l'époque considérée (Verin, 1982). C'est le mot entrepreneur qui constitue la racine du terme qui définit la discipline de l'entrepreneuriat. Le verbe entreprendre désigne lui-même le fait de mettre en exécution un projet nécessitant de grands efforts, la réunion de moyens et une coordination. L'intérêt porté à ce domaine est lié au renouveau d'attention pour la petite entreprise dont l'entrepreneur est le personnage emblématique. Au sens économique l'entrepreneur est une personne qui engage des capitaux et utilise une main d'œuvre salariée en vue d'une production déterminée. L'entrepreneur est un homme aux multiples facettes qui ont évolué à travers l'histoire. L'idéologie de l'entrepreneur repose alors sur le fait que le développement économique est le produit de l'initiative individuelle.

Dans la littérature contemporaine, un entrepreneur est défini (Hachette, 2002) comme « une personne physique qui dirige son entreprise pour son propre compte ; l'entreprise elle-même en tant que personne morale »<sup>20</sup>.

En 1950, Schumpeter, considérait « l'entrepreneur pour une personne physique qui veut et qui est capable de transformer une idée ou une invention en une innovation réussie »<sup>21</sup>.

Pour Schumpeter (1950), un entrepreneur est une personne qui veut et qui est capable de transformer une idée ou une invention en une innovation réussie. Il le considère comme le personnage-clé de l'activité économique et comme un agent économique à part entière et le moteur du progrès technique. Selon lui, l'entrepreneur remplit une fonction particulière qui consiste dans l'apport de combinaisons nouvelles des moyens de production et l'aboutissement de ce processus est l'apparition d'innovations. Par combinaisons nouvelles, l'auteur entend cinq situations distinctes : la fabrication d'un bien nouveau, l'introduction d'une méthode de production nouvelle, la conquête d'un nouveau débouché, la maîtrise d'une source nouvelle de matière première et l'implémentation d'une nouvelle organisation de la production. Il souligne que seuls les individus capables d'innover méritent l'appellation d'"entrepreneur". Ils sont doués d'imagination et font preuve d'initiative et de volonté. L'entrepreneur est une personne qui est prête à mettre en jeu sa carrière et sa sécurité financière pour mettre en œuvre une idée, à mettre son temps et son capital dans une entreprise risquée. Ainsi, un entrepreneur peut être défini comme « quelqu'un qui agit non en

<sup>19</sup> DRUCKER Peter « Les entrepreneurs ». Traduit de l'américain par Patrice Hoffman. Ed. L'expansion ACHETTE, JCLattès. 1985. P 45.

<sup>20</sup> Idem

<sup>21</sup> CHENINI. M, GRARI. Y, BENHABIB .A « La contribution des jeunes incubateurs dans la résorption du chômage des jeunes diplômés en Algérie ». Colloque : Entrepreneuriat et innovation dans les pays en voie de développement. P3.

fonction des ressources qu'il contrôle actuellement, mais qui poursuit inlassablement une opportunité » (Jeffrey Timmons et Pinchot (1985).

Le tableau N° 1 nous donne les définitions de l'entrepreneur en fonction des écoles de pensée économique :

**Tableau N°1 : Définitions de l'entrepreneur en fonction des écoles de pensée économique**

Appellations des écoles	Définition de l'entrepreneur	Auteurs de référence
L'école économique	Un entrepreneur est spécialisé dans la prise intuitive de décisions réfléchies relatives à la coordination des ressources rares.	Casson (1991)
L'école comportementale	L'entrepreneur se définit par l'ensemble des activités qu'il met en place pour créer une organisation.	Gartener (1988)
L'école psychologique avec les courants personnalistes et cognitifs.	L'entrepreneur se définit par la création d'un nombre d'attributs psychologique que l'on décrit autant par la personnalité que par les processus cognitifs activé pour la circonstance.	Shaver et scott (1991)
L'école des processus	L'entrepreneur est celui qui développe des opportunités et crée une organisation pour les exploiter.	Baygrave et Hofer (1991)

Source : Cécile Fonrouge « Entrepreneur / manager : deux acteurs d'une même pièce ».P7.

### 2-1-2-L'esprit d'entreprise

L'esprit d'entreprise peut être défini comme l'aptitude d'un individu, d'un groupe social, d'une communauté à prendre des risques, pour engager des capitaux pour investir (s'investir) dans une sorte d'aventure, c'est-à-dire une entreprise qui consiste à avoir quelque chose de neuf, de créatif ceci en employant et en combinant des ressources diverses d'une façon performante dans une organisation (P.Julien et M.Marchesenay, 1996).

L'esprit d'entreprendre est un élément d'analyse primordiale dans la conceptualisation de l'entrepreneuriat, celle-ci régit dans le cadre du travail autonome où : « *le travailleur à besoin de posséder ou de développer des aptitudes autonomes. Une de ces qualités est sans doute l'esprit d'entrepreneuriat qui peut se définir par le désir de s'attaquer à un projet et de le mener à bonne fin en utilisant les autres qualités indispensables pour réussir, à savoir, détermination ,persévérance, motivation, autonomie, leadership, confiance en soi et actualisation de soi. Surtout il faut posséder l'amour de l'action pour devenir un bon*

entrepreneur »<sup>22</sup>. Pour Kotter, les managers dont la performance est très élevée se ressemblent sur les points suivants : ambitieux, tournés vers le résultat, à l'aise dans les relations du pouvoir, optimistes, d'intelligence supérieure, sachent contrôler leurs émotions, disposant de réseaux extérieurs à l'entreprise, capables de mobiliser des spécialistes en cas de besoin.

Ajoutons l'apport important de l'école autrichienne, selon Glais (1992) « *l'entrepreneur qui est un homme comme un autre réussit à mieux dessiner le portrait robot d'une certaine catégorie d'acheteurs ou a été plus convaincant en mettant en valeur certaines caractéristiques des produits ou services qu'ils offrent* »<sup>23</sup>.

L'ensemble de ces définitions et réflexions sur les caractéristiques devant être réunies chez l'entrepreneur et l'esprit d'entrepreneuriat en même temps nous amène à dire que l'action entrepreneuriale ne peut réussir que si son propriétaire dispose d'un ensemble de qualités lui facilitant la tâche, en commençant par l'étude préalable, puis la mise en œuvre de son action, et enfin le suivi permanent dans le but de poursuivre un objectif assigné.

En effet, l'activité entrepreneuriale ne consiste pas à lancer une nouvelle entreprise ou de faire de la R&D. L'activité entrepreneuriale consiste en ce que les ressources existantes pourraient être employées de façon différente pour mieux satisfaire les besoins humains.

## 2-2-Caractéristiques et typologie d'entrepreneur

### 2-2-1-Les caractéristiques des entrepreneurs

Différentes caractéristiques sont attribuées à l'entrepreneur selon P.A.Julien et M. Marchesnay (1996) :

#### a- Les traits de caractère

La littérature montre que les traits de personnalité de l'entrepreneur sont assimilés à ses caractéristiques. Les entrepreneurs présentent des besoins d'accomplissement et d'indépendance, un goût du risque et un sentiment de maîtrise de leur destinée. Parmi les premières caractéristiques que chaque jeune créateur doit avoir dans le but de créer sa propre entreprise et devenir un entrepreneur (figure N°3), nous citons :

➤ **L'indépendance** : ils ont un sens d'autonomie particulièrement poussé. La volonté de créer sa propre entreprise est généralement une motivation personnelle que le futur créateur pourra détecter l'effet sur sa propre personnalité;

➤ **Une forte confiance en eux** : ils sont optimistes, exercent un contrôle sur eux même, développent leur propre projet dans l'entreprise et dans leur vie personnelle. Ils ont la

---

<sup>22</sup> Idem

<sup>23</sup> Idem

conviction de réussir dans leurs actes et par la suite dans la réalisation de leurs propres projets;

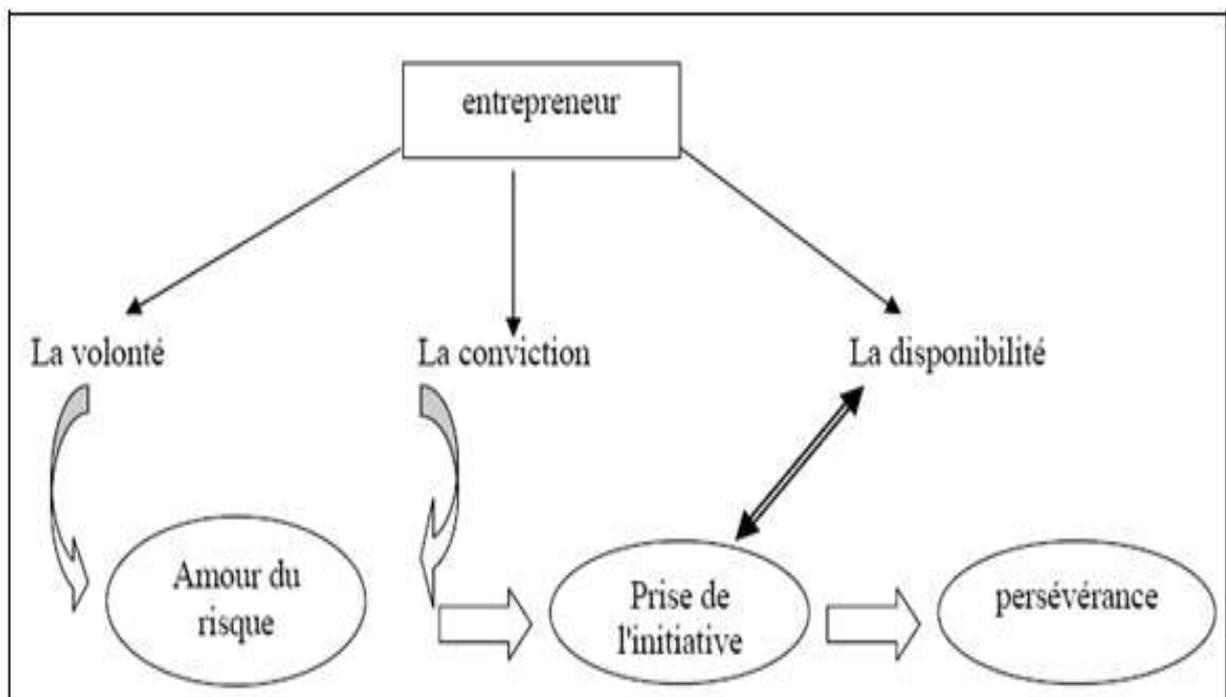
➤ **La persévérance** : le succès ne viendra pas tout de suite et la réussite nécessite du temps. Afin de surmonter les obstacles, la persévérance ne sera que le fruit de ses facultés individuelles, son besoin de réalisation et ses habilités à faire preuve de son existence.

➤ **L'amour du risque** qui sera acquis une fois que la volonté et la confiance en soi-même d'abord et en son projet ensuite sont remplies;

➤ **La prise de l'initiative** viendra alors automatiquement puisque, jusqu'ici, le jeune créateur est animé par un ensemble de facteurs toujours personnels mais suffisants pour pouvoir prendre sa décision de devenir entrepreneur.

Cependant, les caractéristiques suscitées ne sont pas propres aux entrepreneurs car elles existent un peu partout dans la société. En outre, l'entrepreneur est caractérisé par la vision stratégique, les relations humaines, la capacité à motiver autrui, l'intégrité, la sincérité. La pleine disponibilité d'aller jusqu'au bout dans ce processus quel que soit le temps et l'effort que ceci pourra demander. La figure N°3 montre les prédispositions pour devenir un entrepreneur.

**Figure N°3 : Les prédispositions pour devenir entrepreneur**



**Source** : ELABJANIA.: « La création d'entreprises au Maroc entre l'effet de la nouvelle politique de promotion et l'état d'esprit », Colloque International : « Création d'entreprises et territoires », Tamanrasset : 03 et 04 Décembre 2006. Page 20.

**b- L'entrepreneur est un opportuniste**

L'entrepreneur est un innovateur qui sait discerner les occasions d'affaires dans l'économie en étant à l'affût d'opportunités ou de nouveautés de manière à mieux répondre au marché ou à ouvrir un nouveau marché. Entreprendre « *c'est conquérir une place sur le marché* »<sup>24</sup>, ainsi s'insérer dans d'autres firmes pour remporter une affaire et la poursuivre et faire face à la concurrence.

**c-L'entrepreneur est organisateur**

L'entrepreneur représente l'être ingénieux qui sait habilement organiser les ressources nécessairement limitées. Autrement dit, c'est celui qui sait identifier les facteurs de productions, et les ressources utiles, se les procurer, les assembler et mettre en œuvre avec profit. Il coordonne les ressources rares d'une façon dynamique et recherche en permanence l'amélioration du processus de production. Ce type d'entrepreneur correspond à la définition de Say. Il ne suffit pas d'être un innovateur pour être entrepreneur mais il faut être un organisateur pour développer et commercialiser l'innovation.

**d- L'entrepreneur est un joueur**

L'entrepreneur est un joueur qui aime les défis pour les défis, caractérisé aussi par la prise du risque et l'incertitude. La difficulté est dans la distinction entre l'incertitude et le risque. L'entrepreneur n'est jamais assuré de la réussite mais il y croit.

**e- L'entrepreneur est motivé**

Les défis en soi sont des objectifs pour l'entrepreneur, avoir un profit est la preuve de succès et de bon choix et des bonnes décisions. Il existe aussi d'autres objectifs ou motivations de l'entrepreneur. Il y a l'ambition, la nécessité ou l'intérêt de se trouver un emploi, d'assurer un revenu, ou de l'emploi pour sa famille ou pour son entourage,... . Ces motifs sont souvent implicites, complexes et complémentaires. L'itinéraire ou le parcours est la vision professionnelle et personnelle de l'entrepreneur en relation avec son entreprise. La stratégie de l'entreprise sera fortement influencée par les intérêts personnels et familiaux de l'entrepreneur. C'est pour cela qu'il est difficile d'évaluer la performance d'une entreprise.

**2-2-2- Typologie d'entrepreneur**

Les chercheurs ont privilégié quelques caractéristiques qu'ils ont jugées essentielles pour essayer d'avoir une typologie type d'entrepreneurs. Nous allons présenter une typologie d'entrepreneurs les plus courantes dans la littérature entrepreneuriale dans le tableau N°2.

<sup>24</sup> JULIEN.P.A. et MARCHESNAY. M. « Entrepreneuriat ».Ed. Economica, 1996.P 52.

Tableau N°2 : Typologie d'entrepreneurs

Auteurs / Situations	Typologie d'entrepreneur	Caractéristiques
<b>Norman Smith (1960)</b> Selon les conditions de création	L'artisan	Crée son propre entreprise sans grande expérience en gestion, possède une compétence technique, se localise dans des activités peu innovantes.
	L'opportuniste	Agée et expérimenté notamment en gestion (cadre ou ingénieur), son projet est lié à une opportunité d'innovation, son capital personnel lui sert d'appuis solides.
<b>Selon le profil du dirigeant</b>	Le technicien	S'intéresse aux conditions de fabrication du produit, met en valeur ses compétences professionnelles, savoir-faire, son métier.
	Le manager	Se concentre sur le problème de gestion des ressources (diplômés en gestion, cadre administratif), s'intéresse à la réduction des coûts, à l'économie des moyens, et au investissement hors production.
<b>Miles et snow</b> Selon les conditions d'innovation	Prospecteur	Innovateur pur, cherche en permanence des innovations (procédé/produit) qu'il développe lui-même mais il n'est pas sûr de leurs rentabilité. Il n'est pas intéressé par le devenir de l'entreprise, peut créer l'entreprise puis la revendre (exemple : biotechnologie) pour des fins de fabrication et de commercialisation.
	Innovateur	Cherche des innovations (de produit/procédé) et les exploite lui-même, une pression est exercé sur lui par les donneurs d'ordre ou distributeurs, possède une veille technologique et concurrentielle très forte et possède un budget de R&D qui peut très élevé.
	Suiveur	Imite, suit de façon proactive et délibérée les innovations sur le marché, améliore les innovations (de l'innovateur) en baissant les coûts des produits (entreprises japonaises, par exemple).
	Réacteur	Adopte une stratégie émergente et réactive, adopte une attitude opportuniste et passive, son attitude est très payante lorsque les clients sont fidèle à l'entreprise ou à son patron qu'aux produits, attendent les modifications de procédés ou de produit pour réagir.
<b>Selon la logique d'action</b>	PIC (pérennité, indépendance et croissance)	Cherche à accumuler du patrimoine des actifs, accorde priorité à la pérennité de son affaire, souhaite préserver l'indépendance patrimoniale, refuse l'association et les emprunts extérieurs, croissance acceptée sans mettre en cause la pérennité et l'indépendance patrimoniales (affaires familiales),il préfère les investissements matériels, méfiant à l'égard de l'externalisation d'activités et les investissement immatériels, il privilégie une logique d'accumulation au détriment d'une rentabilité apparente .
	CAP (Croissance, autonomie et pérennité)	Valorisation des capitaux, rentabilité à court terme élevée, valeur de cession de l'affaire est faible, privilégie les activités de croissance forte et risquée, cherche l'autonomie de décision, ne se préoccupe pas des problèmes d'indépendances du capital ni par la pérennité de son affaire, accorde la priorité aux investissements immatériels, la tendance à l'externalisation des activités, préfère les structures légères et adaptative.

Source : Etabli à partir de : JULIEN P.A. et MARCHESNAY . M « Entrepreneuriat ».Ed Economica, 1996.P 55.

### 3- La PME : définition et caractéristiques

Economistes, chercheurs et décideurs politiques s'accordent à assigner aux PME toutes sortes de vertus. « Dynamisme, réactivité, souplesse, flexibilité (...) la PME est l'entreprise qui investit, qui embauche...en somme « *small is beautiful* »<sup>25</sup>.

L'intérêt porté aujourd'hui aux PME et la nouvelle tendance en faveur de la petite structure de la part des pays (développés et en voie de développement) est du à ce que celle-ci est beaucoup plus maîtrisable, contrairement aux grandes entreprises dotées de structures centralisées et complexes, difficilement contrôlables.

La revue de la littérature montre que les auteurs proposent des définitions différentes de la PME, ce qui rend cette population très hétérogène. Selon WEBER (1988) « *les entreprises diffèrent par la taille, le métier, la nature du capital (personnel, familial, étranger, ...), mais aussi par le degré d'autonomie (société indépendante, filiale, sous-traitante, ...), le rapport à l'économie mondiale (secteur protégé, en expansion ou en déclin,...) à l'origine sociale de son chef, son capital culturel et relationnel, son identité patronale* »<sup>26</sup>. De même, BUAILLE et BEAUREGARD (1986, p. 2) affirment que « *la PME est diversité ; elle l'est dans son marché, dans ses comportements, dans ses hommes, dans son évolution, dans ses technologies ou dans ses risques. Aucune P.M. E ne ressemble totalement à une autre* »<sup>27</sup>. La PME peut être définie selon deux approches différentes : l'approche qualitative et l'approche quantitative.

Les critères qualitatifs peuvent englober la responsabilité personnelle du dirigeant, la propriété personnelle ou familiale du patrimoine social...Alors que les aspects quantitatifs concernent plutôt l'effectif employé par l'entreprise ainsi que le chiffre d'affaires.

Suivant la logique, l'identification de la PME se fait par combinaison des deux types de critère, mais la pratique a tendance à se baser, essentiellement, sur les éléments mesurables d'entre eux pour des raisons d'objectivité et surtout de facilitation de la sélection et du classement des entreprises comme petites, moyennes ou grandes.

---

<sup>25</sup> TORRES. Olivier « Les PME ».Ed, Domino, Flammarion, Paris, 1999.P7.

<sup>26</sup> COLOT Olivier « La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises ». 2007. P 19.

<sup>27</sup>Idem

### **3-1- Les définitions qualitatives**

L'approche qualitative se base sur des critères qualitatifs, c'est-à-dire des critères théoriques, sociologiques ou analytiques.

#### **3-1-1-Diversité de définitions des PME**

Le rapport de J.E. BOLTON (1971) propose une définition de la PME qui se base sur trois critères :

-Un management personnalisé. L'entreprise est dirigée d'une manière personnalisée par le propriétaire et non au travers d'une structure managériale formalisée comme c'est le cas pour les grandes entreprises. Or, des PME de 150 employés ont très souvent une structure managériale formalisée.

- Une faible part de marché. Elle repose sur la théorie de la concurrence parfaite puisque l'un des critères est une faible part de marché. Cela signifie que les PME n'ont pas une part de marché suffisante pour pouvoir influencer leur prix de vente en modifiant les quantités qu'elles produisent. Cette définition ne tient donc pas compte des PME positionnées dans des niches et qui occupent une position de quasi-monopole (WITTERWULGHE, 1998, p. 17).

- L'indépendance de la société. Ce critère permet d'exclure les filiales de grandes sociétés.

Selon WOITRIN (1966), la caractéristique principale de la PME est l'identification de celle-ci à un entrepreneur. Il complète sa définition par diverses autres caractéristiques telles qu'un personnel de direction peu spécialisé, une faible part de marché, des contacts personnels étroits entre direction, travailleurs, clients et fournisseurs, des problèmes de financement. Sur la base de ces caractéristiques, nous constatons que la définition de WOITRIN repose essentiellement sur la petite taille de la PME.

WYNARCZYK et al. (1993) pensent également que la principale spécificité de la PME provient en grande partie du lien qui unit le dirigeant à son entreprise. Comme la gestion et la propriété de l'entreprise sont généralement entre les mains du dirigeant et/ou de sa famille, celui-ci pourra poursuivre la réalisation de ses objectifs personnels au travers de l'entreprise sans devoir rendre des comptes à d'éventuels actionnaires externes. Dans le même ordre d'idées, HIRIGOYEN (1984) propose trois critères pour définir la PME :

- Propriété. La PME est indépendante. En effet, les PME étant souvent des entreprises familiales, le dirigeant possède généralement la majorité du capital et ne souhaite partager ni la propriété, ni la gestion, ni les gains avec des tiers. Cette définition de la PME exclut donc les petites entreprises détenues par d'autres entreprises.
- Responsabilité. Le dirigeant est responsable de la PME. Ce critère se retrouve dans la définition proposée par la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (1983) : « *la PME est une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise* »<sup>28</sup>.
- Objectif particulier de rentabilité. Selon HIRIGOYEN, la PME est plutôt un centre de frais qu'un centre de profit. La politique de distribution de dividendes est mise de côté au profit d'une politique de prélèvement (rémunération, salaire). Ce critère exclut de la définition les petites entreprises dont le dirigeant poursuit une politique de croissance de son entreprise car il est difficile, voire impossible, de concilier une optique de croissance et une optique d'optimisation du bien-être familial grâce à des prélèvements à usage personnel.

WITTERWULGHE (1998, p. 22) définit quant à lui la PME comme « *une entreprise opérant dans le domaine économique et dont l'existence est conditionnée pour le meilleur et pour le pire par la gestion d'un entrepreneur jouissant d'une indépendance décisionnelle.* »<sup>29</sup>.

### 3-1-2- La PME selon TORRES

Olivier TORRES s'est inspiré de l'analyse de MAHE pour développer trois caractéristiques basées sur le sigle PME :

-« **P** » correspondant à « *l'effet Papillon* ». Tout problème à priori mineur peut engendrer toute une série de conséquences qui peuvent être fatales à l'entreprise, comme par exemple l'arrivée d'un concurrent, la faillite d'un fournisseur ou encore le refus d'un prêt bancaire. Toujours selon TORRES, la gestion quotidienne de la PME prend souvent l'allure d'une situation de crise et d'urgence.

-« **M** » comme « *l'effet Microcosme* ». Traduit le raisonnement du dirigeant qui, la plupart du temps, est à court terme et selon un environnement très proche.

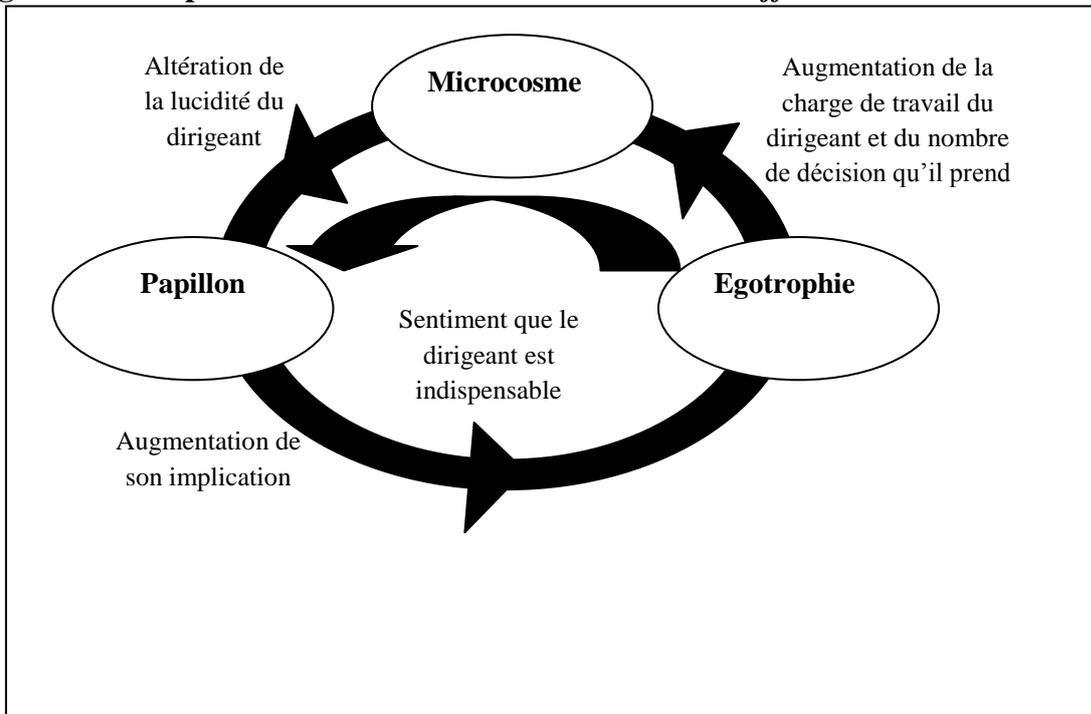
<sup>28</sup> COLOT Olivier « La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises ». 2007. P 14.

<sup>29</sup> Idem. P 15.

-« E » pour « l'effet Egotrophie ». Le dirigeant est l'élément central de l'organisation en matière de prise de décision, son omniprésence l'empêche de déléguer les pouvoirs à de tierces personnes.

De ces trois situations découle un cercle vicieux qui les lie et accentue les problèmes que rencontrent les PME (voir figure N°4). Les effets d'égotrophie et de microcosme altèrent la lucidité du dirigeant-proprétaire, renforçant ainsi la vulnérabilité de la PME. L'effet papillon provoque chez le dirigeant un sentiment le poussant à s'imposer davantage dans le fonctionnement de son entreprise pour résoudre les problèmes, ce qui accentue son égotrophie. En augmentant sa charge de travail, le dirigeant augmente également le nombre de décisions qu'il prend, ce qui multiplie les situations d'urgence et renforce, de ce fait l'effet microcosme<sup>30</sup>.

**Figure N° 4: Représentation du cercle vicieux « *Small is difficult* » de TORRES**



Source : TORRES Olivier, « Les PME ». Ed, Domino, Flammarion, Paris.

Enfin, nous constatons que de nombreux auteurs ont essayé de donner une définition qualitative de la PME. Pour JULIEN (1984, p. 2), il n'y a pas de frontière claire et précise entre la petite et la grande entreprise car, entre ces deux extrêmes, il existe une multitude d'entreprises aux caractéristiques diverses. Ainsi, les spécificités des grandes entreprises et des PME ne sont pas nécessairement en complète opposition.

<sup>30</sup> TORRES, Olivier, « les PME ». Ed, Domino, Flammarion, Paris. P 62.

### 3-2- Les définitions quantitatives

Pour effectuer des travaux de recherche ou réaliser des études empiriques, il est beaucoup plus aisé de travailler avec des critères quantitatifs. En effet, ceux-ci permettent l'identification rapide et claire de ce que l'on entend par PME. Ces définitions varient selon les pays, les auteurs et les secteurs d'activité. Aux Etats-Unis, par exemple, une entreprise de 500 salariés est encore considérée comme une PME. En Belgique, le seuil est fixé à 200 et seulement à cent en Suisse<sup>31</sup>. Dans toutes les approches quantitatives, des frontières sont établies entre les petites, les moyennes et les grandes entreprises en fonction de leur taille. Les critères les plus utilisés étant le nombre de travailleurs, le chiffre d'affaires et le total du bilan. La Commission de l'Union Européenne a constaté qu'en Europe, la PME est essentiellement définie à partir de critères quantitatifs. Cependant, les critères et les seuils sont souvent différents d'un Etat à l'autre, ce qui rend difficile les comparaisons internationales. Aucune définition standard n'étant prévue, l'observatoire européen définit une PME comme une entreprise de moins de 500 travailleurs. A l'intérieur de ces PME, il distingue trois catégories d'entreprises : les TPE (très petites entreprises) de 0 à 9 travailleurs (y compris les indépendants), les petites entreprises de 10 à 99 travailleurs, et les moyennes entreprises de 100 à 499 travailleur.

Ces seuils ont encore été récemment modifiés par une Recommandation de la Commission Européenne du 6 mai 2003 : « *Les moyennes entreprises ont un effectif entre 50 et 249 personnes. Le seuil du chiffre d'affaires sera augmenté à 50 millions d'euros et celui du total du bilan à 43 millions d'euros. Les petites entreprises ont un effectif entre 10 et 49 personnes. Le seuil du chiffre d'affaires et le total du bilan seront augmentés à 10 millions d'euros. Les micro-entreprises ont un effectif de moins de 10 personnes. Un seuil de 2 millions d'euros pour le chiffre d'affaires et le total du bilan sera introduit.* ». Cependant, afin de permettre une transition aisée au niveau communautaire et national, elle n'a été appliquée qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005. La nouvelle définition maintient les différentes classes d'effectif permettant de définir les catégories des micros, petites et moyennes entreprises. Elle prévoit néanmoins une augmentation substantielle des plafonds financiers (chiffre d'affaires et total du bilan), résultant notamment de l'inflation et de la croissance de la productivité, depuis 1996, date de la première définition communautaire des PME.

<sup>31</sup> TORRES Olivier, « Les PME ». Ed. Dominos Flammarion, 1999. P14.

L'INSEE définit une PME comme une entreprise disposant d'un effectif maximal de 499 salariés, alors que, pour la commission européenne, cet effectif est de 250 employés.

Etablir une définition quantitative de la PME pose de réelles difficultés. Néanmoins, il nous semble indispensable de se référer à une définition afin de délimiter notre champ d'étude. L'Algérie a adopté la Charte de Bologne sur le PME en Juin 2000 et défini les différents types d'entreprises comme suit : « *La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars. La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars. La très petite entreprise (TPE) incarnée par l'entreprise familiale ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 Millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars* » (Bouyacoub, 2006).

### 3-3- Caractéristiques des PME

Les petites et moyennes entreprises, ont généralement les caractéristiques suivantes<sup>32</sup>:

- une gestion personnalisée, tenant à la très forte interdépendance entre l'entreprise et l'entrepreneur. Ainsi, plus la taille de l'entreprise est petite, plus le rôle du dirigeant peut prendre de l'importance ;
- une faible spécialisation du travail, tant du point de vue de l'entrepreneur que des employés (cette polyvalence donne à l'entreprise une flexibilité et une souplesse, permettant l'adaptation aux changements) ;
- une stratégie implicite, issue d'un processus de décision, traduisant le schéma (intuition – décision – action) ;
- un système d'information interne peu complexe, permettant une diffusion rapide et réciproque des informations entre direction et employés ;
- un système d'information externe simple, essentiellement lié à la perception de son marché ;
- la recherche d'un environnement stable, malgré l'accélération du changement, car la petite entreprise n'a que peu de poids sur son environnement ;
- les P.M.E. sont insérées dans le territoire où elles sont implantées.

<sup>32</sup> MOKRANE Ali «Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse à partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou». P 52.

De plus, nous pouvons inclure les caractéristiques suivantes<sup>33</sup> :

- La P.M.E. est spécifique. La petite entreprise n'est plus considérée comme un modèle réduit de la grande entreprise, mais comme une entreprise à laquelle, on peut associer des particularités. Ainsi, la P.M.E. ne peut plus être considérée comme un simple modèle réduit, voire infantile d'un archétype d'entreprise. Tout comme le groupe industriel, elle constitue un être qui a sa propre réalité, sa propre existence.
- Le monde des P.M.E. est hétérogène. Les P.M.E. sont considérées comme un ensemble trop hétérogène, pour se prêter à une tentative de généralisation. La P.M.E., n'est pas une catégorie homogène, mais une appellation commode, qui désigne une réalité multiple susceptible de se différencier par activité, par la forme de propriété, par les stratégies adoptées et par les modes de gestion.

### **3 -4- Les atouts et les faiblesses des PME**

Les PME possèdent un bon nombre d'atouts qu'elles peuvent mettre en avant pour un maximum de profits. Il s'agit entre autres de :

- La rapidité de prise de décision. La PME affiche une grande souplesse lui permettant d'avoir une certaine vitesse de réactivité aux événements nouveaux qui la secoueraient.
- La fluidité de la circulation de l'information. Le nombre réduit des employés de la PME rend la communication entre ses dirigeants très fluide, augmentant ainsi les potentialités de concertation et de réactivité.
- La concentration de l'effort. En général, la PME n'a qu'un marché ou un segment de marché qu'elle peut maîtriser, ce qui lui donne en permanence une vision nette de son évolution et lui permet de réaliser la meilleure adéquation produit / marché.

Les PME souffrent de plusieurs faiblesses que nous essaierons de résumer dans les principaux points suivants :

- L'autonomie. L'autonomie reste pour un grand nombre de PME très relative, du fait de leur orientation, principalement, vers la sous-traitance par rapport aux grands groupes.
- La fragilité de leur structure financière. La majorité des bilans des PME sont caractérisés par le poids élevé du court terme.

---

<sup>33</sup>TORRES Olivier « P.M.E. de nouvelles approches ». PP.27-37.

-Le manque de notoriété. Les PME sont en général peu connues, aussi bien du public que des éventuels partenaires de l'entreprise (fournisseurs, clients, administrateurs, banques ...), ce qui engendre un manque de confiance de ces derniers à son égard.

-La difficulté à se procurer des ressources financières et humaines. Sa sous capitalisation et ses manques de notoriété rendent son accès aux ressources financières très laborieux.

Il en est, également, de même pour le recrutement des compétences professionnelles qui préfèrent vendre leurs services aux grands groupes pour diverses raisons, notamment le salaire et le choix de carrière.

### **Conclusion au chapitre**

A travers ce chapitre, nous avons essayé de faire une revue de la littérature concernant le phénomène entrepreneurial en identifiant les principales caractéristiques de l'entrepreneur qui est le cœur même de l'entrepreneuriat. Ensuite, il nous a semblé important de donner un aperçu général sur la PME qui est le résultat des actes de l'entrepreneur.

Les recherches sur le thème de l'entrepreneuriat qui ont beaucoup progressé ces dernières années, reconnaissent toutes le caractère complexe et multidimensionnel du phénomène. De nombreux concepts et modèles ont été élaborés pour en délimiter le champ de recherche et mieux étudier le phénomène. L'entrepreneuriat est un phénomène combinant un individu et une organisation. L'un se définit par rapport à l'autre et vice versa. Ainsi, le terme entrepreneuriat décrit une relation symbiotique entre un entrepreneur et une organisation. L'entrepreneur agit, structure et engage son environnement à des fins socio-économiques. Son action induit du changement et conduit à une modification partielle d'un ordre existant. L'entrepreneuriat est l'ensemble des activités et des démarches qu'impliquent la création et le développement d'une entreprise et plus généralement la création d'activité. L'entrepreneuriat décrit ce que font les entrepreneurs car, à l'origine d'une entreprise, il y a toujours un individu doté d'un certain esprit d'entreprise et d'une volonté d'entreprendre.

Malgré l'intérêt que suscitent les petites entreprises et le rôle qu'elles jouent dans le développement et la croissance économiques, leur champ d'analyse reste très hétérogène et nuancé, l'absence d'une définition commune et consensuelle rend difficile la construction d'une théorie générale des PME.

# *Chapitre II*

## ***Chapitre II : Caractéristiques des entreprises familiales***

### **Introduction au chapitre**

Nous procéderons, dans ce deuxième chapitre, à la présentation des cadres théoriques pertinents à l'analyse des caractéristiques des entreprises familiales qui vont nous permettre de saisir les concepts et de mieux appréhender la réalité des entreprises familiales. Le premier point sera consacré à l'évolution et aux origines de l'entreprise familiale et les principales recherches faites dans ce domaine. Ensuite, nous aborderons le concept de l'entreprise familiale en s'appuyant sur les travaux et recherches antérieures en analysant l'interaction entre les deux sous-systèmes, l'entreprise et la famille, ainsi que le rôle de la famille dans la création d'entreprise à travers les capitaux familiaux. Enfin, le dernier point sera consacré aux caractéristiques des entreprises familiales.

### **1-L'évolution de l'entreprise familiale**

#### **1-1-Les origines de l'entreprise familiale**

Sur le plan rationalité des conduites, l'entreprise et la famille s'opposent très nettement, alors que la première est animée par une logique instrumentale, visant surtout le résultat, la famille, quand à elle, est davantage gardienne de valeurs éthiques. La famille entrepreneuriale représente l'opportunité de réunir les deux tendances comme le montre la stratégie patrimoniale poursuivie par la plupart de ces entreprises. Un membre d'une firme familiale est à la fois épargnant, créancier, actionnaire, décideur et parent d'un ou plusieurs enfants. Pour assurer la survie et l'indépendance de l'outil professionnel, les entrepreneurs familiaux visent la pérennisation. L'entreprise familiale représente une forme d'organisation capitaliste qui peut s'accorder aux défis de notre époque.

Autrefois, la famille fut le berceau des premières exploitations d'unités de production domestique et de vastes maisons qui subvenaient aux besoins de la famille élargie. Depuis, famille et entreprise se sont dissociées, mais en partie seulement. Par conséquent, la division du travail a accompagné le développement. Le développement de toute économie désintègre des rôles qui formaient initialement un tout. Les facteurs qui ont ainsi permis aux entreprises de s'affranchir de leurs origines familiales peuvent s'expliquer d'abord par le moment où le volume de la production familiale a durablement dépassé son autoconsommation et dégagé un surplus échangeable, puis celui où le marchand a proposé ses services pour organiser

l'échange contre monnaie, ce fut encore le moment où le contrat de travail et le salariat ont supplanté l'esclavage, et enfin la création de la société anonyme.

De nombreuses étapes ont permis d'émanciper l'entreprise par rapport au berceau familial. L'essor du capitalisme, la multiplication des entreprises ont protégé la famille contre les aléas du marché puisque des opportunités d'emploi sont offertes aux membres de la fratrie.

### **1-2- Regain d'intérêt pour l'entreprise familiale**

L'évolution économique de ces dernières années, fondée sur l'essor du capitalisme financier, a forgé une image un peu négative de l'entreprise familiale qui apparaît comme une survivance d'un monde dépassé, rétrograde et conflictuel.

Depuis le milieu des années 80, l'attention tant des professionnels que du monde universitaire s'est portée sur le phénomène des entreprises familiales. Les recherches sur ces dernières ont connu un regain sensible d'intérêt, en particulier dans la littérature anglo-saxonne (Allouche et Amman, 2000). En France, le capitalisme familial et l'entreprise familiale connaissent un regain d'intérêt. Cette tendance est accentuée par la crise économique actuelle qui, avec les interrogations qu'elle suscite, replace le capitalisme familial dans le débat économique et montre que cette forme de capitalisme a des atouts spécifiques, utiles surtout en période de crise : continuité, vision à long terme, réactivité, rapports sociaux plus directs et fondés sur la confiance, économie de moyens, prudence,... (OlivierMollerio, 2009).

Malgré les atouts de l'entreprise familiale et son évidente endurance, cette forme d'organisation a longtemps souffert d'une mauvaise réputation et les historiens des entreprises l'ont souvent considéré comme un modèle dépassé. Cela est dû, certainement à l'émergence des grandes sociétés managériales américaines qui a coïncidé avec l'émergence des Etats-Unis. De plus, l'influence de la théorie de la révolution managériale (Berle et Means, 1932), annonçait l'avènement du pouvoir des managers.

Dans les années d'après-guerre, des historiens américains tels que Landes ou Sawyer (cités dans Daumas et Landes, 2003) ont attribué le retard de la France du XIXe siècle à un capitalisme familial conservateur et petit-bourgeois, reflet d'un environnement social et culturel hostile à l'industrie. Plus récemment, les analyses historiques de Chandler (1990) ont attribué le déclin relatif de la Grande-Bretagne à la fin du XIXe siècle au comportement des entrepreneurs familiaux anglais. Selon Chandler, la volonté de maintenir leur contrôle sur

leurs entreprises a conduit les dirigeants anglais à ne pas effectuer les investissements nécessaires en économies d'échelle et d'étendue. Or, ces investissements, à l'époque de la deuxième révolution industrielle, étaient indispensables pour maintenir la compétitivité des entreprises. Les critiques de Chandler et d'autres historiens comme Lazonick (cité dans Jones et Rose, 1993) ne portent pas tant sur l'entreprise familiale dans l'absolu que sur son adéquation à certains stades du développement industriel. Cependant, un certain nombre d'historiens ont nuancé l'analyse de Chandler. Le comportement des entreprises familiales - de même que celui des entreprises non familiales - serait déterminé fondamentalement par leur environnement (social, économique) et non pas par l'inadéquation de leur structure. D'ailleurs, l'histoire du capitalisme familial à travers le monde montre que des entreprises partageant une même structure mènent des stratégies très différentes dans des environnements différents, démontrant ainsi l'adaptabilité du capitalisme familial à de nombreux contextes.

Dès le début des années 1980, on constate un regain d'intérêt pour les entreprises familiales au travers la multiplication d'articles de recherche, la publication de livres et la création, d'abord aux États-Unis, puis en Europe, de centres de recherche et de formation dédiés à ce type d'entreprise. En France, le Wendel International Center for Family Enterprise de l'INSEAD et HEC FAMILY BUSINESS Center font partie des centres d'excellence mondiaux pour l'étude et la recherche sur les entreprises familiales. Trois facteurs principaux expliquent ce regain d'intérêt pour l'entreprise familiale.

Premièrement, les études empiriques ont montré que, malgré les nombreuses évolutions de l'économie, les entreprises familiales représentent toujours une part importante de l'économie, contrairement à ce qui avait été prédit au début du XXe siècle. Ensuite, l'essoufflement au cours des années 70 du modèle fordiste de production et l'entrée dans une période qualifiée de « troisième révolution industrielle », a mis fin au déclin des petites entreprises et a permis l'émergence d'entreprises personnelles de taille conséquente. Enfin, les défis posés par l'évolution de l'institution familiale depuis les années 60 ont suscité l'intérêt des consultants et des chercheurs qui ont alors développé une théorie de la gouvernance de l'entreprise familiale (Gilding, 2000).

Plus récemment, de nombreux pays occidentaux ont porté leur intérêt sur les entreprises familiales qui s'est exprimé au niveau gouvernemental de ces pays. En Finlande, le ministère du Commerce et de l'Industrie a commandité en 2004 un rapport à un groupe d'experts chargés de : travailler sur la définition de l'entreprises familiale, d'établir le poids des

entreprises familiales dans l'économie Finlandaise et de faire des propositions en faveur de cette catégorie d'entreprises.

Le rapport du groupe recommande une définition de l'entreprise familiale et invite les autorités à développer l'outil statistique en conséquence. Le rapport finlandais propose aussi de renforcer les liens entre l'éducation et les entreprises familiales, de limiter au maximum le poids fiscal sur les actionnaires familiaux à l'occasion des transmissions et d'encourager l'organisation d'événements pour promouvoir l'entreprise familiale.

En Espagne, le ministère de l'Industrie, du Tourisme et du Commerce a élaboré en 2008 un guide à destination des entreprises familiales. C'est la prise de conscience de la contribution des entreprises familiales à la stabilité de l'emploi qui a motivé l'élaboration de ce guide dont l'objectif est de « répondre au besoin, de la part de l'administration, d'optimiser les politiques d'information et de communication pour le développement et l'amélioration de la gestion des entreprises familiales ». Ce guide s'adressait essentiellement aux petites et moyennes entreprises.

En Grande-Bretagne, un rapport de l'*Institute for Family Businesses* explorait en 2008 les problématiques des entreprises familiales et suggérait les politiques à envisager. Les pistes suggérées par le rapport sont les suivantes : le maintien d'un contexte fiscal favorable, le rapprochement des cédants et des repreneurs (à l'image de ce qui existe en France) et l'amélioration de l'accès au « capital patient » dont les entreprises familiales ont besoin.

Enfin, la Commission Européenne a mené une étude afin de rassembler les connaissances concernant les entreprises familiales en Europe (2008). La Direction Générale des Entreprises de l'UE a aussi constitué un groupe d'experts qui travaille sur les entreprises familiales depuis 2007 et dont les conclusions seront bientôt disponibles. Ces initiatives inédites autour de l'entreprise familiale sont la preuve de la prise de conscience par les autorités économiques de l'importance de l'entreprise familiale et la continuité des entreprises est un enjeu majeur et que cette continuité est souvent mieux assurée lorsque la transmission se fait dans un cadre familial.

### **1-3-Les recherches sur les entreprises familiales dans les années 80**

Les études de l'entreprise familiale apparaissent dans la décennie 80. Les premiers travaux sont qualitatifs et s'attachent à conceptualiser ce qu'est l'entreprise familiale. Ces derniers sont influencés par les écrits précédents des précurseurs. C'est notamment le cas du travail pionnier de Christensen (1953) qui a soulevé la problématique de la relève dans les petites et moyennes entreprises familiales ; le travail de Levinson (1971) pour qui la seule

solution pour une viabilité à long terme de l'entreprise familiale est de se tourner vers un management professionnel ; le travail de Longenecker et Schoen (1978) qui, après avoir étudié le processus de succession entre le père et le fils, ont proposé un modèle en sept étapes allant du rôle passif vers le stade de la succession confirmée où le successeur joue le rôle de leader.

Astrachan (2003) fait remonter la naissance proprement dite du champ de recherche sur l'entreprise familiale à la publication en 1983 d'un numéro spécial du journal *Organizational Dynamics*, consacré à cette entreprise. Plusieurs autres études situent le regain sensible d'intérêt pour les entreprises familiales dans la littérature en management et en entrepreneuriat dans les années 1980 (Hollander et Elman, 1988 ; Allouche et Amann, 2000 ; Bird et al., 2002 ; Getz et Nilsson, 2005).

La décennie 80 voit également apparaître des associations de praticiens et professionnels œuvrant au sein des entreprises familiales. En 1981, par exemple, naît en France l'idée de fonder une association internationale d'entreprises familiales au moins bicentennaires : les *hénokiens*. Les critères d'appartenance aux hénokiens sont (peu importe le pays d'origine) la longévité (200 ans d'âge au moins), la pérennité (majorité détenue par les descendants du fondateur et direction effective assurée par l'un d'entre eux) et la bonne santé financière (Allouche et Amann, 2000). Si en 1999, cette association, se définissant comme une alternative aux multinationales, ne comptait que vingt-six entreprises membres, leur nombre est passé en 2006 à trente-six et en 2008 (jusqu'en mai 2009), l'association comprenait quarante entreprises familiales. Plusieurs autres institutions reconnaissent la contribution de l'entreprise familiale aux économies et participent ainsi à son développement. C'est ainsi que des centres et des Chaires sont créés dans le but de stimuler les recherches dans ce domaine.

Rien qu'aux Etats-Unis, au Canada et au Royaume-Uni, le nombre d'institutions intégrant un programme en entreprise familiale atteignait 50 en 2006 et 54 jusqu'en mai 2009. Les périodes de crises ont remis en cause les grandes entreprises et la puissance des managers. Cela est lié à leur échec face à la crise des années 70. Au cours de ces années, on a pu parler d'un « phénomène entrepreneurial » ; les créations nettes d'emplois viennent des secteurs d'activités où prédominent les petites entreprises. Celles-ci semblent avoir souvent mieux résisté aux crises successives (Marchesnay, 2004 ; Allouche et Amann, 2000).

Il faut souligner que les recherches qui ont émergé vers les années 80 ont été conceptuelles. Les premières recherches et les institutions ont développé des thèmes

spécifiques. Celles-ci ont porté principalement sur l'interaction entre l'entreprise et la famille, la culture de l'entreprise familiale et ses effets, les phases de développement et la succession générationnelle ainsi que l'histoire de l'entreprise familiale.

Cette revue de la littérature montre que les problèmes de succession et de croissance de l'entreprise familiale reviennent de façon récurrente et la question de définition de ce type d'entreprise n'est pas encore tranchée. Cette question de définition constitue une lacune importante de la recherche actuelle sur l'entreprise familiale. Comment peut-on sérieusement prouver la prédominance dans les économies ou justifier l'intérêt de la recherche sur une entreprise familiale qui n'a pas encore de définition unanime ?

## **2- L'entreprise familiale**

### **2-1-Les entreprises familiales : un ensemble très hétérogène**

Les entreprises familiales forment un groupe très hétérogène. Les définitions présentés dans la littérature de gestion sont à la fois très nombreuses et très variées. Cette hétérogénéité particulièrement marquée porte sur les limites plus ou moins élargie de la famille, sur le concept retenu du contrôle, sur le nombre des familles détenant ce contrôle, mais également sur la durée requise pour caractériser une firme donnée de familiale. Jean –Jacques Croutsche et Basil Ganidis<sup>1</sup> démontrent, à partir d'une étude empirique, les similitudes et les différences des entreprises familiales. Ces dernières concernent notamment la taille, la part du capital détenu par la majorité familiale et le marché de cotation choisi par ces entreprises. Pour cerner précisément le concept d'entreprise familiale, ils proposent la part du capital et le pourcentage de voix qui reviennent à la majorité familiale. Pour eux, plus la taille de l'entreprise est grande, moins ces deux éléments sont importants.

### **2-2-La multiplicité des définitions de l'entreprise familiale**

Il est nécessaire de définir l'entreprise familiale avant d'étudier ses caractéristiques « Définir l'entreprise familiale est le défi premier et plus évident qui se présente aux chercheurs dans ce domaine (Handler, 1989, p. 258) »<sup>2</sup>. Les études réalisées dans le domaine de l'entreprise familiale ont montré que la diversité caractérise, à la fois, l'objet d'étude et ses définitions. Malgré leur importance, le survol de nombreux écrits, permet de constater un

---

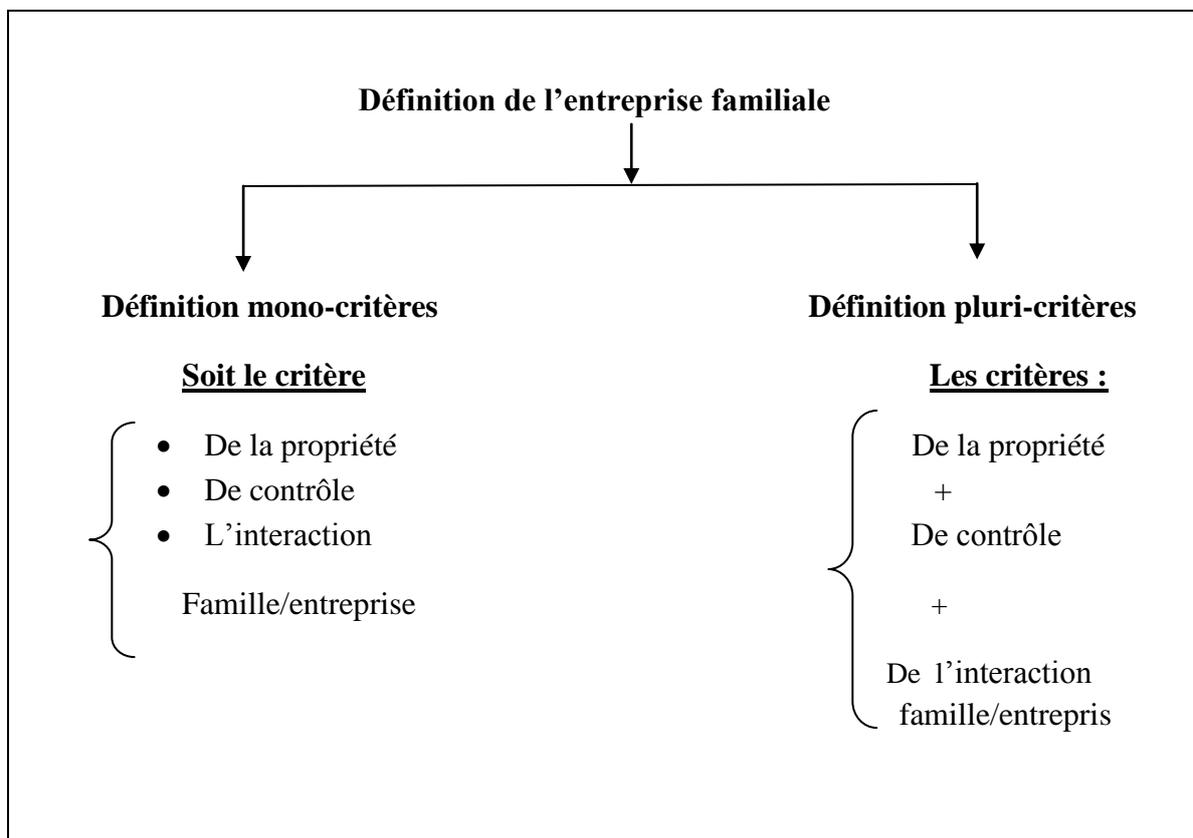
<sup>1</sup> CROUTSCHE Jean –Jacques et GANIDIS Basile « Les entreprises familiales : un ensemble très hétérogène ». Dans la revue problèmes économiques « Le retour en grâce du capitalisme familial ».13 mai 2009.P8.

<sup>2</sup> BASLY Sami « L'internationalisation de la pme familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance », novembre 2006.Page 36.

manque de consensus à propos de la définition de l'entreprise familiale. L'absence de consensus montre bien la complexité de ce champ d'étude. La difficulté réside dans le fait que l'entreprise familiale ne peut être appréhendée ni à travers des formes juridiques spécifiques ni à travers des tailles spécifiques (ALLOUCHE et AMANN, 2000). Il est frappant de remarquer que le seul consensus, auquel ont abouti de nombreux efforts de définition de l'entreprise familiale, est qu'il n'y a pas d'accord sur une définition unique (Albert LWANGO, 2009). Dery et al. (1993) « vont jusqu'à dire qu'il y a à peu près autant de définitions qu'il y a de chercheurs »<sup>3</sup>.

ALLOUCHE et AMANN (2000) distinguent deux types de définition : les définitions monocritères et les définitions pluri-critères comme le montre la figure N°5.

**Figure N°5 : Les définitions des entreprises familiales**



Source : HAMMOUDA Nacer-Eddine et LASSASSI Moundir « La main d'œuvre familiale : Quelle utilisation en Algérie ? ». 2<sup>èmes</sup> journées Georges doriot. Ecole de management Normandie. Hec Paris. P 8.

<sup>3</sup> LWANGO Albert « L'entreprise familiale et son capital social ». 2009. P55.

### **2-1-1- Les définitions monocritères**

Elles sont plus anciennes et moins nombreuses. Elles retiennent soit le critère de la propriété, soit le critère de contrôle, soit le critère de l'interaction famille / entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise.

Selon Barnes et Hershon (1976), une entreprise est considérée 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 d'Alcorn (1982) est particulière, puisqu'elle se réfère au critère de la propriété et ne glisse vers une approche pluri-critère que lorsque l'entreprise fait appel à l'épargne publique. La définition retenue par Dyer (1986) 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 ou par plusieurs familles.

Pour d'autres auteurs, c'est le critère du contrôle qui est retenu. C'est le cas de Barry (1975) qui considère une entreprise comme familiale si elle est en pratique contrôlée par une seule famille. La définition retenue par Handler (1989) est quasi-identique, et cet auteur admet toutefois que la famille puisse être étendue. Le critère de l'interaction famille / entreprise est parfois retenu pour caractériser la nature familiale de l'entreprise. C'est le cas de Beckhard et Dyer (1983) qui retiennent la présence de la famille au conseil d'administration, ce dernier considéré comme le lien entre les deux entités (famille et entreprise). Pour Davis (1983), c'est cette interaction entre deux organisations (la famille et l'entreprise) qui caractérise l'entreprise familiale.

Cependant, les définitions monocritères ne sont pas intéressantes pour les chercheurs de l'entreprise familiale puisque ces définitions ne prennent en considération qu'un seul critère de ce type d'entreprise, d'où l'importance accordée aux définitions pluri-critères qui sont plus précises.

### **2-2-2-Les définitions pluri-critères**

Elles sont les plus utilisées. Elles regroupent les trois éléments précédents avec un degré plus au moins important car la tendance actuelle dominante est plutôt une approche multicritères avec une prédominance du critère de détention du capital par la famille. Stern (1986) se réfère à une entreprise détenue et dirigée par les membres d'une ou deux familles. L'entreprise familiale a pu être définie comme une entreprise qui est détenue et dirigée par un ou plusieurs membres d'une ou plusieurs familles (Hollander et Elman, 1988). Green et Pryde (1989) et Aronoff et Ward (1990) adoptent une définition identique. Davis et Tagiuri (1982)

définissent de manière plus détaillée une firme familiale comme « ...une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille influencent 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 »<sup>4</sup>. Pour Rosenblatt, de Mik, Anderson et Johnson (1985), l'entreprise familiale est toute entreprise dans laquelle la majorité de propriété ou du contrôle appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion. Cette implication des membres de la famille est précisée par ces mêmes auteurs. Il s'agit de l'influence sur la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, de rôles dans le management et de la détention de droits de propriété. La définition retenue par Daily et Dollinger (1992) précise le lien des membres de la famille : il doit s'agir de personnes (deux au moins) possédant le même nom qui sont liés au propriétaire qui travaille dans l'entreprise. Ces définitions sont relativement proches les unes des autres, les divergences principales résident dans le nombre de familles susceptibles d'être impliquées.

Un autre groupe de définitions précise plus les seuils de détention ou les degrés d'implication de la famille. Channon (1971) définit une entreprise comme familiale si un membre de la famille a présidé le conseil d'administration, s'il y a eu au moins deux générations de contrôle familial et si au moins 5% des droits de vote demeurent entre les mains de la famille ou d'un trust familial. Leach et alli (1990), considèrent ainsi une entreprise comme familiale quand la famille a un impact considérable sur les opérations en cours ou au futur de l'entreprise et quand un des critères suivants est vérifié : plus de 50% des droits de vote est détenu par une seule famille, un seul groupe familial contrôle effectivement l'entreprise et une proportion significative du haut management de l'entreprise est aux mains de la même famille. La définition de Cromie, Stephenson et Monteith (1995) est assez proche.

Gallo et Estapé (1992) donnent une définition sensiblement différente. Une entreprise est en mains familiales lorsqu'une ou deux familles possèdent plus de 10% du capital et que la somme des parts détenues par les 3 plus grands actionnaires suivants atteint moins d'un tiers du montant appartenant à cette ou ces famille(s). La définition retenue en 1994 considère une firme comme familiale quand plus de 50% du capital est entre les mains d'une famille et que certains des membres de la famille sont activement impliqués dans le conseil d'administration ou dans le management d'entreprise. Astrachan et Kolenko (1994) donnent des précisions supplémentaires : la famille doit selon ces auteurs détenir au moins 50% du capital pour les

---

<sup>4</sup> ALLOUCHE José et AMANN Bruno « L'entreprise familiale : un état de l'art ».P 9.

entreprises ne faisant pas appel à l'épargne publique et 10% dans le cas inverse, l'entreprise doit en outre avoir au moins 10 années d'activité continue, et plus d'un membre de la famille doit être impliqué dans ces activités.

Ces auteurs ajoutent, en outre, un critère qui est celui de la volonté du propriétaire de transmettre l'entreprise à la prochaine génération. Ce critère de la transmission ou de l'intention de transmettre est également retenu par d'autres auteurs (conjointement par ailleurs avec les critères de propriété et d'implication dans le management). Ainsi, pour Churchill et Hatten (1987) une entreprise est familiale par l'anticipation faite qu'un membre plus jeune de la famille assume ou assumera le contrôle de l'entreprise détenue jusqu'alors par un de ses aînés. De manière assez proche, Ward (1987) considère comme familiale une entreprise qui sera transmise à la prochaine génération tant en ce qui concerne le management que le contrôle. Handler (1989) définit l'entreprise familiale comme une organisation dans laquelle les principales décisions opérationnelles et les objectifs quand à la transmission sont influencés par les membres de la famille impliqués dans le management ou dans le conseil d'administration.

Un dernier groupe de définition s'appuie sur des critères supplémentaires. Ainsi, pour Christensen (1953), l'entreprise est dominée par la famille dans le sens où cette dernière lui donne son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) propriétaire d'une partie des actions. Pour Donnelley (1964), le critère familial déterminant est l'identification de l'entreprise à la famille pendant au moins deux générations avec, comme conséquence de ce lien, une influence de la famille sur les politiques de l'entreprise et une influence de l'entreprise sur les intérêts et objectifs de la famille. Cette influence de la famille sur l'entreprise est retenue par Lank (1992). L'entreprise sera considérée comme familiale lorsqu'une ou plusieurs familles exercent une influence déterminante sur les choix stratégiques et/ou la culture de l'entreprise.

Cette multiplicité des définitions reflète un manque de consensus sur ce qu'il faut considérer comme entreprise familiale. Dans l'éditorial de la toute première édition des articles de la *Family Business Review*, Lansberg et al. (1988) traduisent ce délicat problème de définition en s'interrogeant s'il s'agit bien d'entreprises familiales dans trois cas de figure, reflétant la complexité de l'implication familiale dans l'entreprise : (1) une entreprise est propriété familiale, mais elle est gérée par des managers non familiaux ; (2) une entreprise est propriété d'une grande société multinationale, mais elle est gérée par une famille locale ; (3)

une entreprise est propriété conjointe de deux associés, sans lien familial, mais avec chacun un fils œuvrant dans l'entreprise.

Litz (1995) distingue une entreprise familiale par la concentration du pouvoir et de la propriété en de mêmes mains, celles d'une famille, dont les membres cherchent à maintenir des liens sociaux et des influences au sein de l'organisation. Pour lui, ces entreprises possèdent trois caractéristiques fondamentales, à savoir la multiplicité des rôles joués par les membres de la famille, l'influence que peut exercer l'institution familiale sur la vie de l'entreprise et l'intention de continuité intergénérationnelle. Litz (1995), très cité dans la littérature lorsqu'il s'agit de définir l'entreprise familiale, illustre cette complexité par le croisement de trois différents niveaux d'implication de la famille dans la propriété et dans la gestion. Il aboutit à une grille ressortant neuf cas de figure lui permettant d'identifier les entreprises familiales, avec des variantes comme l'illustre la figure N°6.

**Figure N°6 : Définir l'entreprise familiale : une approche à base structurelle**

<b>GESTION</b>	Individuelle	1	2	3
	Familiale	4	5	6
	Dispersée	7	8	9
		Individuelle	Familiale	Dispersée
		<b>PROPRIETE</b>		

**Source :** LWANGO Albert « L'entreprise familiale et son capital social : fondement et limites de l'avantage concurrentiel à travers la croissance et la succession ». Thèse de doctorat à l'université catholique de Louvain, 2009. P58. (Litz, 1995).

Les quatre cellules 1, 3, 7 et 9 sont hors domaine de l'entreprise familiale, les intérêts familiaux se montrent potentiellement significatifs dans les cinq autres cellules avec des variantes (Litz, 1995). De cette complexité, Litz (1995) arrive à deux conclusions majeures : (1) les entreprises diffèrent en termes de présence de la famille (cela traduit une complexité dans l'implication de la famille, dès lors que les intérêts familiaux eux-mêmes se manifestent dans des voies significativement différentes : soit dans la gestion, soit dans la propriété, soit dans les deux à

la fois) ; (2) cette variante implique qu'une entreprise sera familiale dans la mesure où sa propriété et sa gestion se trouveront concentrées dans une même unité familiale.

Cette deuxième conclusion de Litz (1995) constitue un premier principe de définition de l'entreprise familiale. Elle permet de voir, derrière l'appellation entreprise familiale, plusieurs variantes possibles et une discussion ouverte - par exemple lorsqu'il s'agit maintenant de quatre ou plusieurs niveaux de propriété et de gestion ; de deux, trois ou quelques unités familiales... Astrachan et al. (2002) soulignent ainsi la difficulté liée à la catégorisation des entreprises influencées par deux ou plusieurs familles non liées. C'est le cas de deux descendants de deux fondateurs sans liens familiaux bien que les deux familles influencent cette entreprise, il y a équilibrage de l'influence de l'une à l'autre. La question reste posée, à savoir à partir de combien des familles impliquées l'entreprise cesse d'être familiale ?

Ce qui précède montre la délicatesse de trouver une définition unique de l'entreprise familiale alors qu'une définition unanime faciliterait la construction d'une base de connaissance partagée (Lansberg et al, 1988). En attendant, chacun s'efforce de présenter une définition utilisable dans ses recherches et les différences des définitions adoptées conduisent à des résultats significativement différents, selon les critères retenus (Cadieux et Lorrain, 2002 ; Piluso, 2004). Ce qui traduit une absence fréquente de consensus et un manque de précision dans la recherche traitant de l'entreprise familiale, avec entre autres comme conséquence une évaluation imprécise de l'importance des entreprises dans les économies de différents pays.

Donc, les définitions qui paraissent les plus pertinentes sont celles qui utilisent conjointement plusieurs critères. Les plus prédominants sont : le contrôle de la propriété, le contrôle ou au moins l'influence sur le management et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future.

### **2-2-3- Définition de l'entreprise familiale selon l'approche systémique**

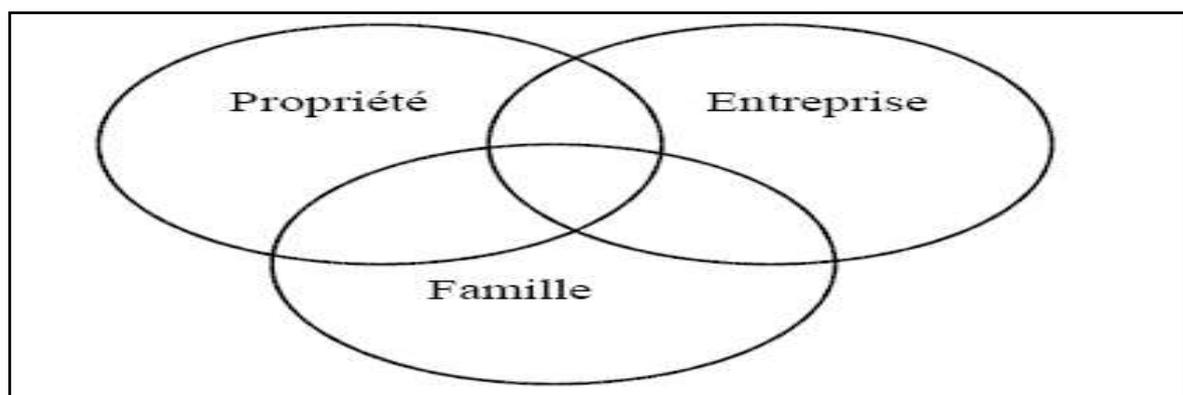
Selon l'approche systémique, l'entreprise familiale est composée de deux sphères : la famille et le business. Selon Kepner « *les éléments du système familial sont tellement entremêlés avec ceux de l'entreprise que l'on ne peut les démêler sans perturber sérieusement l'un ou les deux systèmes* »<sup>5</sup>. Donc pour lui, l'entreprise familiale représente l'interaction entre deux systèmes sociaux complexes, les systèmes d'affaire et le système familial qui sont différents en termes de structures, d'objectifs et de tâches. Malgré l'important apport de cette

---

<sup>5</sup> BASLY Sami « L'internationalisation de la PME familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance », novembre 2006. Page 39.

approche, (Hollander et Elman, 1988 ; Whiteside et Brown, 1991) ont suggéré de conceptualiser l'entreprise familiale en tant qu'entité unique et d'analyser les caractéristiques du système entreprise/famille en entier. Les études sur les spécificités des entreprises familiales ont contribué à mettre en évidence les caractères pris en compte dans la définition théorique de l'entreprise familiale qui est considéré comme une entité unique. Pour Davis, Pett et Baskin (2000), l'unicité de l'entreprise familiale serait due à : l'évènement de la succession, l'implication familiale dans la prise de décision, la question du développement professionnel des membres de la famille, la question de l'incorporation de gestionnaires non - membres de la famille, l'existence d'un écart entre les objectifs de la famille et les objectifs institutionnels. Chandler (1977, p. 9), a donné les éléments caractéristiques de l'entité " entreprise familiale " dans le contexte américain « *dans certaines entreprises, l'entrepreneur et ses proches associés qui ont fondé l'entreprise (et leurs familles respectives), continuent à détenir la majorité du capital. Ils maintiennent une relation personnelle proche avec les managers et pèsent de leur poids dans les décisions de haut niveau et en particulier celles concernant la politique financière, l'allocation de ressources et la sélection des hauts dirigeants. Une telle entreprise moderne peut être appelée " entreprise entrepreneuriale " ou " familiale ". Et une économie ou un secteur dominé par de telles entreprises peut être considéré comme un système de capitalisme entrepreneurial ou familial.* »<sup>6</sup>. D'après cette définition, ce sont le contrôle de la propriété et le rôle de la famille dans la prise de décision stratégique qui caractérisent l'entreprise familiale comme le montre la figure suivante.

**Figure N°7 : La prise de décision stratégique dans l'entreprise familiale**



**Source :** COLOT Olivier et CROQUET Mélanie « La combinaison d'indicateurs comptables et de caractéristiques de propriété et de gestion permet-elle d'expliquer l'endettement financier des PME familiales ? ». Université Mons Hainaut. Centre de Recherche Warocqué. P 4.Site internet :

<sup>6</sup> BASLY Sami « L'internationalisation de la pme familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance », novembre 2006. Page 40.

L'entreprise familiale est une entreprise comme les autres si ce n'est l'importance du rôle joué par la famille dans sa structuration et dans sa gestion. En générale, la famille s'implique sur deux niveaux. Une implication dans le contrôle de l'entreprise, c. à. d la détention d'une part majoritaire des droits de vote. Les membres de la famille peuvent faire partie de l'équipe de direction ou occuper des positions d'autorité au sein de l'organisation et peuvent aussi siéger au sein du conseil d'administration. On parle de critères quantitatifs lorsqu'il s'agit du contrôle et de la détention du capital par la famille. Une implication dans la marche de l'entreprise, c à. d. au niveau du management et au niveau gouvernance. On parle de critères qualitatifs, en termes d'implication dans le management, de culture d'entreprise et d'interaction famille/entreprise.

Pour Chua, Chrisman et Sharma (1999), l'entreprise familiale est considérée comme étant celle «gouvernée et/ou gérée avec l'intention de développer et de poursuivre la vision d'une coalition dominante contrôlée par les membres d'une même famille, ou de plusieurs familles, de telle manière qu'elle sera potentiellement durable à travers les générations »<sup>7</sup>. Ainsi, la vision de l'entité, de sa culture, ainsi que la pérennité sont des traits déterminants caractérisant l'entreprise familiale.

### 2-3- Les interactions entre famille et entreprise

La réussite et le développement de toute entreprise familiale dépend de la qualité des relations qui existent entre les membres de la cellule familiale. Avant d'étudier les interactions les interactions famille –entreprise, nous allons expliquer d'abord le concept de la famille et son impact sur l'entreprise.

#### 2-3-1- Le concept de « famille »

Le mot famille, provient du mot latin *famulus*, qui signifiait à l'origine *serviteur*, c'est-à-dire l'ensemble des esclaves et des serviteurs vivant sous le même toit. Ensuite, ce mot a évolué et pris la définition suivante : la maison, le maître, la femme, les enfants et les serviteurs vivant sous le même toit (Mouline, 1999, p. 45).

Pour Segalen (1981), la famille est un terme qui désigne à la fois individus et relations. La famille dite nucléaire regroupe le père, la mère et les enfants nés de leur union. Elle est donc composée de deux générations.

<sup>7</sup> BASLY Sami « L'internationalisation de la PME familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance », novembre 2006. Page 43.

Dery, Depuis, Hurgon et Peloquin (1993, p. 14) propose la famille reconstituée, c'est-à-dire « un homme et une femme vivant sous le même toit avec un ou des enfants issus de leur précédent mariage auquel(s) s'ajoutent parfois un ou des enfants qu'ils auront ensemble »<sup>8</sup>.

Il n'existe pas de définition unique pour déterminer ce qu'est « la famille ». En effet, selon Coltrane (1998), Busch(1990) et Lacourse(1994), la définition peut varier en fonction du nombre de générations et du type de liens qu'on veut y inclure. Le tableau suivant donne les différentes catégories de famille.

**Tableau N° 3: Les catégories de familles selon la composition des unités familiales**

Types de familles	Composition	Synonymes
<b>Famille nucléaire</b>	Père, mère et leurs enfants, vivant ensemble.	Famille conjugale, famille biparentale, noyau familial, ménage familial.
<b>Famille élargie</b>	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 .tendue, famille souche, famille cosanguine.
<b>Famille élargie</b>	Mère ou père vivant seul avec un ou plusieurs enfants.	Parent unique, ménage Monoparental.
<b>Famille recomposée</b>	Deux adultes vivant avec un ou plusieurs enfants nés d'unions différentes, antérieures ou de l'union présente.	Famille reconstituée, famille composée.

Source : Louise CADIEUX « La succession en entreprise familiale: analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes ». Aout 1999. Lacourse (1994).P21.

D'après le tableau N°3, la notion de « famille » peut inclure un nombre indéfini de personnes. Selon McGoldrick et Gerson (1982) « la famille est formée d'un réseau de parenté d'au moins trois générations existant à la fois dans le présent et résultant d'une évolution dans le temps »<sup>9</sup>. Par ailleurs, la famille est le premier groupe social auquel appartient un individu (Rocher, 1969; Morval et Biron, 1993). Ce groupe social, comme tous les autres groupes sociaux, évolue au travers des règles, implicites ou explicites, lesquelles, lorsque elles sont fonctionnelles et flexibles, apportent de la stabilité et contribuent à l'évolution de la famille à

<sup>8</sup> COLOT Olivier « La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises ».2007.P39.

<sup>9</sup>CADIEUX Louise « La succession en entreprise familiale: analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes ». Aout 1999. Lacourse (1994).P21.

laquelle les membres appartiennent (Benoît, Malarewicz, Beaujean, Colas et Kannas, 1988) (Louise Cadieux, 1999). Selon Kepner (1983), la famille doit apporter une sécurité au niveau économique, un sens identitaire et satisfaire un besoin social d'appartenance et d'affection. La famille représente un lieu de multiples représentations sociales. Parents et enfants apportent, traitent, s'imprègnent des informations venues du monde et qui entourent le groupe familial. Ces données sont transmises de manière explicite ou implicite au travers d'attentes, de commentaires, de joies ou de déceptions et modèlent les expériences individuelles et/ou collectives qui se transforment en un système représentatif et sélectif. Ainsi, les familles véhiculent les valeurs de l'ordre social qui domine la société (Castellan, 1986).

Pour Perraut (1992), le système familial est régi par des échanges émotifs, est constitué du couple, des parents et des enfants. C'est aussi un lieu où règnent l'affectivité, la loyauté, le bien-être et l'entraide.

Bourdieu (1993), quant à lui, considère la famille comme un agent actif, doté de volonté, capable de penser. Selon lui, le rôle de la famille est d'instituer à chacun de ses membres, de manière durable, des sentiments propres à assurer l'intégration qui est la condition d'existence et de pérennité du groupe. La famille regroupe un ensemble d'habitudes qu'elle inculque aux enfants par différents processus, et forme un ensemble de valeurs auprès de ses membres (aide, soutien, respect, rejet, etc.). Ces valeurs permettent aux membres de la famille d'acquérir un esprit de famille. Elle met ainsi en œuvre le mécanisme de la reproduction socioculturelle, et contribue aux phénomènes de l'accumulation et de la transmission des capitaux économiques, socioculturels et symboliques qui définissent les conditions de l'individu. « *La famille est un des lieux par excellence de l'accumulation du capital sous ses différentes espèces et de sa transmission entre les générations* »<sup>10</sup> (Bourdieu, 1993).

Pour Arregle, Durand et Very (2004), la famille est « *un système social régi par des lois et habitudes pour prendre soin des besoins de ses membres* ». Elle les imprègne « *d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales et des normes de comportement portées par le groupe familial* »<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup>COLOT Olivier « La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises ».2007. P40.

<sup>11</sup> Idem.

### 2-3-2-Interaction famille - entreprise

Tout comme les relations que l'entreprise établit avec ses clients et ses fournisseurs sont importantes, les relations au sein de la famille représentent aussi une dimension stratégique pour l'entreprise (Hoy et Verser, 1994). Ainsi, la qualité des relations entre les membres de la famille peut devenir une source potentielle d'avantage compétitif (Morris et al., 1997).

Selon Miller et Rice (1967), l'entreprise familiale est composée d'un système « entreprise » et d'un système « affectif ». Le premier prime sur les finalités économiques et les ressources et le second prime sur les intérêts de la famille. Quant au dirigeant de l'entreprise familiale, il fait partie des deux systèmes. Pour Levy (1988, p.30), « *l'entreprise est vécue par son dirigeant comme un prolongement de lui-même, un prolongement de ses racines, la réalisation de ses ancêtres, de ses parents* »<sup>12</sup>. L'entreprise familiale sera dès lors très sensible aux événements familiaux : décès, mariage, retraite, dispute, divorce, etc. Mais l'inverse est également vérifié : l'entreprise exercera des influences sur la dynamique de la famille. Si l'entreprise tourne bien, la famille ira bien. Par contre, si l'entreprise est en difficulté, des conflits risquent d'apparaître entre les membres de la famille.

Pour Catry et Buff (1996, pp. 189-19), « *l'entreprise familiale est tiraillée entre la logique de fonctionnement de la famille et celle de l'entreprise.* »<sup>13</sup>. Elle doit composer avec les discordances qui existent entre les objectifs de ces deux sous-systèmes (Mouline, 1999).

L'entreprise fonctionne selon une logique économique, c'est-à-dire tournée vers la maximisation du résultat alors que la logique de la famille est affective, son objectif étant de réunir les membres de la famille et de les protéger. La gestion de l'entreprise familiale est donc régie par un compromis issu des valeurs, des normes et des objectifs des deux systèmes.

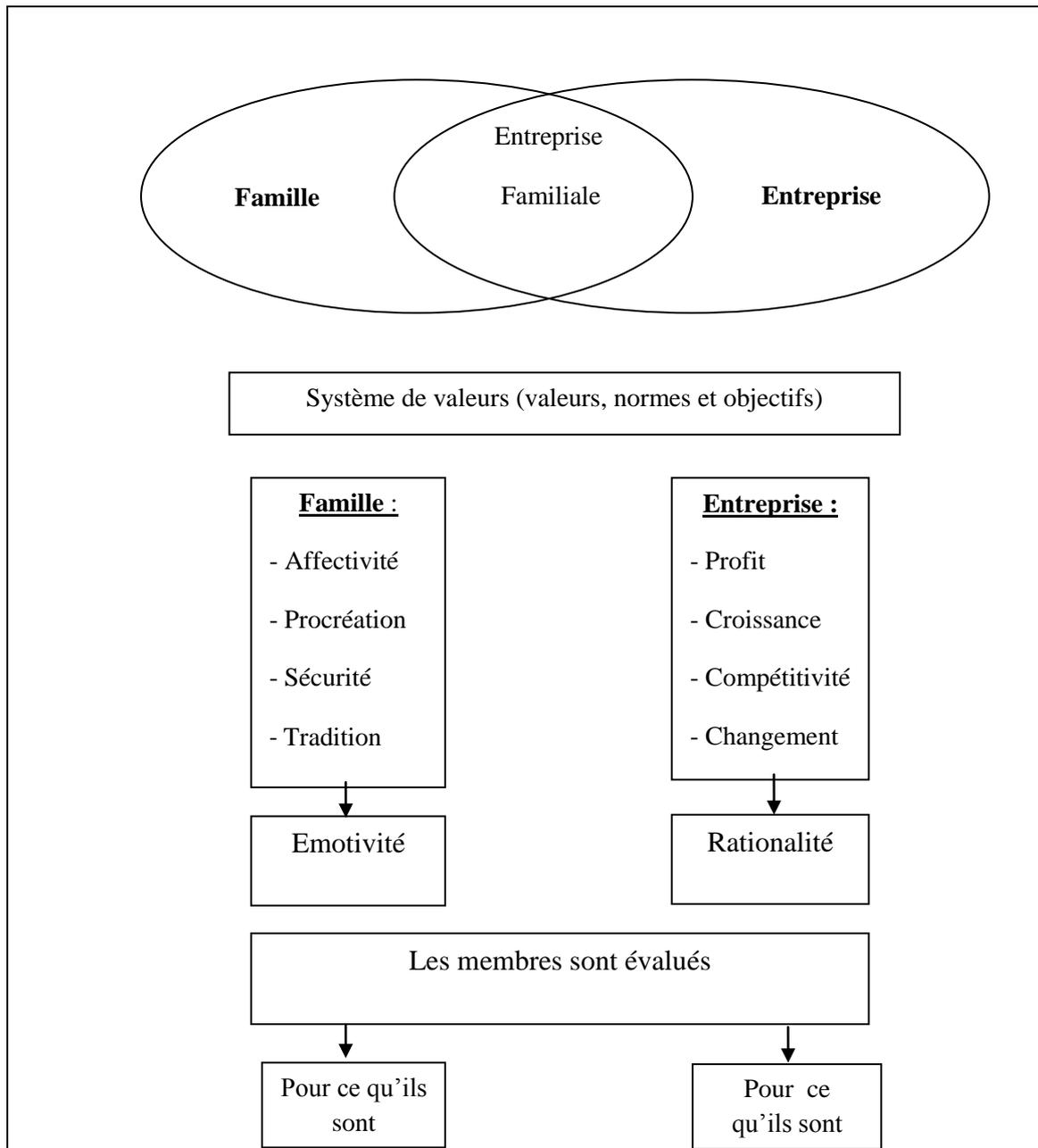
La figure N°8 met en évidence ces deux modes de fonctionnement selon Goetschin (1987). La famille et l'entreprise sont deux sous-systèmes distincts mais interreliés. Pour Dyer et Handler (1994), des différences de base existant entre les deux sont des sources de conflit pratiquement inévitables (Louise Cadieux, 1999).

---

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> Idem. P41.

Figure N° 8 : Entreprise et famille



Source : COLOT Olivier «La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises».2007.P41. GOETSCHIN (1987, p.100).

Ainsi, selon les auteurs, la dynamique dans laquelle doivent évoluer les acteurs est différente d'un système à l'autre. Cela signifie que les membres de la famille qui sont impliqués dans l'entreprise sont confrontés à deux manières d'agir différentes, du fait qu'ils se retrouvent dans leur milieu familial ou dans leur milieu d'affaires (voir tableau n°4).

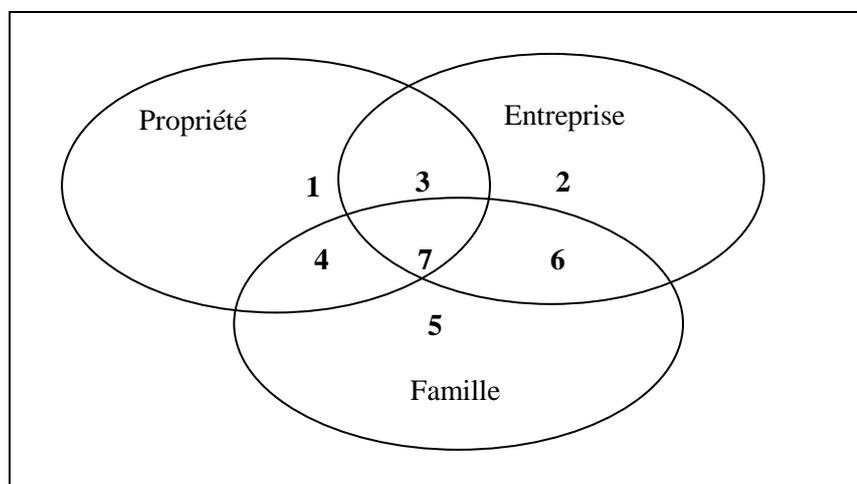
**Tableau N° 4: Les dynamiques des sous-systèmes famille et entreprise pouvant être des sources de conflit**

	Famille	Entreprise
<b>Objectifs</b>	•Support et développement des membres de la famille	•Profits, revenus, efficience, croissance
<b>Relations interpersonnelles</b>	•Profondément personnelles •De première importance	•Semi-personnelles ou impersonnelles •De seconde importance
<b>Règles</b>	•Informelles (nous avons toujours fait ceci comme ça)	•Ecrites et formelles •Renforcement positif ou négatif
<b>Evaluation</b>	•Les membres sont récompensés pour ce qu'ils sont, leur effort, leur amour inconditionnel ainsi que leur support	•Support conditionnel à la performance et aux résultats, les employés peuvent • être promus ou congédiés
<b>Succession</b>	•Causes par un décès ou un divorce	•Retraite, promotion ou départ

**Source :** CADIEUX Louise « La succession en entreprise familiale: analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes ». Aout 1999.P28. (Dyer et Handler, 1994).

Par ailleurs, pour d'autres auteurs, trois sous-systèmes coexistent dans l'entreprise familiale. Ce sont la famille, l'entreprise et la propriété de l'entreprise (actionnariat). Chacun de ces sous-systèmes a ses propres valeurs et objectifs. Par exemple, les valeurs de la sphère familiale sont l'unicité, la bonne entente et l'égalité des membres de la famille. L'entreprise, quant à elle, est tournée vers les gains et la productivité. Enfin, l'actionnariat est intéressé par la rentabilité et la valeur des actions. Ces trois sous-systèmes sont représentés par la figure N° 9 selon GERSICK et al. (1997).

**Figure N° 9: Les trois sous-systèmes de l'entreprise familiale**



**Source :** COLOT Olivier «La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises».2007.P42. GERSICK et al. (1997).

Ce schéma a été complété par McCracken (1999) en y insérant les différentes catégories d'intervenants au sein de ces sous-systèmes, chacun avec ses objectifs :

- 1 les actionnaires non familiaux. Ils souhaitent une bonne rentabilité et des dividendes ;
- 2 les travailleurs non-membres de la famille. Leurs intérêts portent sur des perspectives de carrière et une sécurité d'emploi ;
- 3 les managers qui sont également actionnaires. Ils veulent de l'autonomie et de la rentabilité;
- 4 les actionnaires familiaux passifs. Ils sont intéressés par les dividendes et la rentabilité, et veulent une information claire sur la situation de l'entreprise et des possibilités de sortie de l'actionariat ;
- 5 la famille. Elle souhaite un bon équilibre entre la famille et l'entreprise ;
- 6 les travailleurs membres de la famille. Leurs intérêts portent sur des perspectives de carrière, les possibilités de succéder et/ou de devenir actionnaires. Ils sont pour le réinvestissement des bénéfices ;
- 7 les actionnaires familiaux actifs. Ils sont également pour le réinvestissement des bénéfices et souhaitent néanmoins un dividende, un équilibre famille-entreprise ainsi qu'une bonne liquidité et rentabilité.

La divergence d'intérêt entre ces différentes parties de l'entreprise peut être une source de conflits. L'interaction entre les deux systèmes peut engendrer deux situations différentes. Le système famille pourrait dominer le système entreprise. Ce serait, par exemple, le cas de la famille qui puiserait dans les liquidités de l'entreprise et entraînerait un manque d'autofinancement et d'investissement, d'un entrepreneur charismatique qui imposerait ses choix et ses successeurs, ce qui engendrerait une démotivation du personnel qui n'a aucune chance de promotion, les perspectives d'avenir de l'entreprise pourraient également être limitées par les apports financiers et les capacités de gestion des membres de la famille. Le système entreprise qui dominerait le système famille. Dans ce cas, la famille serait alors dépendante de l'entreprise, accaparant le temps et l'argent des membres de la famille. Les conflits à l'intérieur de l'entreprise se répercutent alors sur la famille.

Pour Colot (2007, P43), les sources potentielles de conflits peuvent se résumer dans les points suivants :

➤ La transmission de l'entreprise tant au niveau de sa gestion que de la propriété Le prédécesseur n'est peut être pas pressé de quitter son poste, ce qui peut entraîner la mécontente des successeurs. Il peut également décider de n'en confier la gestion qu'au(x) héritier(s) compétent(s), ou bien, à défaut, de la revendre, ceci entraînant pour les membres de la famille actifs dans l'entreprise la perte de leur emploi. Il pourrait aussi nommer ses héritiers à des postes à responsabilités sans qu'ils en aient la compétence requise. Cela peut entraîner la mécontente et la démotivation des autres membres compétents.

➤ La vision du futur de l'entreprise par les héritiers. Certains souhaitent peut être la revendre, d'autres continuer sa croissance ou encore, se servir de l'entreprise comme d'une vache à lait.

➤ La fixation de la rémunération. Il se peut que certains membres de la famille actifs dans l'entreprise soient mieux rémunérés que d'autres travailleurs non membres de la famille. Généralement, les travailleurs sont rémunérés en fonction du marché du travail. Il peut également exister des déséquilibres au niveau des rémunérations lorsque tous les postes sont rémunérés de façon égale alors que les responsabilités diffèrent d'un poste à l'autre.

Cependant, les travailleurs peuvent même être rémunérés en dessous du marché afin d'assurer la survie de l'entreprise à long terme, par exemple en début d'activité ou en cas de difficultés.

LANK (1997) propose trois types de stratégies qui peuvent être adoptées par l'entreprise familiale en vue de résoudre ses conflits. La stratégie de l'évitement qui correspond aux comportements de contournement des problèmes telle que l'ignorance (délibérée ou réelle), le retrait (reconnaître le conflit mais ne pas s'y impliquer) et le déni (se masquer à soi-même et aux autres le conflit). La stratégie de recours qui fait appel à un médiateur, c'est-à-dire une tierce personne chargée de la gestion du conflit et de faire des arbitrages entre les personnes concernées. La stratégie de confrontation fait que les parties concernées reconnaissent l'existence du conflit et cherchent ensemble à le résoudre en tenant compte de chacun grâce à un dialogue constructif.

### **2-3-3 -La théorie de l'agence**

L'étude de la théorie de l'agence est nécessaire afin d'examiner les caractéristiques de l'entreprise familiale. Cette dernière présente des caractéristiques particulières relatives à sa propriété justifiant son adoption d'un comportement stratégique propre. La théorie générale

de l'agence s'appuie sur la relation principal / agent décrit les relations entre les actionnaires (principal) et le manager (agent) dans un contexte d'asymétrie d'information. Ces agents ont des intérêts contradictoires. Les actionnaires cherchent avant tout à maximiser la valeur de l'entreprise. Le manager cherche à maximiser son revenu et donc la taille de l'entreprise.

La théorie de l'agence permet d'expliquer les stratégies des firmes selon que le principal ou l'agent contrôle l'entreprise. (Grossman, Hart, Holström). Selon les études de Berle et Means (1932), la théorie de l'agence repose sur la séparation entre la propriété et le management. En 1973, Ross a formalisé le conflit d'intérêts dû à cette séparation comme un problème de principal-agent, c.à.d. que le propriétaire abandonne ses prérogatives sur la direction des affaires et délègue son pouvoir à un manager professionnel qui doit agir pour l'intérêt de ce propriétaire. Myers (1977) montre l'existence des coûts d'agence dans les relations entre les agents dans une entreprise, Morck, Shleifer et Vishny (1988) ont étudié les coûts d'agence potentiels encourus par les actionnaires minoritaires par rapport à l'actionnaire dominant enraciné dans l'entreprise et Adam Smith (1796) dans " La richesse des nations " prétend que les grandes sociétés par actions constitueraient une forme moins efficace d'organisation économique du fait de la séparation entre les dirigeants chargés de la gestion et les propriétaires.

Les relations contractuelles dans les entreprises génèrent des coûts d'agence qui sont dus à la divergence des intérêts des propriétaires, des actionnaires et des dirigeants. Les propriétaires sont intéressés par la maximisation du profit à court terme. Les actionnaires visent l'accroissement des richesses par les investissements tout en cherchant à maximiser leurs utilités. Les dirigeants d'une entreprise visent à maximiser leur fonction d'utilité à long terme, et poursuivent des stratégies qui assurent une performance future de l'entreprise.

Une entreprise managériale est la propriété de plusieurs actionnaires qui ne peuvent pas influencer la décision des managers vu leur dispersion. Les managers ne se préoccupent que de leur rémunération et de leurs avantages et de minimiser leurs risques personnels car leur richesse est liée à leur emploi dans l'entreprise.

Lorsque la propriété est concentrée dans les mains d'une même famille, la divergence propriétaires/dirigeants s'atténue, parfois très largement et ceci rend la décision centralisée. Ce qui fait la particularité de l'entreprise familiale est que les mêmes acteurs jouent à la fois le rôle du propriétaire et du dirigeant et par conséquent les conflits d'agence sont quasi absents

car les intérêts du propriétaire étant le dirigeant sont de maximiser le profit de l'entreprise et coïncident avec son intérêt personnel. Ainsi, les managers ne sont plus incités à se comporter d'une manière opportuniste. Pour Eisenhard « *le contrôle du type clan implique une congruence de buts entre les personnes, et donc, la moindre nécessité de surveiller le comportement ou les résultats* »<sup>14</sup>. Et d'après Fama et Jensen (1983), la particularité de l'entreprise familiale tient au fait que : « *les membres de la famille entretiennent, durant un long horizon temporel, plusieurs dimensions d'échange les uns avec les autres impliquant des avantages dans le contrôle et la discipline des agents de décision familiaux* »<sup>15</sup>.

Ainsi, la parenté dans l'entreprise familiale réduit les conflits causés par les intérêts personnels car la communication et la coopération sont facilitées par la familiarité et la connaissance intime. Ce qui rend l'entreprise familiale particulière est que les relations entre ses membres s'entretiennent pendant une longue durée de temps entraînant beaucoup d'avantages entre eux dans le contrôle et les décisions. Par ailleurs, ils soulignent que la gestion familiale réduit les coûts d'agence. Pour Jensen et Meckling (1976), les mécanismes de gouvernance ne sont pas nécessaires pour l'entreprise familiale et leur coût pourrait réduire la performance de l'entreprise. Donc, l'entreprise familiale serait –elle la forme d'organisation la moins coûteuse et la plus efficace ?

Enfin, les propriétaires étant dans le même temps dirigeants ne sont pas soumis aux mêmes problèmes de contrôle. En effet, dans une entreprise non familiale, les propriétaires doivent s'assurer que les dirigeants maximisent la valeur de la firme et ne poursuivent pas d'autres intérêts particuliers. Dans une entreprise familiale, à l'opposé, il y a une congruence naturelle d'intérêts, entre les propriétaires et les managers, qui permettent de réduire les comportements opportunistes.

#### **2-4- Le rôle de la famille dans la création de l'entreprise**

Les recherches sur le rôle de la famille dans le processus entrepreneurial ne sont pas nombreuses, malgré l'intégration implicite de la dimension familiale dans de nombreux modèles de création d'entreprise (Lacasse, 1990, Bygrave, 1989b, Gasse, 2003...). Parmi les études rares dans ce domaine, on peut citer celle d'Anderson et Miller (2003) qui ont exploré l'impact de la famille sur le développement entrepreneurial, à travers deux capitaux à savoir :

---

<sup>14</sup> BASLY Sami « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique ».29 Novembre 2007. Page 7.

<sup>15</sup> Idem.

le capital humain et le capital social, et celle de Sirmon et Hitt (2003), qui ont étudié l'influence de ces capitaux en termes d'avantages et d'inconvénients sur des entreprises en pleine activité.

Les entreprises familiales se caractérisent par l'intégration de la famille dans la gestion des affaires (Habbershon et Williams 1999). Cette intégration donne un caractère distinctif aux entreprises familiales. Sirmon et Hitt (2003) ont identifié cinq types de capitaux spécifiques aux entreprises familiales dont le capital humain, le capital social, le capital financier latent, le capital de survie et la structure coûts de gouvernance (2003). Cette dernière ne sera pas prise en considération vu les contradictions des résultats des études menées sur ce sujet (BACCARI et MAOUFOUD).

#### **2-4-1-Le capital humain**

Selon l'approche par les ressources, le facteur humain est très important vu le poids du savoir qui est devenu un ingrédient primordial pour le gain d'un avantage concurrentiel surtout dans le nouveau contexte économique (Grant 1996 ; Hitt et al 2001). Le capital humain a été longtemps considéré comme ressource capital critique pour la performance des entreprises (Pfeffer 1994, Hill et al 2001). Il représente le savoir acquis, les compétences, et les capacités d'une personne qui fait part de certaines actions uniques et originales (Coleman 1988, Hill et al 2001). Le savoir peut être classifié en deux catégories : un savoir articulable, et un autre tacite (Lane et Lubatkin, 1998 ; Polanyi, 1967, Hitt et al 2001).

Le savoir articulable peut être codifié, écrit et facilement transféré (Liebeskind. 1996, Hitt et al 2001). Par contre, le savoir tacite est un savoir difficilement transférable (Teece et al, 1997, Hitt et al 2001). Selon Maister (1993), ce dernier concerne les qualifications professionnelles. Par conséquent, le savoir tacite est souvent unique, difficile à imiter, et incertain (Mowery, Oxley, et Silverman. 1996, Hitt et al 2001).

Dans l'entreprise familiale, ce savoir est porteur à la fois des attributs positifs et négatifs. D'une part, il inclut un fort engagement (Donnelly 1964, Horton 1986, Hitt et al 2001) des rapports intimes et amicaux et un fort potentiel pour le développement du savoir organisationnel (Horton 1986), grâce au contact et à l'expérience (Lane et Lubatkin 1998, Hitt et al 2001). Le savoir tacite permet aux entreprises familiales de développer un avantage par rapport aux autres entreprises non familiales. D'autre part, le capital humain dans l'entreprise familiale demeure compliqué. Les membres de la famille ont un double rôle

et gèrent à la fois les rapports familiaux et les rapports professionnels. Cette dualité rend le capital humain complexe et particulier (favorable et défavorable) par rapport aux entreprises non familiales (Sirmon, Hitt 2003). En outre, cette dualité fait que les managers qualifiés évitent les entreprises familiales vu l'exclusivité de la succession, le potentiel limité pour le développement professionnel et le manque de professionnalisme (Covin 1994a, 1994b, Burak et Calero 1981, Donnelley 1964, Horton 1986, Hitt et al 2001).

#### 2-4-2-Le capital social

Pierre Bourdieu fut l'un des premiers à traiter ce thème dans les années 80. Pour lui, il peut être défini comme étant « *le cumul des ressources réelles ou potentielles liées à la possession d'un réseau de rapports plus ou moins institutionnalisés de la connaissance ou de l'identification mutuelle* »<sup>16</sup> (Bourdieu 1985, p 248 ; 1980). Selon Nahapiet et Ghoshal (1998), le capital social représente les ressources réelles et potentielles intégrées, disponibles, et dérivées du réseau des rapports que possède un individu ou une unité sociale. Ainsi, toutes les définitions données au capital social mettent l'accent sur l'utilisation des ressources sociales à des fins économiques (Coleman, 1988 ; Burt, 1992;Biggart et Castanias, 2001).

Selon Arregle et al (2003, 2004, 2007), l'alchimie particulière de l'entreprise familiale repose sur la coexistence unique de deux formes de capital social : celui de l'entreprise – qui appartient à la sphère économique proprement dite – et celui de la famille –qui en revanche s'inscrit d'abord dans la sphère sociale. Le « familiarisme » qui, selon ces auteurs, peut définir les ressources uniques que possède une entreprise suite aux systèmes d'interactions entre la famille, les membres de la famille et l'activité (Arregle et al., 2003), où le chevauchement fructueux entre les deux capitaux sociaux de l'entreprise familiale est à l'origine de nombreux avantages concurrentiels souvent attribués aux entreprises familiales (Arregle et al., 2004). Cette relation entre les deux capitaux donne lieu à deux attributs positifs et négatifs.

Pour les attributs positifs, le capital social de l'entreprise familiale donne plus de légitimité à l'entreprise (Lounsbury & Glynn, 2001), et l'aide à développer son capital humain (Coleman, 1988). En outre, le capital social de ce type d'entreprise peut être limité à un certain nombre de réseaux, avec même une possibilité d'exclusion des réseaux d'élites. Ce point constitue un attribut négatif du capital social.

<sup>16</sup> Baccari Emna et MAOUFOUD Salma « Inégalité des chances : le rôle de la famille dans la création d'entreprise ». 9<sup>ème</sup> Congrès de l'Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME.P5.

Le capital social familial représente une caractéristique spécifique à ce type d'organisation. Il s'établit sur la base d'interactions fortes dans un cercle restreint et choisi d'individus. On peut donc s'attendre à ce que ce capital social fondé sur la solidarité familiale génère des caractéristiques managériales spécifiques à l'organisation. Autrement dit, ces interactions sociales (d'origine familiale) vont influencer les interactions organisationnelles et économiques (dans l'entreprise). Elles permettront notamment à l'entreprise familiale de tirer profit de ressources disponibles à travers les contacts, ou ses connexions (Nahapiet et Ghoshal, 1998). La plupart des avantages concurrentiels spécifiques des firmes familiales puisent leurs racines dans le réseau familial et les processus organisationnels de ces entreprises (Habbershon et Williams, 1999).

Le rôle de la famille est comme un capital social catalyseur de développement. En ce sens, Riadh Zghal note que les relations de sang fonctionnent comme supports de solidarité et de domination sociale (Rabah NABLI, 2009).

### **2-4-3- Le capital financier latent**

Une autre spécificité des entreprises familiales est le capital financier. Il peut être analysé selon deux angles, un positif et l'autre négatif. Du point de vue positif, les entreprises familiales ont une vision à long terme, et elles développent des structures efficaces pour contrôler le capital financier, contrairement aux entreprises non familiales, qui se soucient plus des résultats à court terme (Dreux, 1990). En outre, le désir de perpétuer les affaires pour de futures générations fournit une incitation spéciale pour contrôler le capital financier avec plus de vigueur (Gallo et Vilaseca, 1996 ; McConaughy Et Phillips, 1999). Cette stratégie de placement dans les générations crée un capital latent désirable (Reynolds, 1992). Du point de vue négatif, dans les entreprises familiales, l'accès à un capital financier externe demeure très limité, du fait du souci de ces entreprises de préserver leurs capitaux propres. Par conséquent, ces entreprises n'ont pas accès aux marchés des capitaux qui sont disponibles aux entreprises non familiales.

Le capital latent est un capital financier investi sans générer d'argent liquide pendant de longues périodes (Dobrzynski, 1993). Beaucoup d'entreprises essaient de développer sur le long terme des investissements rationnels, mais cette stratégie est difficile à appliquer, du fait que dans certains marchés tel que celui des USA, ce type de stratégies n'est pas répandu. Cependant, les sociétés avec le capital latent développent des stratégies plus créatrices et plus

innovatrices (Kang, 2000 ; Teece, 1992). De ce fait, le capital latent est un capital de valeur pour l'entreprise familiale.

#### **2-4-4- Le capital de survie**

C'est l'intégration de ressources uniques qui fait la différence entre les entreprises familiales et non familiales. Cette intégration de capital unique représente la survivabilité des ressources. Le capital de survie représente l'ensemble des ressources personnelles mises en commun par les membres de famille au profit de l'entreprise familiale (Haynes et autres, 1999 ; Horton, 1986 ; Dreux, 1990). Ces ressources personnelles peuvent être soit une prestation de travail, soit un investissement de portefeuille additionnel, ou des prêts monétaires. Cette disponibilité de ces ressources est due à la dualité des rapports des membres de la famille (pour la famille et pour l'entreprise), qui se caractérisent par un fort attachement et engagement (Sirmon, Hitt, 2003). Le capital de survie peut aider à soutenir l'entreprise familiale pendant les périodes de crise contrairement aux autres, en raison du manque d'engagement et de fidélité envers l'entreprise (Sirmon, Hitt, 2003). Mais, toutes les entreprises familiales n'ont pas ce capital.

### **3-Les caractéristiques des entreprises familiales**

Dans cette section, nous allons étudier les caractéristiques <sup>17</sup>des entreprises familiales selon leurs poids économique et leurs modes de gestion ainsi que la culture et la sociabilité de l'entreprise familiale.

#### **3-1- Caractéristiques économiques des entreprises familiales**

Les caractéristiques positives des entreprises familiales sont représentées par la contribution au PNB dans les économies mondiales (Etude de Gallo, 1994). Selon les études de Reidel, Meson, Ellis, Astrachan et Kolenko (1994) les entreprises familiales contribuent d'une manière très importante à la création d'emplois. En Allemagne 75% des travailleurs sont employés par des entreprises familiales et en Australie 50% des employés. Donc, les entreprises sont d'une très grande importance économique pour de nombreux pays. Ce point sera détaillé dans le chapitre N°3.

Quant aux caractéristiques négatives se manifestent dans leur structure de financement. Selon Leach (1991) les entreprises familiales ont plus de difficultés à augmenter leur capital

---

<sup>17</sup> FLAMENT Fanny « La stratégie et la gestion des ressources humaines en PME familiale : recensions des écrits ». Note de recherche N° 2006-05 de la recherche du CANADA sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Mai 2006. P 24.

car elles bénéficient moins des ressources externes. Les entreprises familiales sont hésitantes à recourir aux capitaux externes de peur de perdre le contrôle (Habbershon, Williams et MacMillan, 2003 ; Fama et Jensen (1983), les entreprises familiales se focalisent alors sur des investissements et des financements moins risqués, ce qui les incite à privilégier l'autofinancement à l'endettement financier afin de limiter les risques de faillite. Sharma, Chrisman et Chua,(1996) indiquent que malgré l'importante production, les entreprises familiales ne vont pas forcément réaliser des profits. Ainsi, la différence entre les entreprises familiale et non familiale réside dans le fait que les entreprises non familiales base sa stratégie sur la maximisation des profits à court terme et les entreprises familiale cherchent à créer de la valeur en réinjectant leur bénéfices par conséquent ces entreprises ne peuvent pas dégager une masse de profit importantes même si elles produisent beaucoup mais l'objectif de rendement n'est pas leur objectif principal d'un grand nombre d'entre elles.

### **3-2- Les caractéristiques de gestion**

Le management d'une entreprise familiale diffère d'une entreprise familiale à une entreprise non familiale et possède des caractéristiques positives et négatives. Concernant les ressources humaines, Sharma, Chrisman, Chua (1996) notent que les entreprises familiales cherchent toujours à atteindre le bonheur des employés, à améliorer les compétences personnelles et l'autonomie et favoriser l'avancement social et le citoyen corporatif comme elle cherche aussi à réaliser des bénéfices même si ce n'est pas son principal objectif et à développer des produits de qualité. Cependant ce qui pourrait caractériser l'entreprise familiale serait le fait que le bonheur des employés passe par le maintien des emplois et la stabilité que véhiculent ces entreprises, de plus elle cherche toujours à moderniser les compétences personnelles encore davantage que les autres entreprises.

Les entrepreneurs dirigeants d'une entreprise familiale considèrent leurs entreprises comme une propriété familiale, un lieu de travail et de stabilité pour les membres de la famille qui sont à la recherche d'un emploi stable et durable dans un contexte économique caractérisé par la rareté de l'emploi. Dans ce cas, la priorité est d'abord pour les siens c.à.d. que la question du recrutement est vite tranchée puisque l'entrepreneur pense d'abord aux membres de sa famille avant de songer au recrutement externe. On retrouve là aussi une logique axée non pas sur la compétence mais sur la capacité à offrir à la fratrie et aux membres de sa communauté l'occasion d'exercer un emploi en contrepartie d'une adhésion totale à la culture de l'entreprise, et dans les moments difficiles de l'entreprise, ses employés

sauront faire face ensemble aux changements imprévisibles causés par les conjonctures économiques et la solidarité familiale et communautaire se mobilise souvent quand l'entreprise est confrontée à un dépôt de bilan par exemple (accepter d'être payé plus tard et parfois baisse de salaire, mobilisation de l'épargne familiale, etc.).

Selon (Leach 1991) les entreprises familiales procèdent différemment des entreprises non familiales, elles ont leurs propres façons de faire, ce qui leur donne souvent un savoir-faire que ses concurrents n'ont pas. Vu qu'elle recherche d'abord la satisfaction des consommateurs, l'entreprise familiale sera davantage à l'écoute de ses clients et va offrir des produits de plus haute qualité.

D'après (Hamel, Prahalad 1989, Danco 1975, Martinez et Ward 1994), les entreprises familiales sont spécifiques car leurs dirigeants pensent beaucoup plus à long terme, ils ont une tendance à réfléchir davantage en terme de prise de risque et sont plus capables de contrer les imprévus. Cette vision à long terme pourra toute fois être néfaste pour l'entreprise car la vision à long terme peut se faire au détriment d'une planification à court terme.

Cependant, pour Johannisson (1995) et Fletcher (2002), les dirigeants de l'entreprise familiale sont parfois dits « irrationnels » car l'entreprise familiale est parfois trop orientée vers l'environnement familial (Donckels et Fröhlich 1991). La vision personnelle peut dominer au détriment du développement de l'entreprise et peut freiner certains investissements (Cohen et Lindberg 1974, Harris, Martinez et Ward 1994).

La transmission et la succession des entreprises sont loin d'être évidentes et sont souvent mal préparées (Leach 1991). Selon St-Cyr et Rcher (2003), 66 % des dirigeants québécois n'ont pas établi de stratégie pour choisir un successeur. Bien qu'elle soit nécessaire, la sélection des successeurs est un choix difficile. Dans le cas où aucun membre de la famille n'a été désigné pour la succession, l'entreprise se retrouve affaiblie par un manque de leadership et de légitimité car il est difficile de localiser le pouvoir et ainsi la prise de décision ne peut être ainsi ralentie. Ainsi on constate que tant des caractéristiques positives que des caractéristiques négatives sont associées à l'entreprise familiale.

Pour les caractéristiques de structure, certains auteurs considèrent généralement que la structure des entreprises familiales possède des caractéristiques particulières comparativement aux autres entreprises. Elles sont tout d'abord moins formalisées (Geeraerts 1984, Daily et Doeringer 1992, Chrisman, Chua 1996) puisque, dans la plupart des cas, la hiérarchie est aplanie. L'entreprise familiale serait bâtie de manière à assurer une stabilité constante. La

structure de l'entreprise évolue avec le temps et la taille de l'entreprise, ce qui peut modifier les relations entre la famille et l'entreprise.

Sur ce plan, la structure moins formelle des entreprises familiales peut avoir plusieurs conséquences. Premièrement, l'entreprise familiale serait plus sensible aux changements (Astrachan, Allouche et Amann 2002.) et plus agile face à ceux-ci (Neubauer et Lank 1999, Astrachan 1988, Allouche et Amann 2002, Kets de Vries 1993.). Ainsi, l'entreprise familiale, de par sa flexibilité dans le temps, le travail et l'argent, possède un avantage compétitif important (Leach 1991).

De plus, les membres de la famille ne seraient pas toujours en demande d'augmentations de salaires ou de primes pour le travail supplémentaire et ils sauraient s'adapter plus rapidement et plus facilement aux changements. De plus, cette flexibilité, souplesse, élasticité et agilité offrirait l'avantage de faciliter la prise de décisions. On entend par flexibilité, souplesse, élasticité et agilité la façon dont les employés vont répondre aux directives du dirigeant face aux projets en cours (heures supplémentaires...). La structure de l'entreprise familiale n'est pas le seul aspect à intervenir lors de la prise de décisions et la réaction face aux changements. Elle serait renforcée par une culture forte, unique et précieuse (Leach, 1991). La culture peut s'avérer un inconvénient lorsque l'entreprise doit évoluer, s'adapter aux changements de l'environnement (Leach, 1991). Cette culture peut entraîner une structure rigide.

### **3-3- Caractéristiques sociales et culturelles**

Pour les caractéristiques sociales certains auteurs affirment que les entreprises familiales possèdent une conscience sociale et que leurs dirigeants se sentent responsables socialement (Astrachan, Allouche et Amann 2000). Les membres de la famille accepteraient de plus grands sacrifices et des pertes de longues durées pour sauver l'entreprise. De plus, la recherche sur l'entreprise familiale a montré que celles-ci seraient préférées des consommateurs car elles sont perçues comme offrant de meilleurs services, un rapport de qualité supérieur, possédant une meilleure politique d'emploi et un respect des traditions (Longenecker, Moore et Schen 1989 ; Lyman 1991, Prokesch 1996, Allouche et Amann 2000, Leach 1991). L'entreprise familiale semblerait donc plus sympathique, l'entreprise familiale fait la fierté de la famille et du personnel travaillant pour la famille (Leach, 1991).

Dans l'entreprise familiale, les individus se sentent davantage engagés. Les personnes travaillant pour des entreprises familiales seraient vraiment passionnées. Pour la plupart des entrepreneurs, leur entreprise est leur vie. Ce sentiment d'engagement est transmis à l'ensemble des membres de la famille et est véhiculé à travers l'enthousiasme de la famille.

Les entreprises familiales seraient donc caractérisées par une atmosphère unique qui crée un sentiment d'appartenance et met en valeur les buts communs de l'ensemble de la main d'œuvre. De plus, l'entreprise familiale serait un lieu de travail où de nombreuses émotions sont transmises et vécus.

Composée de deux domaines interagissant entre eux, le domaine familial et le domaine du « Business » et entreprise familiale auraient tendance à préférer le domaine familial. Ce dernier est basé sur les émotions, en mettant l'accent sur l'attention et la loyauté, tandis que le domaine du « business » est axé sur les tâches dont le but est d'augmenter la performance et les résultats. Cette interaction peut être source d'avantages, mais aussi générer de réelles difficultés. Les dirigeants des entreprises familiales seraient sujets d'un comportement émotionnel fort, ce qui les aveuglerait parfois dans les prises de décisions. Ils seraient irrationnels et prendraient des décisions inappropriées. Cette émotion est ainsi transmise par le biais d'un sentiment, une signification, une pensée ou une identité que les dirigeants transmettent au management (Fineman 1993, Hearn 1993, Fletcher 2002).

Enfin, l'émotion serait plus présente dans les entreprises familiales par rapport aux autres types d'organisations, créant parfois des difficultés à gérer les conflits. A ces émotions s'ajoute la particularité communicationnelle, c.à.d le discours familial qui n'est pas seulement un mode de communication mais il apporte une signification aux actions des employés.

D'après Alvesson (1993), la culture est un monde d'expériences apprises et partagées, de signification de valeurs et de compréhension qui informent les individus et sont dites, reproduites et communiquées sous des formes symboliques. Dans chaque entreprise, s'établit une culture plus ou moins forte que l'on appelle la culture organisationnelle et qui consiste en un partage des croyances, valeurs, normes, traditions avec tous les membres de l'organisation.

La culture organisationnelle est créée à travers des mythes, des suppositions, des symboles et le partage des croyances que l'organisation accumule et façonne par l'adaptation du comportement individuel (Pettigrew, 1985 ; Hall, melin, Nordqvist, 2001).

Donc, cette culture dominante des entreprises familiales est le résultat des croyances, valeurs et objectifs de la famille, de son histoire et de ses relations sociales. La culture organisationnelle n'est pas innée, elle s'est construite à travers le temps et est influencé par l'histoire de l'entreprise (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004).

Les histoires organisationnelles aident à construire un système dynamique qui renforce l'influence de la famille. La culture de l'entreprise a besoin d'être entretenue, et doit sans

cesse évoluer et s'adapter. La culture de l'entreprise, si elle est claire et explicite, permet d'instaurer une forme de contrôle. Souvent, la famille cherche à renforcer son contrôle personnel (Goffe et Scase, 1985 ; Alouche et Amann 2000) et est perçue comme un système légitime de contrôle normatif de l'organisation ou encore comme un agent de discipline dont le but est de supprimer ou d'éviter les conflits. La culture joue donc un rôle important puisqu'elle permet d'établir la confiance entre les différents membres de l'organisation. La confiance est un facteur de succès et de survie de l'entreprise, et permet de garder un système social cohésif et aide les individus à être moins opportunistes. La confiance est évolutive, change à travers le cycle de vie de l'entreprise, et est remise en cause lors de la succession. Cependant, la culture peut être néfaste pour l'entreprise car elle peut dissoudre le pouvoir managérial. D'après Fletcher, la création de liens interpersonnels, les liens émotionnels et affectifs qui caractérisent toutes les entreprises sont plus complexes et plus difficiles à sceller dans les entreprises familiales.

### **Conclusion au chapitre**

Même si la recherche s'intéresse de plus en plus à l'entreprise familiale, son concept n'est pas clairement défini, car il ne peut l'être à partir de formes juridiques spécifiques ou de critères de taille spécifique. Les définitions proposées sont donc nombreuses et hétérogènes, avec, très souvent, une forte intégration d'éléments qualitatifs difficilement identifiables. Cependant, les trois principaux critères retenus qui permettent d'identifier les entreprises familiales sont le contrôle du capital par la famille, la participation active de la famille dans la gestion de l'entreprise et enfin, la transmission ou la volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante. Différentes enquêtes antérieures, réalisées dans le monde entier nous démontrent leur importance et leurs caractéristiques, notamment le fait que les PME sont très souvent des PME familiales. En plus, certaines caractéristiques propres aux entreprises familiales font qu'elles soient souvent de petite taille (la crainte de la perte de contrôle de l'entreprise durant la croissance, l'objectif de fournir du travail aux membres de la famille, d'assurer leur bien être, et pas nécessairement la croissance et la maximisation du bénéfice).

En outre, l'existence d'une interaction entre l'entreprise et la famille fait sa particularité.

# *Chapitre III*

## **Chapitre III : Etat des lieux des entreprises familiales dans le monde et en Algérie**

### **Introduction au chapitre**

Les entreprises familiales jouent un rôle prépondérant dans l'économie mondiale actuelle, et sont bien plus nombreuses que les autres entreprises. De nombreuses études (Cromie *et al.*, 1995 ; Allouche et Amann 1995 ; La Porta *et al.*, 1999 ; Faccio et Lang, 2002 ; IFERA, 2003 ; Morck et Yeung, 2003 ; Olson *et al.*, 2003 ; Sraer et Thesmar, 2004, Kenyon-Rouviniez et Ward, 2004) concluent que les entreprises familiales représentent un pourcentage important dans le total des entreprises, jusqu'à plus des deux tiers des entreprises dans les pays occidentaux. Très majoritairement représentées dans le groupe des petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises familiales figurent parmi les plus grandes firmes- si l'on retient comme critère le chiffre d'affaire (comme Wal-mart et Peugeot) ou la célébrité de leur marque (comme Herès, Ikea, Porsche). En Algérie, la plupart des entreprises sont à caractère familiale et elles sont majoritairement des TPE.

Ce chapitre vise dans un premier point à dresser un état des lieux de l'entreprise familiale dans le monde. Dans le deuxième, nous présenterons un aperçu historique de l'économie Algérienne et l'évolution de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur à travers deux périodes celle de l'économie dirigée (1962-1988) et celle de la transition vers l'économie de marché à partir des années 90. Le dernier point sera consacré au développement et aux caractéristiques de la PME en Algérie et particulièrement dans la wilaya de Béjaïa.

### **1-Le capitalisme familial à travers le monde**

L'entreprise familiale a été longtemps considérée comme une forme désuète d'entreprise, alors qu'elles sont une réalité dans la quasi-totalité des économies mondiales.

#### **1-1-Importance des entreprises familiales dans le monde**

Les entreprises familiales sont numériquement majoritaires et leur contribution au PNB (produit national brut) est comprise entre 35% et 65% en Europe, entre 40 et 45% en Amérique du nord et entre 50 et 70 % en Amérique latine. Les pourcentages les plus élevés sont atteints en Asie (entre 65 et 82 %) <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Revue problèmes économiques « Le retour en grâce du capitalisme familial ». 13 mai 2009. P18.

Donckels et Aerts (1993, p. 162-164) ont fait une étude en vue d'estimer la proportion d'entreprises à caractère familial. Ils ont interrogé 1132 dirigeants de PME dans huit pays européens. Les tableaux suivants montrent les résultats obtenus :

**Tableau N° 5: Les PME familiales dans huit pays européens**

Pays	PME familiales (%)
Allemagne	82,0 %
Autriche	83,2 %
Belgique	69,0 %
Finlande	63,2 %
France	60,5 %
Pays-Bas	51,7 %
Royaume-Uni	67,3 %
Suisse	67,2 %

**Source :** Comblé Karin et Colot Olivier « L'entreprise familiale : concept et importance en Belgique ». Reflets et Perspectives, XLV, 2006/2. P 92.

**Tableau N° 6: Les PME familiales en fonction de leur taille dans huit pays européens**

Nombre de travailleurs	Pourcentage de PME familiales
moins de 10	77,4 %
10 à 19	69,2 %
20 à 49	67,8 %
50 à 99	51,6 %

**Source :** Karin Comblé et Olivier Colot « L'entreprise familiale : concept et importance en Belgique ». Reflets et Perspectives, XLV, 2006/2. P 92.

D'après le tableau N° 5 et 6, le pourcentage des PME familiales dans ces huit pays varient entre 51 % à 83 % des PME. De plus, on constate que plus la taille de l'entreprise est petite, plus la part des PME familiales augmentent dans le total. Les résultats de cette étude sont confirmés par celle de Wtterwulghé *et al.* (1994) qui a révélé que 82 % des PME sont détenues majoritairement par le dirigeant et/ou sa famille, et constatent aussi que 71 % de ces entreprises sont gérées par des membres de la famille.

Aux États-Unis, Astrachan et Kolenko (1994) estiment que plus de 90 % des entreprises sont détenues et contrôlées par une ou plusieurs familles et qu'elles représentent entre 30 et 60 % du PNB. Dans l'Union européenne, selon Crouzet (1995), le pourcentage des entreprises familiales varie de 75 % à 99 % selon les pays. Par entreprise familiale, Crouzet entend

l'entreprise possédée, contrôlée et gérée par une famille. Elles représentent selon lui deux tiers du PIB et assurent deux tiers des emplois.

Dans son enquête sur les dirigeants de PME françaises, Ducheneaut (1996, p. 168-169) constate que 43 % des dirigeants de PME détiennent directement plus de 50 % du capital de leur entreprise. Si on y ajoute le capital détenu par la famille et les amis, le pourcentage de détention monte à 72 %. Selon Allouche et Amann (1995), 29,4 % des 1000 plus grandes entreprises françaises étaient contrôlées par des familles en 1992 et jusqu'à 49,2 % des 500 plus grandes entreprises industrielles à capital national. Hugron (1998, p. 37) confirme également que l'entreprise familiale est une forme prédominante dans les économies occidentales et omniprésente dans les économies en voies de développement. Par ailleurs, il est important de constater que les entreprises familiales ne sont pas que des PME et qu'il en existe un grand nombre parmi les grandes entreprises. En Belgique, 52 % des 100 000 plus grandes entreprises seraient des entreprises familiales (Vicindo Data Marketing, 2002).

Selon une étude de l'International Family Enterprise Research Academy menée dans 45 pays (IFERA, 2003) sur les entreprises familiales en général (qu'elles soient de grandes entreprises ou des PME), celles-ci sont non seulement dominantes dans la plupart des pays européens en termes de nombre, mais aussi en ce qui concerne la contribution au PNB (Comblé et Colot, 2006). Le tableau N°7 récapitule ces données.

**Tableau N° 7 : Les entreprises familiales : nombre et contribution au PNB**

Pays	PME familiales (%)	Contribution au PNB (%)
Belgique	70 %	55 %
Allemagne	60 %	55 %
Pays-Bas	74 %	54 %
Portugal	70 %	60 %
France	60 %	60 %
Royaume-Uni	70 %	-
Espagne	75 %	65 %
Suède	79 %	-
Finlande	80 %	40 - 45 %
Grèce	80 %	-
Chypre	80 %	-
Italie	93 %	-
Etats unis	95 %	40 %
Amérique centrale et latine	65 %	-
Australie	75 %	-

Source : COMBLE Karin et COLOT Olivier « L'entreprise familiale : concept et importance en Belgique », 2006. IFERA (2003).

Par ailleurs, les entreprises familiales au Luxembourg représentent un poids significatif dans l'économie estimé à environ 20.000 entreprises familiales qui emploient au moins 120.000 personnes. Sur 319 entreprises commerciales employant plus de 90 employés, 104 sont des entreprises familiales, soit un tiers des firmes. Ces dernières emploient 29000 salariés sur les 101500 emplois générés par les sociétés commerciales de plus de 90 employés au Grand-Duché.

Les entreprises familiales représentent un pilier majeur de la croissance et d'emploi en Belgique. On estime que parmi les 100<sup>2</sup> premières entreprises du pays, la majorité (54) présente un caractère familial. Cette proportion est encore plus importante dans les PME. Au total, plus de 70 % des entreprises belges sont familiales contribuent pour 55% du PIB (voir tableau N°8). Les entreprises familiales représentent une source majeure d'emplois et de valeur ajoutée dans le pays. Ainsi, parmi le Top 100 belges, celles-ci représentent plus de 40% du chiffre d'affaires cumulé et plus de 50% des emplois. Les entreprises familiales représentent plus de 1,3 million d'emplois en Belgique, et sont souvent des exemples en termes de « corporate social responsibility » et particulièrement au niveau de la gestion des ressources humaines et des relations avec leur environnement. Elles s'inscrivent historiquement dans une dynamique de croissance forte pour accéder au statut de leader international. Le tableau ci-dessous montre le nombre d'emploi (en pourcentage) qui varie en fonction du nombre de travailleurs dans les entreprises familiales.

**Tableau N° 8 : L'emploi dans les entreprises familiales en fonction du nombre de travailleurs en Belgique**

Nombre de travailleurs	Pourcentage
<b>1-100</b>	<b>70%</b>
<b>100 - 500</b>	<b>45%</b>
<b>&gt; 500</b>	<b>35%</b>

Source : L'institut de l'entreprise familiale. Page 4.

D'après le tableau N°9, nous constatons qu'en Belgique plus les entreprises sont de petites tailles plus elles génèrent plus d'emploi, les entreprises qui comportent entre (1-100) travailleurs emploient 70% de travailleurs.

<sup>2</sup> Communiqué de presse : «Les entreprises familiales : pilier majeur de la croissance et de l'emploi en Belgique ». Dieteren corporate 16 mars 2005. Page 1.

En Suisse<sup>3</sup>, sur 307.700 entreprises 272.000 sont des entreprises familiales générant entre 35 et 65% du produit national brut (PNB). Elles représentent 88% du nombre total d'entreprises suisses.

Au Canada<sup>4</sup>, il existe 2 070 000 entreprises familiales qui représentent 90 % des entreprises canadiennes, 55 % du produit intérieur brut (PIB) provient de ces entreprises familiales. Elles emploient 50 % des salariés et créent 66 % d'emplois nouveaux. Des statistiques canadiennes révèlent que les entreprises familiales représentent 70 % de l'économie canadienne. Elles créent 4,7 millions d'emplois à temps plein et 1,3 millions à temps partiel et leurs ventes totales sont évaluées à 1,3 billion de dollars.

Il est admis que 37% des Fortune 500 sont des entreprises familiales. Il ressort d'une étude d'INSEAD<sup>5</sup> que la plupart des 250 plus grandes entreprises cotées en bourse en France et en Allemagne sont des entreprises familiales et une grande partie des entreprises belges cotées sont des entreprises familiales. En Tunisie, 75<sup>6</sup> entreprises parmi les deux cents premières répertoriées par un magazine tunisien (1997), sont des entreprises familiales. Dans 31 d'entre elles la famille détient la majorité absolue du capital. En Algérie, les experts s'accordent à affirmer que la très grande majorité des entreprises Algériennes sont familiales.

Partant de ces chiffres, on constate que les entreprises familiales constituent la forme d'entreprise la plus courante dans le monde.

Certains pays présentent des particularités<sup>7</sup> en matière de capitalisme familial. Ainsi, en Allemagne où la part des entreprises familiales est proche de la moyenne européenne, on compte un nombre très élevé de très grandes PME ( 500 et 2000 salariés) et de grands groupes familiaux, de réputation internationale, parfois cotés et souvent détenus par de véritables dynasties ( comme Porsche, BMW, Henkel , Bosch). La dynastie est aussi une caractéristique de l'Italie, mais il s'agit souvent de petites entreprises comme par exemple les armureries Beretta (fondée en 1625) ou la confiserie Amarelli, productrice de réglisse depuis 1731. La moitié des entreprises familiales italiennes compte en effet moins de dix salariés. Quant à l'Asie où la contribution du capitalisme familial au PNB est essentielle, ce continent abrite avec le Japon le pays qui détient les entreprises familiales les plus anciennes. Deux d'entre elles figurent parmi les plus vieilles entreprises du monde détenus sans interruption depuis

<sup>3</sup> Family Businesses Middle Market : « Qu'est-ce qui stimule les entreprises familiales suisses? » : Enquête « Global Family Business 2007/08 » de PricewaterhouseCoopers Suisse. Décembre 2007. Page 2.

<sup>4</sup> Facette plus: « Les entreprises familiales » 2004. Page 1.

<sup>5</sup> L'institut de l'entreprise familiale. Page 4. Site internet :

<sup>6</sup> KARRAY Henda née ELLOUZE « Mondialisation et stratégies des entreprises familiales : Etude des représentations des dirigeants dans le contexte tunisien ». XIIIème Conférence de l'AIMS.P2.

<sup>7</sup> Revue problèmes économiques « Le retour en grâce du capitalisme familial ». 13 mai 2009. P18.

l'origine par la même famille : il s'agit de Kongo Gumi, fondée en 578 (entreprise de construction) et de Hoshi Ryokan fondée en 718 (entreprise d'hôtellerie).

Le Canada et le Québec ne manquent pas non plus de grandes ou de très grandes entreprises contrôlés par des familles comme le groupe Weston de la même famille du même nom, les entreprises contrôlées par la famille Irving, le groupe cascade des frères Lemaire, power corporation de la famille Desmarais, ... (Réseau SADC<sup>8</sup>, 2005).

### 1-2-Les plus grandes entreprises familiales dans le monde

Les entreprises familiales sont généralement identifiées aux PME. Si la grande majorité des PME sont des entreprises familiales, un nombre très considérable de grandes et de très grandes entreprises appartiennent également à ce type d'organisation. Le tableau N° 9 donne les dix plus grandes entreprises familiales au monde.

**Tableau N° 9: Les plus grandes entreprises familiales au monde (par chiffre d'affaires)**

Place	Entreprise	% détenu par la famille	Pays
1	Wal-Mart	la famille Walton : 38 %	États-Unis
2	Ford Motor	la famille Ford : 40 %	États-Unis
3	Samsung	la famille Lee : 22 %	Corée du Sud
4	LG Group	les familles Koa et Huh : 40 %	Corée du Sud
5	Carrefour Group	la famille Defforey : 29 %	France
6	Fiat Group	la famille Agnelli : 30 %	Italie
7	IFI	la famille Agnelli : 100 %	Italie
8	PSA Peugeot Citroën	la famille Peugeot : 42 %	France
9	Cargill	La famille Cargill/MacMillan : 85 %	Etats-Unis
10	BMW	la famille Quandt : 47 %	Allemagne

Source : COMBLE Karin et COLOT Olivier « L'entreprise familiale : concept et importance en Belgique », 2006. IFERA (2003).

## 2-Historique et évolution de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur en Algérie

L'économie algérienne se caractérise par deux périodes : celle de l'économie planifiée (1962-1988) et celle de la transition vers l'économie de marché à partir des années 90.

### 2-1-La période d'économie planifié

Depuis l'indépendance de l'Algérie en 1962, L'économie algérienne est caractérisée par un interventionnisme étatique très élevé. Durant cette période de la planification centrale, une

<sup>8</sup> Le réseau des Sociétés d'Aide au Développement des Collectivités du Québec. Avril 2005.P.

série de politiques se succède pour mettre en place des stratégies de développement économiques mises en œuvre par les autorités algériennes et la grande entreprise publique occupait une place importante dans la stratégie de développement. Déjà, en 1967, la stratégie de développement consistait à orienter les investissements en priorité à la construction d'une industrie lourde au dépend d'autres secteurs. En 1978, les plus grandes sociétés nationales avaient accumulé un déficit de 2<sup>9</sup> Milliards de DA, alors que la PME privée minoritaire a été reléguée au second rang et cantonnée dans des activités périphériques. Les plans de développement étaient planifiés par l'administration centrale (ministère de la planification). Cela rend le système inflexible et entraîne une faiblesse de la dynamique entrepreneuriale favorisant des entreprises à très faible productivité, assistées par la rente pétrolière.

Ceux qui osaient prôner l'économie de marché comme une voie d'issue était marginalisée. En 1982, une première restructuration des entreprises nationales a été lancée. Son objectif majeur était de diminuer la taille des entreprises pour mieux maîtriser le processus de gestion, ainsi qu'un rééquilibrage des investissements entre industries lourdes et légères. Cette opération fût accompagnée d'un assainissement financier important évalué 60,5 Millions de DA pris en charge par le trésor Algérien. Ces mesures ont été vaines puisque la plupart des entreprises restructurées ont connu des situations négatives.

Cet état de fait a enclenché une autre fois d'autres réformes, (12/01/1988) «L'autonomie des entreprises » qui visait à libérer les entreprises publiques de l'entreprise de l'Etat qui en deviendrait qu'un simple actionnaire. Abdelhak Lamiri<sup>10</sup>, souligne que l'autonomie des entreprises n'a été au fait qu'un simple jeu de monopoly ou tout le monde fait semblant de posséder, de gérer, de parler de résultats, en demeurant convaincu qu'il ne possède rien du tout. Le management en Algérie, a été largement banalisé au profit de nominations administratives et politiques. C'est pour cela que beaucoup de spécialistes incombent la contre performance des entreprises publiques aux mauvais choix des dirigeants sans oublier l'implication constante de la tutelle concernant toutes les décisions prises par les dirigeants publics.

La situation économique est déplorable, et les entreprises ne génèrent aucune performance. Le chômage augmente et l'Algérie frôle la crise sociale. Loin d'une logique de production, de rentabilité et de gestion efficace, toute politique s'est avéré inappropriée. Les

---

<sup>9</sup>LACHACHI Tabet AOUL Wassila « L'entrepreneur Algérien émergence d'une nouvelle classe ».Colloque international : Les critères de qualification des petites et moyennes entreprises dans les pays arabes. 17 et 18 Avril 2006.P4.

<sup>10</sup> Idem. P5.

prix du pétrole connaissaient des baisses et ne suffisaient plus à aider les entreprises publiques malades de leur gestion, et de leur environnement.

Durant cette période d'économie planifiée, l'entrepreneur était vu comme « un profiteur » et était accusé d'appartenir à une classe de « bourgeoisie exploiteuse » (charte nationale de 1976) (Melbouci, 2007). Pour cela, le champ de l'entrepreneuriat privé est limité par l'Etat algérien, en limitant leur investissement dans des activités complétant celles des grandes entreprises d'Etat et la taille de leur affaire ne doit pas dépasser le seuil d'une entreprise moyenne (les codes d'investissement, 1963, 1966 et 1982). Ainsi, l'entrepreneur, même s'il n'a pas été écarté de l'activité économique, était encadré par un environnement spécifique : marché non concurrentiel, prix fixés administrativement, monopole d'Etat, bureaucratie (bancaire et administrative) pesante et corruption touchant les différentes sphères de l'économie (Melbouci, 2007).

Cependant, l'importance était attribuée aux entreprises publiques ayant pour but l'édification du socialisme afin de réaliser plusieurs objectifs : absorption du chômage, formation des salariés aux pratiques managériales à travers la participation à la gestion des entreprises (charte et code de la gestion socialiste des entreprises (GSE), 1971, P.10). Malgré cela, bien des PME privées ont réussi à se frayer un chemin pour survivre grâce à la persévérance de leurs entrepreneurs sachant qu'elles ont fait face à d'énormes difficultés. Ainsi, la PME privée devient une pièce maîtresse dans un processus de redressement et de relance économique surtout face aux grands défis de la mondialisation et de la régionalisation.

A la fin des années 1980, l'Algérie a rompu avec son système économique pour se lancer dans la mise en place d'une nouvelle organisation axée sur le marché.

## **2-2- L'Algérie en transition vers l'économie de marché**

Après l'échec du socialisme et les déficits de la plupart des grandes entreprises d'Etat, l'Algérie lance de grandes réformes pour instituer l'économie de marché : libération des prix (loi 90 -01 du 14 avril 1990 sur la monnaie et le crédit, loi de février 1990 sur la fixation des salaires sur une libre négociation salariés - employeurs), abolition du monopole sur le commerce extérieur, ouverture du capital de certaines entreprises publiques à des actionnaires privés (ordonnance 95-22 du 26 août 1995, ordonnance 97 - 12 du 19 mars 1997) et création d'un marché financier en 1996. Ainsi, les autorités Algériennes, ont compris que le

redressement de l'économie nationale supposait l'association d'un plus grand nombre d'acteurs.

L'Etat vise l'entrepreneur comme acteur principal du développement économique de la nouvelle orientation et le met au centre de la réflexion pour l'élaboration des politiques de développement. Plusieurs institutions ont vu le jour rien que pour aider l'entrepreneur à créer et accroître son affaire. D'ailleurs, l'Etat a adopté en 2003 une action pour promouvoir et relancer le secteur de l'artisanat. Cependant, il existe un décalage entre les textes et lois réglementaires encourageant la liberté d'entreprendre et leur mise en œuvre. Cependant, malgré l'ouverture, le marché algérien n'est pas totalement concurrentiel, certaines règles pour protéger la concurrence des pratiques illicites (ordonnance N° 03 du 2003 relative à la concurrence JO N° 43) se sont révélées ineffectives (Melbouci, 2005a).

Le secteur privé, longtemps boudé, devient alors l'objet d'énormes intérêts et la PME privée devient un instrument majeur de la politique et de développement et d'ouverture économique. Ce choix stratégique de développement de la PME, comme une option de rupture, s'inscrit dans l'objectif de diversifier les sources de croissance en exportant hors hydrocarbures. Le secteur privé en Algérie côtoyait, depuis 1962, le secteur public et concurrençait ce dernier dans bien des domaines, notamment dans le textile, l'agroalimentaire, la transformation plastique. D'ailleurs, ce secteur représente 95%<sup>11</sup> de la branche de la petite et moyenne entreprise.

La volonté de développer le secteur privé est confirmée par le nouveau rôle de l'État facilitateur et accompagnateur de l'initiative privée et par les moyens mis en œuvre pour atteindre des objectifs qualitatifs. Dans ce sens, dès le début de la décennie 2000, le cadre législatif et réglementaire a été renforcé dans l'objectif de relancer de l'investissement. Il précise toutes les garanties attribuées aux investisseurs en mettant en place un dispositif d'incitation qui change selon la localisation et la nature de l'investissement. La loi d'orientation sur la promotion de la PME promulguée le 12 décembre 2001 qui a défini les PME a comme objectifs ce qui suit:

- Elle élimine toute différenciation entre investissement public et investissement privé. Elle étend le concept d'investissement à ceux réalisés en concession et/ou en licence, aux prises de participation dans une entreprise lorsqu'il y a apport en numéraire ou en nature, et aux reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation.
- Cette loi fixe les mesures d'aide et de soutien à leur développement.

---

<sup>11</sup> LACHACHI Tabet AOUL Wassila « L'entrepreneur Algérien émergence d'une nouvelle classe ». Avril 2006.P5.

- Elle détermine et établit, les mesures de facilitation administrative qui sont susceptibles d'être mises en œuvre dans la phase de création d'entreprises.
- Pour éviter l'attribution automatique des avantages, elle prévoit un régime général relatif aux investissements courants en dehors des zones dont le développement nécessite une intervention particulière de l'État et un régime dérogatoire pour les investissements dans les zones à développer et ceux soumis à convention.
- Des fonds de garantie sont constitués pour assurer les prêts octroyés par les banques au profit des PME.
- Dans le cadre de la coopération internationale, des organismes sont chargés de la coordination et la mobilisation des financements et des crédits alloués aux PME afin de les stimuler à diversifier leurs activités.
- En plus, pour stimuler les exportations hors hydrocarbures, les entreprises ayant pour principale activité l'exportation exploitent le régime des achats en franchise pour parvenir à satisfaire leurs besoins d'exploitation sous certaines conditions d'exonération d'impôt et taxe.
- Cette loi réserve au volet sous-traitance une place considérable, dans la mesure où elle est considérée en tant qu'outil efficace pour élargir le tissu des PME et appuyer leur insertion dans le domaine de la sous-traitance internationale. A cet effet, un Conseil National de la Promotion de la Sous-traitance a été instauré.
- Également, elle prend en charge l'information économique et statistique par l'établissement d'un système d'information.
- Elle vise le développement de la recherche dans le domaine de la PME (Protocole d'accords du 23 juillet 2001), ainsi que l'élargissement de la concertation avec le mouvement associatif du monde de l'entreprise.

Le bilan contrasté du processus des PME est encore déficient, et ne permet pas d'avoir des résultats tangibles ou de connaître la place des PME dans la transition, sachant que la petite taille se trouve au centre des politiques de restructuration et de transition vers l'économie de marché, dans la plupart des pays qui ont longtemps privilégié la grande taille au détriment de la petite. En effet, il y a eu le renoncement de l'intervention étatique mais les réformes économiques n'ont pas produit les effets prévus. Le développement des PME au cours de cette période a été entravé par le décalage entre ces réformes déjà engagées et les réformes administratives. De plus, les politiques de stabilisation, à travers le programme d'ajustement structurel, étaient insuffisantes pour placer ces entreprises dans une position compétitive qui leur permet de faire face au marché mondial. Elles se sont développées dans

le sillage du secteur public, en exploitant son affaiblissement, en s'orientant vers les filières de production précédemment investies par ce secteur complètement ou dans sa majorité à savoir : la transformation des céréales, la production des boissons, la production laitière et les activités d'import. Par ailleurs, l'ouverture de l'économie n'a pas permis à l'Algérie de consolider son système productif et protéger les industries naissantes. De ce fait, les PME se sont fragilisées. L'effort de stabilisation doit se poursuivre durant toute la période de transition qui consiste à l'instauration de la zone de libre-échange en 2017, afin d'arrêter les effets déstabilisants de l'élimination des barrières commerciales.

### **3-La PME Algérienne : définition et développement**

#### **3-1- Définition et évolution de la population des PME en Algérie**

En Algérie jusqu'à l'adoption de la loi d'orientation sur la PME en décembre 2001<sup>12</sup>, il n'existe pas de définition officielle de ce type d'entreprise. Avant cette date, l'Office National des Statistiques a adopté le critère de l'effectif pour le classement des entreprises. La PME est définie comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes, ce qui rend difficile la comparaison entre les périodes.

L'ordonnance N° 01-18 du 12 décembre 2001, portant sur la loi d'orientation sur la petite et moyenne entreprise a conduit à une définition plus officielle. Cette définition s'inspire de celle adoptée par l'Union Européenne en 1996 et qui a fait l'objet d'une recommandation à l'ensemble des pays membres. L'Algérie a adopté la charte de Bologne de juin 2000 sur la définition européenne des PME (Bouyacoub, 2006). La définition de la PME adoptée par l'Algérie est basée sur les trois critères suivants: les effectifs, le chiffre d'affaires / le bilan annuel et l'indépendance de l'entreprise.

La PME, quelque soit son statut juridique, est définie comme étant une entreprise de production des biens et des services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas le 2 milliards de Dinars (DA), ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars et qui respecte le critère de l'indépendance.

Cette loi sur les PME distingue trois types d'entreprises :

➤ **La moyenne entreprise** : toute entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est entre 100 et 500 millions de Dinars.

---

<sup>12</sup> Le JORA N° 77, du 15 décembre 2001.P4.

➤ **La petite entreprise** : toute entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars.

➤ **La très petite entreprise (TPE) ou la micro entreprise** : toute entreprise employant de 1 à 9 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

En ce qui concerne le critère de l'indépendance, le capital ou le droit de vote dans toute PME, ils ne doivent pas être détenus à 25 % et plus par une autre entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises qui ne correspondent pas elles même à la définition de la PME.

Le secteur de la PME connaît en Algérie un essor remarquable depuis les réformes économiques engagées vers la fin des années 80. Il a été favorisé par les politiques publiques incitatives en terme d'encadrement institutionnel, d'aide de réglementation et de mise à niveau. La promulgation du code des investissements en 1993 et la création de L'APSI (Agence pour la promotion et le soutien à l'investissement) remplacée par l'ANDI en 2001 (Agence national pour le développement de l'investissement) et de l'ANSEJ (Agence national de soutien à l'emploi de jeunes) en 1998 sont en grande partie à l'origine de la prolifération du tissu de petite et moyenne entreprises. Ces agences et d'autres accordent des avantages fiscaux douaniers aux projets répondant à certains critères qui semblent aiguïser l'esprit d'entrepreneuriat. Les données disponibles indiquant qu'un nombre de PME est créé après le nouveau code des investissements en 1993.

Les créations sont de plus en plus nombreuses. Durant l'année 2008, il y a eu 108 567 nouvelles PME. L'accélération des créations de PME est un phénomène visible dans le paysage économique national. Selon le ministère des PME et de l'artisanat, jusqu'à fin 2008, la population des PME, dans ses principales composantes (PME privés, PME public et activités artisanales) s'élève à 519 526 unités soit un taux de croissance annuel de l'ordre de 26,4% par rapport à l'année 2007<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Bulletin du ministère de la PME et de l'artisanat N°14.2008. [www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org).

**Tableau N° 10: Population du secteur de la PME et l'artisanat vers fin 2008**

Nature des PME	Nombre de PME 2008	Nombre de PME en %
<b>PME privées</b>	392013	75,46
<b>PME publiques</b>	626	0,12
<b>Activités artisanales</b>	126 887	24,42
<b>Total</b>	<b>519 526</b>	<b>100</b>

Source : Bulletin du ministère de la PME et de l'artisanat N° 14.2008.

Les entreprises privées forment la composante majeure de la population du secteur des PME et de l'artisanat (75,46%). Leur nombre total s'élève à 392013. La dynamique de cette catégorie d'entreprises s'est traduite par une croissance annuelle (2007-2008) de 27 441 entreprises soit un taux d'évolution de l'ordre de 9,34 %.

En 2008, il y a eu 27 950 nouvelles créations de PME, 2 966 réactivations (après arrêt temporaire) et 3 475 radiations. Par ailleurs, et contrairement aux PME privés, les PME public connaissent un déclin continu puisqu' à la fin 2008, leur nombre a diminué de 40 unités par rapport à l'année 2007, passant ainsi de 666 à 626 unités. Cette diminution est due principalement au processus de privatisation des entreprises publics engagé dans le cadre de la restructuration et la réorganisation du secteur public.

**Tableau N° 11 : Evolution de la population des PME 2004-2008**

	2004	2005	2006	2007	2008	Evolution 2004-2008 (En nombre)
<b>PME privées</b>	225449	245842	269806	293946	392013	<b>166564</b>
<b>PME public</b>	788	874	739	666	626	<b>-162</b>
<b>Activités artisanales</b>	86732	96072	106222	116347	126887	<b>40155</b>
<b>Total</b>	<b>312959</b>	<b>342788</b>	<b>376767</b>	<b>410959</b>	<b>519526</b>	<b>206557</b>

Source : Etablie à partir des bulletins du ministère de la PME et de l'artisanat. [www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org).

### 3-2-Caractéristiques du secteur de la PME Algérienne

Les PME algériennes sont de création relativement récente, et n'ont pas donné lieu à beaucoup d'études et de recherches en sciences de gestion notamment dans le domaine de l'entreprise familiale. Il n'est de ce fait pas aisé de se faire une idée précise sur la réalité du secteur privé et de l'entreprise familiale en Algérie.

D'après les recherches de (Bouyacoub 2003, Gillet 2003, Hamed 2003, Melbouci 2004, rapports du CNES), les caractéristiques<sup>14</sup> et singularités des PME algériennes, qui sont le produit de la triple décennie d'économie socialiste peuvent se résumer dans les points suivants:

- Les PME sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés, ce qui leur a donné des positions confortables de monopole, elles sont de ce fait rentières et peu génératrices d'innovation.
- Les entreprises sont plutôt familiales et peu enclines à l'ouverture du capital aux étrangers.
- Une partie des activités de l'entreprise –plus ou moins grande - se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement).
- Le marché des entreprises est principalement local et national, très rarement international.
- La collaboration entre entrepreneurs et avec les autorités publiques n'est pas assez développée.
- Les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement..) sont non maîtrisées et non utilisées.
- Les PME algériennes possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement propice aux affaires.

Si les caractéristiques des entreprises ont été dictées par un environnement institutionnel particulièrement rigide qui ne les poussait pas à prendre des risques à êtres compétitives, la mutation du système économique (passage de l'économie centralisée à l'économie de marché) fait passer les PME d'un environnement stable et contraignant (économie centralisée et bureaucratique) à un environnement turbulent où l'entreprise se retrouve brusquement dans un marché de plus en plus concurrentiel.

En l'espace d'une dizaine d'années, les contraintes de l'économie administrée laissent place aux contraintes de l'économie de marché. Les entreprises se retrouvent en concurrence les unes avec les autres à l'échelle nationale, mais aussi à l'échelle internationale depuis que les autorités ont précipité l'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale par la signature d'un accord d'association et de libre échange avec l'Union Européenne et par l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce.

En revanche, l'examen de la structure dimensionnelle du secteur des PME révèle quelque caractéristiques intéressantes que nous allons récapituler.

---

<sup>14</sup> ASSALA Khalil « PME, Mondialisation et stratégies de défense du territoire ». Colloque international « Création d'entreprises et territoires » Tamanrasset : 2 et 3 Décembre 2006.P12.

### 3-2-1-Sur le plan spatial

Du point de vue de la répartition spatiale, les zones côtières et les pôles urbains concentrent l'essentiel des PME. Par grande région, le tableau N° 12 montre, qu'en 2008, près de 90% de la population des PME se trouvent dans la région du nord et des hauts plateaux, et seulement près de 2% se trouvent dans région du grand sud, traduisant ainsi un déséquilibre dans le développement des régions, sans en omettre de souligner les problèmes environnementales et climatiques qui ne manqueraient de générer une telle concentration d'activités.

**Tableau N° 12 : Répartition des PME privées par Régions**

Région	2007	2008	Croissance	Croissance(%)
<b>Nord</b>	177 730	193 483	15 753	57,4
<b>Hauts Plateaux</b>	87 666	96 354	8 688	31,66
<b>Sud</b>	22 576	25 033	2 457	8,95
<b>Grand sud</b>	5 974	6 517	543	1,97
<b>Total</b>	<b>293 946</b>	<b>321 387</b>	<b>27 441</b>	<b>100</b>

Source : Bulletin N° 14 du ministère de la PME et de l'artisanat 2008.

Le déséquilibre dans la répartition de la population des PME ne se manifeste pas seulement par région, mais aussi au sein même de ces régions. Les PME sont inégalement réparties. Ainsi, si on porte l'analyse sur la répartition par wilaya, il se dégage que dans la région du nord, 06 wilayas accaparent à elles seules presque deux tiers des PME de cette même région. La wilaya d'Alger à elle seule, représente plus d'un tiers. Globalement, parmi les 48 wilayas, il y en a seulement 10 wilayas qui accaparent près de la moitié (48%) du parc national des PME (voir tableau N°13).

Enfin, il faut souligner que le déséquilibre dans la distribution des PME à travers le territoire de l'Algérie s'explique, en premier lieu, par le déséquilibre même dans la distribution des agglomérations et de la population algérienne. Cette dernière se trouve concentrée dans la région du nord, particulièrement dans les zones côtières. Les PME se concentrent ainsi là où il y a une concentration de la population qui leur constitue, tout de même, son marché d'amont (main d'œuvre, notamment celle qualifiée, les promoteurs,..) et celui d'aval (débouchés pour leurs produits et services, les infrastructures économiques de base (à savoir les réseaux routiers, les ports...)) sont aussi déterminants dans la mesure où les infrastructures plus présentes et plus développées dans la région du nord que les hauts

plateaux ou dans le sud, région dans lesquelles même les conditions climatiques sont plus sévères et moins favorable à l'activité économique.

**Tableau N ° 13 : Les PME dans les dix premières wilayas en 2008**

Rang	Wilaya	Nombre de PME	Part en %
1	Alger	38 096	11,8
2	Oran	19 643	6,1
3	Tizi -Ouzou	17 840	5,5
4	Béjaia	14 009	4,3
5	Sétif	13 555	4,2
6	Tipaza	11 526	3,6
7	Boumerdes	10 897	3,4
8	Blida	10 243	3,2
9	Constantine	10 240	3,1
10	Annaba	8 299	2,6
Autres wilayas	-	167 039	51,97
Total	-	321 387	100

Source : Bulletin N° 14 du ministère de la PME et de l'artisanat 2008.

### 3-2-2-Sur le plan sectoriel

Par secteur d'activité, les PME semblent se déployer sur des activités peu diversifiées : BTP, commerce et distribution, industries, hôtellerie et restauration,... .Toutefois, le BTP reste le secteur le plus dynamique puisque sa part dans la population totale est passée de 6,78% en 1995 à 34,84 % en 2008 (voir tableau N°14). A .Bouyacoub<sup>15</sup> explique cela par le fait que le marché des BTP est énorme et que l'économie enregistre un déficit important en terme de capacité de réalisation de gros chantier, mais aussi par le fait que les taux de profit dans ce secteur sont très élevés, et la concurrence étrangère est quasiment absente. L'analyse des données du tableau N°14, en terme de groupe de branche, montre que ces PME se concentrent beaucoup plus sur les activités relevant de la branche des services (commerce et distribution par exemple), témoignant d'un processus de tertiarisation avancé.

<sup>15</sup> Bouyacoub Ahmed, Madoui et alii « De la gouvernance PME/PMI, regards croisés France Algérie ». Ed Harmattan, Paris, 2006. P119.

Tableau N° 14 : Répartition des PME par groupes de branches d'activité

	PME	Parts (%)	Secteurs
<b>Services</b>	147 582	45,92	-Transport et communication -Commerce -Hôtellerie et restauration -Services fournis aux entreprises -Services fournis aux ménages -Etablissements financiers -Affaires immobilières -Services pour collectivités
<b>BTP</b>	111 978	34,84	-Bâtiment et travaux publics
<b>Industries</b>	57352	17,84	-Mines et carrières -ISMME -Matériaux de construction -Chimie, plastique -Industrie agroalimentaire -Industrie du textile -Industrie du cuir -Industrie du bois et papier -Industries diverses
<b>Agricultures et pêche</b>	57352	1,12	-Agriculture et pêche
<b>Services liés aux industries</b>	876	0,27	-Services et travaux pétroliers -Eau et énergie -Hydrocarbures
<b>Total</b>	<b>321 387</b>	<b>100</b>	

Source : Bulletin N° 14 du ministère de la PME et de l'artisanat 2008.

### 3-2-3-Sur le plan effectif

L'examen de la structure de la population des PME selon nombre de salariés déclarés d'après le tableau N° 15 met en évidence la prépondérance de la très petite entreprise (TPE). Dans tous les secteurs d'activité, la catégorie des entreprises employant entre (1-9) salariés est dominante (plus de 90 % pour l'ensemble des secteurs). Mais, cet aspect ne semble pas propre à l'économie algérienne car de nombreux pays développés affichent les même données

concernant le poids de la TPE comme en France par exemple où les moins de 10 salariés représentent également 93,5%<sup>16</sup>.

Ainsi on constate que sur les 27 441 nouvelles PME privées créées en 2008, 26 385 sont des TPE (soit 96,15%). Concernant la petite entreprise (10- 49) salariés, 896 PME privées sont créées. La moyenne entreprise (50 à 250) salariés n'y figure que pour 160 entités correspondant à une part de 0,59%.

**Tableau N° 15 : Nombre de PME privées selon le nombre de salariés**

	<b>PME privées de 1 à 9 salariés</b>	<b>PME privées de 10 à 49 salariés</b>	<b>PME privées de 50 à 250 salariés</b>	<b>Nombre Année 2008</b>
<b>Nombre de PME</b>	26 385	896	160	<b>27 441</b>
<b>Nombre de PME en %</b>	96,15%	3,26%	0,59	<b>100</b>

Source : Bulletin N° 14 du ministère de la PME et de l'artisanat 2008.

La prépondérance de la TPE semble constituer une donnée immuable de la structure des PME, et témoigne de ce que la majorité de ces entreprises ne sont pas portées sur les stratégies de croissance. L'ONS révèle déjà en 1992, que 84% des entreprises emploient moins de 4 salariés.

### **3-3-Le poids des PME dans l'économie algérienne**

Au plan économique, la compétitivité de la PME est indéniable, elle a réalisé des progrès considérables ces dernières années, comme en témoignent la progression régulières de sa part dans les principaux indicateurs économiques. En effet, le processus de libéralisation, et de privatisation des entreprises publiques fait que les entreprises privés dominent désormais dans la plupart des secteurs économiques et ont surclassé le secteur publique dans la création des richesses et l'emploi. Si leurs poids dans toute l'économie n'a que peu progressé (de 45,84% à 47,12% entre 1989 et 2003), leurs poids dans l'économie HH a considérablement augmenté, passant de 60,6% à 78,87% durant la même période<sup>17</sup>). Ainsi, hors hydrocarbure, le secteur privé représentait 60% de la richesse produite en 1989 et atteint 80 %<sup>18</sup> en 2000.

<sup>16</sup> BOUYACOUB Ahmed « La PME en Algérie : quelle réalité ? ». Dans ABEDOU.A, BOUYACOUB A.LALLEMENT. M et MADOUI. M « Les entrepreneurs et PME, Approches algéro-françaises. Ed, l'Harmattan. P75.

<sup>17</sup> BOUYACOUB Ahmed, MADOUI et ALII « De la gouvernance PME/PMI, regards croisés France Algérie ». Ed Harmattan, Paris, 2006. P114.

<sup>18</sup> BOUYACOUB. Ahmed « La PME en Algérie : quelle réalité ? ». Dans A.ABEDOU, A.BOUYACOUB, M.LALLEMENT et M.MADOUI « Les entrepreneurs et PME, Approches algéro-françaises. Ed, l'Harmattan. P76.

Le tableau N° 16 montre que, progressivement la contribution du secteur privé dans la valeur ajoutée totale à travers les différents secteurs d'activités a atteint le maximum dans la quasi-totalité des secteurs en 2007 (sauf pour le commerce et la distribution avec un pourcentage de 94,17% en 2005). Donc, nous constatons, d'après cette progression continue, que le secteur privé prédomine au sein de l'économie.

**Tableau N° 16: Evolution de la part du secteur privée dans la valeur ajoutée total (%)**

**Unité : Milliard DA**

Secteurs d'activité	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Agriculture</b>	99,75	99,84	99,75	99,84	99,55
<b>BTP</b>	70,85	78,12	70,85	78,12	80,94
<b>Transport et communication</b>	74,01	69,27	74,01	69,27	79,19
<b>Services fournis aux entreprises</b>	72,03	71,13	72,03	71,13	71,92
<b>Hôtellerie et restauration</b>	86,81	87	86,81	87	88,07
<b>Industrie agroalimentaire</b>	74,87	78,41	74,96	78,41	84,12
<b>Cuir et chaussure</b>	82,11	83,2	82,11	83,2	87,39
<b>Commerce et distribution</b>	93,19	93,43	94,17	94,02	93,25

Source : Bulletin N° 14 du ministère de la PME et de l'artisanat 2008.

Cela est constaté même durant la période 1989 à 2000<sup>19</sup>. Ceci revient aux nouvelles créations des PME après le nouveau code d'investissement et à la suppression des différents monopoles de l'état dans la plupart des secteurs d'activité. La privatisation s'est faite par la dissolution des entreprises publiques et la transformation de celles-ci en PME.

En terme, de production, le secteur des PME réalise une croissance appréciable. Ainsi, HH le secteur privée représentait 60% de la richesse nationale produite en 1989 et atteint 80% en 2003<sup>20</sup>. L'indice de la production des PME de 10 salariés au maximum qui constituent la majorité des PME en Algérie allant de 1985 à 2004 pour atteindre 74% en 2004. Le tableau N° 17 détaille ces évolutions.

<sup>19</sup> Idem.

<sup>20</sup> BOUYACOUB Ahmed, MADOUY et ALII « De la gouvernance PME/PMI, regards croisés France Algérie ». Ed Harmattan, Paris, 2006. P114.

**Tableau N° 17: Evolution de la structure en (%) de la VA dans un système productif (HH)**

Secteur juridique	1985	1992	1997	2002	2004
Entreprises publiques	52,7	37,0	27,0	22,2	21,9
Entreprises privées de 10 salariés	3,3	2,0	2,0	3,3	3,2
Entreprises privées de -10 salariés	44,0	61,0	71,0	74,5	74,0
<b>Total national</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : N.HAMMOUDA et H.ZITOUNI « Quelques données de base sur les entreprises privées en Algérie ». Dans « la gouvernance PME/PMI, regards croisés France Algérie ». Ed l'Harmattan 2006.P76.

### 3-4- Caractéristiques du secteur de la PME dans la wilaya de Béjaia

Le nombre total de PME dans la wilaya de Bejaia jusqu'à fin 2008, déclarées s'élève à **10 005** PME contre **8 820** enregistrées à la fin de l'année 2007, soit une croissance de **13,43 %**. Les PME opérationnelles dans la wilaya emploient un effectif total de 39 106 emplois déclarés sans tenir compte des employeurs déclarés auprès de la Caisse Nationale des Non Salariés (CASNOS).

A la fin de l'année 2008, la population des PME, dans ses principales composantes, se présente selon le tableau N°18 comme suit :

**Tableau N°18: Population du secteur de la PME et de l'artisanat vers la fin 2008**

Nature des PME	Nombre des PME	Nombre des PME en %
<b>PME privées</b>	9 831	57,35
<b>PME publiques</b>	174	1,02
<b>Activités artisanales</b>	7 137	41,63
<b>Total</b>	<b>17 142</b>	<b>100%</b>

Source : Bulletin de la PME et de l'artisanat dans la wilaya de Bejaia 2008.

Le tableau N° 18 montre bien la prédominance du secteur privée dans la wilaya de Béjaia avec 57,35% contre 1% seulement pour le secteur public. Quant aux activités artisanales, elles représentent 41,63%.

L'évolution du nombre de PME est plus important dans le secteur privé avec 1181 PME entre 2007 et 2008 soit une augmentation de 13,65% alors que l'évolution dans le secteur publique n'est que de 04 PME (2,35%). Le tableau N° 19 récapitule ces données.

**Tableau N° 19: Evolution de la population des PME (2007 -2008)**

Nature des PME	Nombre de PME 2007	Nombre de PME 2008	Evolution en nombre	Evolution en (%)
<b>PME privées</b>	8 650	9 831	1 181	13,65
<b>PME publiques</b>	170	174	04	02,35
<b>Activités artisanales</b>	6 583	7 137	554	08,41
<b>Total</b>	<b>15 403</b>	<b>17 142</b>	<b>1 739</b>	<b>11,29</b>

Source : Bulletin de la PME et de l'artisanat dans la wilaya de Bejaia 2008.

Le tableau N°20 donne la répartition des PME privées par secteur d'activités et montre que le secteur du Bâtiment représente le plus gros secteur avec 24,17% générant 34,52%. Suivi du secteur du 20,4%. Le secteur du transport représente 16,92%. Le tableau N° 21 montre que la répartition des PME privées par groupes de secteur révèle que la PME privée se concentre dans le secteur des services avec plus de 50%. Le secteur du BTP représente aussi un secteur dominant avec 24,17% suivie d du secteur des industries avec 16,06 %.

Tableau N° 20 : Répartition des PME privées par secteur d'activités

N°	Secteurs d'activités	PME privées	Part en (%)
01	Agriculture et pêche	284	2,88
02	Eaux et énergie	00	-
03	Hydrocarbures	00	-
04	Services et travaux publics pétroliers	00	-
05	Mines et carrières	22	0,22
06	I.S.M.M.E	229	2,32
07	Matériaux de construction, céramique, verre	177	1,8
08	Bâtiments et travaux publics (non pétroliers)	2 377	24,17
09	Chimie, caoutchoucs, plastique	54	0,54
10	Industries agroalimentaires, tabac, allumettes	452	4,6
11	Industrie Textile, bonneterie, confection	88	0,89
12	Industries des cuirs et chaussures	07	0,07
13	Industrie du bois, liège, papier, imprimerie	515	5,23
14	Industries diverses	35	0,35
15	Transport et communication	1 664	16,92
16	Commerces	2 006	20,4
17	Hôtellerie et restauration	475	0,04
18	Services fournis aux entreprises	569	5,78
19	Service fournis aux ménages	645	6,56
20	Établissements financiers	08	0,08
21	Affaires immobilières	54	0,54
22	Services pour collectivités	170	1,72
<b>T O T A L</b>		<b>9 831</b>	<b>100</b>

Source : Bulletin de la PME et de l'artisanat dans la wilaya de Bejaia 2008.

Tableau N° 21 : Répartition des PME privées par groupes de secteur d'activités

Groupes de secteurs	Nombre de PME privés	Part en (%)
<b>Services</b>	5591	56,84
<b>BTP</b>	2377	24,17
<b>Industries</b>	1579	16,06
<b>Agricultures et pêche</b>	284	2,88
<b>Total</b>	<b>9831</b>	<b>100</b>

Source : Bulletin de la PME et de l'artisanat dans la wilaya de Bejaia 2008.

Tableau N° 22: Les secteurs d'activités dominantes par ordre décroissant

N°	Secteurs d'activités	Nbre de PME	%	Emplois	%
<b>01</b>	<b>Bâtiments et travaux publics (non pétroliers)</b>	2 415	24,14	13 499	34,52
<b>02</b>	<b>Commerces</b>	2 025	20,24	4 769	12,2
<b>03</b>	<b>Transport et communication</b>	1 684	16,83	3 577	9,15
<b>04</b>	<b>Service fournis aux ménages</b>	652	6,52	1 423	3,64
<b>05</b>	<b>Services fournis aux entreprises</b>	582	5,82	1 823	4,66
<b>06</b>	<b>Industrie du bois, liège, papier, imprimerie</b>	521	5,21	1 168	2,99
<b>07</b>	<b>Hôtellerie et restauration</b>	477	4,77	1 223	3,13
<b>08</b>	<b>Industries agroalimentaires, tabac, allumettes</b>	458	4,58	3 112	7,96
<b>09</b>	<b>Agriculture et pêche</b>	289	2,89	1 945	4,97
<b>10</b>	<b>Les autres secteurs</b>	664	6,64	5 050	12,92
<b>TOTAL</b>		<b>10 005</b>	<b>100 %</b>	<b>39 106</b>	<b>100 %</b>

Source : Bulletin de la PME et de l'artisanat dans la wilaya de Bejaia 2008.

Le tableau N° 24 montre que deux tiers des PME privés de la wilaya sont des entreprises individuelles. Une autre forme juridique dominante est la SARL avec 7,64% qui est une forme juridique favorable pour la PME familiale. Les propriétaires dans la SARL sont attachés à la perpétuation de la propriété au sein de la famille. La SARL, permet à tous les associés d'avoir un poste de travail au sein d l'entreprise, sinon en tant que gérant, du moins en tant qu'exécutant, de ce fait, elle constitue un modèle adapté aux PME familiales, et ces dernières hésitent à associer des personnes étrangères que ce soit dans le cadre de financement ou de la gestion des postes clés de l'entreprise.

Tableau N° 23: Répartition des PME privées par forme juridique

Forme juridique	Nombre des PME 2008	%
Entreprise Individuelle	6 534	66,46
S.A.R.L	751	7,64
Fonction libérale	568	5,78
S.N.C	468	4,76
E.U.R.L	252	2,56
S.P.A	45	0,46
Autres	1 213	12,34
<b>Total</b>	<b>9 831</b>	<b>100%</b>

Source : Bulletin de la PME et de l'artisanat dans la wilaya de Bejaia 2008.

La TPE (1-9 salariés) représente la majorité de la PME dans la wilaya de Béjaia avec 9378 TPE représentant 93,73%. Alors que la petite et la moyenne entreprise ne sont que de 5,13% et de 1,12% ( voir tableau N°24).

Tableau N°24 : Répartition des PME par tranches d'effectifs

Effectif de la PME	TPE (1 – 9)	PE (10- 49)	ME (50 à 250)	TOTAL
Nombre de PME	9 378	514	113	10 005
Nombre de PME en (%)	93,73	5,13	1,12	100

Source : Bulletin de la PME et de l'artisanat dans la wilaya de Bejaia 2008.

D'après le tableau N° 25 nous constatons que plus d'un tiers du total des PME se concentre dans la commune de Béjaia, chef lieu de la wilaya, avec 34,81 % engendrant plus de 40% des emplois. Cela s'explique par les infrastructures de base existant, et par l'existence d'un marché en aval et en amont,... . La commune d'Akbou montre une concentration de 8,21% des PME de la wilaya, suivie d'El kseur avec 3,87%.

**Tableau N° 25 : Répartition spatiale des PME des 10 premières communes et le nombre d'emploi (Par ordre décroissant)**

N°	Commune	Nombre PME	%	Emplois	%
01	BEJAIA	3 483	34,81	17 086	43,69
02	AKBOU	821	8,21	3 579	9,15
03	EL KSEUR	387	3,87	1 697	4,34
04	TAZMALT	347	3,47	1 168	2,99
05	KHERRATA	338	3,38	975	2,49
06	SIDI-AICH	307	3,07	1 046	2,67
07	AMIZOUR	247	2,47	937	2,40
08	SOUK. EL-TENINE	224	2,24	617	1,58
09	TIMEZRIT	223	2,23	515	1,32
10	SEDDOUK	201	2,01	655	1,67

Source : Bulletin de la PME et de l'artisanat dans la wilaya de Bejaia 2008.

### Conclusion au chapitre

Les entreprises familiales représentent la forme d'entreprise la plus répandue dans le monde. Leur importance économique se mesure en nombre dans leur contribution au PNB des nations. En Algérie également, elles représentent la majorité des PME.

La revue de la littérature sur l'évolution de l'économie algérienne montre que, globalement, l'Algérie, après son indépendance, se caractérise par deux grandes périodes en matière d'itinéraire économique. Celle de 1962-1988 qui est une phase de développement étatique planifiée, avait mis en place un modèle de développement national autonome et autocentré, et celle de la transition vers l'économie de marché. Les réformes de l'état et la prise en conscience de l'état du rôle de l'entrepreneur et de la PME durant la dernière phase a libéré l'initiative privée.

# *Chapitre IV*

## ***Chapitre IV : Entrepreneuriat familial dans la wilaya de Béjaïa, état des lieux et perspectives***

### **Introduction au chapitre**

Le présent chapitre a comme objectif la présentation détaillée de la méthodologie utilisée dans le cadre de ce travail. Pour ce faire, nous allons expliquer notre démarche concernant les objectifs de l'enquête et son déroulement, la conception et le contenu du questionnaire, l'échantillon étudié, la collecte et l'analyse des données.

### **1-Méthodologie de l'enquête**

A travers cette enquête, nous souhaitons appréhender le phénomène de l'entrepreneuriat familial dans la wilaya de Béjaïa et connaître l'état actuel et futur des entreprises familiales. Cela explique en partie les raisons pour lesquelles cette recherche est considérée à la fois exploratoire et descriptive.

#### **1-1- L'échantillon étudié**

L'échantillonnage représente une opération qui consiste à sélectionner une fraction d'une population plus vaste. Le choix de cette fraction n'a pas été facile et, pour notre cas, nous avons opté pour la méthode aléatoire. Ce choix s'explique par plusieurs raisons. Premièrement, nous n'avons pas pu respecter les critères dictés par la méthode des quotas qui est une méthode qui consiste à respecter la proportionnalité des éléments constitutifs de l'échantillon comme nous ne pouvons nous assurer de la représentativité équivalente des différents secteurs. Par ailleurs, le choix de méthode et de l'échantillon est constitué de façon à éviter les non réponses (disponibilité et attention des entrepreneurs), réduire les coûts de l'enquête ainsi que ses délais. Sans l'utilisation des réseaux relationnels (familial et amical) la collecte de l'information serait insignifiante. Il est important de signaler que la plupart des réponses ont été obtenues sur recommandation.

Les définitions des entreprises familiales sont très nombreuses et faute de définition de l'entreprise familiale en Algérie, nous adopterons la définition suivante qui se base sur trois critères : la propriété, et le pouvoir qui sont dans les mains d'une même famille et l'intention de transmettre l'entreprise à la futur génération : *« une entreprise sous contrôle individuel ou familial dont la majorité des dirigeants - il peut n'y en avoir qu'un - sont les membres de la même famille, qu'elle soit nucléaire ou élargie, que ces derniers y contrôlent la gestion*

*effective et que ceux-ci ont une volonté ferme de transmettre l'entreprise à la génération suivante »<sup>1</sup>.*

## **1-2-Objectifs de l'enquête et contenu du questionnaire**

Lorsque l'objectif est de décrire un phénomène, le recueil des données peut être structuré et strict et une méthode quantitative par questionnaire convient parfaitement (Evrard et al. 1993, p. 233)<sup>2</sup>. Notre enquête vise à dresser un état des lieux sur les entreprises familiales de Béjaïa. Sur la base de la partie théorique et de quelques enseignements méthodologiques, nous avons élaboré un questionnaire composé d'une soixantaine de questions réparties en quatre parties. La première vise à faire ressortir les caractéristiques des entreprises familiales et donner un profil type des entrepreneurs privés de la wilaya de Béjaïa. Par la suite, dans la deuxième partie nous cherchons à montrer le rôle de la famille dans le processus de création d'entreprise et de montrer le rôle des capitaux familiaux et leurs avantages dans la création de l'entreprise. Enfin, le dernier axe s'intéresse aux attitudes des entrepreneurs et leurs principales préoccupations ainsi que leurs visions concernant l'entrepreneuriat familial dans la wilaya de Béjaïa et leurs principales recommandations.

## **1-3-Le déroulement de l'enquête**

Notre enquête de terrain a été entamée dès Février 2010. La remise des questionnaires a été faite par nous même pour la majorité des entreprises. Nous avons été présents lors des réponses pour celles qui ont accepté de nous recevoir afin d'éclaircir les questions qui paraissent ambiguës et pour aborder d'autres questions qui ne sont pas posées dans le questionnaire. Pour les autres, nous avons remis le questionnaire pour le remplir afin de le récupérer lors d'une prochaine visite et ce, en raison d'absence ou de non disponibilité de l'entrepreneur.

La plus grande difficulté résidait dans la distribution des questionnaires et l'implication des répondants (entreprises) dans le travail d'enquête/ recherche. Cela peut s'expliquer par le non perception de façon convaincue de l'utilité du travail et surtout la culture de méfiance et de repli sur soi qui caractérise généralement les entrepreneurs algériens.

---

<sup>1</sup> CADIEUX Louise « LA succession en entreprise familiale: analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes » .Aout 1999.

<sup>2</sup> COLOT Olivier « La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises ».2007.P 168.

A la fin de l'enquête, nous avons pu distribuer 80 questionnaires auprès des entreprises abritant différents secteurs d'activité. Sur les 80 questionnaires distribués, nous n'avons pu récupérer que 60 (taux de réponse de 75%), dont 50 sont exploitables. Les résultats sont récapitulés dans le tableau N° 26.

**Tableau N° 26: Données relatives à l'enquête de terrain**

	<b>Total</b>
Echantillon	100
Questionnaires distribués	80
Questionnaires récupérés	60
Taux de réponse	75%
Questionnaires exploitables	50

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

## **2-Présentation et interprétation des résultats de l'enquête**

### **2-1-Caractéristiques des entrepreneurs et de l'entreprise familiale**

#### **2-1-1-Caractéristiques des entrepreneurs**

Selon les résultats de notre enquête présentés dans le tableau N°27, les femmes représentent une part très négligeable, au sein de la catégorie sociale d'entrepreneurs. En effet, sur 50 entreprises enquêtées, deux (02) seulement appartiennent à des entrepreneures-femmes activant dans le secteur du commerce et de la distribution dont une qui est une très petite entreprise et l'autre une moyenne entreprise, soit 4 % de notre échantillon. Ces résultats sont justifiés par la structure sociale algérienne qui amène les femmes à aspirer à la stabilité de l'emploi ou à fonder une famille.

**Tableau N° 27: Sexe de l'entrepreneur**

<b>Sexe de l'entrepreneur</b>	<b>Nombre</b>	<b>La part (%)</b>
<b>Homme</b>	48	96
<b>Femme</b>	2	4
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Généralement Algérie, même s'il existe des entreprises créées par des femmes, c'est un des membres de la famille qui s'occupe de la gestion (époux, frères, pères,...) et cela est dû aux caractéristiques de notre société. Les résultats des tableaux N° 28 et 29, nous montrent

que la part de l'entrepreneuriat féminin est très faible puisque nous avons un seul cas où l'entreprise appartient à une femme et est dirigée par un homme.

**Tableau N° 28: Le propriétaire: homme/femme**

<b>Le propriétaire</b>	<b>Nombre d'entrepreneurs</b>	<b>Part (%)</b>
<b>Homme</b>	48	96
<b>Femme</b>	2	4
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

**Tableau N°29 : Le dirigeant: homme/femme**

<b>Le dirigeant</b>	<b>Nombre d'entrepreneurs</b>	<b>Part (%)</b>
Homme	49	98
Femme	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

En ce qui concerne l'âge des entrepreneurs, le tableau N°30 montre que les deux catégories les plus importantes sont celles de 30-40 et 40-50 ans avec 21% et 18%. Les moins de 30 ans ne représentent que 12%. Cela peut s'expliquer par le fait que les personnes qui se lancent dans l'aventure de la création le font qu'après avoir acquis une certaine expérience aussi bien dans le même domaine de l'entreprise créée, que dans d'autres. Les plus jeunes de ces entrepreneurs représentent ceux qui ont bénéficié de l'aide active du père à créer leur propre entreprise, liée à celle de leur père ou étant une reprise de celles-ci.

**Tableau N° 30: Age des entrepreneurs**

<b>Catégorie d'âge</b>	<b>Nombre</b>	<b>Part (%)</b>
< 30 ans	6	12
Entre 30-40 ans	21	42
Entre 40-50 ans	18	36
Entre 50-60 ans	4	8
Plus de 60 ans	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Les résultats du tableau N°31 montre que la majorité des entrepreneurs sont mariés, soit 82% dont 70% avec enfants. L'âge de ces entrepreneurs peut être une explication. Cela montre bien le rôle de l'équilibre familial dans la stimulation à l'engagement dans la création de l'entreprise sachant qu'une situation familiale stable représente un élément déterminant et

encourageant pour l'entrepreneur. Par ailleurs, les entrepreneurs sont aussi motivés par l'intention de transmettre l'entreprise familiale à leurs enfants.

**Tableau N° 31: Situation matrimoniale des entrepreneurs**

Situation matrimoniale	Nombre d'entrepreneurs	Part (%)
Célibataire	8	16
Marié (e)	41	82
Divorcé (e)	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Selon le tableau N°32, 76% des entrepreneurs investissent dans leur région d'origine. Ceci fait apparaître les liens privilégiés et l'attachement au territoire d'origine. L'origine géographique de l'entrepreneur, nous renvoie à son lieu de naissance, lieu où l'entrepreneur a vécu, ou il possède un réseau familial et amical sur lequel il peut compter et avec lesquels il peut avoir des relations de convivialité, d'amitié et de coopération, ou des rapports de compétitivité et de concurrence. Ainsi, la famille et les amis constituent un appui moral et relationnel important pour l'entrepreneur. La proportion des entrepreneurs non originaires n'est que de 12%, mais ces derniers sont principalement des communes voisines.

**Tableau N° 32: Les origines des entrepreneurs**

Lieu de naissance	Nombre d'entrepreneurs	Part(%)
Commune d'activité	38	76
Autre	12	24
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

D'autres raisons peuvent expliquer le fait que les entrepreneurs investissent dans leurs communes d'origine comme le problème d'accès au foncier industriel poussant les entrepreneurs à utiliser leurs propriétés familiales comme terrain d'assiette pour leurs entreprises. D'autre part, les caractéristiques sociales des entrepreneurs imposent une certaine proximité du lieu de résidence.

**Tableau N°33 : La position de l'entrepreneur dans la famille**

<b>Position de l'entrepreneur</b>	<b>Nombre d'entrepreneurs</b>	<b>Part (%)</b>
L'ainé (e)	20	40
Intermédiaire	28	56
Cadet (te)	2	4
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Généralement, les aînés de la famille ou les intermédiaires ont tendance à être des entrepreneurs. Cela peut s'expliquer par la coutume qui donne plus de droits à occuper des postes de responsabilité dans l'entreprise familiale. Les résultats de notre enquête récapitulés dans le tableau N°33 révèlent que les entrepreneurs occupent la position d'intermédiaire avec 56% et 40% sont des aînés.

Le niveau d'instruction est très indicatif de l'esprit d'entreprendre et la revue de la littérature économique montre bien le rôle du niveau d'instruction dans la tendance à l'entrepreneuriat. Le tableau N°34 fait apparaître que la majeure partie des entrepreneurs enquêtés ont un niveau universitaire (42 %). Cette situation peut s'expliquer principalement par la difficulté de trouver du travail pour les nouveaux diplômés de l'université, et ils préfèrent ainsi travailler à leur compte.

Un peu plus d'un tiers se sont arrêtés au secondaire, soit (34 %). Ces constats nous amènent à nous interroger si vraiment l'acte d'entreprendre est vraiment lié à la formation des entrepreneurs familiaux. D'ailleurs, l'enquête DREAM<sup>3</sup> relève que la population des jeunes se répartit en deux groupes à peu près égaux quant à la préférence pour un apprentissage plutôt intellectuel ou plutôt pratique. Le pourcentage des entrepreneurs, ayant un niveau moyen, n'est que de 6%. Enfin, sur 50 entrepreneurs enquêtés, seulement un seul a un niveau primaire.

**Tableau N°34: Niveau d'instruction des entrepreneurs**

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>Nombre d'entrepreneurs</b>	<b>Part (%)</b>
<b>Primaire</b>	1	2
<b>Moyen</b>	3	6
<b>Secondaire</b>	17	34
<b>Etudes supérieurs</b>	21	42
<b>Formation professionnelle</b>	8	16
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source: Résultats de l'enquête de terrain.

<sup>3</sup> Enquête belgo-luxembourgeoise « Croissance PME 2007 : Clés de croissance en entreprises familiales et non familiales ». ICHEC-PME entreprendre de 7 à 97.P8.

Ainsi, la faiblesse du niveau de formation scolaire ne constitue ni un obstacle à l'installation ni un facteur décisif (bien qu'important) pour la réussite de l'entreprise. Un niveau d'instruction plus élevé va permettre aux entrepreneurs de prospérer. Plus le degré d'instruction est élevé plus l'entreprise accède à l'innovation. Par contre, pour ceux n'ayant pas ceux n'ayant pas de niveau d'instruction élevé, le degré de qualification acquise tout au long de leur trajectoire professionnelle tend à combler le fossé en termes d'instruction qui sépare les entrepreneurs et sera complétées par des formations continues comme l'a déclaré certains des entrepreneurs enquêtés.

La théorie de l'agence repose sur la séparation entre la propriété et le management. Ce qui fait la particularité de l'entreprise familiale est que les mêmes acteurs jouent à la fois le rôle du propriétaire et du dirigeant et, par conséquent, les conflits d'agence sont quasi absents car l'intérêt du propriétaire étant le dirigeant est de maximiser le profit de l'entreprise qui coïncide avec son intérêt personnel.

Généralement, pour l'entreprise familiale, le créateur de l'entreprise fait partie de l'entreprise. Il est le propriétaire, le dirigeant, et est le superviseur de tous les travaux du processus de production. Cette concentration de tous les pouvoirs aux mains d'une seule personne, présente des points positifs, à savoir, la rapidité et la flexibilité des réactions et des décisions au sein de l'entreprise. Cependant, des inconvénients et des points négatifs peuvent exister dans le cas où l'entrepreneur ne maîtrise pas toutes les tâches et opérations techniques, ou n'a pas une formation adéquate pour l'exécution et la prise de décision rapide et cela pourrait empêcher l'évolution de l'entreprise.

Le tableau N° 35 révèle que, dans 60% des cas étudiés, l'entrepreneur est la fois le propriétaire et le dirigeant de l'entreprise, et 32% sont des propriétaires mais un membre de la famille dirige l'entreprise. Cela peut s'expliquer par le fait que l'entrepreneur est méfiant et ne peut engager une personne externe à la famille pour diriger ses affaires et pour la prise de décisions importantes pour son entreprise. Dans la plupart des cas, il prend l'avis de son comptable pour ce qui concerne l'état de ses finances. Dans le cas des entreprises mono propriétaires, le propriétaire ne fait pas de distinction entre la trésorerie de son entreprise et son propre budget, ce qui rend l'entreprise vulnérable et la comptabilité inefficente et il ne se rend pas compte de la réalité financière de son entreprise.

**Tableau N° 35: La position de l'entrepreneur dans l'entreprise**

<b>Position de l'entrepreneur</b>	<b>Nombre d'entrepreneurs</b>	<b>Part (%)</b>
Directeur général	3	6
Propriétaire	16	32
Les deux à la fois	30	60
Autre	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source: Résultats de l'enquête de terrain.

Le parcours professionnel peut avoir une grande incidence dans l'orientation de l'entrepreneur et le choix de son secteur d'activité et dans la croissance de l'entreprise selon le tableau N° 10.

La plus grande part des entrepreneurs enquêtés (76%) ont acquis une expérience avant la création de leur entreprise, en majorité (40%) dans étaient chef d'une autre entreprise et 36% étaient des salariés. Notre enquête révèle aussi que près de la moitié des entrepreneurs travaillaient dans le même secteur qu'actuellement 44% et la même proportion (44%) ont travaillé dans autre secteur et 12% n'ont jamais travaillé (Chômeurs et étudiants) comme le montre le tableau N° 37.

**Tableau N°36: Situation professionnel antérieure**

<b>Situation professionnelle</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part (%)</b>
Salarié (e)	18	36
Etudiant (e)	5	10
Chef d'une autre entreprise	20	40
Au chômage	7	14
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

**Tableau N°37: Secteur d'activité antérieur**

<b>Secteur</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part (%)</b>
Même secteur qu'actuellement	22	44
Un autre secteur	22	44
N'a jamais travailler	6	12
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Le tableau N°38 montre que seulement 30% des entrepreneurs ont suivi des formations au cours de leurs carrières. En effet, ces entrepreneurs ont généralement acquis des connaissances en gestion, durant une formation universitaire ou professionnelle, au cours d'un

stage de formation ou dans le cadre de leurs activités professionnelles antérieures (les entrepreneurs qui ont travaillé dans l'administration ou dans les entreprises publiques).

**Tableau N°38: Formations**

<b>Formations</b>	<b>Nombre d'entrepreneurs</b>	<b>Part (%)</b>	
Oui	15	30	
Non	35	70	
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Les entrepreneurs qui n'ont pas effectué des formations représentent 70%. Pour ces derniers, l'intelligence, le bon sens, le désir d'autonomie et le travail seront toujours plus importants et ils insistent sur l'expérience pratique et la connaissance du milieu professionnel, même s'ils sont prêts d'une certaine manière à acquérir des connaissances et des savoir-faire en matière de gestion des entreprises. A cet égard, il est indispensable d'engager un programme de formation envers cette catégorie d'entrepreneurs.

Notre enquête révèle que, sur les 15 entrepreneurs qui ont suivi des formations, le management général est dominant comme type de formation (avec 16%) et seulement 8% pour l'internet et l'informatique.

**Tableau N° 39: Type de formations**

<b>La formation</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part (%)</b>
Management général	8	16
Finance	1	2
Gestion d'équipe	2	4
Informatique / Internet	4	8
Aucune	35	70
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source: Résultats de l'enquête de terrain.

A la question « Pourquoi êtes-vous un entrepreneur (dirigeant de votre entreprise) ? », les réponses sont multiples. Majoritairement, les réponses sont : « être mon propre patron » avec 42% et « Avoir la possibilité de gagner plus d'argent » avec 40%, « créer de l'emploi » (38%)

et « Pouvoir transmettre l'entreprise à mes enfants » 28%. Ces résultats sont récapitulés dans le tableau N° 40.

**Tableau N°40: Motivations à être entrepreneur**

<b>Les motivations</b>	<b>Nombre d'entrepreneurs</b>	<b>Part (%)</b>
Envie de développer votre propre idée	11	22
Le gout de challenge	9	18
Développer votre leadership	7	14
Etre mon propre patron	21	42
Réaliser une de mes passions	7	14
Créer de l'emploi	19	38
Mieux gérer l'équilibre travail/vie privée	13	26
Avoir la possibilité de gagner plus d'argent	20	40
Un contexte économique favorable	4	8
Pouvoir transmettre l'entreprise à mes enfants	14	28
Poursuivre l'entreprise familiale	10	20
Le prestige associé au statut d'entrepreneur	3	6

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

### **2-1-2-Présentation et caractéristiques des entreprises familiales**

Après avoir étudié les caractéristiques des entrepreneurs de la wilaya de Béjaïa, nous avons tenté de faire ressortir les principales caractéristiques des PME familiales selon les critères suivants : le lieu de localisation, son secteur d'activité, sa taille, sa forme juridique, son capital social, la valeur investie au départ, la structure de financement initial, sa date de création, sa structure d'actionnariat, la structure de personnel, son statut, son chiffre d'affaire, ses exportations, le capital détenu par la famille, les sources de conflits dans la famille, les principales préoccupations des entrepreneurs, ses valeurs phares et ses qualités distinctives.

Le tableau N°41 montre la répartition des entreprises enquêtées par communes. Rappelons que nous n'avons pas pu respecter, ni en termes de nombre d'entreprises ni par secteurs d'activité, la représentativité de chaque secteur ou commune dans la wilaya de Béjaïa pour des raisons précédemment citées. Les entreprises de notre échantillon sont réparties comme suit : la commune de Souk-Oufella accapare la plus grande proportion avec 18%, suivie d'Akbou avec 16%, Chemini 12%, Seddouk 10%, 6% à El-kseur Sidi-Aïch et Timezrit, 4% à Tibane. Le reste des entreprises enquêtées sont localisées dans les communes

de : Oued Ghir, Sidi Ayad, Beni-Djellil, Akfadou et Tinebdar avec des taux respectifs de 2% chacune.

**Tableau N°41 : Répartition des entreprises enquêtées par commune**

<b>Commune</b>	<b>Nombre d'entreprise</b>	<b>La part (%)</b>
<b>Béjaia</b>	6	12
<b>Akbou</b>	8	16
<b>El kseur</b>	3	6
<b>Seddouk</b>	5	10
<b>Timezrit</b>	3	6
<b>Souk Oufella</b>	9	18
<b>Chemini</b>	6	12
<b>Sidi-Aïch</b>	3	6
<b>Tibane</b>	2	4
<b>Autre<sup>4</sup></b>	5	10
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

La classification des entreprises enquêtées selon leurs secteurs d'activité, est présentée dans le tableau N° 42.

**Tableau N°42: Répartition des entreprises par secteur d'activité**

<b>Secteur d'activité</b>	<b>Nombre</b>	<b>La part (%)</b>
<b>Bâtiment et travaux publics (BTP)</b>	17	34
<b>Industries (agroalimentaire, textile, diverses,...)</b>	14	28
<b>Commerces et distributions</b>	10	20
<b>Services</b>	9	18
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Pour la répartition des entreprises par secteur d'activité, nous avons 34% dans le BTP, 28% dans l'industrie, 20% dans le commerce et distribution et 18% dans les services. Généralement, l'entrepreneuriat familial se concentre surtout dans les commerces et la construction, c.à.d. des secteurs qui requièrent peu de capitaux au départ. Quoiqu'il est souvent difficile de commencer l'une ou l'autre activité sans mobiliser un capital de départ. Ce sont aussi des secteurs où des membres d'une même famille peuvent facilement jouer des rôles complémentaires.

<sup>4</sup> Le reste des entreprises enquêtées sont localisées dans les communes de : Oued Ghir, Sidi Ayad, Beni-Djellil, Akfadou et Tinebdar avec des taux respectifs de 2% chacune.

En termes de nombre d'entreprises, la catégorie « très petite entreprise » (moins de 10 salariés) prédomine avec 70 % des entreprises enquêtées. La catégorie « petite entreprise » (10 à 49 salariés), occupe le second rang (18 %). Enfin, la « moyenne entreprise » (50 à 250 salariés), représente une part relativement faible (12 %). La prédominance de la petite taille présente l'avantage d'un meilleur contrôle de l'entreprise et peut s'expliquer par les limites qu'a connues la grande entreprise. Le tableau N° 43 détaille les résultats.

**Tableau N°43 : Effectif des entreprises enquêtées**

Effectif de l'entreprise	Nombre	La part (%)
<b>1-9 salariés</b>	35	70
<b>10-49 salariés</b>	9	18
<b>50-250 salariés</b>	6	12
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Les résultats de notre étude dans le tableau N°44 montrent que la très grande majorité des entreprises enquêtées, 86% possède une structure de l'actionnariat dont deux membres de la famille ou plus sont actionnaires majoritaires et/ou un de ces membres dirige l'entreprise (administrateur-délégué, directeur général, président du Conseil d'Administration) et/ ou le dirigeant (administrateur-délégué, directeur général ou gérant) est actionnaire et un ou plusieurs membres de sa famille occupent un poste de responsabilités dans l'entreprise.

**Tableau N°44: Structure d'actionnariat de l'entreprise**

Définitions	Fréquence	Part
Deux membres (ou plus) d'une même famille représentent l'actionnariat majoritaire	13	26,0
▪ Deux membres (ou plus) d'une même famille sont actionnaires (même non majoritaires) et un de ces membres dirige l'entreprise (administrateur-délégué, directeur général, président du Conseil d'Administration)	6	12,0
▪ Le dirigeant (administrateur-délégué, directeur général ou gérant) est actionnaire et un ou plusieurs membres de sa famille occupent un poste à responsabilités dans l'entreprise.	8	16,0
Les trois précédentes définitions	16	32,0
Aucune des définitions	7	14,0
Total	50	100,0

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

La structure du personnel de la majorité des entreprises enquêtées est de 38% pour la catégorie (Cadre, maîtrise, et exécution), 34% pour l'exécution, 18% pour la maîtrise et seulement 5% des entreprises n'ont que des cadres. Le tableau N°45 donne la structure du personnel.

**Tableau N°45: Structure de personnel**

<b>Personnel</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part (%)</b>
Cadre	5	10,0
Maîtrise	9	18,0
Exécution	17	34,0
Toutes catégories	19	38,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

D'après le tableau N° 46 et 47, 74% des entreprises de notre échantillon sont nouvellement créées à partir des années 2000 (voir tableau N°47), 20% sont des extensions d'une ancienne activité et seulement 6% sont des reprises d'une entreprise familiale.

**Tableau N°46: Statut de l'entreprise**

<b>Nature de l'entreprise</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part (%)</b>	
Nouvelle création	37	74,0	
Extension d'une ancienne activité	10	20,0	
Reprise d'une entreprise familiale	3	6,0	
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

La grande majorité des entreprises enquêtées sont créées durant les années 2000, soit 74% et seulement 26% durant les années 90. On peut dire que, depuis 1993, le rythme de création d'entreprises s'est accéléré de manière nette. Cette tendance peut s'expliquer par le fait qu'à partir de 1990 a été déclenché un important mouvement de création de PME, avec la Loi sur la Monnaie et le Crédit et les différents avantages accordés aux nouveaux investissements. Un nouveau code des investissements a été adopté en 1993 où les barrières institutionnelles et bureaucratiques devaient être levées. Alors, les barrières deviennent économiques. L'investisseur doit proposer un projet viable économiquement et disposer de capitaux suffisants (Bouyacoub, 1998). En plus, le rôle joué par les organismes d'aide à la

création d'entreprises (le dispositif APSI, actuellement ANDI et le dispositif ANSEJ) a permis la création d'un grand nombre d'entre elles.

**Tableau N° 47: Date de création des entreprises enquêtées**

Date de création	Nombre d'entreprises	La part (%)
<b>Années 90</b>	13	26
<b>Années 2000</b>	37	74
<b>Total</b>	50	100

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Les résultats de notre enquête révèlent que le capital investissement de départ est inférieur à 1 million de DA pour 19 entreprises (38%), et entre 1-10 millions de DA pour la même proportion et seulement 12% ont un capital d'investissement de plus de 10 millions de DA.

**Tableau N° 48 : Capital d'investissement de départ**

Capital d'investissement	Fréquence	Part (%)
< 1 million DA	19	38,0
Entre 1-10 millions DA	19	38,0
Plus de 10 millions	12	24,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

La forme juridique la plus répandue est « l'entreprise individuelle » avec 52%. La prédominance de cette forme peut s'expliquer par la facilité d'entrée, dans les affaires, des petits épargnants en créant des micro-entreprises. La proportion des SARL est aussi importante avec 30 % d'entreprises de notre échantillon. La forme « SNC » est de 10% et seulement 4% pour les « EURL » et également 4% pour d'autres formes (voir tableau N°49).

**Tableau N° 49: La forme juridique des entreprises enquêtées**

Forme juridique	Nombre d'entreprises	Part (%)
Entreprise individuelle	26	52
SARL	15	30
SNC	5	10
EURL	2	4
Autre	2	4
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Le chiffre d'affaire des entreprises enquêtées, pour celles qui ont accepté de nous répondre, varie pour 48% entre 1-10 millions DA et plus de 10 millions pour 42,22% des entreprises. 4,45% ont un chiffre d'affaire inférieur à un million de DA (voir tableau N° 50).

**Tableau N° 50: Chiffre d'affaire annuel des entreprises enquêtées**

<b>Chiffre d'affaire annuel</b>	<b>Nombre d'entreprise</b>	<b>La part (%)</b>
<b>&lt; 1 million DA</b>	2	4,45
<b>Entre 1-10 millions DA</b>	22	48%
<b>Plus 10 millions DA</b>	19	42,22%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Source : Source: Résultats de l'enquête de terrain.

Dans un contexte d'ouverture économique les PME ont du mal à faire face à la mondialisation qui peut offrir plusieurs opportunités pour l'entrepreneuriat peu d'entreprises arrivent à exporter à l'étranger. Alors que les PME peuvent tirer profit du marché international par le biais notamment de l'exportation. En effet pour les cas sondés, sur 50 entreprise enquêtées seulement 7 font des exportations, soit 14% du total. Quand on sait combien les premiers pas à l'export sont critiques et lourds financièrement, un encadrement optimal de ces premiers pas est un enjeu pour l'entreprise et pour la société en tant que création de valeur ajoutée, d'emplois et d'avenir professionnel des collaborateurs. Par ailleurs, cela reflète la réalité Algérienne car dans sa structure des exportations, les hydrocarbures continuent à représenter l'essentiel des ventes à l'étranger durant l'année 2008<sup>5</sup> avec une part de 97,58 % du volume global des exportations, et une hausse de 29,76 % par rapport à l'année 2007. Quant aux exportations hors hydrocarbures, elles demeurent toujours marginales, avec seulement 2,42 % du volume global des exportations soit une valeur de 1,89 milliard de dollars US. Ceci nous amène se demander si cette situation n'est pas due aux : le faible niveau de formation, manque de fonds propres à risquer dans l'aventure, manque d'ambition ou le manque d'aides et de facilités nécessaires pour que les PME puissent exporter.. ?

**Tableau N°51: Exportations**

<b>Exportation</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part (%)</b>
Oui	7	14,0
Non	43	86,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

<sup>5</sup> Bulletin de la PME et de l'artisanat 2008.

Le capital social des entreprises enquêtées varie entre 1-10 millions de DA pour 40% des entreprises de notre échantillon, il est inférieur à un million de DA pour 30% des cas et plus de dix millions de DA pour la même proportion. Le tableau N° 52 détaille les résultats.

**Tableau N° 52: Capital social**

<b>Capital social</b>	<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>Part ( %)</b>
< 1 million DA	15	30
Entre 1-10 millions DA	20	40
Plus 10 millions DA	15	30
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Notre étude a révélé que l'origine des fonds nécessaires au lancement de l'activité provient principalement des économies personnelles (propre aux entrepreneurs) pour 36% des cas, mais cette source n'est pas toujours suffisante et certains déclarent utiliser les capitaux familiaux en plus de leur épargne personnelle. Les capitaux familiaux contribuent avec 34 % dans le financement initial de l'entreprise, et les emprunts chez les amis, viennent en dernière position dans 6% des cas. L'avantage ici est que la famille et les amis avancent des capitaux sans intérêt et sans garantie. Le tableau N° 53 retrace la structure du financement initiale.

**Tableau N° 53 : Structure de financement initial**

<b>Source de financement</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part (%)</b>
Epargne personnelle	18	36
Capitaux familiaux	17	34
Emprunts bancaires	12	24
Emprunts chez les amis	3	6
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Ce qui montre l'importance de l'épargne accumulée et également l'importante contribution de la famille, petite ou élargie, au financement de l'investissement. Surtout quand on sait que la principale contrainte rencontrée, par la petite entreprise concerne le financement. Après l'épargne personnelle, la famille constitue une source dans laquelle puise l'entrepreneur pour lancer son projet.

Les emprunts bancaires sont cités dans 24% des cas. Cependant, pour certains entrepreneurs, leurs relations ont joué un rôle important pour réaliser ces emprunts auprès des banques et avoir les aides d'autres organismes. Cette source de financement est jugée difficile

à avoir à cause de la bureaucratie bancaire et administrative (exigeant plusieurs conditions et garanties).

Ainsi, il est important de noter que, tant que les contraintes d'accès aux prêts bancaires subsistent, l'entrepreneur continue de recourir à des voies informelles pour obtenir les fonds nécessaires en utilisant d'abord sa propre épargne, puis en faisant appel aux capitaux familiaux (la solidarité familiale étant un élément essentiel dans la création d'entreprise) ou dans certains cas, sur les emprunts des amis, sachant que la confiance réciproque est une condition nécessaire.

Les entreprises familiales sont particulièrement attachées à leur indépendance car celle-ci est à l'origine de sa vision à long terme et a pour conséquence un management spécifique. Par conséquent, les dirigeants familiaux sont très réticents vis-à-vis de l'ouverture de leur capital à des investisseurs externes y compris minoritaires. En effet, les résultats de notre étude (voir tableau N° 28) révèlent que la moitié des PME constituant notre échantillon sont des PME détenues à 100% par des familles, 20% sont détenus à un pourcentage inférieur à 50%, 12% ont entre 50-75% et seulement 4% ont entre 76-99%. Nous constatons également que pour 14% des cas, la famille n'a aucun contrôle sur l'entreprise. Le tableau N° 54 illustre que les familles conservent le contrôle de l'entreprise dans la grande majorité des cas.

**Tableau N 54: Capital détenu par la famille**

<b>Le pourcentage du capital</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part (%)</b>
< 50%	10	20,0
De 50-75%	6	12,0
De 76-99%	2	4,0
Détenu à 100%	25	50,0
Néant	7	14,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Les résultats du tableau N°55 confirment ceux qui sont relatifs aux sources de financement. En effet, 70 % des cas n'ont pas eu recours à aucun organisme d'aide à la création d'entreprise. Pour le reste, L'ANDI à financé 22% des cas et seulement 8% pour l'ANSEJ. Cela est du principalement à la lenteur administrative de ces organismes.

**Tableau N° 55 : Organismes d'aide à la création de l'entreprise**

<b>Organisme</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part ( %)</b>
ANSEJ	4	8,0
ANDI	11	22,0
Aucun	35	70,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Notre enquête nous a permis de constater que 70% des entrepreneurs enquêtés ont créé une entreprise au cours de leurs carrières professionnelles, 18% d'entre eux possèdent 2 entreprises, 6% ont créé 3 entreprises et seulement 6% ont créé plus de 4 entreprises. Le tableau N°56 détaille ces résultats.

**Tableau N°56 : Nombres d'entreprises créées**

<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part ( %)</b>
1	35	70,0
2	9	18,0
3	3	6,0
Plus de 4	3	6,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Le tableau N° 57 montre que, dans 74% des cas, l'entreprise n'a aucune source de conflit. Pour d'autres, 10% des entreprises enquêtées disent avoir comme source de conflit le choix de management, 8% trouvent que l'influence exercée par la famille pose problème, pour 3% c'est la rémunération du travail et seulement 2% ont un conflit avec la transmission de l'entreprise.

**Tableau N° 57 : Sources de tensions potentielles dans la famille**

<b>Type de conflit</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part ( %)</b>
Choix de management	5	10,0
Influence de la famille	4	8,0
Rémunération du travail	3	6,0
Transmission de l'entreprise	1	2,0
Pas de sources de conflits	37	74,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Le tableau N° 58 donne les principales préoccupations des entrepreneurs. Les constats qui ressortent des réponses à l'enquête : les entreprises sont surtout préoccupées par la forte

compétition (46%), les difficultés à recruter du personnel qualifié (36%) et pour 30% des cas c'est le marché en récession et la difficulté à accéder aux nouveaux marchés.

**Tableau N° 58 : Les principales préoccupations des entrepreneurs**

Type de réoccupation	Fréquence	Part ( %)
Forte compétition	23	46
Cadre réglementaire	8	16
Main d'œuvre	10	20
Pénurie de la main d'œuvre qualifiée	18	36
Coût de la main d'œuvre	4	8
Marché en récession/ Difficultés d'accéder aux nouveaux marchés	15	30

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

A noter que parmi les éléments cités par 44% des entrepreneurs interrogés, figurent les difficultés liées à la main d'œuvre (20%), le cadre réglementaire algérien (16%), et le coût de la main d'œuvre (8%).

Les résultats de notre enquête donnés par le tableau N°59 montrent que la volonté de satisfaire les clients vient en premier lieu pour 68% des répondants, qui s'appuient sur la qualité du produit (58%). Après, on remarque que la confiance (48%), le sens des responsabilités (42%).

**Tableau N °59: Valeurs phares de l'entreprise**

Valeurs	Fréquence	Part ( %)
Satisfaction des clients	34	68
Qualité	29	58
Flexibilité	9	18
Esprit d'entreprise	13	26
Esprit d'équipe	18	36
Vision à long terme	19	38
Confiance	24	48
Sens des responsabilités	21	42
Respect de la parole ou de la signature	19	38
Goût du travail	12	24

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Le respect de la parole donnée ou de sa signature est le premier engagement que professent spontanément 38% d'entrepreneurs. Ceci s'explique par le fait que les familles en affaires tiennent vraiment à cette valeur culturelle. Il est sans doute vrai que le respect de la parole est une valeur intangible quand elle est proclamée et vécue de père en fils.

Une grande part d'entrepreneurs tient à d'autres valeurs comme vision à long terme pour 38% des cas étudiés, l'esprit d'équipe (36%), esprit d'entreprise (26%), le goût du travail (24%) et seulement 18 % pour la flexibilité. Ce dernier résultat peut s'expliquer par la nature des entreprises familiales algérienne caractérisées par son organisation rigide résultant d'un conservatisme qui justifie son indépendance (KERZABI, 2009).

**Tableau N °60: Qualités qui différencient l'entreprise de ses concurrents**

<b>Qualités</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part ( %)</b>
Compétence du personnel	18	36
Performance	24	48
Rapidité	23	46
Prix	20	40
Offre plus complète	16	32

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

La grande majorité des entrepreneurs qui ont participé à l'enquête estiment que les qualités qui différencient leurs entreprises de ses concurrents sont : la performance pour 48% des cas étudiés, suivi de la rapidité avec 46%, 40% pour le prix. La compétence du personnel est citée par 36% des cas. L'offre plus complète reste le point faible de ces entreprises pour 32% cas (voir tableau N°60).

## **2-2- Le rôle de la famille dans la création de l'entreprise**

**Tableau N°61 : Influence de la famille**

<b>Type de réponse</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part ( %)</b>
Oui	21	42,0
Non	29	58,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain

Plus de la moitié (58%) des entrepreneurs enquêtés déclarent ne pas avoir été influencé par la famille pour créer leurs entreprises et 42% des cas disent l'avoir été (voir tableau N°61).

Selon le tableau N°62, les entrepreneurs enquêtés sont issus de différents milieux. Il y a ceux qui ont vécu dans un milieu de salariés et d'autres entourés d'entrepreneurs. Les résultats montrent que près d'un tiers d'entrepreneurs indiquent avoir un père entrepreneur, une grande proportion étant des commerçants. En effet, le fait d'avoir un père qui travaille en tant qu' indépendant marque fortement l'entrepreneur. S'agissant de la profession de la mère, il faut noter que 97,7 % des entrepreneurs qui ont répondu à cette question affirment avoir une

mère sans profession (au foyer) et un seul entrepreneur a indiqué avoir une mère enseignante. Les résultats du tableau N°63 montrent le rôle des parents dans l'engagement dans l'aventure de l'entreprise.

**Tableau N °62: Profession du père**

<b>Fonction</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part (%)</b>
Entrepreneur	16	32,0
Fonctionnaire	4	8,0
Immigré	3	6,0
Retraité	10	20,0
Autre	8	16,0
Sans	2	4,0
Non dit	7	14
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

**Tableau N° 63: Profession de la mère**

<b>Fonction</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part (%)</b>
Sans profession	42	84,0
Autre	1	2,0
Non dit	7	14
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Le fait d'évoluer dans un milieu où il y a un nombre important de chefs d'entreprises peut être stimulant pour la création. Ceci contribue fortement à forger la personnalité du futur entrepreneur et le pousser à la création de sa propre entreprise. Le fait de se frotter quotidiennement à des personnes amenées à prendre des décisions et gérer des problèmes concernant la vie de l'entreprise va permettre de s'imprégner d'une culture liée à celle-ci.

**Tableau N°64 : Seul en affaire dans la famille**

<b>Type de réponse</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part (%)</b>
Oui	24	48,0
Non	26	52,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Les résultats de notre enquête dans le tableau N°64 montrent que 52 % des entrepreneurs enquêtés indiquent ne pas être seul en affaires dans la famille et les membres

qui sont en affaires sont les parents et les frères et sœurs pour 64% des cas, et 6% pour d'autre (membre de la famille élargie), comme l'illustre le tableau N°65. Ainsi, nous pouvons reconnaître que l'entrepreneuriat privé est fondamentalement une histoire de famille.

**Tableau N°65 : Membres dans la famille en affaire**

Membre de la famille	Fréquence	Part (%)
Parents	16	32,0
Frères /sœurs	16	32,0
Autres	3	6,0
Aucun	24	48,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

L'implication des parents et de la famille dans la réalisation du projet est très notable (soutien moral et financier) et la famille valorise la prise de risque. Ainsi, la famille constitue le cercle affectif de démarrage et de dépannage pour l'entrepreneur. Le fait que les entrepreneurs ont élaboré leur projet d'entreprise se fait grâce à l'aide de leurs familles.

**Tableau N °66: Motivations de la famille dans la création de l'entreprise**

Type de réponse	Fréquence	Part (%)
Oui	43	86,0
Non	7	14,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

La grande majorité, soit 86% des entrepreneurs qui ont participé à l'enquête (voir tableau N°66) affirment avoir été motivés et encouragés par leurs familles dans la création de leurs entreprises. Ainsi, le soutien psychique (encouragement et motivation) de la famille de l'entrepreneur joue un rôle très important et facilite la phase initiale de création d'entreprise.

**Tableau N °67: Implication et engagement familiale dans la phase initiale de la création**

Type de réponse	Fréquence	Part (%)
Oui	41	82,0
Non	9	18,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Les résultats de notre enquête montrent que l'implication familiale dans la phase initiale de création de l'entreprise est le cas pour 82% des sondés et seulement 18% déclarent qu'ils n'ont bénéficié d'aucune contribution familiale dans leurs créations (voir tableau N° 67).

**Tableau N°68 : Nombres de membre de la famille de l'entreprise**

<b>Nombre</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part ( %)</b>
Entre 1-5	39	78,0
Entre 6-10	2	4,0
Plus de 10	1	2,0
Aucun	8	16,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Généralement, les entreprises familiales favorisent les membres de la famille concernant les recrutements que ce soit pour des postes de direction ou autre. Ces types d'entreprises sont réputées être le lieu où règne la confiance réciproque et des valeurs humaines entre les membres de la famille. En outre, les familles se montrent souvent engagées corps et âme dans leur entreprise, ce qui communique à celle-ci une force qu'on ne retrouve pas nécessairement dans les d'autres type de sociétés où les intérêts divergent. En plus, le rôle social de l'entreprise familiale se manifeste par un recrutement souvent familial et local.

En ce qui concerne notre étude, la majorité (78%) des répondants déclarent avoir entre (1-5) membres de leur famille pour assumer une ou plusieurs fonctions au sein de l'entreprise, 4% ont entre (6-10) et seulement une seule entreprise a plus de 10 membres de la famille dans l'entreprise. Ceux qui ont laissé leur famille à l'écart de l'entreprise sont de 16%. Les résultats sont donnés dans le tableau N°68.

**Tableau N°69 : Rôle de la famille dans la phase de démarrage de l'entreprise**

<b>Rôle</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part ( %)</b>
Positif	45	90,0
Négatif	5	10,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Pour ce qui est du rôle de la famille dans la phase de démarrage de l'entreprise, c'est le cas pour très grande majorité des entreprises enquêtées avec 90% d'entreprises qui déclarent que le rôle de la famille est positif (voir le tableau N° 69).

Il n'est pas rare de trouver en plus de l'implication des membres de la famille au démarrage, l'aide familial qui survient aussi après que les entreprises soient engagées dans la phase de production. Le premier recours pour dépanner les entreprises en difficulté est l'épargne familiale. Notre étude révèle que le rôle de la famille dans la phase de développement de l'entreprise joue toujours un rôle important, puisque une proportion de 86% juge que le rôle de la famille est positif durant la phase de développement de l'entreprise comme le montre le tableau N°70.

**Tableau N°70 : Rôle de la famille dans la phase de développement de l'entreprise**

<b>Rôle</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part (%)</b>
Positif	43	86,0
Négatif	7	14,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

La création d'entreprise est un processus où des ressources sont combinées et développées pour devenir particulières pour l'entreprise. Nous allons voir le rôle des capitaux familiaux dans la création de l'entreprise à savoir le capital humain, le capital social, le capital financier latent et le capital de survie. Les tableaux N°71 et 72 montrent bien que pour 82% des cas étudiés, la famille joue un rôle important dans la création de l'entreprise à travers les capitaux familiaux à savoir le capital humain, le capital social, la capital financier latent et enfin le capital de survie.

**Tableau N °71: Rôle des capitaux familiaux dans la création de l'entreprise**

<b>Type de réponse</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part (%)</b>
Oui	41	82,0
Non	9	18,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

**Tableau N °72: Capitaux familiaux qui ont aidé dans la création de l'entreprise**

<b>Type de capital</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part ( %)</b>
Capital humain	31	62
Capital social	14	28
Capital financier latent	16	32
Capital de survie	10	20
Aucun	9	18

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

La majorité des entrepreneurs indiquent le capital humain contribue beaucoup plus lors de la création de l'entreprise dans 62% des cas étudiés. Pour le capital financier latent<sup>6</sup>, la contribution est importante pour 32% des cas. Le capital social contribue pour 28% des cas et seulement 20% ont cité le capital de survie. Cependant, 9 entrepreneurs, soit 18%, affirment qu'aucun capital familial ne l'a aidé dans la création de son entreprise et cela peut s'expliquer pour les entrepreneurs qui ont des conflits au sein de la famille.

Le tableau N° 73 montre que les capitaux familiaux possèdent beaucoup plus d'avantages que d'inconvénients, puisque 86% des entrepreneurs enquêtés ont déclaré avoir des avantages des capitaux familiaux et seulement 14% disent n'avoir aucun avantage. Concernant les inconvénients seulement 12% ont cités qu'il y avait des inconvénients de ces capitaux.

**Tableau N °73: Avantages des capitaux familiaux**

Type de réponses	Avantages		Inconvénients	
	Fréquence	Part ( %)	Fréquence	Part (%)
Oui	43	86,0	6	12,0
Non	7	14,0	44	88 ,0
Total	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

De nombreux avantages des capitaux familiaux ont été cités par les entrepreneurs enquêtés : la famille représente une source d'apports financiers sans intérêt lors du remboursement, ce qui donne de l'assurance et le temps et de réaliser le projet sans crainte, la pérennité, éviter les crédits bancaires, l'entrepreneur fait appel au capital de survie en cas de crise pour ne pas alourdir ses dettes, l'utilisation le patrimoine de la famille (l'immobilier appartenant à la famille,...). Les capitaux familiaux représentent un soutien moral et financier de la famille pour l'entrepreneur et favorisent le développement de l'entreprise et minimisent ses pertes. Quant aux inconvénients, qui ne sont pas nombreux, nous pouvons citer comme exemples la difficulté d'avoir une main d'œuvre qualifiée et les problèmes de gestion.

<sup>6</sup> C'est un capital qui va épargner à l'entrepreneur le recours à l'endettement surtout dans la phase de démarrage pour ne pas alourdir ses dettes.

### **2-3-Perspectives des entreprises**

D'après le tableau N°74 plus de la moitié des entrepreneurs enquêtés ont comme principaux objectifs :

- Augmentation du chiffre d'affaire pour 62% d'entre eux
- Augmentations de la satisfaction des clients (60%)
- Augmentation du volume de l'emploi (58%)
- Augmentation de parts de parts de marché (54%)
- Augmentation des bénéfices (52%)

**Tableau N° 74 : Objectifs fixés par l'entreprise pour les prochaines années**

<b>Objectifs fixés</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part (%)</b>
Augmentation de la satisfaction des clients	30	60
Fidélité et motivation des collaborateurs	15	30
Augmentation du volume de l'emploi	29	58
Augmentions de bénéfice	26	52
Augmentions du chiffre d'affaire	31	62
Augmentation de part de marché	27	54
Augmentation de la gamme de produits et services	18	36
Avoir une plus grande présence internationale	7	14

**Source : Résultats de l'enquête de terrain.**

Ils souhaitent aussi réaliser d'autres objectifs plus ou moins importants pour leurs entreprises :

- Augmentation de la gamme de produits et services 18%
- Fidélité et motivation des collaborateurs 30%
- Avoir une plus grande présence internationale 14%

Le tableau N°75 montre que 46% des entreprises enquêtées prévoient d'augmenter leur chiffre d'affaire entre 25-50% et 36% d'entre elles prévoient une croissance entre 0-25%, 12% souhaitent augmente leur chiffre d'affaire entre 50-100% et seulement 6% estiment qu'ils pourront augmenter leur chiffre d'affaire jusqu'à plus de 100%.

Concernant les perspectives de recrutement, la majorité (64%) prévoit une augmentation entre 0-25% et 26% visent une augmentation entre 25-50%.

**Tableau N°75 : Croissance du chiffre d'affaire et de l'effectif**

<b>Croissance (%)</b>	<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>Part CA (%)</b>	<b>Nombres d'entreprises</b>	<b>Part effectif (%)</b>
Entre 0-25%	18	36,0	32	64,0
Entre 25-50%	23	46,0	13	26,0
Entre 50-100%	6	12,0	2	4,0
Plus de 100%	3	6,0	3	6,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Plus de la moitié des entrepreneurs enquêtés estiment que la situation de leurs entreprises est assez satisfaisante et 44% d'entre eux expriment une confiance dans l'avenir et déclarent être très satisfaits. Seulement 4% ont indiqué qu'ils sont peu satisfaits (voir tableau N° 76).

**Tableau N° 76 : Le niveau de satisfaction des entrepreneurs**

<b>Niveau de satisfaction</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part (%)</b>
Très satisfait	22	44,0
Assez satisfait	26	52,0
Peu satisfait	2	4,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

**Tableau N°77 : Le choix de création**

<b>Type de réponse</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Part (%)</b>
Oui	40	80,0
Non	10	20,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

La grande majorité (80%) des entrepreneurs assume leur choix de création et ne le regrettent pas. 20% seulement regrettent leur choix et, si c'était à refaire, ils choisiraient un autre domaine (voir tableau N°77).

#### **2-4-Le patrimoine de l'entreprise**

Dans l'entreprise familiale, le patrimoine familial est souvent très engagé dans l'entreprise, c'est à dire, patrimoines personnel et professionnel sont intimement liés. C'est un facteur qui doit inciter le dirigeant à une vigilance accrue dans la couverture des risques.

**Tableau N° 78: Gestion propre du patrimoine privé**

Type de réponse	Fréquence	Part ( %)
Oui	37	74,0
Non	13	26,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

D'après le tableau N°78, 74% estiment que leur patrimoine privé nécessite une gestion propre et 26% ont tendance à penser que leur patrimoine ne nécessite pas une gestion propre.

Le patrimoine privé est une composante de la réalité familiale et souvent un garant pour la croissance et la pérennité de l'entreprise familiale. Un peu plus de la moitié (52%) des répondants pensent qu'un patrimoine familial distinct de l'entreprise est un gage de pérennité et qu'il doit être géré d'une façon professionnelle soit par eux-mêmes, soit par un tiers (voir tableau N° 79).

**Tableau N°79 : Patrimoine privé distinct de l'entreprise est garantie de pérennité**

Type de réponse	Fréquence	Part (%)
Oui	26	52,0
Non	24	48,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

## 2-5-Transmission de l'entreprise

**Tableau N° 80: Evolution du caractère familiale de l'entreprise**

Type de réponse	Fréquence	Part (%)
Oui	43	86,0
Non	7	14,0
Total	50	100,0

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Dans 86% des cas étudiés l'entreprise familiale doit rester dans le giron familial. Les résultats de notre enquête donnés par le tableau N° 81 et 82 révèlent que la très grande majorité des entrepreneurs qui ont participé à notre enquête ont l'intention de transmettre l'entreprise à la future génération. 62% d'entre eux souhaitent la transmettre à leurs fils et seulement 4% envisagent de la transmettre à leurs filles et 20% ont l'intention de la transmettre à un membre de la famille élargie. Certains entrepreneurs déclarent la transmettre

à leurs fils s'il aime le métier, ou à une personne compétente qui pourra assurer la bonne gestion de l'entreprise.

**Tableau N° 81: L'intention de transmission de l'entreprise**

Type de réponse	Fréquence	Part (%)
Oui	45	90,0
Non	5	10,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

**Tableau N°82 : A qui transmettre l'entreprise**

Transmission	Nombre d'entreprises	Part (%)
Fils	31	62,0
Filles	2	4,0
Membres de la famille	10	20,0
Autre	2	4,0
Aucun	5	12,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

La majorité s des entreprises qui ont participé à notre enquête, soit 58% n'ont pas de plan de succession et 42% déclarent en avoir un. Le tableau N°83 récapitule ces données.

**Tableau N°83 : Plan de succession**

Type de réponse	Fréquence	Part (%)
Oui	21	42,0
Non	29	58,0
Total	50	100,0

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

## **2-6-Les contraintes à la création et dans les projets de l'entreprise**

Le tableau N°84 montre que 32% des entrepreneurs enquêtés ont déclaré que les contraintes rencontrées sont administratives, 18% ont rencontré des contraintes financières et pour 22% les deux posent problèmes à la création. D'autres contraintes ont été avancées par les entrepreneurs enquêtés comme : la fiscalité, le manque de suivi des banques pour l'investisseur et la hausse des taux d'intérêt, manque de main d'œuvre qualifiés, achats de matériel chez les fournisseurs, et manque de matières premières, manque d'assiette foncière ,le marché informel, décrocher d'autres projets, la concurrence déloyale,...

**Tableau N° 84 : Difficultés à la création**

Type de contraintes	Fréquence	Part (%)
Contraintes administratives	16	32,0
Contraintes financières	9	18,0
Les deux	11	22,0
Autres	14	28,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Les résultats du tableau N°85 montrent que les freins qui pourront ralentir éventuellement l'activité de l'entreprises sont pour 46% des cas la difficulté de trouver des clients, 32% considèrent le manque de financement comme obstacle pour le développement de l'entreprise, 20% estiment que la prise de risque financier peut mettre l'entreprise dans une situation délicate.

**Tableau N° 85: Freins pouvant ralentir l'activité de l'entreprise**

Freins	Fréquence	Part (%)
Difficulté de trouver des clients	23	46,0
Manque de financement	16	32,0
Prise de risque financier	10	20,0
Manque de l'offre	1	2,0
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

## **2-7-Les changements attendus et les principales recommandations**

Parmi les réformes externes que les répondants souhaiteraient voir se concrétiser est l'amélioration du régime fiscal qui se situe en tête de leur liste de priorités, 68% des répondants déclarent que la simplification du régime fiscal des entreprises et l'allègement du poids des impôts constituent pour eux des enjeux cruciaux. Les résultats de l'enquête sont dans le tableau N°86. La proportion des entreprises de notre échantillon qui souhaiteraient pour conquérir de nouveaux marchés et développer leur marché actuel est de 46%.

**Tableau N°86: Changements attendus**

<b>Les changements attendus</b>	<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>Part (%)</b>
Simplification du régime fiscal des entreprises et allègement du niveau d'imposition.	34	68
Aide financière et soutien accrus de l'État pour la formation et le perfectionnement du personnel.	20	40
Renforcement de la conformité à la réglementation visant les entreprises	16	32
Accès plus large aux marchés de capitaux	14	28
Aide financière et soutien accrus de l'État pour conquérir de nouveaux marchés ou développer les marchés actuels.	23	46
Accès plus large au capital risque pour financer la croissance	11	22

Source : Résultats de l'enquête de terrain.

Les principales propositions des entrepreneurs enquêtés peuvent se résumer dans ce qui suit :

- Améliorer les services administratifs
- Faciliter l'accès au financement et au foncier industriel
- Améliorer le système de formation pour les besoins de l'économie
- La formation des héritiers en vue de poursuivre l'entreprise familiale.

### **Conclusion au chapitre**

Ce que nous pouvons retenir sur le profil des entrepreneurs et des entreprises familiales de la wilaya de Béjaïa sont résumés dans les points suivants :

La part de l'entrepreneuriat féminin est très faible. La plupart des entrepreneurs ont un âge entre 30 et 50 ans. Les entrepreneurs étudiés préfèrent investir sur place dans leur environnement. Leur niveau d'étude est élevé pour la majorité malgré qu'il y ait une proportion importante qui n'a qu'un niveau secondaire. Les entrepreneurs sont souvent les propriétaires et les dirigeants de l'entreprise familiale. La grande part des entrepreneurs sont des chefs d'entreprises. Leur niveau de formation au cours de leur carrière est très faible et la recherche d'autonomie est le motif le plus motivant pour la création de l'entreprise pour la majorité d'entre eux.

Les entreprises familiales se caractérisent globalement par leur petite taille, par une structure d'actionnariat composée dans la majorité des cas de membres de la famille qui sont soit actionnaires ou occupant un poste de direction de l'entreprise ou les deux à la fois avec un personnel composé, dans la plupart des cas, de cadres, de maîtrise et d'exécution. Elles sont nouvellement créées. Leur forme juridique dominante est l'entreprise individuelle et la SARL. Très peu d'entreprises sont exportatrices, et elles sont majoritairement détenues à 100% par des familles. La contribution familiale initiale est très importante en plus de l'épargne personnelle des entrepreneurs. Ces entreprises sont principalement préoccupées par la forte compétition et la pénurie de main d'œuvre qualifiée. Les valeurs phares de ces entreprises sont principalement la satisfaction des clients, la qualité et la confiance. Près de la moitié des entreprises estiment qu'elles sont performantes par rapport à leurs concurrents.

Notre étude montre que l'entrepreneur est toujours encadré par sa famille et que les réseaux familiaux et l'environnement familial jouent un rôle très important dans la création de l'entreprise. Même si le processus de création qui, dans sa forme, est l'œuvre d'une personne, il est dans le fond un processus qui implique la famille toute entière.

La grande majorité des entrepreneurs enquêtés déclarent être satisfaits de leurs situations actuelles. Ils ont comme objectifs principaux : l'augmentation du chiffre d'affaire, l'augmentation de la satisfaction des clients, l'augmentation du volume de l'emploi, l'augmentation de leurs parts de marché et l'augmentation des bénéfices.

La plupart des entreprises enquêtées ne possèdent pas de plan de succession mais les entrepreneurs pensent qu'elles doivent rester dans le giron familial. La quasi-totalité des entreprises souhaitent la transmettre à leurs fils. On remarque ici un effet genre important.

Les contraintes auxquelles sont confrontées ces entreprises sont principalement la bureaucratie administrative et le manque de financement. Parmi les attentes des entrepreneurs nous citerons l'amélioration du régime fiscal et l'accès au financement.

Du point de vue des entrepreneurs enquêtés l'entrepreneuriat familial est une composante très importante dans l'économie de la région puisque la grande majorité sont à caractère familial.

## **Conclusion générale**

En Algérie, de nombreuses études ont été réalisées dans le domaine de la création d'entreprises en particulier, la création de la petite et moyenne entreprise (PME). Cependant, ces recherches ne font pas de distinction entre les entreprises familiales et non familiales. Notre travail a pour objectif de dresser un état des lieux de l'entrepreneuriat familial à Béjaïa et ses perspectives. C'est cette problématique que nous avons choisi de développer en essayant de caractériser les PME familiales et leurs propriétaires dirigeants, en montrant le rôle de la famille dans le processus de création de l'entreprise à travers ses différents capitaux, et l'implication et l'engagement des membres familiaux dans la création de l'entreprise et enfin les perspectives de ces entreprises.

La plupart des informations concernant la nature familiale des entreprises ne sont directement disponibles, dans aucune base de données préétablie. Alors, nous avons eu recours à la recherche bibliographique pour proposer une définition de l'entreprise familiale afin de la distinguer de l'entreprise non familiale. La définition proposée s'appuie sur les facteurs de solidarité et d'une implication dominante de la famille dans la propriété, dans le management ou dans le contrôle de l'entreprise et l'intention de transmettre l'entreprise à la future génération. Il s'agit d'une définition souple et adaptable selon le contexte algérien.

Le profil des entrepreneurs propriétaires dirigeants des PME familiales enquêtées nous indique qu'ils sont plutôt des hommes. Ils ont majoritairement entre 30 et 50 ans, sont mariés et ont des enfants. Ils investissent dans la plupart des cas dans leur commune de naissance afin de bénéficier du capital social et relationnel de sa région sans oublier la disponibilité des moyens financier et foncier. Le niveau d'instruction des entrepreneurs est relativement élevé. Ils sont à la fois propriétaires et gérants de l'entreprise familiale dans la majorité des cas. La trajectoire socioprofessionnelle des entrepreneurs montre que la plupart était chef d'une autre entreprise ou des salariés. Ils ont un faible niveau de formation au cours de leurs carrières entrepreneuriales. Ils sont motivés, principalement, dans leurs acte d'entreprendre par la recherche de l'autonomie, le gain d'argent et la volonté de créer de l'emploi.

D'une manière générale, les entreprises de notre échantillon sont de très petites entreprises. La plupart ont été créées dans les années 2000. La forme juridique dominante est l'entreprise individuelle et la SARL. Elles sont très peu exportatrices, leur financement initiale provient majoritairement des capitaux familiaux en plus de l'épargne personnelle et la

très grande majorité d'entre elles n'ont bénéficié d'aucune aide de la part des organismes d'aide à la création d'entreprises. Nous avons également mis en évidence que la structure de l'actionnariat des PME était principalement composée des membres de la famille. En effet, 50% des PME sont détenues à 100% par la famille. Par ailleurs, le conseil d'administration, est composé pour la majorité de membres provenant de la famille. Les entrepreneurs déclarent qu'il n'existe aucune source de conflits pour la plupart des entreprises et leurs principales préoccupations sont relatives à l'existence d'une forte compétition et à la pénurie de la main d'œuvre qualifiée. Les valeurs phares des PME familiales sont représentées par la volonté de satisfaire les clients, la qualité du produit et la confiance. Concernant les qualités des entreprises nous avons trouvé que la majorité s'estime différentes des autres entreprises en termes de performance et de rapidité.

La famille constitue, dans la plupart des cas, le pivot du projet entrepreneurial, puisque celle-ci exerce souvent une influence sur l'entrepreneur, lui fournit les capitaux nécessaires et s'implique davantage dans la gestion de l'entreprise. Le lien familial demeure le support de base de l'acte d'entreprendre. En d'autres termes, ils sont fréquemment issus des milieux familiaux qui favorisent la fonction entrepreneuriale et se recrutent souvent dans la famille. De même, les réseaux familiaux sont d'une très grande importance pour la création de l'entreprise, notamment l'engagement et l'implication des membres familiaux dans la phase initiale de création d'entreprise. La famille joue un rôle très important dans la création de l'entreprise par ses différents capitaux (capital humain, le capital social, le capital financier latent et le capital de survie). Les résultats de notre étude nous confirment l'importance des capitaux familiaux dans le processus de création d'entreprise, surtout dans la phase de démarrage. Grâce à ces capitaux, l'entrepreneur peut bénéficier de plusieurs avantages, tel que l'accès à l'information, aux marchés et le gain de temps et d'énergie. Tout cela facilite la phase démarrage de l'entreprise.

Il ressort également de notre étude que l'influence des capitaux familiaux est très positive dans la phase de démarrage et que la plupart des entrepreneurs trouvent que ce sont le capital humain et le capital financier latent qui contribuent le plus lors de la création de l'entreprise. Les relations familiales d'un jeune entrepreneur à Béjaïa peuvent être très significatives pour une nouvelle création. Le capital initial d'une nouvelle création par un entrepreneur provient, généralement, des revenus personnels et des capitaux propres à la famille : capital social, capital humain, capital financier et le capital de survie.

La plupart des entrepreneurs se sont fixés, comme objectifs prioritaires pour les années à venir, l'augmentation du chiffre d'affaire entre (0-50%) pour la majorité, l'augmentation de la satisfaction des clients, l'augmentation du volume de l'emploi avec un pourcentage qui varie entre (0-25%), l'augmentation de parts de parts de marché et l'augmentation des bénéfices. La grande part des entrepreneurs se déclarent assez satisfaits de leur situation actuelle. Les entrepreneurs enquêtés pensent que le patrimoine privé dans l'entreprise nécessite une gestion propre car il représente un gage de pérennité. La très grande majorité des PME familiales souhaitent que l'entreprise reste dans le giron familial et souhaitent la transmettre à la future génération et la quasi-totalité souhaite la transmettre à leurs fils. Quant, aux difficultés qui peuvent ralentir éventuellement les projets de ces entreprises, elles sont généralement liées au manque de financements et à la difficulté de trouver des clients.

La réalisation d'un projet d'investissement demeure difficile vue la complexité et la rigidité du climat des affaires dans la wilaya de Béjaïa. Les entrepreneurs sont confrontés à de nombreuses contraintes et difficultés lors de la création, notamment les contraintes administratives et financières. D'après notre enquête, les entrepreneurs de la wilaya de Béjaïa pensent que les PME familiales sont majoritaires et que l'entrepreneuriat familial est considéré comme vecteur essentiel de développement économique pour notre région. Leurs principales recommandations sont les suivantes : améliorer les services administratifs puisque la lenteur et les formalités administratives constituent les contraintes majeures, faciliter l'accès au financement, faciliter l'accès au foncier industriel, la fiscalité, la formation dans le domaine de l'entrepreneuriat afin de former des entrepreneurs pour les besoins de l'économie, l'aide financière et le soutien accru de l'État pour conquérir de nouveaux marchés ou développer les marchés actuels, et pour la formation et le perfectionnement du personnel.

Ainsi, de nombreux défis attendent l'entrepreneuriat privé dans la wilaya Béjaïa et ceci depuis notamment l'ouverture de l'économie algérienne. En effet, dans la conjoncture de crise et de mutation économique et sociale qui caractérisent la société algérienne, il est désormais indispensable de porter l'intérêt au secteur de la PME privée, notamment les PME familiales qui constituent l'élément indispensable à l'intégration et à la diversification économique. Elles contribuent au développement régional. Elles peuvent constituer la principale source de richesses, d'emplois, ainsi que le facteur essentiel de promotion des exportations hors hydrocarbures.

Enfin, le thème de l'entreprise familiale est très complexe car la composante familiale influence fortement la marche de l'entreprise. Pour cela, nos perspectives de recherches s'inscrivent dans le but d'apporter plus d'éléments de réponses dans le domaine de l'entreprise familiale, notamment l'adoption d'une définition unique de l'entreprise familiale et cela en essayant de faire une étude comparative entre les entreprises familiales et non familiales afin de pouvoir mieux montrer l'importance et les caractéristiques spécifiques à l'entreprise familiale.

# *Bibliographie*

## **Bibliographie**

### **1-Ouvrages**

- 1- ABEDOU Abderrahmane, Bouyacoub Ahmed, Lallement Michel, Madoui Mohamed « Entrepreneurs et PME : Approches algéro-françaises ». Ed. Harmattan. Paris, 2004.
- 2- BOUYACOUB Ahmed, MADOUY et alii « De la gouvernance PME/PMI, regards croisés France Algérie ». Ed. Harmattan, 2006.
- 3- D. HISRICH Robert, P.PETERS Michael « L'entrepreneurship : lancer, élaborer et gérer une entreprise ». Ed. Economica, octobre 1991.
- 4- DURUCKER Peter « Les entrepreneurs ». Traduit de l'américain par Patrice Hoffman. Ed. L'expansion ACHETTE, JCLattès.1985.
- 5- FAYOLLE Alain « Introduction à l'entrepreneuriat ». Ed, Dunod, Paris, 2005.
- 6- FAYOLLE Alain « Entrepreneuriat, Apprendre à entreprendre ».Ed. Dunod, Paris, 2004.
- 7- JULIEN Pierre André, MARCHESNAY Michel, « L'entrepreneuriat ».Ed. Economica, janvier 1996.
- 8- TORRES Olivier : « LES PME ». Ed. Dominos Flammarion, 1999.
- 9- TORRES Olivier « PME de nouvelles approches ». Ed. Economica, Paris, 1996.
- 10- VERSTRAETE Thierry « Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat ». Ed.EMS, 2000.
- 11- ZGHAL Riadh « L'entrepreneuriat : théories, Acteurs et Pratiques ».Ed. Sanabil, 2007.

### **2-Articles**

- 1- ALLOUCHE José et AMANN Bruno « L'entreprise familiale : un état de l'art ». Site internet : <http://asso.nordnet.fr/adreg/Allouche-Amman3.pdf>.
- 2- BASLY Sami «L'internationalisation de la pme familiale : la décision et ses facteurs d'émergence». SAS France, Grégy-sur-Yerres, France. 16 mars 2007.Site internet : [http://www.samibasly.com/docs/cgbr\\_basly.pdf](http://www.samibasly.com/docs/cgbr_basly.pdf).
- 3- COLOT Olivier et CROQUET Mélanie « La combinaison d'indicateurs comptables et de caractéristiques de propriété et de gestion permet-elle d'expliquer l'endettement financier des PME familiales ? ». Site internet : [http://www.afc-cca.com/archives/docs\\_congres/congres2006/ressources/35.pdf](http://www.afc-cca.com/archives/docs_congres/congres2006/ressources/35.pdf)
- 4- COMBLE Karin et COLOT Olivier « L'entreprise familiale : concept et importance en belgique ». 2006. Site internet : [http://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=RPVE\\_452\\_108](http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RPVE_452_108).
- 5- Communiqué de presse : «Les entreprises familiales : pilier majeur de la croissance et de l'emploi en Belgique ». Dieteren corporate 16 mars 2005.

6- ELABJANI A. « La création d'entreprises au Maroc entre l'effet de la nouvelle politique de promotion et l'état d'esprit ». Colloque International : « Création d'entreprises et territoires » tamarasset : 03 et 04 Décembre 2006.

7- Enquête «Global Family Busines » de PricewaterhouseCoopers Suisse « Qu'est-ce qui stimule les entreprises familiales suisses? ». 2007/08. Site internet : [http://www.pwc.ch/user\\_content/editor/files/publ\\_sme/pwc\\_family\\_business\\_ch\\_07\\_08\\_f.pdf](http://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_sme/pwc_family_business_ch_07_08_f.pdf)

8- Enquête belgo-luxembourgeoise « Croissance PME 2007 : Clés de croissance en entreprises familiales et non familiales ». ICHEC-PME entreprendre de 7 à 97. Site internet : [http://www.ichec-pme.be/content/transpme/ICHEC\\_brochure.pdf](http://www.ichec-pme.be/content/transpme/ICHEC_brochure.pdf).

9- Facette plus: « Les entreprises familiales » .2004. Site internet : <http://www.hueber.de/sixcms/media.php/36/fac-plus-beruf-L2.pdf>

10- FAYOLLE Alain et LASSAS-CLERC Narjisse « l'engagement dans un processus de création d'entreprise : Application du modèle d'analyse de Bruyat à une étude de cas ». EMLYON. the european institution for long Learning.2005. Site internet : <http://www.em-lyon.com/%5Cressources%5Cge%5Cdocuments%5Cpublications%5Cwp%5C2005-15.pdf>

11- FONROUGE Cécile « Entrepreneur / manager : deux acteurs d'une même pièce ».Site internet : <http://www.strategie-aims.com/actes02/Fichiers/fonrouge.pdf>.

12- GASTINE Lionel, Grand Lyon « L'entrepreneuriat en France et dans le Grand Lyon ». Le centre Ressources Prospectives du Grand Lyon. Site internet : [http://www.millenaire3.com/uploads/tx\\_ressm3/Gastine\\_entrepreneuriat.pdf](http://www.millenaire3.com/uploads/tx_ressm3/Gastine_entrepreneuriat.pdf).

13- Jean –Jacques Croutsche et Basile Ganidis « Les entreprises familiales : un ensemble très hétérogène ». Dans la revue problèmes économiques « Le retour en grâce du capitalisme familial ».13 mai 2009.

14- LACHACHI TABET AOUL Wassila « L'entrepreneur Algérien émergence d'une nouvelle classe ».Colloque international : Les critères de qualification des petites et moyennes entreprises dans les pays arabes. 17 et 18 Avril 2006.

15- MELBOUCI Leïla « Le capital social et le comportement innovateur de l'entrepreneur algérien ». Site internet : <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2008/C36.pdf>.

16- Philippe Bailly, Allan Watson et Norbert Winkeljohann « Faire la différence : Enquête mondiale de PricewaterhouseCoopers auprès des entreprises familiales ». Services aux entrepreneurs 2007-2008.

Site internet : [http://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=RPVE\\_452\\_108](http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RPVE_452_108)

17- VERSTRAETE Theiry et SAPORTA Bertrand « Création d'entreprise et entrepreneuriat ».Ed. ADREG. 2006. Site internet : <http://asso.nordnet.fr/adreg/adreg%2010%20TV%20BS%20P2.pdf>

### **3- Communications**

- 1- BACCARI Emna, MAOUFOUD Salma « Inégalité des chances : le rôle de la famille dans la création d'entreprise ». 9<sup>ème</sup> Congrès de l'Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME.
- 2- BASLY Sami « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique ». Colloque de l'Association Française de Finance, Poitiers. France 2006.
- 3- BASLY Sami « L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance ». XV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.
- 4- BIENAYME Alain « La famille entrepreneuriale ». 2<sup>èmes</sup> journées George Doriot. HEC Paris. 15 et 16 mai 2008.
- 5- CHENINI.M, GRARI.Y, BENHABIB.A « La résorption des incubateurs dans la résorption du chômage des jeunes diplômés en Algérie ». Colloque : entrepreneuriat et innovation dans les pays en voie de développement.
- 6- ELABJANI A. « La création d'entreprises au Maroc entre l'effet de la nouvelle politique de promotion et l'état d'esprit ». Colloque International : « Création d'entreprises et territoires », tamarrasset : 03 et 04 Décembre 2006.
- 7- HAMMOUDA Nacer-Eddine et LASSASSI Moundir « La main d'œuvre familiale : Quelle utilisation en Algérie ? ». 2<sup>èmes</sup> journées Georges doriot. Ecole de management Normandie. Hec Paris.
- 8- KARRAY Henda née ELLOUZE « Mondialisation et stratégies des entreprises familiales : Etude des représentations des dirigeants dans le contexte tunisien ». XIII<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS.
- 9- MELBOUCI Leïla « De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ? ». 8<sup>ème</sup> CIFEPME. l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse.
- 10- NABLI Rabah « Les paradoxes de l'entrepreneuriat familial : le cas des entrepreneurs sfaxiens ». Colloque international : La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11<sup>èmes</sup> Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.

### **4-Mémoires et thèses**

- 1- B.R.LWANGO Albert « L'entreprise familiale et son capital social, fondement et limites de l'avantage concurrentiel a travers la croissance et la succession ». 2008-2009. Site internet : [http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/These\\_Albert\\_Lwango.pdf](http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/These_Albert_Lwango.pdf)
- 2- BOURGUIBA Malek « De l'intention a l'action entrepreneuriale : approche comparative auprès de TPE françaises et tunisiennes ». Thèse de Doctorat Nouveau Régime Sciences de Gestion de l'Université de NANCY 2, Tome 1. Décembre 2007.
- 3- BRUYAT Christian « Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation ». Université Pierre Mendès France (Grenoble II Ecole Supérieure des Affaires , octobre 1993. Site internet : [http://asso.nordnet.fr/adreg/These\\_C\\_Bruyat.pdf](http://asso.nordnet.fr/adreg/These_C_Bruyat.pdf).

4- CADIEUX Louise « La succession en entreprise familiale: analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes » .Aout 1999. Site internet : [http://www.irec.net/upload/File/memoires\\_et\\_theses/230.pdf](http://www.irec.net/upload/File/memoires_et_theses/230.pdf)

5- COLOT Olivier « La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises ». 2007.

Site internet : <http://www.cefip.be/FILES/Documenten/FR/These%20-%20Colot.pdf>.

6- FLAMENT Fanny « La stratégie et la gestion des ressources humaines en PME familiale », mai 2006. Note de recherche de la chaire du CANADA sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Mai 2006.

Site internet : <http://www.telug.uqam.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC06-05.pdf>

7- MOKRANE Ali « Entrepreneurs et milieu entrepreneurial : éléments d'analyse a partir du cas de la wilaya de Tizi-Ouzou ».Mémoire de Magistère. Université M. Mammeri de Tizi-Ouzou. 2004.

### **5-Rapports et revues**

1- DUMAIS Mario, Jean Bruno, Morin Sophie Anne, DIONNE Stève « La propriété locale des entreprises, la relève entrepreneuriale et le développement des collectivités ».Rapport de recherche présenté au SADC du Québec. Rimouski, avril 2005.Site internet :

[http://www.reseau-sadc.qc.ca/lstest/upload/publication/rapportuqar\\_principal.pdf](http://www.reseau-sadc.qc.ca/lstest/upload/publication/rapportuqar_principal.pdf)

2- Rapport à Hervé NOVELLI, MELLERIO Olivier « Transmission de l'entreprise familiale ». Avec l'appui d'Yves Magné, Assistant projet : Alan Meza Bauer .Octobre 2009.

Site internet : <http://www.pme.gouv.fr/essentiel/vieentreprise/rapportmellerio.pdf>.

3- Revue problèmes économiques « Le retour en grâce du capitalisme familial ». 13 mai 2009.

### **6-Bulletins**

1- Direction de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat. Wilaya de Béjaïa.

2- Indicateurs de l'année 2007 et 2008.Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, Direction des systèmes d'Information et des Statistiques, Bulletin d'information N° 14. [www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org).

# *Annexes*

# Questionnaire

Le questionnaire ci-joint s'inscrit dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de magistère en sciences de gestion à la faculté de droit et sciences économiques à l'université A.MIRA de Béjaia dont le but est de dresser un état des lieux sur l'entrepreneuriat familial dans la wilaya de Béjaia.

Convaincus que votre contribution sera d'un apport considérable et viendra enrichir la qualité de cette recherche, nous vous prions de bien vouloir répondre à toutes les questions qui suivent. Les informations recueillies auront une finalité strictement scientifique et nous nous engageons à garantir l'anonymat de l'entrepreneur et de son entreprise.

Tout en vous remerciant à l'avance pour la précision de vos réponses et pour la contribution que vous voudriez bien apporter à cette étude, veuillez, agréer, madame/monsieur l'expression de notre haute considération.

Réalisé par : N. Bouzit  
Encadré par : P<sup>r</sup> M<sup>r</sup> kherbachi.

## **I- Le profil de l'entreprise familiale :**

**1- La raison sociale de l'entreprise**

**2- Le siège social de l'entreprise**.....

**3- Quelle est le statut juridique de votre entreprise ?**

Personne physique

SARL

SNC

EURL

SPA

Autre, précisez.....

**4- S'agit-il d'une ?**

Nouvelle création

Extension d'une ancienne activité

Reprise d'une entreprise familiale

Transmission de la 1<sup>ère</sup> génération

**5- Date de création**.....

**6- Quel est le capital d'investissement de départ**.....

**7- Capital social**.....

**8- Votre entreprise répond-elle à une des définitions ci-dessous ?**

▪ Deux membres (ou plus) d'une même famille représentent l'actionnariat majoritaire

▪ Deux membres (ou plus) d'une même famille sont actionnaires (même non majoritaires) et un de ces membres dirige l'entreprise (administrateur-délégué, directeur général, président du Conseil d'Administration)

▪ Le dirigeant (administrateur-délégué, directeur général ou gérant) est actionnaire et un ou plusieurs membres de sa famille occupent un poste à responsabilités dans l'entreprise.

**9- L'effectif de votre entreprise ?**

1-9 salariés

10-49 salariés

50-250 salariés

**10- Quel est la structure du personnel de votre entreprise ?**

Cadre

Maitrise

Exécution

**11- Chiffre d'affaires de votre entreprise**.....

**12- Est-ce que votre entreprise réalise des exportations ?**

Oui

Non

**13- A quel secteur votre entreprise appartient-elle ?**

Commerce en gros et de détail et distributions

Industrie (agroalimentaire, textiles, diverses,...)

Bâtiment et travaux publics (BTP)

Services et conseils aux entreprises

Transport et communication

Services fournis aux ménages

Services fournis aux entreprises

Autre secteurs, précisez.....

**14- Quelle était la structure du financement initial ?**

Epargne personnelle (autofinancement)

Capitaux familiaux

Emprunts bancaires

Emprunts chez des amis

**15- Quelle est la part du capital détenu par la famille ?**

< 50%

De 50 % à 75 %

De 76 % à 99 %

Détenu à 100 %

**16- Quel organisme vous a aidé dans la création de votre entreprise ?**

ANSEJ

ANDI

CNAC

ANGEM

Autre.....

**17- Combien d'entreprises avez-vous créées.....**

**18- Pourquoi êtes-vous un «entrepreneur» (dirigeant de votre propre entreprise) ?**

L'envie de développer votre propre idée

Le goût du challenge (défi)

Développer votre leadership (être manager)

Etre mon propre patron

Réaliser une de mes passions

Créer de l'emploi

Mieux gérer mon propre équilibre travail/vie privée

Avoir la possibilité de gagner plus d'argent

Un contexte économique favorable

Pouvoir transmettre « l'entreprise » à mes enfants

Poursuivre l'entreprise familiale

Le prestige associé au statut d'entrepreneur

Autre.....

**19- Quels ont été les principaux freins dans la création de votre entreprise et les principales difficultés ?.....**

.....

.....

.....  
.....  
.....

**20- Nombre de membres de la famille dans l'entreprise ?**

- Entre 1 et 5   
Entre 6 et 10   
Plus de 10   
Aucun

**21- Quelles sont les sources de tensions (problèmes) potentielles dans la famille ?**

- Choix de management (gestion/organisation de l'entreprise)   
Influence de la famille   
Rémunération du travail   
Transmission de l'entreprise   
Pas de sources de conflits

**22- Quelles sont vos principales préoccupations ?**

- Forte compétition   
Cadre réglementaire   
Main d'œuvre   
Pénurie de la main d'œuvre qualifiée   
Coût de la main d'œuvre   
Marché en récession/difficultés d'accéder aux nouveaux marchés

**23- Quelles sont les valeurs-phares de votre entreprise ?**

- Satisfaction des clients   
Qualité   
Flexibilité   
Esprit d'entreprise   
Esprit d'équipe   
Vision à long terme   
Confiance   
Sens des responsabilités   
Respect de la parole ou de la signature   
Goût du travail   
Autre.....

**24- Quelles qualités différencient votre entreprise de ses concurrents ?**

- Compétence du personnel   
Performance   
Rapidité   
Prix   
Offre plus complète

**II- Le profil du dirigeant / propriétaire de l'entreprise familiale:**

**25- Sexe :** masculin  Féminin :

**26-Age :**

- < à 30 ans   
30- 40 ans

- 40- 50 ans
- 50- 60 ans
- > à 60 ans

**26- Situation familiale :**

- Célibataire
- Marié (e) sans enfant
- Marié (e) avec enfant
- Divorcé (e)
- Veuf (Ve)

**27- Lieu de naissance**.....

**28- Parmi les enfants de la famille, êtes- vous ?**

- L'ainé (e)
- A un rang intermédiaire
- Cadet (te)

**29- Niveau d'étude ?**

- Sans
- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Etudes supérieures
- Formation professionnelle

**30- Quel est votre position dans l'entreprise ?**

- Directeur général
- Propriétaire
- Les deux à la fois
- Autre

**31- Le propriétaire/dirigeant de l'entreprise, est-il ?**

- Propriétaire Homme  Femme
- Dirigeant Homme  Femme

**32- Avant de diriger cette entreprise, quelle était votre situation professionnelle?**

- Salarié (e)
- Etudiant (te)
- Chef d'une autre entreprise
- Femme au foyer
- Au chômage

**33- Avant de diriger cette entreprise, travailliez-vous ?**

- Dans le même secteur qu'actuellement
- Dans un autre secteur
- N'a jamais travailler

**34- Avez-vous suivi des formations ces dernières années ?**

- Oui
- Non

**35- Si oui, quel type de formation avez-vous suivi ?**

- Management général
- Finance
- Gestion d'équipe
- Développement personnel
- Marketing
- Internet

Autre, précisez.....

**III -Le rôle de la famille et de son engagement dans le processus de création de l'entreprise :**

**36- Est-ce que vous êtes influencé par la famille/parents pour créer votre entreprise ?**

Oui

Non

**37- Quelle la profession de vos parents ?**

Père.....

Mère.....

**38- Est-ce que vous êtes seul en affaires dans la famille ?**

Oui

Non

Si non, lesquels.....

**39- Existe-il un soutien (encouragement et motivation) de la famille dans la création de votre entreprise familiale ?** Oui  Non

**40- Est-ce que l'engagement familial initial (forte implication des membres familiaux)**

**facilite la phase initiale de création ?** Oui  Non

**40- Le rôle joué par la famille dans la phase de démarrage est celle du développement de votre entreprise, est-il positif ou négatif ?**

Phase de démarrage positif  négatif

Phase de développement Positif  négatif

**41- Est-ce que les capitaux familiaux (capital social, humain, financier et de survie) ont joué un rôle dans la création de votre entreprise ?**

Oui

Non

**42- Si oui, quels sont ceux qui vous ont aidé le plus?**

Capital humain

Capital social

Le capital financier latent

Le capital de survie

**43- Existe-il des avantages/inconvénients des capitaux familiaux dans la création de votre entreprise ?**

Avantages Oui  Inconvénient Oui

Non  Non

**Si oui, précisez l'avantage ou l'inconvénient ou les deux.....**

.....

#### **IV -Perspectives des entreprises familiales :**

##### **44- Quels objectifs avez-vous fixés pour votre entreprise pour les prochaines années ?**

- Augmentation de la satisfaction client
- Fidélité et motivation des collaborateurs
- Augmentation du volume de l'emploi
- Augmentation du bénéfice
- Augmentation du chiffre d'affaires
- Augmentation de la part de marché
- Augmentation de la gamme de produits et services (innover)
- Avoir une plus grande présence internationale
- Transmettre/vendre la société

##### **45- Comment jugez-vous les perspectives d'avenir de votre entreprise ?**

- Avenir très favorable et prometteur
- Avenir favorable
- Avenir moyennement favorable /incertitudes
- Avenir peu ou pas favorable

##### **46- A quel pourcentage projetez-vous la croissance du chiffre d'affaire et de l'effectif ?**

- |                   | <b>Chiffre d'affaire</b> | <b>L'effectif</b>        |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|
| Entre 0 et 25 %   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entre 25 et 50 %  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entre 75 et 100 % | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Plus de 100 %     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

##### **47- Estimez-vous disposer aujourd'hui d'un patrimoine privé qui nécessite une gestion propre ?**

- Oui
- Non

##### **48- Estimez-vous qu'un patrimoine privé distinct de l'entreprise soit une garantie de pérennité (durer pour toujours) de l'entreprise familiale ?**

- Oui
- Non

##### **49- Quels pourraient être pour vous les freins qui pourraient ralentir éventuellement votre projet ?**

- La difficulté de trouver des clients
- Le manque de financement
- La prise de risque financier
- Le manque de confiance en vous
- Les compétences à maîtriser
- Le manque d'une offre qui se démarque

##### **50- Etes-vous à l'égard de votre choix de création ?**

- Très satisfait
- Assez satisfait
- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait

##### **51- Et si c'était à refaire, referiez-vous ce choix ?**

- Oui
- Non

**52- L'entreprise doit-elle demeurer propriété de la famille ?**

Oui

Non

**53- L'entreprise dispose-elle d'un plan de succession ?**

Oui

Non

**54- Avez-vous l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante ?**

Oui

Non

Si oui, qui sera votre successeur (fils, fille, membre de la famille, autre) ?.....

**55- Quels sont les changements que vous attendez ?**

Simplification du régime fiscal des entreprises et allègement du niveau d'imposition.

Aide financière et soutien accrus de l'État pour la formation et le perfectionnement du Personnel.

Renforcement de la conformité à la réglementation visant les entreprises

Accès plus large aux marchés de capitaux

Aide financière et soutien accrus de l'État pour conquérir de nouveaux marchés ou

Développer les marchés actuels

Accès plus large au capital risque pour financer la croissance

**56- Quelle est votre impression générale sur l'entrepreneuriat familial dans la wilaya de Béjaïa ?**.....

.....  
.....  
.....  
.....

**58- Quel sont vos propositions.....**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

*Nous vous remercions pour votre aimable collaboration.*

## **Listes des tableaux et figures**

### **1-Liste des tableaux**

<b>Tableau N°1:</b> Définitions de l'entrepreneur en fonction des écoles de pensée économique...	24
<b>Tableau N°2:</b> Typologie d'entrepreneurs.....	28
<b>Tableau N°3:</b> Les catégories de familles selon la composition des unités familiales.....	51
<b>Tableau N°4:</b> Les dynamiques des sous-systèmes famille et entreprise pouvant être des sources de conflit.....	55
<b>Tableau N°5:</b> Les PME familiales dans huit pays européens.....	70
<b>Tableau N°6:</b> Les PME familiales en fonction de leur taille dans huit pays européens.....	70
<b>Tableau N°7:</b> Les entreprises familiales : nombre et contribution au PNB.....	71
<b>Tableau N°8:</b> L'emploi dans les entreprises familiales en fonction du nombre de travailleurs en Belgique.....	72
<b>Tableau N°9:</b> Les plus grandes entreprises familiales au monde.....	74
<b>Tableau N°10:</b> Population du secteur de la PME et l'artisanat vers fin 2008.....	81
<b>Tableau N°11:</b> Evolution de la population des PME 2004-2008.....	81
<b>Tableau N°12:</b> Répartition des PME privées par Régions.....	83
<b>Tableau N°13:</b> Les PME dans les dix premières wilayas en 2008.....	84
<b>Tableau N°14:</b> Répartition des PME par groupes de branches d'activité.....	85
<b>Tableau N°15:</b> Nombre de PME privées selon le nombre de salariés.....	86
<b>Tableau N°16:</b> Evolution de la part du secteur privée dans la valeur ajouté total (%).....	87
<b>Tableau N°17:</b> Evolution de la structure en (%) de la VA dans un système productif (HH).88	88
<b>Tableau N°18:</b> Population du secteur de la PME et de l'artisanat vers la fin 2008.....	88
<b>Tableau N°19:</b> Evolution de la population des PME (2007 -2008).....	89
<b>Tableau N°20:</b> Répartition des PME privées par secteur d'activités.....	90
<b>Tableau N°21:</b> Répartition des PME privées par groupes de secteur d'activités.....	91
<b>Tableau N°22:</b> Les secteurs d'activités dominantes par ordre décroissant.....	91
<b>Tableau N°23:</b> Répartition des PME privées par forme juridique.....	92
<b>Tableau N°24:</b> Répartition des PME par tranches d'effectifs.....	92
<b>Tableau N°25:</b> Répartition spatiale des PME des 10 premières communes et le nombre d'emploi (Par ordre décroissant).....	93
<b>Tableau N°26:</b> Données relatives à l'enquête de terrain.....	96
<b>Tableau N°27:</b> Sexe de l'entrepreneur.....	96
<b>Tableau N°28:</b> Le propriétaire: homme/femme.....	97

<b>Tableau N°29:</b> Le dirigeant: homme/femme.....	97
<b>Tableau N°30:</b> Age des entrepreneurs.....	97
<b>Tableau N°31:</b> Situation matrimoniale des entrepreneurs.....	98
<b>Tableau N°32:</b> Les origines des entrepreneurs.....	98
<b>Tableau N°33:</b> La position de l'entrepreneur dans la famille.....	99
<b>Tableau N°34:</b> Niveau d'instruction des entrepreneurs.....	99
<b>Tableau N°35:</b> La position de l'entrepreneur dans l'entreprise.....	101
<b>Tableau N°36:</b> Situation professionnel antérieure.....	101
<b>Tableau N°37:</b> Secteur d'activité antérieur.....	101
<b>Tableau N°38:</b> Formations.....	102
<b>Tableau N°39:</b> Type de formations.....	102
<b>Tableau N°40:</b> Motivations à être entrepreneur.....	103
<b>Tableau N°41:</b> Répartition des entreprises enquêtées par commune.....	104
<b>Tableau N°42:</b> Répartition des entreprises par secteur d'activité.....	104
<b>Tableau N°43:</b> Effectif des entreprises enquêtées.....	105
<b>Tableau N°44:</b> Structure d'actionnariat de l'entreprise.....	105
<b>Tableau N°45:</b> Structure de personnel.....	106
<b>Tableau N°46:</b> Statut de l'entreprise.....	106
<b>Tableau N°47:</b> Date de création des entreprises enquêtées.....	107
<b>Tableau N°48:</b> Capital d'investissement de départ.....	107
<b>Tableau N°49:</b> La forme juridique des entreprises enquêtées.....	107
<b>Tableau N°50:</b> Chiffre d'affaire annuel des entreprises enquêtées.....	108
<b>Tableau N°51:</b> Exportations.....	108
<b>Tableau N°52:</b> Capital social.....	109
<b>Tableau N°53:</b> Structure de financement initial.....	109
<b>Tableau N°54:</b> Capital détenu par la famille.....	110
<b>Tableau N°55:</b> Organismes d'aide à la création de l'entreprise.....	111
<b>Tableau N°56:</b> Nombres d'entreprises créées.....	111
<b>Tableau N°57:</b> Sources de tensions potentielles dans la famille.....	111
<b>Tableau N°58:</b> Les principales préoccupations des entrepreneurs.....	112
<b>Tableau N°59:</b> Valeurs phares de l'entreprise.....	112
<b>Tableau N°60:</b> Qualités qui différencient l'entreprise de ses concurrents.....	113
<b>Tableau N°61:</b> Influence de la famille.....	113
<b>Tableau N°62:</b> Profession du père.....	114

<b>Tableau N°63:</b> Profession de la mère.....	114
<b>Tableau N°64:</b> Seul en affaire dans la famille.....	114
<b>Tableau N°65:</b> Membres dans la famille en affaire.....	115
<b>Tableau N°66:</b> Motivations de la famille dans la création de l'entreprise.....	115
<b>Tableau N°67:</b> Implication et engagement familiale dans la phase initiale de la création...	115
<b>Tableau N°68:</b> Nombres de membre de la famille dans l'entreprise...	116
<b>Tableau N°69:</b> Rôle de la famille dans la phase de démarrage de l'entreprise.....	116
<b>Tableau N°70:</b> Rôle de la famille dans la phase de développement de l'entreprise.....	117
<b>Tableau N°71:</b> Rôle des capitaux familiaux dans la création de l'entreprise.....	117
<b>Tableau N°72:</b> Capitaux familiaux qui ont aidé dans la création de l'entreprise.....	117
<b>Tableau N°73:</b> Avantages des capitaux familiaux.....	118
<b>Tableau N°74:</b> Objectifs fixés par l'entreprise pour les prochaines années.....	119
<b>Tableau N°75:</b> Croissance du chiffre d'affaire et de l'effectif.....	120
<b>Tableau N°76:</b> Le niveau de satisfaction des entrepreneurs.....	120
<b>Tableau N°77:</b> Le choix de création.....	120
<b>Tableau N°78:</b> Gestion propre du patrimoine privé.....	121
<b>Tableau N°79:</b> Patrimoine privé distinct de l'entreprise est garantie de pérennité.....	121
<b>Tableau N°80:</b> Evolution du caractère familiale de l'entreprise.....	121
<b>Tableau N°81:</b> L'intention de transmission de l'entreprise.....	122
<b>Tableau N°82:</b> A qui transmettre l'entreprise.....	122
<b>Tableau N°83:</b> Plan de succession.....	122
<b>Tableau N°84:</b> Difficultés à la création.....	123
<b>Tableau N°85:</b> Freins pouvant ralentir l'activité de l'entreprise.....	123
<b>Tableau N°86:</b> Changements attendus.....	124

## **2-Liste des figures**

<b>Figure N°1:</b> Les quatre phases du processus de création d'entreprise.....	16
<b>Figure N°2:</b> La place de l'engagement dans le processus de création d'entreprise.....	18
<b>Figure N°3:</b> Les prédispositions pour devenir entrepreneur.....	26
<b>Figure N°4:</b> Représentation du cercle vicieux « <i>Small is difficult</i> » de TORRES.....	32
<b>Figure N°5:</b> Les définitions des entreprises familiales.....	43
<b>Figure N°6:</b> Définir l'entreprise familiale : une approche à base structurelle.....	47
<b>Figure N°7:</b> La prise de décision stratégique dans l'entreprise familiale.....	49
<b>Figure N°8:</b> Entreprise et famille.....	54
<b>Figure N°9:</b> Les trois sous-systèmes de l'entreprise familiale.....	55

## Résumé

Notre travail a pour but de contribuer à une meilleure connaissance dans le domaine de la PME familiale et d'établir un profil de la PME familiale de Béjaïa et de ses principaux dirigeants, permettant ainsi d'avoir une optique sur l'emploi ou l'avenir du tissu économique de Béjaïa. Dans un tel contexte, notre problématique s'articule autour de la question centrale : ***Quelles sont les caractéristiques de l'entrepreneuriat familial dans la wilaya de Béjaïa et quel est le rôle de la famille dans le processus de création des entreprises familiales ?***

Nous avons fait une recherche bibliographique qui nous a permis de cerner notre travail. Nous avons ensuite fait une enquête de terrain en élaborant un questionnaire regroupant une série de questions relatives à notre étude. L'enquête de terrain a visé des dirigeants propriétaires de PME familiales à Béjaïa. Cette enquête nous a permis de cerner un certain nombre de caractéristiques propres à notre échantillon.

Au terme de notre travail, nous avons abouti à la conclusion selon laquelle l'entrepreneuriat familial est une composante très importante pour l'économie de la wilaya de Béjaïa et que la famille constitue, dans la plupart des cas, le pivot du projet entrepreneurial, puisque celle-ci exerce souvent une influence sur l'entrepreneur, lui fournit les capitaux nécessaires et s'implique davantage dans la gestion de l'entreprise.

**Mots clés :** Entrepreneuriat familial, PME familiale, profil, entrepreneur, capitaux familiaux, Béjaïa.

## ملخص

يهدف عملنا إلى فهم أكبر في مجال المؤسسات العائلية وبيان مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية في بجاية وقادتها ، وبذلك نتحصل على نظرة مستقبلية للعمل و والنسيج الإقتصادي في بجاية.

في هذا السياق إشكاليتنا تتمثل في السؤال المركزي: ما هي خصائص المقولة العائلية في بجاية وما هو دور

العائلة في إنشاء الشركات العائلية؟

لقد قمنا ببحث مرجعي سمح لنا بتحديد دراستنا، وبعد ذلك قمنا بتحقيق ميداني عن طريق استبيان بما في ذلك

العديد من الأسئلة المتعلقة بدراستنا، قد استهدفت هذه الدراسة الميدانية مديري وملاك الشركات العائلية في بجاية، ولقد حددت عددا من خصائص العينة.

في نهاية عملنا استنتجنا أنّ المقولة العائلية عنصر جد مهم لإقتصاد ولاية بجاية وأنّ الأسرة تعتبر في معظم

الحالات، العمود الفقري للمشاريع الإقتصادية، لأنه كثيرا ما تؤثر على المقاول، توفر له رأس المال اللازم لإنشاء الشركة، زيادة على ذلك تشارك في إدارة الشركة.

**الكلمات المفتاحية:** المقولة العائلية، المؤسسة العائلية، رأس مال، بجاية.

## Summary

Our work aims to contribute to greater understanding in the field of family business and establish a profile of the small family of Béjaïa and its leaders, and having a view on employment and on futur economic fabric of Béjaïa. In this context, our problem turns on the central question: What are the characteristics of the entrepreneurship family in Béjaïa and what is the role of family in the process of creation of family businesses? We did a literature search that allowed us to identify our work. Then, we made a field survey by developing a questionnaire, including a series of questions relating to our study. The field survey was targeted on owner-managers of family companies of Béjaïa. This survey has identified a number of characteristics of our sample.

At the end of our work, we come to the conclusion that entrepreneurship family is a very important component to the economy of Béjaïa and that the family is, in most cases, the backbone of the business project, since it often has an influence on the entrepreneur, provides the necessary capital and more involved in managing the company.

**Key words:** Family entrepreneurship, Family business, Profile, Entrepreneur, family capital, Béjaïa