



COLLOQUE INTERNATIONAL
**La vulnérabilité des TPE et des PME
dans un environnement mondialisé**
11^{es} Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat
INRPME - AUF - AIREPME
27 au 29 mai 2009

L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme

Abdelatif KERZABI
Maître de conférences
Université de Tlemcen, Algérie
kerzabi57@Hotmail.com

Wassila Tabet LACHACHI
Maître de conférences
Université de Tlemcen, Algérie
Tabet_wassila@yahoo.fr

RÉSUMÉ

Une des caractéristiques de l'entreprise familiale est son organisation rigide. Ce caractère est nous semble t-il, la conséquence de deux valeurs qui sont partagées par ce type d'entreprise : le conservatisme et l'indépendance (Hirigoyen, 1985 ; Timur ,1988 ; Schwartz, 1994). Les buts poursuivis par les entreprises familiales sont à la fois financiers et non financiers (Tagiuri et Davis, 1996). L'esprit d'entreprise est alimenté par l'esprit familial (Ward, 1997) mieux encore, la famille est un mécanisme de coopération spécifique à l'entreprise familiale (Fukuyama, 1995) où la confiance remplace l'intérêt (Williamson, 1995). Cet esprit familial caractérisé par une forme de coopération spécifique fait aussi que l'entreprise familiale en Algérie s'installe dans les secteurs d'activité à évolution lente (BTP, Agro-alimentaire) non investis par l'Etat dans son modèle de développement (1965-1985). Aussi, nous pensons que l'évolution du secteur privé algérien et notamment l'entreprise familiale est une réaction aux pouvoirs publics depuis le XIX^{ème} siècle. C'est l'absence de confiance dans les institutions de l'Etat¹ qui alimente l'esprit d'indépendance donc de conservatisme. Le conservatisme (manque de confiance) ainsi considéré devient l'idéologie même de l'esprit d'indépendance (essayer de limiter au maximum les relations avec les pouvoirs publics). Il s'agit d'étayer cette thèse.

MOTS CLÉS

PME familiales – L'entrepreneuriat éthique et communautaire – La PME

1. Un climat des affaires assombrés par un manque de perspectives et une réforme bancaire qui s'éternise.

INTRODUCTION

La structure de propriété de l'entreprise aurait, d'une manière générale, une influence importante sur la prise de décision stratégique et sur les choix et les comportements stratégiques qui en découlent. Le contrôle de la propriété fait coïncider les intérêts de l'entreprise et de ses propriétaires, Il permet, par ailleurs, d'aligner la prise de décision managériale et les intérêts des propriétaires (Katz et Niehoff, 1989). On a souvent culpabilisé l'entreprise familiale pour son non respect de la réglementation en vigueur sans jamais questionner la nature même de cette réglementation. Nombreuses sont les entreprises familiales qui produisent, vendent et emploient de la main d'œuvre sans jamais déclarer leurs chiffres aux organismes officiels². A ce stade, l'acte d'entreprendre pour ce type d'entreprise c'est d'abord produire et vendre mais il est aussi, un repli sur soi lorsqu'il s'agit d'entrer en rapport avec les institutions publiques d'où la question suivante : Si l'on admet que la culture influence les entrepreneurs dans ce qu'ils sont, comment influence-t-elle ce qu'ils font ?

Nombre de chercheurs (Madoui, Gillet, Bouyacoub ,2004) pense que la culture, profondément ancrée, inconsciente et irrationnelle, conditionne les pensées et les actes des entrepreneurs tout au long de l'acte entrepreneurial. Depuis l'intention jusqu'au développement des entreprises, la culture fait partie du système entrepreneurial et est au coeur de la dialogique individu/création. La création d'entreprise est pour la plupart des entrepreneurs une réponse à une situation non désirée ; elle répond davantage à un besoin de création de son propre emploi qu'à une volonté d'accomplissement ou une recherche d'indépendance. La création d'entreprise devient la production d'un statut social en dehors de toute dépendance où la famille intervient dans la faisabilité de l'acte entrepreneurial. (A. Tounes, K. Assala, 2007).

Par conséquent l'entreprise familiale³ en Algérie se replie dans son indépendance toute en étant conservatrice de ses pratiques régies et dictées par la famille, et dans ce cas, même une stratégie d'alliance, est à écarter à l'inverse de ce que les auteurs dans ce domaine ont montré (Herigoyen, 1985, Kreiser et ali ,2002). En Algérie, le conservatisme devient l'idéologie de l'esprit d'indépendance. La présente contribution, à portée théorique, vise à analyser l'entreprise familiale en Algérie selon deux points de vue culturel, historique et stratégique. Nous ferons référence à plusieurs analyses théoriques dont la théorie des ressources, la théorie de l'intendance (le gouvernement d'entreprise) et la théorie institutionnelle.

Dans une première partie, nous allons montrer que le conservatisme caractérise l'entreprise familiale (1). Ce conservatisme appliqué à l'entreprise algérienne est appelé pour justifier l'esprit d'indépendance vis-à-vis des institutions de l'Etat (2).

-
2. L'informel devient une activité incontournable ce qui a engendré des phénomènes comme la corruption.
 3. 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 »

1. L'ENTREPRISE FAMILIALE SOURCE DU CONSERVATISME

La mutation de l'économie algérienne a entraîné un développement important des PME⁴ composée d'une multitude de micro entreprises semi informelles, indépendantes et déconnectées les unes des autres. Elles sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissé ce qui leur a donné des positions confortables de monopoles⁵, elles sont de ce fait rentières et peu génératrices d'innovation. Elles se démarquent par leur esprit conservateur et sont peu enclines à l'ouverture du capital. Ajoutons à cela des ressources sous utilisées⁶ faute d'un environnement propice aux affaires qui pousse les entreprises familiales à maîtriser leurs croissances et à l'envisager par rapport à des considérations autres que dans les entreprises non familiales (innovation-compétitivité). En effet de nombreuses institutions dites de proximité (Whitley, 1992) telles les systèmes politiques et financiers ou les réglementations exercent une influence coercitive sur les pratiques managériales des entreprises familiales en ce sens qu'elles définissent un ensemble de contraintes et d'opportunités pour les entreprises et leurs dirigeants.

L'analyse institutionnelle enrichit la compréhension du lien famille-entreprise en poursuivant la réflexion au-delà de la traditionnelle vision d'interactions nombreuses entre membres familiaux, vision la plus souvent utilisée en management. La famille influence, essentiellement de façon mimétique et normative, les attitudes et comportements des membres familiaux parties prenantes dans l'entreprise familiale (North, 1991, Whitley, 1992)...

Ainsi, Granovetter (1985) souligne ce besoin de contextualisation pour comprendre le lien entre la famille et l'entreprise. La famille porteuse de culture et d'histoire, influence nécessairement la nature du management de l'entreprise parce qu'elle contribue à structurer les comportements autour de concepts comme la confiance, la coopération ou l'identité. La famille conçue comme une institution affecte les pratiques managériales dans la firme familiale, comme les autres institutions éducatives, la famille communique des connaissances explicites à tous ses membres afin que ceux-ci acquièrent un savoir et des pratiques qui ont conduit par le passé à des résultats favorables. De plus, comme les autres institutions éducatives, la famille imprègne ses membres d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales et des normes de comportement portées par le groupe familial.

Plusieurs variables (Arregle, 2002) peuvent avoir un impact sur la nature du capital familial créé comme le type de structure familiale⁷, la taille de la famille et la génération (Bauer, 1993). (Habbershon et Williams, 1999) montrent que certaines entreprises familiales arrivent à créer un avantage concurrentiel à partir de ses spécificités, par une maîtrise des ressources,

4. L'ONS a enregistré au premier semestre 2008 plus de 432000 PME dont 309578 sont privées avec 95% de TPE familiales (34% actives dans le BTP, 18 % dans les services et commerce et seulement 5.63% dans l'industrie).

5. Les PME algériennes sont souvent concentrées dans des secteurs d'activités à faible valeur ajoutée. Elles se focalisent dans la production de biens de consommation afin de satisfaire la demande locale, sans se soucier de l'amélioration de la qualité des produits commercialisés à cause de l'absence de la concurrence des entreprises étrangères.

6. Une grande partie des PME algériennes ne possède pas de compétences techniques pour conduire des projets d'innovation. Cela est dû (le plus souvent) au faible niveau de formation des chefs d'entreprises.

7. La taille et le type de structure de la famille, selon les conclusions de Gersick et al. (1997) et Bauer (1993), la famille est un facteur qui influence fortement le fonctionnement et le management de l'entreprise familiale. En d'autres termes, le raisonnement suggère que la dynamique familiale entraîne une dynamique d'évolution du capital social familial.

compétences ou capacités rares, non imitables et non substituables qui permettent de créer de la valeur. Généralement, ces effets sont subis par les firmes familiales plus que réellement gérés car résultant de l'histoire de la famille, de processus émergents et involontaires existants pour des raisons qui n'ont rien à voir avec le domaine entrepreneuriale. En effet, toutes ces décisions de la sphère familiale et de logiques non économiques vont se traduire par l'existence, de comportements stratégiques qui peuvent soit être bénéfique pour l'entreprise ou au contraire qui peuvent entraver toute perspective d'avenir.

En Algérie les caractéristiques de l'entreprise familiale sont dictées par un environnement qui n'a pas toujours été favorable à la libre entreprise et où l'absence de l'état en tant que régulateur fait défaut. Justement, au lieu de penser au développement de leur entreprises, les entreprises familiales présentes dans certains secteurs se sont retranchées sur elles mêmes pour se réfugier dans la famille ; une institution fiable et sûre. Ainsi, la famille devient la seule institution (Arregle et al ,2002) qui définit les règles de l'entreprise tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, puisqu'elle imprègne les pratiques managériales d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales (tradition, conservatisme, confiance, cohésion familiale). L'entreprise donc, reste attachée à son passé, ce qui rend son évolution très difficile. Deux comportements résultent de cet état de fait ; d'abord la pérennité⁸ de l'entreprise à travers un investissement à long terme (Reynolds, 1992) sans risque de liquidation dans des secteurs comme le BTP et les services. Ensuite l'entreprise familiale tente d'évoluer dans un monde hermétique (système de gouvernement⁹ qui repose sur la famille seulement) où toute intervention financière externe risquerait d'altérer son objectif d'indépendance.

L'intérêt porté à l'entreprise familiale provient de la structure de propriété et de la performance que l'entreprise non familiale ne possède pas (Amann, Allouche 2000), d'un côté et le processus de prise décision, et de mise en œuvre de la stratégie d'un autre côté (Voir Tableau 1).

TABLEAU 1
Nature de l'entreprise familiale par rapport à l'entreprise non familiale

	Entreprise non familiale	Entreprise familiale
Dimension dominante	Dimension rationnelle	Dimension affective
Processus de décision	Circuit hiérarchique	Centralisé par le fondateur
La décision repose sur.	L'argumentation rationnelle, la justification	La conviction intime du fondateur, l'intuition, l'arbitraire
Source : à partir Basly S. (2007), « La prise de décision dans l'entreprise familiale », Intervention au colloque « Entreprise familiale : vivier du tissu économique et unité d'affaires » - organisé par la FATIAD et groupe sénatorial d'amitié France – Turquie, 1er décembre 2007, Palais du Luxembourg, Paris		

Faute de définition sur l'entreprise familiale en Algérie, nous adopterons celle de Litz (1995), pour qui une entreprise familiale se caractérise 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.

-
8. Une multitude de travaux est consacrée à l'évolution de l'affaire familiale et de la pérennité de l'entreprise (Ward, 1988 ; Fox et al. 1996 ; Harvey, 1999).
 9. G. Hirigoyen, contrairement à la littérature qui, d'une manière générale, confond les deux termes, distingue et introduit une nuance théorique entre « gouvernance » et « gouvernement ». Si le gouvernement se rattache principalement aux dirigeants, la gouvernance a trait aux mécanismes cherchant à limiter leur latitude discrétionnaire.

Ces spécificités sont forcément dictées par des considérations familiales qui ont pour vocation de préserver au maximum le pouvoir et le contrôle des membres de la famille et de renforcer et enraciner l'héritage administratif familial (Barlett, Ghoshal 1989) par l'instauration d'une politique conservatrice et indépendante. Fama et Jensen (1983) font remarquer que, du fait de l'absence de diversification de son risque en raison d'un investissement à la fois humain et financier dans la même organisation, le dirigeant-proprétaire va privilégier des investissements et des financements peu risqués. Il craint, à la fois, de perdre son emploi et son investissement financier au sein de l'entreprise qu'il dirige. Il n'est donc pas aisé, du fait de l'ambivalence (Ward 1997) du rôle joué par la famille (propriétaire et dirigeant), de prévoir l'attitude vis-à-vis du risque de l'entreprise familiale.

Cependant, toutes les entreprises familiales n'ont pas forcément des avantages vis-à-vis des firmes non familiales, elles peuvent même souffrir de désavantages (Davis et Harveston, 2001). Certaines entreprises familiales auront un tel avantage alors que d'autres ne seront pas capables de le créer en fonction de leurs ressources, compétences et capacités et de leur situation concurrentielle. Dans un objectif de combler ce vide, (Habbershon, Williams, 1999) proposent d'utiliser l'approche fondée sur les ressources pour développer un cadre théorique de l'avantage concurrentiel des firmes familiales. Selon cette approche une grande partie des avantages des firmes familiales provient de processus organisationnels originaux, hérités de l'aspect familial de l'entreprise, pour arriver à créer un avantage concurrentiel à partir de ses spécificités, une entreprise familiale doit maîtriser des ressources, compétences ou capacités rares, non imitables et non substituables qui permettent de créer de la valeur. Il est possible de parler de dans ce cas de « familiness » qui sous entend une notion de confiance que l'entreprise familiale instaure avec les clients, les fournisseurs et les autres partenaires.

A travers la notion de confiance, il y a réduction de l'opportunisme du côté interne par une valorisation des compétences des salariés (Ghesouli, 1997, Ghlagou, 2006), et du côté externe cette confiance entre partenaires permet d'instaurer des réciprocités pour se lancer dans des stratégies d'alliances entre autres (Ward, 1997, Hocquard et Oury 1989). Toutefois cette approche par les ressources surtout à travers la notion de familiness peut pousser l'entreprise vers une orientation « intérieure », c'est-à-dire vers l'efficience des opérations. Il semble, par ailleurs, que le fait que l'entreprise soit aussi de petite taille (cas de la plupart des entreprises familiales) soit associé avec son orientation stratégique de concentration sur une niche de produits et de clients et au fort caractère local (Basly, 2007).

En effet, une rigidité latérale peut apparaître qui se traduit par une « léthargie » dans la direction stratégique (Gallo et Luostarinen, 1992). L'entreprise ne désire pas prendre des risques, ne veut pas s'associer et partager le pouvoir pour une quelconque activité et ne veut surtout pas créer des problèmes parmi les membres de la famille. Par ailleurs, le système familial crée des comportements conservateurs¹⁰ en privilégiant la sécurité, le conformisme et la tradition ce qui pousse à adopter des styles de management autocratique, paternaliste (Chui et Ali 2002). Du fait que les rôles de chef d'entreprise et de membre familial sont étroitement liés (Mustakallio et Autio 2002), ces rôles constituent des chevauchements selon trois cercles en partie superposés (Wortman, 1994, Gersick et al, 1997). Ces cercles représentent respectivement les propriétaires, les employés de l'entreprise et la famille. Ce modèle Gersick et al. (1997) montre les priorités perçues par chaque individu dépendent de son appartenance à un ou plusieurs cercles. Un actionnaire familial sera sensible aux objectifs économiques et

10. Le conservatisme tel défini par Timur (1989) rattache l'entreprise familiale au passé par la prédominance des valeurs qui influencent la marche de l'entreprise, il a trait donc à l'esprit culturel que porte la société sur l'individu par des valeurs telles la tradition la confiance et la convenance.

familiaux. Un autre membre, non actionnaire et non employé par l'entreprise, sera concerné avant tout par les intérêts familiaux liés à l'entreprise, car celle-ci fait partie du patrimoine, de la richesse commune. Le dirigeant familial pourrait considérer la réputation de l'entreprise et son pouvoir au même titre que la logique familiale et le raisonnement économique. Les relations entre acteurs sont forcément nombreuses, mais souvent conflictuelles à cause des différences entre les priorités de chacun..ce qui constitue un frein la mise en oeuvre de plans de développements de l'entreprise et réduit sa capacité à adopter une posture proactive.

L'entreprise familiale recèle des caractéristiques et des ressources socialement complexes aussi diverses que les processus de prise de décision, surtout informels, fortement enracinés, les relations entre parents et descendants ou les relations spéciales qu'établit l'entreprise avec ses partenaires.

A priori l'approche par les ressources semble difficile à adopter étant donné que la notion de « familiness » est perçue différemment, car si l'on examine la structure de l'entreprise familiale algérienne, elle demeure une organisation incapable de s'émanciper de son cadre local et de mettre en place des stratégies volontaristes et proactives, les entreprises familiales n'arrivent pas à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques. Elles ont créé leurs avantages concurrentiels selon d'autres aspects et ne montent pas forcément de spécificités de comportement ou de résultat. D'ailleurs pour mieux activer dans ce sens, le secteur privé a opté pour la SARL comme forme juridique dominante. Pour beaucoup d'observateurs¹¹ cette forme est révélatrice d'un mode de capitalisme bien particulier¹². La spécificité de ces entreprises aura alors un impact négatif (désavantages concurrentiels) sur leur réussite et performance.

Le poids de la famille des PME algériennes est de nature à aggraver les contraintes institutionnelles et permettent d'organiser solidairement une « résistance » interne à la contrainte externe (Belmihoub, Tabet Aoul 2006). Dans ce cas, on assiste à un conservatisme qui justifie l'esprit d'indépendance de l'entreprise familiale.C'est pour cela qu'une tentative d'approche par la théorie institutionnelle et la théorie d'intendance peut se révéler plus fructueuse car elle qui est susceptible de nous éclairer sur le mode de gouvernement de l'entreprise familiale Algérienne.

2. L'ESPRIT D'INDÉPENDANCE

Beaucoup d'auteurs et notamment Marchesnay (1979) définissent la dépendance comme une « relation d'échange de biens et services spécifiés entre deux unités disjointes, lorsque l'une d'entre elles est en mesure, sans réunir les conditions mises à l'intégration (droit de propriété, contrôle de gestion) de conformer la politique et la gestion de l'autre unité à ses propres intentions et actions, à la logique propre de son organisation ». Alors que pour S. A. Ledunois et F. Le Vigoureux (1999) l'indépendance est liée à la présence ou à l'absence d'une entité externe dans le capital de l'entreprise. L'esprit d'indépendance devient l'autonomie dont jouit la PME dans son rapport avec les autres entreprises sinon la concentration du capital au mains d'une entité qui peut être la famille.

11. N .Grim fait le procès du capitalisme familial en Algérie, dans son article la modernisation une affaire de temps, justement il compare la PME algérienne à un livret de famille ou chacun possède une place bien précise.

12. L'interférence des considérations familiales, avec les unités de commandement dans nos PME, porte préjudice à son développement.

La logique d'indépendance est sous tendue par la recherche de la pérennité et la volonté de sauvegarde et de transmission du patrimoine familial (Chlagou, 2006), elle évoque le maintien à tout prix des pouvoirs de propriété et de gestion entre les mains du dirigeant propriétaire qui conditionne l'ensemble des décisions de gestion. Ce dernier évite une dépendance vis-à-vis de personnes extérieures à l'organisation. Le dirigeant de ce type d'entreprises évite le risque d'être perçu comme ayant besoin des autres. Cet esprit d'indépendance se manifeste donc à trois niveaux : Financier en évitant de se tourner vers des partenaires extérieurs, humain dans le sens où le dirigeant privilégie l'emploi des membres de la famille ou de personnes appartenant au cercle relationnel restreint enfin, inter-organisationnelles, portant sur des investissements coopératifs, le dirigeant essaye de limiter le partage du contrôle de ses investissements afin de garder la prise de décision aux mains de la famille (S. Basly, 2006).

Ce comportement ne manque pas d'altérer le fonctionnement de l'entreprise familiale dans le sens où le recours à la famille ou au cercle relationnel du dirigeant limite l'apprentissage organisationnel et l'internationalisation¹³ du point de vue des ressources humaines. L'indépendance managériale se trouve limitée, aussi bien quantitativement que qualitativement, par le manque de ressources humaines (Basly, 2006). La non ouverture sur les modes de financement autres que ceux internes, se traduit par le risque d'un financement interne (un autofinancement et réserves) à un coût élevé.

Cette nature propre aux entreprises familiales est, selon la plupart des auteurs influencée par les valeurs familiales plus que par un ensemble standardisé de critères de performance et de compétence. On retient dans ces valeurs familiales, le conservatisme qui légitime l'esprit d'indépendance. Ce qui distingue le petit entrepreneur (ou l'indépendant) du manager nous disent S. Boutillier et D. Uzunidis (1999, p117), est que pour le premier, entreprise et patrimoine familial ne font qu'un. Cette relation de la famille à l'entrepreneur repose sur l'indépendance comme posture pour se défaire d'une sujétion et non pour soumettre autrui à sa propre volonté. En d'autres termes, c'est le refus de se soumettre à un pouvoir sans pour autant y soumettre les autres. Pour le cas algérien l'esprit d'indépendance qui amène les entreprises familiales est beaucoup plus rattaché à des facteurs politiques que socioculturelles. Le politique est entendu comme au cœur du social, il se construit par le pouvoir, dans ce cas tout politique est hégémonique, il est porté par l'arbitraire et la tyrannie. Le processus de construction de l'Etat demeure en cours, il s'est effectué jusque là dans la négation du marché et de l'Etat de droit.

Les sociétés occidentales ont réussi à contenir ce politique en lui appliquant le contre-pouvoir de la société. En d'autres termes, les sociétés occidentales ont réussi la démocratie en opposant au politique la société civile. En Algérie, les fondements politiques qui se sont renforcés à travers l'histoire (Ali El Kenz, 2004) ont donné à la PME un caractère réfractaire à la puissance publique et aux institutions qui la sous-tendent.

2.1. La période coloniale

À la veille de la colonisation française, l'Algérie affaiblie par une superposition de commandements pour la perception fiscale sans attache dans la population (H. Remaoun, 2000), sur l'autre rive, la France affiche ses prétentions après la révolution de juillet 1830 ; occuper l'Algérie pour en faire un vaste débouché pour le superflu de la population et des produits manufacturés. L'Algérie, à la différence de tous les autres pays arabes, a été une

13. Le concept de d'internationalisation signifie pour une entreprise l'extension de son marché à l'échelle mondiale.

colonie, et une colonie de peuplement (W. B. Quandt, 1999, p.23) qui aura duré plus d'un siècle. Beaucoup d'européens ont été encouragés à s'installer en Algérie pour devenir fermiers, commerçants ou administrateurs. Une colonie de peuplement, c'est avant tout une politique de population discriminatoire qui définira des zones européennes et des zones mixtes (avec une majorité d'indigènes). Le philosophe français A. De Tocqueville (1847) alors parlementaire diligenté par la chambre des représentants en Algérie écrivait dans son rapport de 1847, «Les villes indigènes ont été envahies, bouleversées, saccagées par notre administration plus encore que par nos armes. Un grand nombre de propriétés individuelles ont été, en pleine paix, ravagées, dénaturées, détruites ». La majorité des européens, presque 320 000 en 1896 sur une population totale de moins de 4 millions d'habitants (G. A. Taliadoros, 1985) s'installe dans les plaines côtières où se développe l'essentiel de l'infrastructure économique, électricité, routes, chemins de fer, ports, et une agriculture d'exportation. La population indigène est composée de paysans sans terre, d'ouvriers agricoles, de salariés dans les industries de transformation, de petits commerçants et surtout de chômeurs. Tout au long de la colonisation, l'Algérie présente l'image de deux sociétés qui se côtoient dans les mêmes espaces mais à des niveaux hiérarchiques inversés (A. El Kenz, 2004).

Cette relation de proximité, unique en son genre dans les sociétés arabes, a eu une influence décisive, encore sous-estimée, sur la formation de l'esprit entrepreneurial algérien. Sur un autre plan, l'administration française décrète le sénatus consulte en 1863 et la loi Warnier qui fractionnent les tribus en douars (hameaux) pour les mettre sous l'autorité de municipalités dirigées par des européens qui vont ainsi pouvoir disposer des impôts levés sur les algériens. La reconduction du système fiscal turc uniquement pour les indigènes, va aiguïser davantage cet esprit d'entreprise dans le sens où il se caractérise par son nationalisme à travers le rejet des institutions publiques qui représentent l'Etat colonial.

De son histoire coloniale, relativement courte, mais d'une densité exceptionnelle, la société algérienne en gardera des traces encore actives aujourd'hui. La formation de cet esprit d'indépendance devient un sens commun c'est-à-dire un engagement commun. L'acte d'entreprendre est envisagé comme une manière de s'autonomiser par rapport à l'Etat et dont les racines remontent à la période d'avant l'indépendance.

2.2. La période post-coloniale

A l'indépendance, l'économie algérienne était de type colonial, avec un secteur agricole d'exportation, un secteur minier (houille et charbon) produisant pour les industries européennes, quelques PME implantées dans les textiles et l'agro-alimentaire. Le pouvoir politique reproduira, en l'amplifiant cette relation d'adversité dans le sens où il tire sa légitimité de la lutte anti-coloniale. L'anticolonialisme est assimilé à l'anticapitalisme qui signifie le rejet du marché et par conséquent le rejet de la PME privée.

Le défi du développement devient un défi identitaire qui va formater l'aspect culturel. Dans ce sens l'esprit d'entrepreneuriat se radicalise dans sa culture anti-institutionnelle représentée par les pouvoirs publics. Le processus d'industrialisation initié par l'Etat, au niveau des choix de certaines branches et de technologies déterminées, est porteur de la nécessité de la forme « Usine », va moduler les stratégies du capital privé en matière de localisation technologique ou d'occupation de créneaux (D. Liabes, 1984). Ce projet, basé sur la théorie des industries industrialisantes et celle de l'introversion, apparaît, a posteriori, comme une idéologie. Pour certains, c'est la décolonisation de leur histoire; pour d'autres, c'est la mise en oeuvre d'une

dynamique sociale provoquant une remise en cause de l'ordre établi. Enfin, pour d'autres encore, c'est la reproduction de l'Occident sur leur espace (D. Dahmani, 1984).

Ce qui est sur, c'est que l'Etat se révéla la seule force politique capable de résoudre les problèmes qui se posent : industrialiser le pays et garantir l'indépendance nationale. Les industries industrialisantes étaient censées avoir pour effet d'entraîner dans leur environnement localisé et daté un noircissement de la matrice interindustrielle et des transformations des fonctions de la production grâce à la mise à la disposition de l'entière économie d'ensembles nouveaux de machines qui accroissent la productivité (A. Koroghli, 2008). La place de la petite entreprise privée reste concentrée dans des activités en aval des activités industrielles de l'Etat. L'étouffement de la petite entreprise par les différents textes doctrinaux (charte nationale et constitution) dont découlent les différents codes des investissements (1963, 1966) étaient justifiés par la crainte de voir émerger une bourgeoisie locale aux antipodes de l'idéologie officielle. Les émeutes d'octobre 1988 ont entraîné l'effondrement du système du parti unique qui avait prévalu depuis l'indépendance, une accélération remarquable du mouvement historique entraîna une décomposition quasi-totale du pouvoir étatique. Une nouvelle constitution est votée, c'est l'ère du multipartisme et donc de la fin de l'unicité idéologique.

3. L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ DE L'INDÉPENDANCE AU CONSERVATISME

Depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993 qui inaugure la transition de l'économie algérienne vers le marché, le nombre de PME connaît une croissance continue. Les PME sont en général issues de l'activité commerciale « les principales motivations de ces créateurs sont relatives à l'indépendance, au fait d'être leur propre patron et à la création de leur emploi » Et elles sont en majorité d'origine familiale. Les statistiques démontrent que près de 75% des PME recensées en 2005 ont été créées après ce nouveau code, et que plus de 35% ont été créées durant les 5 dernières années (2000-2005).

S'il est possible d'apprécier quantitativement le développement la PME à partir des données générales (disponibles seulement depuis quelques années), il n'est pas aisé d'approfondir l'analyse des nouvelles entreprises, notamment sur le plan qualitatif. Il n'existe pas encore en Algérie de système d'information consacré à la petite et moyenne entreprises ni encore de définition de l'entreprise familiale, trop longtemps marginalisées au profit de la grande entreprise publique. En l'espace d'une dizaine d'années, les contraintes de l'économie administrée ont laissé place aux contraintes de l'économie de marché, où la création d'un « vivier » plus vaste d'entrepreneurs¹⁴ présuppose, l'existence d'un contexte propice à l'activité entrepreneuriale, lui-même tributaire de la stabilité du cadre macroéconomique et de l'adéquation des conditions-cadres générales. Ces fonctions influent de différentes façons sur le climat des affaires, qu'il s'agisse du poids de la réglementation et des formalités administratives, de la législation régissant le marché du travail, du cadre juridique, de la politique de la concurrence D. North, souligne le rôle de ces institutions dans le sens où elles définissent les positions et les relations entre les agents, livrant tout à la fois un système d'incitations et de contraintes, et des mécanismes de réduction de l'incertitude (R. Boyer, 2004).

14. Plusieurs études sur l'évolution de l'entrepreneuriat en Algérie, s'accordent sur le fait que cette évolution à été la conséquence de trois sortes de capital .Le capital financier, le capital connaissance et le capital relations (un atout majeur pour réussir), Benachenhou 2007 Tabet 2006 Melbouci 2008.

Considérant l'importance de ces institutions sur la configuration des modes d'organisation (C. Ménard C, 2003), l'évolution du secteur privé (Banque Mondiale, 2005) ne peut se réaliser sans :

- un cadre juridique et réglementaire qui définit clairement les droits et obligations des investisseurs, y compris en matière de conclusion des contrats et de respect de la propriété ;
- un système de paiement efficace et respecté légalement, et des procédures adéquates de mise en règlement judiciaire ou en faillite ;
- des règles faciles à mettre en oeuvre et à appliquer pour :
 - la création et la dissolution d'entreprise
 - l'entrée dans la sphère commerciale
 - l'application des règles de la concurrence de manière transparente et sans discrimination entre entreprises, y compris entre les petites et grandes entreprises qu'elles soient publiques ou privées, locales ou étrangères et
- un système judiciaire crédible, indépendant et dont les décisions sont respectées et appliquées.

Si dans beaucoup de pays, on voit émerger de nouvelles entreprises, de petites tailles au début, moyennes aujourd'hui grandes demain, en Algérie les PME qui ont réussi leur passage à la grande entreprise ne sont pas nombreuses. Ce phénomène, pose la problématique de la croissance. En effet lorsqu'on se rapproche de nos entrepreneurs, pour analyser ce phénomène, les contraintes invoquées pour la réalisation et le développement de leurs projets, ne sont pas seulement liés à l'environnement (administrations, banques) mais sont aussi le plus souvent, une résultante d'une certaine culture des affaires (Tabet ,2007, Dib, 2008). Une partie des activités de l'entreprise se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement).

La rigidité des systèmes financiers et bancaires certes est considérée comme des freins, bloquant la trésorerie et l'investissement. En effet hormis quelques réformes ratées et bien souvent remises en cause, L'Algérie se retrouve dans un immobilisme total vingt ans après, aux dysfonctionnements hérités du système socialiste viennent s'ajouter ceux générés par une pléthore de textes législatifs aussi complexes et contradictoires (N.Grim, 2009). Cette situation traduit un état de malaise et de découragement venant ternir les attentes nées, en son temps, de l'application de l'économie de marché et de l'ouverture. Dans le lot, certains secteurs tirent leur épingle du jeu (matériaux de construction, bâtiment, hydraulique, grands travaux, agroalimentaire) en partie, tandis que d'autres demeurent très éprouvés tels que le textile, la chaussure, les cosmétiques et les plastiques. Un constat sévère du FCE¹⁵, qui note des pertes de parts de marché, une absence de concertation avec les autorités locales, inflation des matières premières, concurrence déloyale venant du secteur informel, d'importants freins pour mobiliser des crédits, foncier coûteux et entravé par des processus complexes et lourds, ressources humaines difficiles à trouver pour le middle management, pas de visibilité sur le moyen terme, Par conséquent, si l'on examine de près le fonctionnement de ces organisations, sur le plan interne on constate, que la résistance à la croissance n'est qu'une réaction à tous ces dysfonctionnements, l'entreprise adopte des modes conservateurs de gestion en maintenant un style de gouvernement indépendant de l'extérieur, en tentant de capitaliser ses ressources(familiness) selon ses propres logiques et selon les moyens disponibles, ce qui a conduit à un déficit de compétence individuelle et collective, et c'est ainsi que l'entreprise

15. Forum des chefs d'entreprises Algériens, lettre N° 77, février 2008. FCE est une organisation, qui regroupe plus d'une centaine d'entreprises.

familiale algérienne se réfugie dans cette institution en rejetant tout ce qui peut porter préjudice à son équilibre. L'entrepreneur algérien entreprend autrement que son homologue des pays industrialisés (Melbouci, 2008).

CONCLUSION

L'observation de la PME et spécialement l'entreprise familiale en Algérie incite, à réfléchir sur la nature paradoxale de cette entité. Il y a paradoxe car les caractères uniques qui font la supériorité de cette organisation engendrent en même temps la plupart de ses faiblesses. La famille joue un rôle important du fait de l'attachement affectif se traduisant par un conservatisme excessif. Aussi, la croissance risque t-elle d'être évitée vu la rigidité du dirigeant et sa résistance au changement et la divergence entre les objectifs, les valeurs et les besoins de la famille (Ward, 1997 ; Basly 2007). Cette entité est incapable à exercer une influence significative sur son marché. Sa structure, est marquée par la prépondérance de la personnalité de l'entrepreneur « propriétaire gérant ».

En effet, la culture en Algérie prime sur les standards reconnus en management, des choix sociaux devancent des réalités économiques. Les perceptions négatives de l'environnement institutionnel réduisent les tendances des entrepreneurs à rechercher la croissance, voire à manquer de vision entrepreneuriale où la réussite se mesure par la qualité du réseau de relations et non par l'effort d'organisation et d'adaptation à la concurrence existante. Comme nous l'avons montré à travers différentes analyses théoriques dont la théorie des ressources et de l'intendance ou celle du gouvernement (théorie de l'agence) ou encore la théorie institutionnelle. En Algérie, la famille, l'histoire, la culture et l'environnement institutionnel, favorisent l'affichage d'un esprit d'indépendance qui pousse vers le recours aux anciennes pratiques en conservant les valeurs de la société Algérienne.

BIBLIOGRAPHIE

- Allouche, J. et B. Amann (2000), « L'entreprise Familiale : un état de l'art », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, n° 1, Mars 2000, p. 33-79.
- Arregle, J.L, P. Very et S. Raytcheva (2002), « Capital social et avantages des firmes familiales: proposition d'un modèle intégrateur », papier de recherche, Edec Nice
- Assala, K. (2006), « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », dans *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse le 25, 26 et 27 octobre.
- Banque Mondiale (2005), « Le droit des affaires et le développement du secteur privé en Algérie ».
- Bartlett, C. A. et S. Ghoshal (1989), *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Basly, S. (2006), « L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance », dans XV^e Conférence internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève, 13-16 juin.
- Basly, S. (2007), « Le conservatisme : une explication des choix financiers de la PME familiale », Article présenté au congrès de l'AFFI, Bordeaux, juin.
- Basly, S. (2007), « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale une analyse théorique », Papier de recherche, Bordeaux.

- Bauer, M. (1993), *Les patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*, Paris, InterEditions.
- Belmihoub, M.C. (2006), « Le comportement de l'entrepreneur privé face aux contraintes institutionnelles », Communication au 4^e colloque international sur l'entrepreneuriat, Tamarrasset.
- Benachenhou, A. (2007), *Les entrepreneurs Algériens*, Alger, OPU éditions.
- Bouyacoub, M. (2004), « Les PME en Algérie, quelles réalités », *Cahiers du Griot, Entrepreneur et PME Approches Algéro-françaises*, Paris, l'Harmattan, p. 74-94.
- Boutillier, S. et D. Uzunidis (1999), « La légende de l'entrepreneur », Syros, Paris.
- Boyer, R. (2004), « À quelles conditions les réformes institutionnelles réussissent-elles ? », Contribution au contrat finalisé Commissariat Général du Plan – CEPREMAP 2003-2004.
- Caby, J. et G. Hirigoyen (2002), *La gestion des entreprises familiales*, Paris, Economica, 2002.
- Charreaux, G. (1991), « Structures de propriété, relations d'agence et performances financières », *Cahiers du CREGO, IAE de Dijon*.
- Chua J, J. Chrisman et P. Sharma (2003), « Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm », The 2003 Coleman White Paper series.
- Chlagou, L. (2006), « Exploration de l'aptitude des PME familiales à générer un avantage différentiel à travers la stratégie d'alliance », XV^e Conférence internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève, 13-16 juin.
- Dahmani, D. (1984), « L'occidentalisation des pays du tiers monde : Mythes et réalités », *Cahiers du CREAD n° 4, Quatrième trimestre*, p. 133-152.
- De Tocqueville, A. (1847), « Premier rapport des travaux parlementaires sur l'Algérie », dans http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html.
- Dib, S. (2008), « Pourquoi les PME ne deviennent pas de grandes entreprises ? », *El watan économique*, mars.
- El Kenz, A. (2004), « Prométhée et Hermès », dans R. Waast (dir.), *Les sciences hors d'Occident au XX^e siècle*, Edition Ortom, Paris, p. 263-283.
- Fama, E. et M. Jensen (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, p. 301-325.
- Gallo, M. et R. Luostarinen (1992), « Internationalization: a challenging change for family businesses », Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne.
- Gillet, A. (2004), « Les entrepreneurs Algériens un groupe hétérogène », *Cahiers du Griot, Entrepreneur et PME Approches Algéro-française*. Paris, l'Harmattan, p. 128-140.
- Grim, N. (2006), « La modernisation, une affaire de temps, procès du capitalisme familial », *El Watan Economie*.
- Grim, N. (2009), « L'économie Algérienne toujours dépendante des recettes pétrolières », *El Watan Economie*.
- Granovetter, M.S. (1985), « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, p. 481-510.
- Habbershon, T.G. et M.L. Williams (1999), « A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms », *Family Business Review*, vol. 12, n° 1, p. 1-25.
- Hirigoyen, G. (1985), « Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I) familiales », cahier de recherche, IAE de Toulouse, n° 35, septembre.
- Josserand, E. (1996), « Institutions et modes d'organisation », Actes de la V^e Conférence internationale de Management Stratégique, Lille, mai.
- Katz, J. et B. Niehoff (1998), « How owners influence strategy – a comparison of owner-controlled and manger-controlled firms », *Long Range Planning*, vol. 31, n° 5, p. 755-761.

- Kichou, L. (2000), « Une analyse institutionnaliste de la PME en Algérie », dans *De la Gouvernance des PME-PMI, Regards croisés France-Algérie*, L'Harmattan.
- Koroghli, A. (2008), « L'économie algérienne otage des hydrocarbures », *Le Quotidien d'Oran*, mercredi 24 septembre.
- Kreiser, P., J. Ojala, A. Melander et J.-A. Lamberg (2002), « Growth strategies in family firms: a cross-cultural analysis in the United States, Finland and Sweden », Communication à la conférence *Frontiers for Entrepreneurship Research 2002*, Wellesley, MA, Babson College.
- Ledunois, S. et F. Le Vigoureux (1999), « Entreprises moyennes : l'indépendance en question », Cahier n° 17/99.
- Liabes, D. (1984), « Entreprises, entrepreneurs et bourgeoisies d'industrie en Algérie. Quelques éléments pour une sociologie de "l'entreprendre" », Cahiers du CREAD n° 1, premier trimestre, p. 97-113.
- La Porta, R., F. Lopez-de -Silanes et A. Shleifer (1998), « Corporate ownership around the world », Working Papers, Yale School of Management's Economics Research Network.
- Litz, R. (1995), « The family business: toward definitional clarity », *Family Business Review*, vol. 8, n° 2, été.
- Maherault, L. (1998), « Des caractéristiques financières spécifiques aux entreprises familiales non-cotées », *Revue du financier*, vol. 114, p. 59-75.
- Marchesnay, M. (1979), « La dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échanges avec les groupes », *Économies et Sociétés*, Les Cahiers de l'ISMEA, Série Sciences de Gestion, n° 1, p. 698-733.
- Mebtoul, A. (2007), « Bonne gouvernance, efficacité économique et justice sociale en Algérie », *Quotidien D'Oran*, juin.
- Melbouci, L. (2008), « Le capital social et le comportement innovateur de l'entrepreneur Algérien », Actes du CIFEPME, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Ménard, C. (2003), « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats », Cahiers d'économie politique, n° 44, p. 103-118.
- Mouline, J.-P. (2000), « La PME familiale française et son orientation stratégique : Une étude exploratoire », Cahier de recherche n°2000-01, GREFIGE, Université Nancy 2.
- Mustakallio, M. et E. Autio (2002), « Governance, entrepreneurial orientation and growth in family firms », Communication à la 13^e conférence du FBN, Helsinki.
- North, D.C. (1990), « Institutions, institutional change and economic performance », Cambridge, GB, Cambridge university press.
- Quandt, W.B. (1999), « Société et pouvoir en Algérie : La décennie des ruptures », Casbah Editions, Alger.
- Remaoun, H. (2000), « L'Algérie de 1830 à nos jours : Histoire sociale et politique », dans H. Remaoun (dir.), *L'Algérie : Histoire, société et culture*, Casbah Editions, Alger.
- Shwartz, S. (1994), « Beyond individualism collectivism, new cultural dimensions of values », dans S. Basly (dir.), *Le conservatisme: une explication des choix financiers de la PME familiale*.
- Sharma P., J. Chrisman et J. Chua (1997), « Strategic management of the family business: past research and future challenges », *Family Business Review*, vol. 10, n° 1, printemps.
- Tabet Aoul Lachachi, W. (2006), *L'influence des valeurs et de l'environnement sur la stratégie de l'entrepreneur privé Algérien étude exploratoire*, Thèse de doctorat en Gestion, faculté des sciences économiques de Tlemcen, juin.
- Tabet Aoul Lachachi, W. (2007), « Le profil et la stratégie de l'entrepreneur privé Algérien », Actes du 5^e congrès sur l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada, octobre.
- Taliadoros, G.A. (1985), « La culture politique arabo-islamique et la naissance du nationalisme algérien : 1830-1962 », *Entreprise nationale du Livre*, Alger.

- Taguiri, R. et J. Davis (1992), « On the goals of successful family companies », *Family Business Review*, vol. 5, n° 1, printemps.
- Timur, K. (1988), « The tenacious past: theories personal and collective conservatism », *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, vol. 10, n° 2, p. 143-172.
- Tounes, A. et K. Assala (2007), « Influences culturelles sur les comportements managériaux des entrepreneurs algériens », 5^e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada, octobre.
- Trehan, N. (2000), « Usage de la société holding par des entreprises personnelles et familiales : application aux entreprises de moyenne dimension pratiquant une stratégie de croissance externe », IX^e Conférence internationale de Management Stratégique, Montpellier.
- Ward, J.L. (1997), « Growing the family business: Special challenges and best practices », *Family Business Review*, vol. 10, n° 4, p. 323-337.
- Whitley, R. (1992), *European Business System, Firms and Market sin their National Contexts*, Londres, UK, Sage Publications.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.
- Wortman, M.S.J. (1994), « Theoretical foundations for family-owned business: a conceptual and research-based paradigm », *Family Business Review*, vol. 7, p. 3-27.
- Yeung, H. (2000), « Limits to the growth of family-owned business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong », *Family Business Review*, vol. 13, n° 1, mars.