

## **Les déterminants et les obstacles à la l'internationalisation des PME familiales Algeriennes**

*Mme Moumou Ouerdia\**  
*Université de Tizi-Ouzou – Algérie*

### **ABSTRACT**

Family businesses constitute a large majority in the world. In Europe, the percentage of family businesses between 60 and 93%. In Australia, three-quarters of businesses are family. Family businesses constitute a large majority in the world. But undoubtedly are to the US that remain in the list with 93% of family businesses.

In Algeria, although no studies have been conducted and inexistent reliable statistics, officials and experts agree that the state called family business is dominant in the Algerian private economic activity. These SMEs operate in a particularly turbulent environment, particularly because of a still incomplete transition and rapid integration into the global economy.

This communication has set a general objective, explain the organizational and entrepreneurial challenges of Algerian family business internationalization by identifying factors that significantly influence their growth, and to reflect on possible policy options for family SMEs face the threat of globalization. In other words we will study the determinants and various obstacles to the growth of the Algerian family SMEs

**Keywords:** family SMEs, internationalization, growth factors, obstacles to growth.

### **INTRODUCTION :**

Ces dix dernières années, l'environnement économique algérien a été marqué par la multiplication des petites et moyennes entreprises (PME) qui ont réussi, tant bien que mal, à s'imposer comme étant l'une des forces principales du développement économique du pays. Leur contribution à générer de la richesse et de l'emploi les hisse en haut du podium.

---

\* *Maître Assistante classe « A », Doctorante Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou [moumou.ouerdia@yahoo.fr](mailto:moumou.ouerdia@yahoo.fr)*

Cette mutation de l'économie algérienne a entraîné un développement important des PME. Composée d'une multitude de microentreprises semi-informelles, indépendantes et déconnectées les unes des autres, elles sont en majorité d'origine familiale.

Les entreprises familiales occupent aujourd'hui une place prépondérante dans le tissu économique national. L'investissement privé en Algérie a été marqué en 2013 par une forte concentration des entreprises de type familial qui représentent la quasi-totalité des projets déclarés auprès de l'Agence nationale de développement des investissements (ANDI). Il est utile de rappeler que ces entreprises jouent un rôle économique de première importance.

L'entreprise familiale constitue, en effet la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde. Ce domaine d'étude a pris son essor dans les années 1950-1960 pour bénéficier d'une véritable consécration depuis les années 1990. Mais il est patent de constater que si ce thème a retenu l'attention des chercheurs, des consultants, des médias dans les pays développés, il reste que dans les pays en voie de développement et particulièrement en Algérie (où cette forme est de loin la plus répandue) sa reconnaissance n'a jusqu'à nos jours connu aucune manifestation. Cette situation serait due à la confusion assez répandue et qui consisterait à assimiler dans leur ensemble cette créature ancienne à la PME.

Mais 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 et donc de l'internationalisation.

Dans la présente contribution, nous analysons l'internationalisation à la lumière des développements théoriques relatifs à l'apprentissage et à la connaissance au sein des organisations, le but étant d'étudier l'influence des caractéristiques spécifiques de la PME familiale sur son degré d'internationalisation. Pour cela, nous allons répondre aux questions suivantes :

- Ø Pour quelles raisons et dans quels cas des entreprises familiales décident – elles ou non d'entreprendre une stratégie d'internationalisation ?

- Ø Pourquoi les PME familiales et surtout Algériennes ne grandissent pas ?,
- Ø Quels sont les obstacles et les contraintes qu'empêchent cette catégorie d'entreprises de croître ?
- Ø La stratégie d'internationalisation est-elle affectée par les valeurs, culture et autres caractéristiques familiales ? Tel est les questions principales qui justifie la nécessité de mener une investigation approfondie de l'internationalisation de la PME familiale

L'article est structuré en deux parties. La première présente le cadre conceptuel de la recherche, nous identifions et justifions les variables déterminantes l'internationalisation de la PME familiale. La seconde partie présente l'étude empirique. Nous décrivons les données empiriques, expliquons les méthodes d'analyse et présentons les résultats.

## **1. Cadre conceptuel et modèle de la recherche**

Pour atteindre l'objectif fixé, nous allons dans un premier temps, clarifier le champ de recherche relatif aux concepts : PME, entrepreneuriat et entreprise familiale, croissance et internationalisation.

### **1.1. Aperçu global sur les PME en Algérie :**

L'Algérie a connu une profonde mutation économique en passant de l'économie administrée à l'économie de marché à partir de la fin des années quatre vingt. Tout au long de la première période, l'économie algérienne a vécu sous l'emprise de l'entreprise publique de grande dimension sur laquelle s'appuyaient les plans de développement.

Ce n'est qu'à partir du début des années quatre vingt dix et dans le cadre des réformes visant la libéralisation de l'économie algérienne que les pouvoirs publics ont commencé à accorder un intérêt particulier aux PME .Cet intérêt s'est traduit par la refonte de tout le cadre institutionnel à commencer par le code de l'investissement adopté en 1993<sup>1</sup>. Si tôt né, le secteur de la PME doit évoluer dans un cadre institutionnel instable et au même temps faire face au phénomène de la mondialisation.

---

<sup>1</sup> Décret législatif du 05-10-1993 relatif à la promotion de l'investissement.

En 2001 a été arrêtée la première définition de la PME en Algérie<sup>2</sup>. Cette dernière a été introduite suite à la promulgation de la loi 18-01 portant la loi d'orientation pour la promotion de la PME. A partir de là, la création et le développement de la PME, occupent une position de premier plan dans le processus de développement algérien.

Le secteur de la PME est en plein essor si l'on se réfère aux chiffres établis par le ministère de la PME et de l'artisanat depuis quelques années. Bien que les chiffres demeurent faibles comparés à ceux des pays voisins (Assala .K, 2006), le poids des PME dans le tissu industriel national a augmenté considérablement.

Le secteur privé est aujourd'hui prédominant au sein de l'économie suite à la libéralisation économique et le démantèlement du monopole de l'état. En effet, à la fin 2011, la population de PME est de 659.309 dont 658.737 privées, l'équivalent de 90% du total des entreprises<sup>3</sup>. Cette évolution, montre que l'objectif de promouvoir le secteur privé est atteint et que les mesures d'incitation prises par le gouvernement algérien à cet effet ont apporté leurs fruits.

L'application de la définition de la PME retenue par l'union européenne<sup>4</sup> adoptée par l'Algérie et fondée sur les critères quantitatifs, met en exergue la prédominance des très petites entreprises (TPE) dans le tissu industriel national. Cette situation peut être expliquée par l'importance de l'investissement dans les secteurs à faible apport en capital (Assala.K, 2006). L'Algérie présente une répartition inégale des PME et reste marqué depuis un certain nombre d'années par la prédominance d'une douzaine de wilayas sur les quarante huit qui abritent plus de 52% des PME implantées sur le territoire national. En effet, selon le bulletin d'information diffusé par le ministère de la PME et l'artisanat en

---

<sup>2</sup> La PME est définie quelque soit son statut juridique, comme étant une entreprise :  
-De production de biens et services -Employant de 1à 250 personnes. -Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2MDS ou dont le total du bilan annuel n'excède 500 millions de dinars et respecte le critère d'indépendance.

<sup>3</sup> Bulletin d'information statistique de la PME N°20, ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, Mars, 2012.

<sup>4</sup> L'Algérie a adopté la charte de Bologne sur la PME en juin 2000.

mars 2012, quatre wilayas à savoir : Alger environ 11,65% du total, Tizi Ouzou , Oran et Bejaia accueillent près de 27% de la population de PME dan le pays.

Selon le même bulletin statistique, la répartition sectorielle de ces entreprises renseigne sur la présence en force des PME privées notamment dans les services avec 186.157 entreprises l'équivalent de près de la moitié des PME de statut privé. Suivies par le secteur du BTPH<sup>5</sup> et les industries manufacturières avec 63.890 entreprises. Ces chiffres montrent que les PME sont concentrées dans les niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés .Bien que cette situation leur procure un certain monopole, elles sont néanmoins confinées pour la majorité d'entre elles dans des secteurs à faible valeur ajoutée (Slaoui, 2011). Elles sont spécialisées dans la production de biens de consommation courante avec une dépendance par rapport à l'extérieur en matière d'inputs et de faibles potentialités à l'exportation (Benmessaoud, 2009).

## **1.2. Entreprenariat et entreprise familiale :**

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 (Litz 1995).

Le premier lien se trouve dans le domaine des recherches qui sont consacrées aux deux thématiques ainsi que les méthodes de recherches utilisées. Partant des travaux d'économistes qui présentaient l'entrepreneur comme le moteur de la croissance économique et de l'innovation (Schumpeter 1934, Baumol 1968), ceci après la très longue ignorance de l'entrepreneur par la théorie économique. Les premières études consacrées à l'entrepreneuriat étaient essentiellement prescriptives. Ce n'est qu'à partir des années 1970 que le monde académique commence à étudier le thème. Le schéma est très semblable quoique plus tardif s'agissant des études sur l'entreprise familiale.

Le deuxième point de croisement se trouve dans la reconnaissance tardive mais réelle de l'intérêt de ces deux phénomènes par le monde économique. Cette évidente proximité permet de situer les travaux

---

<sup>5</sup> Le bâtiment en particulier

sur les entreprises familiales à la lumière des recherches sur l'entrepreneuriat. Reste que les domaines ne se confondent pas même s'ils se chevauchent sur certains aspects.

### **1.2.1 Définition de l'entreprise familiale :**

Malgré leur importance tant révélée, le survol de nombreux écrits, permet de constater un manque de consensus à propos de la définition de l'entreprise familiale. Cela est dû au fait que l'entreprise familiale ne peut être appréhendée ni à travers des formes juridiques spécifiques ni à travers des tailles spécifiques. L'absence de consensus montre bien la complexité de ce champ d'étude. Toutefois, de l'ensemble des définitions répertoriées, nous pouvons distinguer deux types de définition : les définitions mono-critères et les définitions pluri-critères.

Les définitions mono-critères : elles retiennent soit le critère de la propriété, soit le critère du contrôle, soit le critère de l'interaction famille/entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise ;

Les définitions pluri-critères : ce sont généralement la propriété et le contrôle qui sont conjointement retenus, avec un degré de précision plus ou moins important et l'implication de la famille dans l'entreprise.

A l'heure actuelle, la tendance dominante est plutôt à une approche multi-critères avec une prédominance du critère de détention du capital par la famille. Les définitions qui paraissent les plus pertinentes sont celles qui utilisent conjointement plusieurs critères : 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.

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

**Figure 1 : La structure de l'entreprise familiale**  
**Recherche et développement**



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

### **1.2.2 Caractéristiques et spécificités de l'entreprise familiale :**

L'entreprise familiale qui s'est pensée comme la première forme (historique) d'entreprise reste aujourd'hui (ou à nouveau) la première forme (économique) d'entreprise. Cependant autant les définitions sont nombreuses autant la typologie est spécifique à l'entreprise familiale. Les entreprises familiales :

- Sont dirigées vers elles-même ou orientées vers l'environnement familial.
- Ont une équipe dirigeante comprend plutôt des généralistes, des organisateurs, ainsi que des pionniers ou entrepreneurs.
- Ont un comportement stratégique plutôt conservateur.
- Sont plutôt des facteurs stables de l'économie.
- Ont une stratégie financière prudente orientée vers la pérennisation de l'entreprise.
- Sont réservées vis-à-vis de l'endettement.
- Sont réticentes à la distribution de dividendes qui vise à préserver l'autofinancement.
- Ont une capacité et une volonté de fidéliser les effectifs. Fidélisation et identification forment la base de ( l'esprit maison)
- Les dirigeants (propriétaires) de l'entreprise familiale ont un salaire mensuel moyen inférieur au salaire des dirigeants des firmes non familiales.
- Le salaire moyen de l'encadrement technique intermédiaire est plus élevé dans les firmes à contrôle familial (identification du salarié aux objectifs de l'entreprise).

- L'éventail des salaires est plus resserré et les rétributions hors-salaire sont globalement plus fortes dans les firmes à contrôle familial.

### **1.3 L'internationalisation: un processus complexe et des approches conceptuelles diversifiées :**

Il existe plusieurs définitions de l'internationalisation des entreprises. Elles dépendent toutes des approches choisies par les auteurs, et par conséquent, chacune ne décrit ce phénomène que de façon incomplète. Celle qui intègre le mieux de différents points de vue est proposée par Beamish (1990) et cité par Coviello et McAuley (1999, p. 225) ou l'internationalisation est: « (...) the process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transactions on their future, and establish and conduct transactions with other countries ». Cette définition permet une interprétation holistique du concept d'internationalisation à travers quatre aspects. Premièrement, elle reconnaît la composante behavioriste et économique d'internationalisation en intégrant l'apprentissage interne d'une organisation dans le comportement de l'investissement. Deuxièmement, en définissant internationalisation en tant que le processus elle reconnaît sa dimension dynamique et évolutive. Troisièmement, elle généralise la définition en incluant de différentes formes des relations avec l'étranger, aussi bien les exportations comme les importations. Quatrièmement, elle implique que le processus a un impact sur la croissance et les performances de l'entreprise (Coviello et McAuley 1999). La vision holistique de l'internationalisation des entreprises dans cette définition, permet de distinguer trois principaux cadres d'analyse: économique, behavioriste et relationnel. Même si l'objet d'analyse de ces différentes approches n'est pas forcément une PME, elles constituent un point d'ancrage pour la recherche sur l'internationalisation de ce type entreprises.

De son côté, Laghzaoui (2009) propose une définition plus opérationnelle de l'internationalisation : « l'ensemble des démarches qu'une entreprise engage pour se développer au-delà de son territoire national : exportation, recherche de partenaires commerciaux, investissement à l'étranger, recrutement de personnel étranger etc. » (p. 53).

#### **1.4 La notion de croissance de l'entreprise :**

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

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

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

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

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

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

Il est vrai que, d'une manière générale, l'entreprise familiale serait réticente à la croissance. Habituellement, néanmoins, la croissance est l'un des objectifs primordiaux que poursuit l'entreprise. Toutefois, elle nécessite une prise de risque importante par des dépenses ou des investissements supplémentaires dont les retours ne sont pas certains. Or, comme le soulignent Donckels et Frohlich (1991), le dirigeant de la PME préfère un revenu constant et

certain à un revenu plus élevé mais forcément plus incertain. La croissance nécessite par ailleurs, en cas d'insuffisance des fonds personnels et de l'autofinancement, le recours à des parties externes telles que les banques, les organismes de capital-risque ou bien les partenaires de l'entreprise. Cette intervention extérieure touche à un pilier de la philosophie de la famille contrôlant l'entreprise : le principe d'indépendance, parfois consacré en religion de l'entreprise, pourrait être violé. Aussi, les entreprises familiales, et surtout celles de taille moyenne, ne recherchaient-elles pas la croissance de crainte de ses retombées négatives. Surtout quand les conditions environnementales garantissent la stabilité et la prévisibilité et assurent une rentabilité suffisante, il semble que la PME en général ne serait pas attirée par l'option de croissance.

### **1.5. Le processus d'élaboration de la stratégie au sein de l'entreprise familiale**

La majorité des recherches dans le domaine de l'entreprise familiale s'accorde à dire que l'entreprise familiale, de petite et moyenne taille en particulier, souffre d'une absence de planification stratégique. Les dirigeants des PME, familiales entre autres, seraient souvent réticents à l'élaboration de plans stratégiques écrits en invoquant l'évolution rapide de leur environnement ainsi que le manque de flexibilité de tels plans comme justifications. Le rapport du cabinet Arthur Andersen sur les entreprises familiales aux Etats-Unis (1997), quoique relativement ancien, constate que moins du tiers des répondants déclarent posséder un plan stratégique écrit. Toujours selon ce rapport, cette absence de planification freine la réalisation d'actions essentielles à la survie de l'entreprise familiale. A contrario, les entreprises établissant des plans stratégiques sont plus à même à s'engager plus facilement dans des activités cruciales comme l'organisation fréquente de réunions de leurs conseils d'administration, l'emploi des membres familiaux en fonction de leur compétence ou l'orientation vers les marchés internationaux. Aussi, le rapport souligne-t-il que les deux tiers des répondants ne réalisent pas de ventes à l'étranger mais perçoivent la concurrence locale comme le défi majeur à la croissance et à la survie de leurs affaires. Pour l'essentiel, la PME familiale semble privilégier un fonctionnement informel. Il semble donc que la planification revête un caractère implicite et non formalisée chez les dirigeants de ces

entités. Peu étudiées à ce jour, les stratégies adoptées par les PME familiales seraient caractérisées par le localisme et la recherche de stabilité.

Les recherches en stratégie de l'entreprise familiale convergent, d'une manière générale, sur certains points. On s'accorde à dire, en effet, que l'entreprise familiale a une orientation de repli sur soi qui affecte les perceptions que se font ses membres quant à l'environnement. Pour Cohen et Lindberg (1974) et Donckels (1991), l'entreprise familiale se caractérise par une orientation " intérieure " ("*Inward Orientation* ") c'est-à-dire vers l'efficience plutôt que par une orientation "extérieure" ("*Outward Orientation* ") vers de nouveaux marchés. Par ailleurs, le système familial permettrait, entre autres manifestations, de créer et de maintenir une certaine cohésion sous-jacente, et donc conservatrice, des hypothèses, des croyances et des convictions fondamentales que se fait l'entreprise quant à son environnement. L'entreprise familiale est donc plus résistante au changement et plus réticente à la croissance internationale que l'entreprise non familiale. Sa préférence irait davantage vers l'expansion nationale dans la même activité ou dans une activité sensiblement proche.

## **2. Méthodologie de la recherche :**

Les phénomènes processuels, comme la prise de décision ou la formation de la stratégie, sont difficiles à étudier en raison de leur caractère flou et de la richesse des informations à prendre en compte dans l'espace et dans le temps. De ce fait, Langley (1997) explique que les outils et les méthodes issues de la recherche qualitative sont généralement considérés comme appropriés pour l'étude de processus complexes. On travaille alors sur des échantillons de taille réduite qui n'ont aucun objectif de représentativité au sens statistique du terme, mais qui répondent à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée compte tenu du problème spécifique de l'étude (Evrard et al, 1997).

La grande difficulté pour le choix des PME Familiales a consisté dans le fait qu'en Algérie il n'existe pas de statut juridique reconnu de l'entreprise familiale. Pour cette raison, nous avons eu recours au Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise, et de la Promotion de L'investissement, bulletin d'information, statistiques,

<sup>er</sup> 1<sup>er</sup> semestre 2012 pour nous aider à sélectionner ce type d'entreprises. Ainsi, les PMEF, objets d'analyse, ont été sélectionnées sur la base des critères liés à la fois à la définition de l'entreprise familiale, et à des critères spécifiques à la petite entreprise.

Cette étape vise donc à présenter les premiers résultats issus des traitements de type qualitatifs et quantitatifs, que nous avons effectués à partir des données recueillies par questionnaire auprès des PMEF algériennes durant la période 2012-2013 dans le secteur de l'agroalimentaire.

La population de notre étude s'élève à 186 entreprises (PMEF), soit toutes les entreprises qui ont participé à ce programme. L'instrument de mesure utilisé pour recueillir l'information a été l'enquête postale, par le biais de l'envoi de questionnaires aux entreprises de notre échantillon. Ont collaboré à l'enquête un total de 175 entreprises sur les 186 auxquelles le questionnaire a été envoyé.

Ce questionnaire est bâti en trois parties et comporte 77 questions fermées et 10 questions ouvertes. Chaque question cherche à donner une valeur à l'un des indicateurs des variables expliquées et explicatives d'un modèle pressenti.

- La première partie consiste en la fiche d'identité de l'entreprise.
- La seconde concerne le degré d'implication du dirigeant dans la stratégie de l'internationalisation ainsi que les difficultés rencontrées.
- La troisième partie vise à repérer les types et les formes de changements organisationnels engendrés de manière directe ou indirecte par la stratégie d'internationalisation.

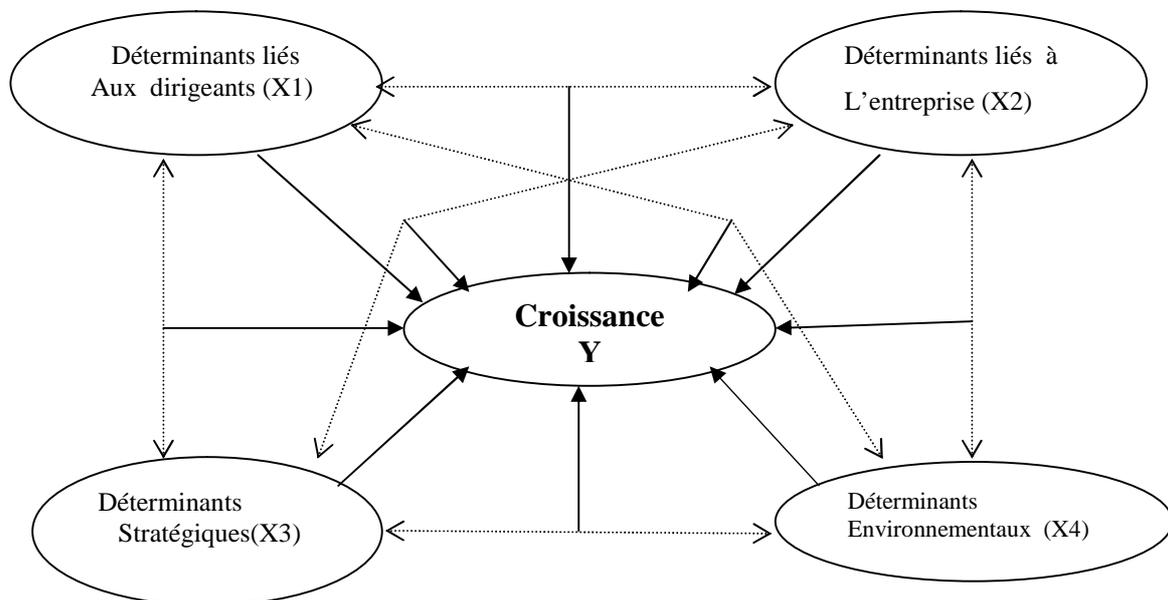
### **3. Résultats de la recherche**

#### **3.1 les facteurs incitatifs à la croissance (internationalisation) des PMEF :**

Afin d'aboutir à des ensembles plus cohérents, quelques auteurs tels que Birley et WestHead 1995 ont tenté d'établir une classification des recherches consacrées aux déterminants de la croissance. D'autres comme Weinzimmer 1993, et Lohmann, 1998, ont cherché à identifier les principales approches théoriques adoptées, souvent implicitement, dans le cadre de ces analyses.

Un modèle composé de 04 groupes de variables proposé par Janssen .F (2002) peut être schématisé de la manière suivante :

**Figure 2 : Synthèse des différents modèles**



**Source :** Janssen .F (2002)

$$Y = F(x1, x2, x3, x4)$$

Où :

Y : la variable dépendante : l'internationalisation.

F(x): la variable indépendante.

X1 : la variable indépendante : les déterminants liés aux caractéristiques du dirigeant.

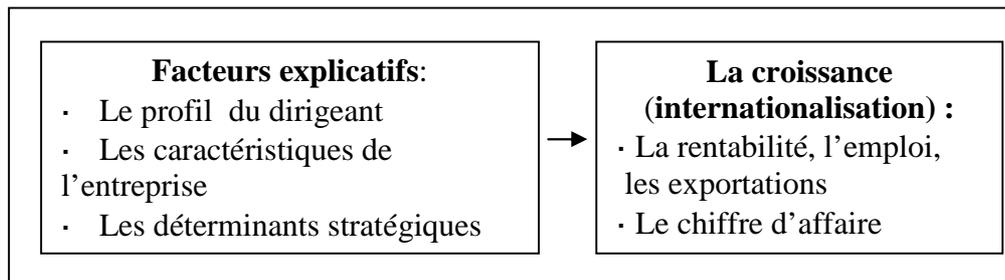
X2 : la variable indépendante : les déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise.

X3 : la variable indépendante : les déterminants stratégiques.

X4 : la variable indépendante : les déterminants environnementaux.

Cela signifie que lorsqu'il y aura des changements ou des variations au niveau des variables indépendantes ( X1,X2 ...), la variable dépendante Y va connaître les mêmes variations .

**Figure 3 : Modèle d'analyse : approche systémique**



Source : selon notre analyse

### **3.1.1 La variable indépendante relative aux déterminants liés aux caractéristiques du propriétaire –dirigeant «X1» :**

Nombreuses recherches sur les organisations ont fait état du rôle indéniable du dirigeant sur le succès et l'échec de l'entreprise qu'il « pilote ». Le dirigeant d'entreprise est incontestablement la personne-clé pour une meilleure productivité et une compétition efficace sur le marché mondial. Ceci est plus vrai dans les PME Familiales algériennes à cause du nombre limité de leurs ressources et de la faible taille de leurs opérations . Au sein de cette étude nous avons identifié quatre types principaux de déterminants liés aux caractéristiques du dirigeant.

- Nos résultats montrent que 40% des dirigeants des PME enquêtées considèrent la barrière linguistique comme un frein à l'internationalisation de leurs activités, on ne peut que s'interroger des effets négatifs que cet obstacle représente pour le commerce extérieur de l'Algérie.
- Les résultats de cette enquête montrent aussi, que 10% des PME sont exportatrices, et que celles-ci ont choisi de s'internationaliser dans les pays géographiquement et culturellement proches. En effet les entreprises internationales qui opèrent dans un groupe de pays ayant une même langue et des similitudes culturelles peuvent faire des économies de coûts en raison de la réduction et la complexité des opérations managériales (GRANT, 1987)
- Selon plusieurs auteurs, l'âge du propriétaire dirigeant a un impact significatif avec le fait que certaines entreprises exportent ou n'exportent pas. Plus de 60% des dirigeants des entreprises enquêtées

ont dépassé les 40 ans, ce qui suppose une certaine maturité, alors que 24% seulement sont âgés moins de 40 ans ont réalisé des résultats nuls ou négatifs et leurs entreprises n'exportent pas.

- 18% des chefs d'entreprises enquêtées avaient un niveau de formation supérieur au baccalauréat. Ils sont nombreux à avoir appris leur métier ailleurs avant d'arriver dans leur entreprise.
- 90% des propriétaires -dirigeants sont mariés ce qui suppose une certaine maturité.

### **3.1.2 . La variable indépendante relative aux déterminants liés aux caractéristiques de l'entreprise « X2 » :**

L'impact des caractéristiques de l'entreprise sur la l'internationalisation, hormis la taille et l'âge, a donné lieu à un nombre nettement moins important de recherche que l'influence des caractéristiques du dirigeant.

- Les résultats de notre enquête permettent aussi de nuancer l'influence de la taille qui est souvent considérée comme devant être à un niveau « critique » pour accéder aux marchés étrangers, en effet, 15% des micro entreprises ont parvenu à réaliser un résultat supérieur à celles des petites ou moyennes entreprises ;alors que 50% des PME enquêtées ont été créées durant la période (1999-2000), l'âge moyen est de 10 ans, et La forme de SARL est la forme juridique la plus répondue (70%).
- Large domination des PME qui sont localisées au centre du pays, et Alger est de loin le centre économique le plus important; La majorité des entreprises enquêtées qui sont localisées au sud du pays ont parvenu à réaliser des résultats inférieurs à celles qui sont localisées dans les autres régions.

### **3.1.3 La variable indépendante relative aux déterminants stratégiques «X3»:**

La trajectoire stratégique impulsée par le dirigeant reste un des paramètres essentiels à prendre en considération pour analyser la gestion des PME, mais quelle stratégie adéquate doit choisir le dirigeant pour réaliser la croissance et le développement de sa PME ? Les résultats de l'enquête montre que :

- Le marché des PME enquêtées est avant tout national, ensuite, il est local et enfin il est régional, très rarement international; Les entreprises exportatrices sont de grandes tailles. Les PME non

exportatrices considèrent le marché local comme suffisant pour leur activité ;

- 72,9% des entreprises enquêtées ne sont pas informées par le programme de mise à niveau. L'innovation, le partenariat ou la fusion sont des pratiques non encore utilisées. Toutefois, 27 PME seulement ont pu bénéficier d'une réelle mise à niveau.
- La mise à niveau des PME algériennes n'a pas été engagée avec beaucoup de conviction et elle est conduite de façon un peu désordonnée et par plusieurs acteurs. Il faudrait avoir une démarche consensuelle et mettre en place des programmes unifiés, ou plutôt, un seul programme unifié pour avoir de véritables résultats. Le retard pris dans le domaine de la mise à niveau en Algérie, est considérable et les aides apportées par l'Etat sont jugées très faibles. Par conséquence, les PME algériennes demeurent fragiles<sup>6</sup>. De nouvelles actions doivent être initiées par les pouvoirs publics algériens, pour amener davantage d'entreprises à se mettre à niveau et ainsi atteindre un certain degré de compétitivité qui leur permettra de faire face à l'établissement de la ZLE avec l'Union Européenne.
- la croissance interne sera positivement pratiquée par une petite entreprise; a contrario une grande entreprise privilégiera la croissance externe.

#### **3.1.4. La variable indépendante relative aux déterminants environnementaux «X4»:**

Le dirigeant de l'entreprise devra s'informer sur, les conditions (juridiques, fiscales, financières, douanières) dans lesquelles évolue son entreprise, comme il s'informer sur les agrégats économiques les plus significatifs (politiques économique, demande, concurrence, niveau des revenus, pouvoir d'achat des consommateurs ...). Cela peut s'avérer capital pour les besoins de son étude car pouvant l'éclairer sur l'hostilité d'un environnement ou au contraire sa clémence.

Absence au niveau du propriétaire –dirigeant des entreprises enquêtées d'une vision globale de son entreprise dans son environnement.

---

<sup>6</sup> 10% d'entre elles disparaissent chaque année, selon les statistiques du Ministère de la PME et de l'Artisanat .

### **3.2. Les contraintes et les obstacles à l'internationalisation des PME algériennes :**

Cette analyse se fonde sur l'opinion directe des propriétaires dirigeants quant aux freins majeurs au fonctionnement et à l'internationalisation de leur entreprise.

Pour se faire nous allons articuler notre analyse sur la hiérarchisation des difficultés que les dirigeants des PME enquêtées ont rencontrés .

#### **3.2.1 Obstacles d'ordre financiers:**

Les PME, même en économies puissantes estiment que l'accès au financement, notamment à moyen et à long terme, est l'un des principaux obstacles qui les bloquent de développer et d'investir. L'accès aux sources de financement est particulièrement difficile pour les PME qui ne disposent pas de garanties suffisantes, n'ont pas de références établies, ni d'historique de crédit. L'entreprise algérienne n'échappe pas à cette régularité. Cette étude synthétise les difficultés financières rencontrées par les PME algériennes comme suite :

- Plus de 60% des dirigeants des PME enquêtées n'ont pas sollicité un crédit bancaire pour la création ou le développement de leurs entreprises car:

- L'appui des banques est inadéquat aux besoins de financement des PME, les procédures d'octroi de crédit sont lourdes et non adaptées aux nouvelles données économiques (les banques n'ayant pas encore achevé leurs transformations aux nouvelles exigences du marché libre) ;

- La plupart des dirigeants des PME enquêtées se plaignent du coût trop élevé des crédits, les garanties exigées par les banquiers sont excessives et les délais de traitement des demandes de crédit et des opérations sont trop longs ;

- 28% des dirigeants des entreprises enquêtées ont peur de la perte de l'indépendance ;

- 30,8% des PME qui ont sollicité un emprunt bancaire ont rencontré plusieurs difficultés quant aux sorts de leurs crédits :( les demandes de financement de ces entreprises étaient presque systématiquement refusées. Pour cause, le taux de recouvrement est

faible, 18% des dirigeants affirment que les délais de remboursement sont très réduits);

- La prééminence de l'autofinancement dans la structure financière des entreprises enquêtées ce qui limite leur croissance ;
- Une confusion est souvent rencontrée entre le patrimoine social de l'entreprise et le patrimoine social du propriétaire dirigeant.
- L'inefficacité de la réglementation des changes, elle est inadaptée aux échanges de services ;
- Manque de moyens de couverture contre les risques: 20% des entreprises questionnées, trouvent qu'il y a un manque de moyens de couverture contre les risques. Concernant la CAGEX<sup>7</sup> outre qu'il s'agit d'un organisme peu connu des exportateurs, ces derniers doivent lui confier l'ensemble de leur chiffre d'affaires assurable et la durée du crédit accordé à leur partenaire ne doit pas dépasser les 180 jours. Les exportateurs lui reprochent également les limites suivantes : Le tarif appliqué (5ou3% du montant assuré) est jugé excessif et n'est pas variable en fonction du risque, du produit ou du pays ; Les exportateurs jugent que le chiffre d'affaires qu'ils réalisent à l'export est assez faible pour recourir à l'assurance, en plus du fait qu'il est reproché à la CAGEX d'assurer des opérations plutôt sans risque. Enfin, les exportateurs se contentent de l'auto couverture contre les risques.

Une réalité qui contraint les dirigeants des PME F à recourir souvent par nécessité, aux ressources de financement familiales (l'autofinancement) et à celles des réseaux de financement informel, pour survivre, en attendant l'assainissement du réseau formel et l'assouplissement des conditionnalités jugées jusqu'au là insurmontables, par les investisseurs privés.

### **3.2.2 Obstacles liés au marché du travail:**

En Algérie, le marché de travail est encore instable et sujet à tous les dépassements possibles. Les contraintes qu'il subit sont multiples. On peut citer les plus importantes énumérées par les dirigeants des PME F enquêtées :

- Manque de personnel qualifié: (9,4% seulement font recours à l'embauche par qualification);

---

<sup>7</sup> CAGEX : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations

- La majorité des propriétaires dirigeants des entreprises enquêtées préfèrent réserver les postes de confiance dans l'entreprise à leurs enfants ou à leurs proches;
- Le manque accru des experts en management, des gestionnaires, des techniciens qualifiés...;
- L'embauche se fait souvent de bouche à oreille même si cela se fait au détriment de l'intérêt de l'entreprise;
- La plupart du personnel des PME enquêtées a des liens de parenté ou de voisinage avec le chef d'entreprise;
- L'inexistence d'Instituts de formations spécialisées et la faiblesse de la qualité des programmes assurés ;
- L'inadaptation des formations dispensées par les universités avec les besoins réels des entreprises et en matière des techniques modernes de management, gestion et de marketing ;
- Difficultés de la pratique des langues étrangères chez la plupart des nouveaux diplômés.

### **3.2.3.Obstacles administratifs et institutionnels:**

En 1990, D. North développe les notions d'environnement institutionnel et d'arrangements institutionnels. L'environnement renvoie aux règles du jeu, règles politiques, sociales, légales, qui délimitent et soutiennent l'activité transactionnelle des acteurs, alors que les arrangements renvoient aux modes d'utilisation de ces règles par les acteurs, ou, plus exactement, aux modes d'organisation des transactions dans le cadre de ces règles<sup>8</sup>.

- Sur les 175 PME enquêtées, 13 ont essayé de monter une affaire de partenariat. Celles-ci ont échoué à cause des contraintes bureaucratiques, à savoir l'existence de plusieurs interlocuteurs pour l'obtention d'un seul document;
- 70% des répondants disent avoir rencontré des contraintes importantes de logistique et de transport. De plus, les démarches administratives sont ressenties comme trop lourdes, la prospection trop difficile, les coûts trop importants. Hormis les informations qui sont jugées peu accessibles, la présence d'experts est considérée

---

<sup>8</sup> Ménard C., « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats »,

Cahiers d'économie politique 2003/1, n° 44, p. 103-118.

comme indispensable. Certaines entreprises ont insisté sur les dispositifs des assurances trop complexes et peu adaptés aux primo exportatrices, sans compter les investisseurs réticents pour les entreprises n'ayant jamais exportées.

- Un accès difficile au foncier industriel: sur 175 PME enquêtées, 38% ont été à la recherche d'une parcelle de terrain pour investir ou se développer, ce pour une période de temps pouvant s'étendre en moyenne sur près de cinq ans;

- Les désirs de la famille ne correspondent pas toujours aux intérêts de l'entreprise;

- Le foncier constitue une ressource clé limitée et un élément déterminant dans toutes les politiques de développement économique. Il est l'un des plus importants problèmes socioéconomiques rencontrés dans la création des PME en Algérie et il demeure incontestablement une contrainte majeure pour les investisseurs. L'historique de la propriété foncière en Algérie dénote une extrême confusion de la situation physique et juridique des biens fonciers, aggravée par la défaillance du système de publicité foncière et l'absence d'un cadastre général.

Autres obstacles :

- Les PME algériennes lourdement taxées : La pression fiscale sur les PME algériennes figure parmi les plus rudes au monde. C'est ce qui ressort de l'étude "Paying Taxes 2013", rédigé par le cabinet d'audit international Price Waterhouse Cooper (PWC), conjointement avec la Banque mondiale, sur le niveau de la pression fiscale exercée sur les PME. L'Algérie s'est classée à la 170, parmi les 185 pays étudiés. Selon l'étude les PME du pays sont taxées à hauteur de 72%, au moment où ces valeurs sont de 49,6%. Au Maroc, 42,6% en Egypte et 62,9% pour la Tunisie. D'après la même étude, en Afrique, le taux d'imposition moyen sur les PME est de 57%, ce qui en fait la région la plus taxée au monde.

- Finalement, on voit aussi que les programmes et d'appui des pouvoirs publics ne sont pas un déclencheur significatif ou une motivation à exporter, bien que ces aides puissent être considérées comme des « facilitateurs ».

### **CONCLUSION :**

Les résultats obtenus dans le cadre de cette enquête, ne peuvent pas être appréhendés de façon figée, car l'analyse du

processus de développement d'une entreprise à l'international, doit se faire pendant une durée de temps assez conséquente du fait que l'exportation constitue un long processus d'apprentissage qui nécessite du temps pour passer de la phase initiale à une phase de présence plus engagée.

Le présent travail s'est fixé pour objectif général d'expliquer la stratégie d'internationalisation dans les entreprises familiales en essayant de cerner les facteurs qui influencent de façon significative leur croissance. A cet égard, cette étude qui a mis en évidence l'influence combien grande qu'exerce le profil du propriétaire dirigeant sur le succès ou l'échec de la stratégie de croissance dans les entreprises.

Lorsque les entreprises doivent ordonner les différents défis, le financement demeure le défi le plus important pour un pourcentage élevé de PME; les dirigeants affirment avoir des difficultés à financer la mise en marché de leurs produits/services, l'achat d'équipements et les activités de recherche et développement, ce qui pourrait permettre de ramener à l'avant-plan les considérations financières. L'importance de ces obstacles au développement des PME varie toutefois selon leur taille, leur localisation, leur taux d'innovation, leur rythme de croissance; globalement, ce sont les entreprises les plus dynamiques qui semblent davantage préoccupées par le financement.

En plus, vue la petite taille de l'échantillon, les résultats obtenus ne peuvent pas être considérés comme représentatifs pour n'importe quelle entreprise et ils sont donc propres aux entreprises étudiées. Et certaines questions restent en suspens et appellent à d'autres recherches. Il serait, de ce fait, intéressant de mener une étude similaire sur un échantillon plus grand, et de mettre en perspective d'autres variables discriminantes telle que l'influence sectorielle.

A travers les résultats de cette enquête, il apparaît aussi que les stratégies à mettre en œuvre dans le cadre des exportations des PME algériennes relèvent d'abord, du dirigeant de l'entreprise, à travers l'utilisation des différents outils de l'analyse stratégique afin que l'exportation s'inscrive dans la durée. A ce stade, le rôle des dirigeants, et les compétences du personnel relevant de l'exportation, revêtent une importance capitale.

Mais, la mise à niveau des entreprises, à elle seule ne peut suffire, si en parallèle elle n'est pas accompagnée par la mise à niveau de leur environnement macro-économique, à travers la professionnalisation de l'ensemble des organismes et structures intervenant dans les secteurs du commerce et des finances.

**Résumé des mesures proposées :**

1. L'importance du facteur humain dans la réussite de l'entreprise, car : qu'au-delà des ressources financières qui s'empruntent, de la technologie qui s'achète, l'humain est et sera toujours le capital précieux et primordial qui se projette dans la durée.
2. L'objectif tracé par l'Algérie de créer 2 millions de PME à l'horizon 2025, contre 650.000 actuellement, est possible à condition de sortir du cercle de l'import-import caractérisant l'économie nationale.
3. Diminuer l'attractivité de la cessation d'activité, pour les PME en allant dans le sens d'une homogénéisation des statuts des salariés des entreprises constituées en réseau, pour les banques, en mutualisant les coûts du choix de la poursuite de l'activité.
4. Faciliter les anticipations de ré-allocation interne du capital en obligeant les PME à élaborer des plans glissants à trois ans, renseignés par la connaissance des éléments des plans de leurs donneurs d'ordre.
5. Développer l'adaptabilité de l'emploi dans les PME en mettant en œuvre des plans de formation articulés sur les perspectives à moyen terme de l'entreprise et centré sur des formations qualifiantes plus que sur la simple adaptation au poste de travail.
6. Préserver un cadre réglementaire bancaire favorable au soutien des PME, lors des négociations sur la réforme du ratio Cooke et du changement des normes comptables.
7. Création d'un fonds de soutien conjoncturel, géré par la BDPME, destiné à compenser l'alourdissement des risques bancaires lors de la consolidation des concours courants
8. Revoir le programme de mise à niveau des PME pour préparer les entreprises nationales à affronter la compétition internationale et à permettre la diversification des exportations algériennes.

**Références bibliographiques:**

- ABDELLAOUI. M & HADOUDI. A «Outils de financement et contraintes de développement des PME au Maroc » in revue Economie et management, N°09, Octobre 2009, Tlemcen ;
- ADAIR. P & HAMED. Y, « Le microcrédit : une solution au financement de la micro entreprise au Maghreb, communication présentée aux 6ème journées scientifiques du réseau Analyse économique et développement' », 4 – 5 Mars 2004, Marrakech ;
- ALLOUCHE .J et AMANN .B: «La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », économie et société , 1998 ;
- ASSALA. K : « PME en Algérie : de la création à la mondialisation » communication au colloque international « L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales », le 25, 26 et 27 Octobre 2006, Haute Ecole de Gestion, Fribourg, Suisse ;
- BASLY S. (2005), L'internationalisation de la PME familiale : Une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu - Bordeaux IV.
- BELOUARD. A & SEDER. S, « structure du capital et de la performance des PME algériennes » in revue Economie et management, N°09, Octobre 2009, Tlemcen ;
- BENBAYER. H & TRARI-MAEDJAUOI. H: « Le développement des sources de financement des PME en Algérie : émergence de la finance islamique », in revue Economie et Management, N° 09, Octobre 2009, Tlemcen ;
- BENYAHIA-TAIBI. G, DJEMANE-SEGUINI. N & AMRI. S : « L'évolution du rôle des PME privées dans le développement économique en Algérie : Synthèse macroéconomique, Communication au 5ème Colloque de l'ISG Sousse, Fiance et stratégie de développement, 18 &19 Mars 2010.
- BIENAYME A.: «la croissance des entreprises », analyse dynamique des fonctions de la firme, ed, bordas, 1973, p14
- CABY .J et HIRIGOYEN .G : «La gestion des entreprises familiales », édition economica, 2002 ;

- HIRIGOYEN G. : " Le financement des PME exportatrices en Europe ", in *Les Euro-PMI*, coordonné par B. PRAS et A. BOUTIN, Economica 1995 ;
- JANSSEN .F : «les déterminants de la croissance des PME, analyse théorique et étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises Belges », thèse de doctorat, université Jean Moulin – Lyon 3 , juin 2002 ;
- MENARD .C : « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats», Cahiers d'économie politique 2003/1, n° 44, p. 103-118.
- NEGRE. C «la croissance de l'entreprise », cahier français, n° 234, janv-fev, 1988, p21 25
- TREHAN .N : «Les stratégies de croissance externe des entreprises personnelles et familiales », thèse de doctorat de science de gestion, université Pierre Mendès France, 2000;

**Autres documents :**

- Décret législatif du 05/10/1993 relatif à la promotion des PME.
- Ministère de la PME et de l'Artisanat : « Bulletin d'information économique », bulletin N°6 données de l'année 2012.
- Ministère de la PME et de l'Artisanat : « Bulletin d'information économique », bulletin N°6 données de l'année 2013.
- Loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, article 04, journal officiel.
- [www.pmeart-dz.org/fr](http://www.pmeart-dz.org/fr), Ministère de Petite et Moyenne entreprise et de la Petite et Moyenne Industrie, Article 4 - Loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, décembre 2001.