

11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

L'esprit d'entreprise dans l'entreprise familiale Réalité Algérienne

Wafaa Berbar Berrached, Université de Tlemcen , Laboratoire MECAS Algérie

Wassila Tabet Aouel , Université de Tlemcen, Laboratoire LARMHO Algérie

Résumé

L'entreprise familiale est l'association de deux concepts dans le sens reste totalement opposé puisque le premier fait référence au profit alors que l'autre repose sur des liens affectifs. Aussi la conciliation des deux semble ambiguë. C'est pour cette raison que de nombreux auteurs proposent une définition qui tente de rassembler plusieurs critères mais confirment que l'esprit l'entreprise est alimenté par l'esprit familial. (Poulain- Rehm 2006, Fayolle 2009, chua et all 2009, Ward 1997).

Par ailleurs, ce qui semble rallier ces auteurs est le degré d'influence de la famille sur la vie de l'entreprise. En Algérie l'entreprise familiale demeure la composante principale du champ entrepreneurial avec 98% des 900000 entreprises recensées en 2018, la famille est l'unique pourvoyeur de fond ce qui lui ouvre les voies d'intervention dans le déroulement de la vie de l'entreprise.

Notre objectif dans ce travail est de montrer le degré de l'influence de la famille algérienne au sens large, héritière d'une histoire ou s'entremêleraient cultures, traditions et religion sur l'esprit d'entreprise de son propriétaire dirigeant. Cette influence se manifeste à notre sens par le contrôle du capital investi et qui est représentée par des éléments tel le pouvoir dans les décisions ayant attiré à l'innovation, l'endettement et à la croissance. Pour ce faire, nous nous referons à une analyse de résultats de plusieurs enquêtes effectuées à ce propos ainsi qu'une étude faite par nos soins sur 118 entreprises à la fois familiales et non familiales en 2015.

Mots clés Famille, entreprise familiale, entrepreneur algérien, environnement d'affaires.

Introduction

L'entreprise familiale est considérée comme la structure la plus rencontrée tant dans les pays occidentaux mais aussi dans les pays arabes. Elle attire les chercheurs par cette harmonie entre l'affect et le rationnel (Goetschin 1987; Ward 1987) mais aussi par ses résultats souvent surprenants, son management est aussi vu par certains comme particulier (Catry et Buff, 1996 Poulain-Rehm 2006). Une définition unanime divise encore plus qu'elle ne rassemble vu que la communauté scientifique qui s'intéresse à ce sujet est diverse, des adeptes de la théorie financière, la théorie des organisations et les théories des ressources humaines. Aussi il y a lieu de s'interroger sur les éléments qui constituent cette entité particulière surtout si on considère cette définition du point de vue du management stratégique. Si la cohabitation famille - entreprise peut contribuer au succès et à la performance de l'entreprise par sa stabilité d'orientation (Danco 1982), sa capacité de supporter des moments difficiles, son sens de la tradition, voire de l'investissement personnel (Donkels, 1989), peut être également la cause de multiples problèmes. Mettre en relation le développement du dirigeant en rapport avec celui de l'entreprise et de la famille (Holland, 1981; Holland & Boulton, 1984; Ward, 1987; Perreault, 1993; Bauer, 1993-1994) peut potentiellement nous indiquer la forme de progression des deux. En effet, le mode de pensée, le degré du pouvoir et la manière d'être du dirigeant au sein de l'entreprise familiale révèle de l'intérêt envers l'innovation voire le développement.

Ces liens, qui s'établissent entre la famille et l'entreprise, et qui constituent « un tissu », sont inextricables car l'entreprise familiale évolue par définition dans le contexte d'une culture et d'une tradition familiale. Cette liaison implique que ces deux sous-systèmes existent, qu'ils doivent se développer conjointement (Kepner, 1983).

L'observation de 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 (Tabet, Kerzabi, 2009). 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 dirigeant » mais c'est aussi un gage de sa survie. Les statistiques en Algérie ont montré un taux de mortalité plus grand pour les entreprises non familiales (GEM 2011).

Au vu de tous ces éléments, nous nous proposons de comprendre la logique de l'entreprise familiale en Algérie à travers l'esprit d'entreprise de son dirigeant sous la lumière des apports

de littérature en management stratégique. Surtout, des décisions ayant trait aux stades de développement de l'entreprise en relation avec la nature et les motivations du dirigeant imprégnées d'un contexte où le politique, l'économique, le social, le religieux et le culturel s'imbriquent et s'entremêlent en formant un ensemble propre à l'entrepreneur algérien. Pour ce faire, nous allons en premier lieu comprendre l'esprit d'entreprise dans l'entreprise familiale matérialisé par les motivations de son dirigeant, discuter aussi des caractéristiques de l'entreprise familiale en Algérie en second lieu et enfin rapporter des résultats d'une enquête effectuée auprès de 118 entreprises familiales et non familiales à la foire d'Alger en 2015 sur la décision du dirigeant concernant la volonté de changement par la perception des opportunités technologiques.

1. L'entreprise familiale ?

Le champ de recherche que représente l'entreprise familiale a été ouvert en 1953 à l'initiative de Christensen (1953). D'ailleurs, à cette période, ne disait-on pas que cette forme particulière d'organisation (hybride) n'était pas une véritable entreprise ? (Gélinier et Gaultier, 1975).

Plusieurs risques aussi obscurcissent le débat autour de la firme familiale : celui qui consiste à confondre entreprise patrimoniale et familiale, celui qui consiste à assimiler entreprise familiale et PME, celui, enfin, qui consiste à identifier abusivement l'entreprise familiale à certaines formes juridiques (Poulain Rehm, 2006, Fayolle 2009). A priori, les auteurs sont loin d'un consensus commun concernant cette entité, Christensen (1953) insiste sur une caractéristique qui lui semble primordiale dans l'étude de l'entreprise familiale, le lien qui existe entre le management et la propriété. Une entreprise pourrait donc être considérée comme une entreprise familiale, dans la mesure où seraient concentrés au sein d'une unité familiale le management et la propriété (Litz 1995).

« L'interaction entre la vie de l'entreprise et la vie d'une ou de plusieurs familles ; l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise ; il y a imbrication entre les événements familiaux et les événements sociaux » (normes Gelinier et Gaultier 1975). Elle est donc régie par un compromis issu des valeurs, des et des objectifs des deux systèmes. Les interrelations et les interdépendances qui résultent de cette combinaison ne peuvent alors donner qu'un produit ou objet unique (Kepner 1983, 1991, Davis & Stern 1981). Ce Caractère unique de l'entreprise familiale est tributaire de la présence dans l'entreprise d'individus multiples ayant des besoins, des préoccupations, des habilités et des droits différents (Danco, 1980). D'un point de vue management stratégique, cela implique qu'il existe des buts à poursuivre, une mission à réaliser, qu'une stratégie est définie afin d'atteindre ces buts. De même, elle suppose des mécanismes

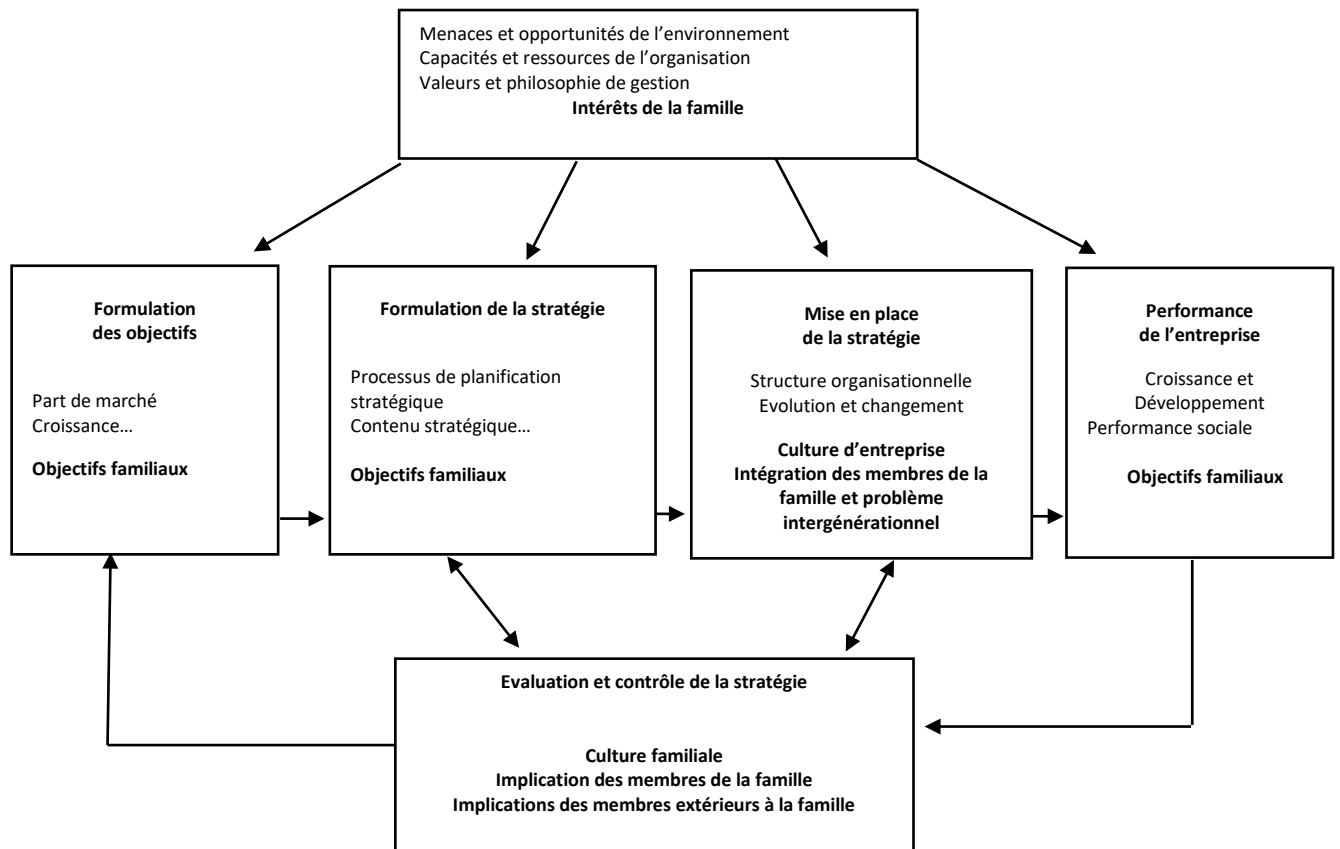
destinés à penser, à formuler et à réaliser la stratégie. Elle sous-entend également le contrôle de la progression de l'entreprise vers la réalisation des objectifs dans le respect des normes, des règles et des valeurs en cours au sein du système entreprise, mais également au sein du système famille (Chua & Alii 1996 ; 1997). D'autres approches précisent les conditions de définition de l'entreprise familiale en retenant des seuils de détention du capital ou d'implication dans le management (Poulin Rehm 2006), comme Astrachan et Kolenko (1994) qui élèvent encore le niveau d'exigence en indiquant non seulement que la famille doit détenir au moins 50 % du capital dans les entreprises ne faisant pas appel public à l'épargne (10 % dans le cas inverse), mais aussi que la firme doit avoir au moins dix années d'existence continue et que plus d'un membre de la famille doit être impliqué dans ces activités, tout en précisant que le propriétaire doit avoir l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante. La transmission est donc considérée pour de nombreux auteurs comme un critère déterminant de définition.

En somme la question de la définition des entreprises familiales reste ouverte et se heurte à la diversité des dimensions en cause. Comme la prise en compte du contexte socio-culturel et institutionnel car cela va affecter la conception de la famille aussi bien que son influence sur l'entreprise familiale (Fayolle ,2006). Par le degré de détention du capital (droit de vote) selon les pays qui orientent le degré d'influence sur le management (droit juridique) donc de son opérationnalité (Poulain Rehm, 2006). Quoi qu'il en soit, et malgré la difficulté d'une compréhension des caractéristiques de l'entreprise familiale, elle reste néanmoins un sujet et objet d'étude privilégié, car singulière de part sa pluralité, la richesse des phénomènes impulsés, mais surtout un gage d'un entrepreneuriat assuré pour un pays.

2. L'entreprise entrepreneuriale familiale et le management stratégique

Appréhender l'entreprise entrepreneuriale familiale reste difficile car ce qui constitue une posture de proactivité pour certaines peuvent aussi être conservatrice pour d'autres. Ceci signifie que ce qui procure l'aspect entrepreneurial à ces entreprises familiales est pour Kellermanns et *al.* (2008 in Fayolle), le comportement entrepreneurial du dirigeant. Miller (1983), a montré que la personnalité des dirigeants est un des moteurs du comportement entrepreneurial de leurs firmes, cet auteur insiste sur l'orientation entrepreneuriale du dirigeant, une voie de recherche conduite aussi par Zahra (2005). Les résultats d'une étude réalisée sur un échantillon de 209 entreprises familiales manufacturières américaines, montrent que l'engagement de la famille propriétaire facilite la prise de risque entrepreneuriale, alors qu'un long exercice du pouvoir de direction par les fondateurs produit des effets inverses.

**Figure N° 1 : Le processus de management stratégique au sein de l'entreprise
familiale**



Source : D'après P Sharma, J.J. Chrisman & J.H. Chua (1997)

La culture organisationnelle est aussi évoquée où deux visions s'affrontent l'une dirigée vers le profit et la croissance de la part d'un dirigeant jeune ou plusieurs membres d'une même famille en général et l'autre plutôt qui poursuit une ligne conservatrice se trouvant pendant longtemps dans ce poste. Salvato (2004) montre que l'entrepreneuriat dans des PME familiales est intrinsèquement relié aux caractéristiques individuelles du dirigeant propriétaire, à certains aspects de la relation entre la famille et l'entreprise, à des facteurs de gouvernance et d'organisation et à la structure de propriété. Il ajoute aussi, que la tendance entrepreneuriale d'une entreprise familiale peut être influencée par trois variables, la volonté de changement, l'implication générationnelle et la perception des opportunités technologiques (Fayolle & Begin 2009).

Le dirigeant de l'entreprise familiale, est loin de fonctionner avec la seule rationalité économique, l'importance des préoccupations politiques des dirigeants émerge par la distance qui existe entre une préoccupation forte autour de la pérennité de leur entreprise et la grande difficulté à préparer de manière optimale la transmission de leur affaire (Bauer; 1993, 1994). Un dirigeant d'entreprise familiale posséderait en réalité, trois têtes : celle d'un « Homo

Economicus », motivé par les résultats de son entreprise et les revenus qu'elle dégage, celle d'un « Homo Politicus », cherchant à conserver son pouvoir, voire à le renforcer, et de ce point de vue, l'entreprise s'apparente ici à un système politique à contrôler. Enfin, celle d'un « Pater Familias », motivée par des désirs d'ordre affectif afin de protéger le bien-être et l'avenir de sa famille. Selon Bauer (1993) et Mouline (2001) il faut évaluer le périmètre et le poids relatif de ces trois têtes, de ces trois rationalités différentes, voire divergentes et/ou contradictoires, afin de caractériser un dirigeant d'entreprise familiale, et rendre compte de son action. Ce n'est qu'en explicitant les logiques souterraines des rationalités politiques et familiales que l'on pourra rendre compte de la diversité des entreprises et de leurs dirigeants. En nous aidant des travaux de Y.G. Perreault (1993), il est possible de percevoir autrement cette logique familiale du dirigeant, en définissant et en décrivant les multiples rôles qu'il exerce.

Tableau N° 1 : Les différents rôles du dirigeant au sein des multiples entités

	FAMILLE	ENTREPRISE		FAMILLE ET ENTREPRISE
Parent /entrepreneur	Educateur, pourvoyeur	Visionnaire, leader, responsable		Modérateur
Valeur /performance	Affection, partage	Productivité, rentabilité, ROI, croissance, part de marché		Bien-être, compréhension, entraide, respect, loyauté
Valeur /performance		Affection, partage	Productivité, rentabilité, ROI, croissance, part de marché	Bien-être, compréhension, entraide, respect, loyauté
Héritier/employés		Naissance, liens matrimoniaux	Sélection, embauche, remerciements	Départ, décès
Enrichissement /rémunération		Dons, héritage	Salaires, bonis, participations	Renforcement positif
Appartenance/autorité		Acceptation, liens familiaux	Hiérarchie, politiques, décisions	Discussion, communication, encouragements, conflits
Apprentissage/avancement		Cheminement individuel	Plan de carrière, rendement, évaluations, promotions	Formation, développement
Résidence /activités		Libres choix de chacun	Concurrence, plan stratégique, rôle	Collaboration, influence,

		défini pour chaque employé	. exigence
--	--	----------------------------	------------

Source: D'après Y.G. Perreault (1993) in J.P. Mouline 2001

Au regard de ces différents développements, la gestion à long terme de l'entreprise familiale reposerait en fait sur l'habilité de son dirigeant à anticiper et répondre donc aux changements, et constituerait le fondement de la continuité de l'entreprise familiale. En outre, afin de survivre aux différentes pressions relatives aux deux sous-systèmes, l'entreprise familiale doit établir un système de valeurs, de normes, de règles de conduite, une vision qui sera adaptée simultanément aux besoins de l'entreprise et de la famille

3. L'esprit d'entreprise dans l'entreprise familiale Arabe

L'esprit d'entreprise est bien présent dans les pays arabes seulement il est conditionné aussi par un environnement propice (Marchesnay, 2009). Les entrepreneurs potentiels font de la famille un partenaire essentiel d'abord dans le financement mais aussi dans la gestion (Salloum, 2013). Par peur de grands risques, ils investissent des domaines non concurrentiels où le profit est presque assuré.

Plus de 80% des entreprises créées dans les pays arabes sont familiales. L'esprit d'entreprise se caractérise à travers la consolidation de la position sociale d'une famille au sein d'une communauté. Elles se caractérisent par une forte centralisation de structure, une personnalisation et du paternalisme ce qui confère une gestion particulière propre au contexte (Azzoury salloum, 2009, 2011,2015).

Effectivement, la présence des entreprises familiales en Algérie, est le fait d'actions individuelles (Bouyacoub 2006) dans lesquelles, le rôle joué par les conditions de l'environnement (encouragement de l'Etat par exemple) n'est que secondaire (Kornai 2002) par rapport au rôle prépondérant joué par la disponibilité de capitaux à investir. L'entrepreneuriat familial constitue la majeure partie du secteur privé industriel. En l'occurrence, les circonstances historiques constituent un atout, une contrainte ou un défi qui force de nouvelles combinaisons, les éléments culturels, religieux restent déterminants aussi pour donner prise et cohérence à un élan entrepreneurial. En 2011, le nombre de pays participants au projet GEM¹ a atteint 54 pays. Ces derniers présentent une forte différence en termes de développement économique, raison pour laquelle ces pays sont groupés dans trois

¹ Le projet GEM introduit un indicateur de comparaison internationale construit autour de la relation entre le développement économique et l'entrepreneuriat. L'approche adoptée consiste à rapprocher un indicateur macroéconomique du développement économique exprimé en termes de produit intérieur brut (PIB) par habitant à parité pouvoir d'achat et la mesure de l'entrepreneuriat mesuré en termes de taux d'activité entrepreneuriale

phases de développement économique, les économies mues par des facteurs, tels l'efficacité et l'innovation.

Dans l'enquête GEM 2011, le premier groupe (les économies basées sur les facteurs) composé essentiellement par les pays à faible puissance économique, l'Algérie occupe la sixième place avec un TEA² de 9,6 de la population adulte (proportion de personnes âgées entre 18 et 64 ans). Si l'on compare l'Algérie avec les pays arabes (Emirats arabes unies) et de la région d'Asie (Turquie et l'Iran) qui ont participé au projet GEM 2011, on relève, en Iran plus de 25,7% de personnes impliquées dans les trois phases entrepreneuriales. En seconde position, la Turquie avec 19,9% de personnes dans les trois phases entrepreneuriales.

L'Algérie occupe la troisième place avec 13,5% de personnes impliquées dans les trois phases d'entrepreneuriales et en dernière position, les Emirats arabes unies avec un taux de 8,9% de personnes impliquées dans les trois phases entrepreneuriales.

L'enquête GEM 2011 a aussi tenté de comparer entre l'entrepreneuriat d'opportunité et celui de nécessité, et la tendance en Algérie est en faveur d'un entrepreneuriat d'opportunité, par contre et en comparaison avec les pays arabes participant à l'enquête on relève un ratio de transition très élevé au niveau des Emirats arabes unis. En seconde position on trouve la Turquie avec un taux de transition de 1,41; l'Algérie en troisième position avec un taux de transition de 1,58. La dernière position est occupée par l'Iran avec un taux de 0,60. Ce constat indique qu'au niveau des Emirats arabes unis, on crée plus d'entreprises par opportunité contrairement à l'Iran où la création par nécessité est plus élevée.

Aujourd'hui, la plupart des auteurs s'accordent à reconnaître qu'il n'y a pas de modèle standard pour le développement, mais il y a des cultures plus ou moins porteuses pour un projet entrepreneurial. Cette vision engage à une relecture de la société pour débusquer les éléments déjà disponibles qui pourrait constituer d'utiles moyens de substitution pour un décollage, au lieu de plaquer une structure dont le référent relève d'un autre monde culturel. Ainsi, au cours du sommet Euromed³, tenu à Barcelone en novembre 2005, à la suite de la réunion de l'assemblée parlementaire euro-méditerranéenne à Rabat, force a été de constater que, si l'écart entre le revenu par tête des « Méditerranéens européens » n'avait pas diminué, au contraire, la cause en revenait à une faiblesse majeure des investissements privés, attribuée à « une faiblesse en matière de bonne gouvernance » de la part des Etats du Sud, sans doute surtout, d'une forte légitimité culturelle et sociale associée à la fonction entrepreneuriale. L'Algérie où, faute d'un

² Taux d'activité entrepreneuriale

³ Entrepreneuriat méditerranéen 2005 in Marchesnay 2009.

esprit d'entreprise reconnu, et du fait d'une légitimité centrée historiquement sur la puissance publique, la rente pétrolière n'aurait pas contribué au décollage économique que l'on était en droit d'attendre.

En effet le rôle de la famille élargie en Algérie ou, d'un réseau à la fois familial et clanique (d'obligés) est privilégié au rôle de l'entreprise. Cette conception a favorisé le développement de toute une économie souterraine (Marchesnay, 2009) « immergée », qui est devenue prédominante. En effet le dynamisme entrepreneurial en Algérie, résulte souvent de réseaux sociaux analysés comme institutions de coordination économique, parallèlement aux mécanismes de prix et d'autorité, et qui reposent sur le mécanisme de la confiance. Dans ce sens, la famille, l'ethnie, la religion est autant de facteurs générateurs de confiance entre individus qui y appartiennent.

3.1 L'entreprise familiale algérienne une dominante de la culture, la religion et l'histoire.

Déjà dans l'observation de l'entreprise algérienne René Gendarme (1959) a conclu que la gestion des entreprises Algérienne restait sous l'emprise des facteurs sociaux et culturels et notamment religieux. L'entreprise selon lui ne serait pas distante des intérêts et des pressions de son environnement familial et social. Même le choix économique en 1962 du système public planifié n'a pas bouleversé cet état de fait, puisque le secteur privé composé d'anciens commerçants appartenant à des familles aisées qui ont évolué dans des secteurs d'artisanat et de transformation à l'abri du regard de l'état. A ce moment-là, sa valeur ajoutée restait insignifiante. Il faut attendre les années 90 et plus exactement les grandes réformes de libéralisation qui vont réellement permettre la légitimation d'un secteur privé. Peut-on alors parler d'entrepreneuriat ? Si l'on considère l'esprit d'entreprise, il était bien présent mais les entités créées (80% du PIB hors hydrocarbures) étaient loin de contribuer au développement du pays vu leurs petite taille.

En l'occurrence, cet entrepreneuriat selon de nombreuses études (Cread 2004, GEM 2011, Tabet 2006, 2015) se caractérise par un manque de financement malgré les aides de l'état, un paradoxe puisque la rente pétrolière de part les importantes ressources financières qu'elle procure, rend opaque toute lecture de la réalité algérienne. La famille cependant demeure la seule valeur sûre. Par ailleurs, l'évolution de l'entreprise familiale en Algérie dépend aussi largement du degré de l'attachement de son dirigeant envers elle. Dès lors, c'est la famille au sens restreint qui constitue l'unité cruciale d'identité et de solidarité. En fixant des bornes précises aux rapports d'échanges, en les circonscrivant à des réseaux sociaux fondés sur les relations directes ou des liens claniques et régionaux, l'entrepreneur algérien favorise la seule

survie de son entreprise. La place de la religion y est prépondérante car contrairement à l'Occident qui a érigé à partir du XVIII^{ème} siècle l'économie en sphère autonome, l'entrepreneur algérien n'aborde ni l'argent ni le profit ni le marché ni le management de manière strictement mécanique, en fonction des principes de l'homo-economicus. Refuser l'importance des valeurs culturelles et religieuses pour interpréter le comportement de l'entreprise familiale algérienne, c'est prétendre que l'économie avec ses principes du calcul et du profit est le modèle de toutes les pratiques et de tous les échanges, y compris au sein de la famille (P. Bourdieu, 2003). Elle est le produit de l'évolution historique des sociétés (B. Traore, 1990). Dans ce communautarisme, les droits et les obligations d'un individu proviennent de son statut au sein de la communauté, le "bien" est le bien commun de la société (Timur et Kuran, 1998).

Alors, lorsque que des questions concernant l'islam sont abordées pour les entrepreneurs algériens, la prohibition du taux d'intérêt reste centrale. Plus le réseau familial est important plus son concours est grand et plus les profits récoltés de l'entreprise sont bénéfiques pour cette confrérie. Ces liens provenant de la culture et de la religion musulmane font de la famille algérienne la pourvoyeuse et la distributrice de fonds une garantie de légitimité de plus mais cette fois-ci céleste. L'enquête GEM 2009,2011 qui rejoint d'autres enquêtes⁴ menées au niveau des entreprises déjà existantes confirme cela. Les motivations évoquées reconnaissent une incompétence des banques, toutefois, les vraies raisons s'accordent autour de la confiance dans l'institution familiale d'un côté, et puis d'un autre le souci de transmission de l'autre. Non loin aussi, de reconnaître aussi que les entreprises les plus pérennes en Algérie sont celles qui n'ont pas eu recours à l'aide financière extérieure.

3.2 La logique entrepreneuriale de l'entreprise algérienne

Les statistiques concernant les entreprises en Algérie se vantent par une croissance en termes de création mais omettent d'un autre côté les difficultés de survie auxquelles elles se heurtent. En effet son statut juridique l'EURL, SARL lui confère largement la caractéristique familiale. La gestion et la prise de décision de ses entreprises se concentre en quasi-totalité sur le propriétaire unique entouré d'employés du giron familial. Autant d'entreprises familiales qui ont très tôt pris conscience que la pérennité de leur organisation passe par la construction d'une famille solide.

Ces entreprises sont confrontées non pas à des problèmes de survie, mais à des problèmes de croissance Elles sont caractérisées, entre autres, par la difficulté à pérenniser leur existence au cours du processus de succession ou de transmission(Gheddache,2012).Les entreprises

familiales en Algérie sont à 97% de très petite taille cette spécificité procure une forte proximité structurelle et accroît la prégnance familiale, étant donné que les décisions stratégiques reviennent aux membres de la famille. Effectivement, les secteurs dans lesquels évoluent ces dernières ne poussent pas aussi à adopter des postures proactives et envisager des stratégies offensives. Les décisions concernant par exemple l'innovation (Arrabi, Berbar, Tabet 2015) ne sont pas vraiment abordées en tant que telles. Quelques enquêtes ont révélé que l'innovation dans ces entreprises était assimilée à des renouvellements de matériels de production ou des accords avec les fournisseurs. Une manière sûre d'appréhender l'avenir et de se projeter. La disponibilité financière certes limitée mais c'est un gage de stabilité. L'entrepreneur vit au rythme de l'évolution de son entreprise et de sa famille, l'influence est mutuelle parfois confuse surtout lorsqu'il s'agit de décision de croissance. En revanche, l'entrepreneur envisage des plans d'équilibrage propres à sa logique pour maintenir des profits et revenus à sa famille. Nous retrouvons ici l'aspect modérateur évoqué par Y.G. Perreault (1993) et Mouline en 2001. L'esprit d'entreprise pour ce genre d'entreprise est une philosophie de gestion selon les propos de Sharma P., Chrisman J.J & Chua J.H (1997), où les objectifs familiaux sont intégrés aux autres objectifs. Un avantage que les entreprises non familiales ne possèdent pas. A contrario, la famille est un partenaire de long terme malgré toutes les contraintes qu'elle engendre.

4. Etude empirique

Plusieurs études confirment que les phénomènes processuels, tel que la prise de décision est un concept très difficile 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. Selon l'état des lieux dans l'entreprise entrepreneuriale familiale algérienne étudiée précédemment la prise de décision est inhérente à l'entrepreneur propriétaire qui est aussi son dirigeant. En l'occurrence, aussi à la famille étant donné qu'elle est aussi la pourvoyeuse de fond. En recensant les difficultés imputées à l'accès au changement technologique dans ces entreprises la place de l'entrepreneur est indéniable et surtout stratégique. Par conséquent, nous avons tenté de mesurer et surtout d'évaluer l'influence que peut avoir la famille algérienne comme pourvoyeuse de capitaux sur la décision de changement technologiques voire de croissance. En d'autres termes nous voulons faire ressortir l'esprit d'entreprise via les facteurs clés liés aux motivations au financement et à l'innovation. Pour cela, nous avons construit notre questionnaire autour de trois axes essentiels, l'entrepreneur avec 16 items, capacité de financement 6 items et innovation 38 items. Deux étapes ont été nécessaires pour regrouper les informations fournies. Une première étape qui nous a permis de cerner les entreprises familiales grâce à des données telles l'âge, le secteur, la

taille et le statut juridique (tri plat). Enfin une seconde étape où l'entrepreneur émettait des avis et discutait du rôle de la famille dans son entreprise, des propos qui ont été recueillis, codés et regroupés autour des trois axes (analyse du contenu).

Afin de récolter le maximum d'informations et de mieux cerner la décision de changement par innovation auprès de nos entrepreneurs, nous avons mené notre enquête lors de la 47ème édition de la Foire internationale d'Alger (FIA) qui avait lieu entre le 28 mai et le 02 juin 2014 au Palais des expositions à Alger. Cette foire est considérée comme l'une des plus grandes manifestations économiques du continent africain avec 600 entreprises étrangères représentant 37 pays. La participation nationale était de 453 entreprises algériennes activant notamment dans les secteurs de l'agroalimentaire, des services, de l'énergie et la pétrochimie, de l'industrie électrique et électronique, du textile, de la mécanique, de la sidérurgie et la métallurgie, de l'ameublement et du BTPH. Nous nous sommes adressés à toutes les entreprises sans distinction. Afin d'éviter les réponses manquantes, les interviewés sont dans l'obligation de répondre à toutes les questions avant de passer à la page suivante. Cette méthode nous a permis de recevoir 118 questionnaires exploitables (réponses à toutes les questions), soit un taux de retour de 26,04%.

4.1 Etape.1 positionnement de l'entreprise familiale

Avant d'entamer les résultats définitifs de notre analyse, nous présentons les caractéristiques générales de notre échantillon.

1- Type de propriété:

Tableau N°1 : Type de propriété

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Privé	106	89,8	89,8	89,8
Valide Publique	12	10,2	10,2	100,0
Total	118	100,0	100,0	100,0

Source : Notre élaboration à l'aide du logiciel SPSS. (N=118)

Comme nous l'avons souligné avant, le secteur privé constitue près de 90% de notre échantillon. Ce choix n'est pas arbitraire, il est plutôt tributaire de la facilité d'accès aux entreprises, leurs disponibilité et accueil ainsi que le dynamisme ressentie par ces entreprises. Le schéma suivant illustre les résultats obtenus.

2. Forme juridique :

Tableau N°2 : Forme juridique

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

	EURL	43	36,4	36,4	36,4
	SARL	61	51,7	51,7	88,1
Valide	SNC	2	1,7	1,7	89,8
	SPA	12	10,2	10,2	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Source : Notre élaboration à l'aide du logiciel SPSS. (N=118)

La présentation de l'échantillon selon le critère de secteur juridique va nous permettre d'envisager l'importance de la taille d'entreprise dans la stratégie d'innovation. Le tableau montre que La SARL représente un taux de 51,7% suivi de la EURL ce avec un taux de plus de 36%. Ce qui confirme le caractère familial du plus grand nombre de PME

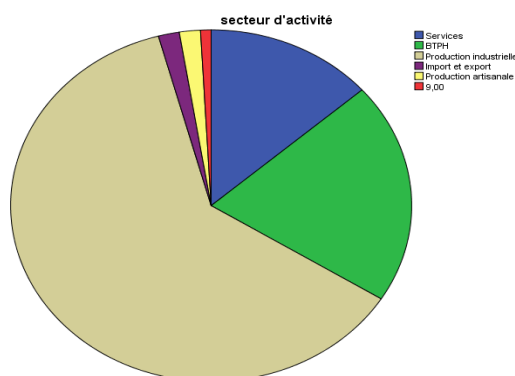
3. Secteur d'activité

Nous remarquons d'après les données du tableau que, le secteur majoritaire est l'activité de la production industrielle à raison de près de 62%, suivi par le secteur BTPH avec un taux de plus de 20%, enfin par le secteur tertiaire représenté par les services avec plus de plus de 13%.

Cette variété dans le secteur d'activité étudié nous permettra d'avoir une vision globale sur le comportement de l'entreprise nationale dans un contexte de changement. Comportement par lequel nous tenterons de recenser quelques traits spécifiques du processus d'innovation, surtout sur le plan micro économique.

Le schéma suivant illustre bien cette variété dans le domaine d'activité des entreprises étudiées.

Figure N°3: Type d'activité



Source : Notre élaboration à l'aide du logiciel SPSS. (N=118)

Nous présentons dans le tableau suivant la répartition des entreprises par type d'activité

Tableau N°3 : Type d'activité

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Agroalimentaire	26	22,0	22,0	22,0
	Energie Chimie	11	9,3	9,3	31,4

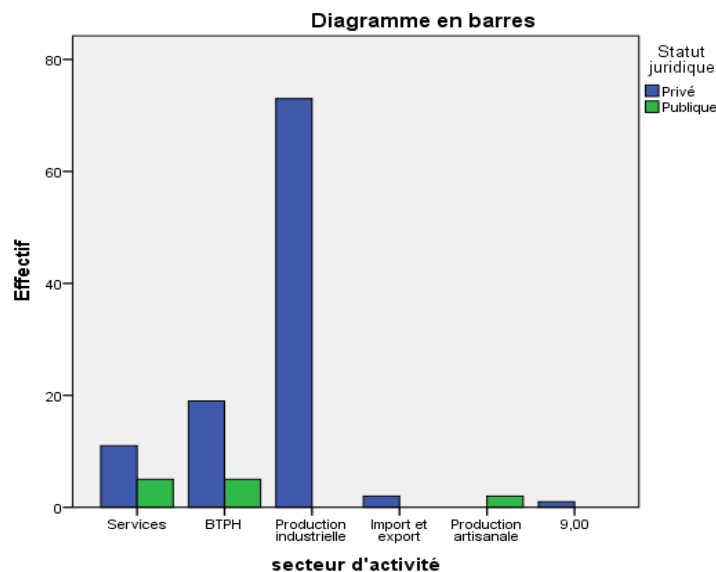
Textile	10	8,5	8,5	39,8
Industrie électronique et Electrique	37	31,4	31,4	71,2
Services	7	5,9	5,9	77,1
Mécanique et métallurgie	7	5,9	5,9	83,1
Matériels pour collectivités	8	6,8	6,8	89,8
Ameublement et décoration	1	,8	,8	90,7
Travaux de bâtiments	11	9,3	9,3	100,0
Total	118	100,0	100,0	

Source : Notre élaboration à l'aide du logiciel SPSS. (N=118)

Nous remarquons selon les résultats obtenus que l'industrie électronique et électrique occupe la première place avec un taux de 31% suivi par l'industrie dans le domaine agroalimentaire représenté par 22%.

Après avoir présenté les différents types de secteurs d'activité de notre échantillon ainsi que leurs statuts juridiques, le tableau suivant nous présente une vision croisée entre ces derniers. Le tableau peut être illustré dans le graphe suivant

Figure N°4 : Croisement du secteur d'activité avec le statut juridique



Source : Notre élaboration à l'aide du logiciel SPSS. (N=118)

Afin de connaître le taux représentatif de notre échantillon de chaque secteur en relation avec la réglementation juridique nous remarquons que la majorité des réponses provenaient du secteur industriel avec 38 entreprises sous la forme juridique SARL et 27 sous la EURL, cela renforce notre échantillon car la décision de l'innovation est beaucoup plus présente dans les entreprises industrielles, Le deuxième résultat est représenté par 15 entreprises sous la forme SARL dans le domaine du service.

Tableau N°4 : Croisement du secteur d'activité avec la réglementation juridique

		Réglementation juridique				Total
		EURL	SARL	SNC	SPA	
secteur d'activité	Services	0	15	0	1	16
	BTPH	14	8	1	1	24
	Production industrielle	27	38	0	8	73
	Import et export	2	0	0	0	2
	Production artisanale	0	0	0	2	2
	9,00	0	0	1	0	1
Total		43	61	2	12	118

Source : Notre élaboration à l'aide du logiciel SPSS. (N=118)

4. Présentation des répondants :

En ce qui concerne, la présentation des répondants, nous avons opté pour les questions qui concernent : la qualification professionnelle (diplôme), la situation hiérarchique au sein de l'entreprise ainsi que son âge.

a. La qualification professionnelle

Tableau N°5: la qualification professionnelle

		Formation			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucun	1	,8	,8	,8
	Niveau Moyen	3	2,5	2,5	3,4
	Niveau Lycée	53	44,9	44,9	48,3
	Universitaire	52	44,1	44,1	92,4
	Formation professionnelle	9	7,6	7,6	100,0
	Total	118	100,0	100,0	

Source : Notre élaboration à l'aide du logiciel SPSS. (N=118)

Selon le tableau d'analyse, près de 45% déclarent qu'ils ont un niveau lycéen ainsi que plus de 44% sont de niveau universitaire. Cela s'explique par le fait que la majorité des entrepreneurs sont jeunes et ont suivi des études universitaires. Le schéma suivant montre la relation entre l'âge et la qualification professionnelle.

Tableau N°6 : tableau croisé Formation * Age

		Age				Total
		- de 30	30-39	40-50	+50	
Formation	Aucun	0	0	0	1	1
	Niveau Moyen	0	0	0	3	3
	Niveau Lycée	5	11	32	5	53

Universitaire	2	27	18	5	52
Formation professionnelle	0	0	9	0	9
Total	7	38	59	14	118

Source : Notre élaboration à l'aide du logiciel SPSS. (N=118)

Le tableau confirme que les répondants qui sont soit des propriétaires d'entreprise soit gérant (présenté ci-dessous) appartiennent à la tranche d'âge entre 40-50 représentent 32% de niveau lycéen, et que la tranche 30-39 ans sont représentés par un taux de 27% sont de niveau supérieur.

b. Position hiérarchique dans l'entreprise

Tableau N°7 : Position Hiérarchique des interviewés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Propriétaire-dirigent	86	72,9	72,9	72,9
Gestionnaire	30	25,4	25,4	98,3
Fondateur	2	1,7	1,7	100,0
Total	118	100,0	100,0	

Source : Notre élaboration à l'aide du logiciel SPSS. (N=118)

Les résultats confirment que près de 73% des répondants sont des propriétaires dirigeant et que plus de 25% sont des gestionnaires. Cela nous donne un taux de 98% d'entreprises familiales.

5. La place de l'innovation dans l'entreprise

Tableau N°8 : Importance de l'innovation dans la PME

Inov1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Tout a fait d'accord	81	68,6	68,6	68,6
d'accord	37	31,4	31,4	100,0
Total	118	100,0	100,0	

Source : Notre élaboration à l'aide du logiciel SPSS. (N=118)

Selon les résultats de notre enquête plus de 68% des entreprises enquêtées déclarent que l'innovation occupe une place très importante au sein de leurs organisations contre et 31,4%.

Ces premières réponses nous poussent à approfondir plus notre analyse concernant la décision d'innovation et de croissance au sein de l'entreprise familiale algérienne, et d'identifier de surcroit les facteurs déterminant leurs mises en œuvre. Par conséquent, nous passons à présent à la seconde étape de notre recherche, qui a consisté à décortiquer les informations fournies par les entrepreneurs.

4.2. Etape2. L'entrepreneur familial

Selon notre étude, nous avons remarqué le rôle important qu'occupe l'entrepreneur dirigeant dans le succès et l'échec de l'entreprise qu'il pilote. Il se considère comme étant la personne clé dans la stratégie de son entreprise grâce à son pouvoir dans la prise de décision. Cela peut être expliqué par la faible taille de son organisation mais aussi au nombre limité des ressources disponibles.

Par ailleurs, les résultats de notre enquête permettent de nuancer l'influence de la taille qui est souvent considérée comme devant être à un niveau « critique » pour accéder à l'innovation et peut être la croissance. En effet, 15% des toutes petites entreprises sont parvenues à prendre des décisions d'innovation et de croissance car localisées au centre et l'est du pays où l'on détecte une forte pression concurrentielle.

Néanmoins, la petite taille de l'entreprise ne permet pas d'entrevoir les différents stades de vies puisque 70% des dirigeants sont les fondateurs et la problématique de la transmission ne semble pas se poser.

Nous avons pu remarquer aussi, que les entreprises interrogées s'efforcent d'avoir des rapports stables avec leurs divers partenaires externes tels que les fournisseurs, les clients qui sont souvent locaux, afin de limiter les divers risques environnementaux qu'elles ne pourraient surmonter, eu égard à leurs multiples faiblesses.

Par contre à des questions sur l'environnement externe de leurs entreprises, les entrepreneurs n'accordent pas beaucoup d'importance ni à la concurrence, à la demande ou au pouvoir d'achat. Ainsi que, des conditions juridiques, fiscales, financières de leurs secteurs, pourtant clés, la preuve est leurs parfaites ignorances de la politique nationale mise en place par les pouvoirs publics avec toutes les aides appropriées.

Nous en déduisons que toutes ces attitudes s'expliquent par une posture conservatrice et indépendante à partir de laquelle les familles entrepreneuriales tentent de se couvrir contre les risques environnementaux, mais également par le souci de préserver le caractère familial de l'entreprise.

A ce propos, et afin de mesurer l'influence de la famille sur la décision d'innovation nous avons voulu comprendre la politique de financement adoptée par les entrepreneurs interrogés.

Les entreprises, 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 pour se développer. L'accès aux sources de financement est particulièrement difficile pour les entreprises algériennes, qui ne disposent pas de garanties suffisantes, et n'ont pas de références établies (Selon le ministère de la PME et de l'artisanat, 10% disparaissent par an 2015).

Afin de confirmer cette réalité nous avons synthétisé les réponses des entrepreneurs,

* La majorité des entrepreneurs interviewés se base essentiellement sur l'autofinancement. 22% ont peur de perdre leurs autonomies, et les autres par conviction religieuse car l'intérêt est banni par l'islam. Une confusion est souvent rencontrée entre le patrimoine social de l'entreprise et le patrimoine social du propriétaire dirigeant

* 59% des interrogés réclament ne pas avoir contracté de crédit pour le développement de leurs entreprises car selon eux,

- Les services proposés par les banques sont inadaptés avec les exigences et les besoins des entreprises. En plus de la lenteur et la lourdeur du processus d'octroi de crédit.
- Un coût trop élevé des crédits, ainsi que l'exigence des garanties qui sont excessives.
- 35,6% qui ont sollicité un emprunt bancaire ont rencontré plusieurs difficultés quant aux sorts de leurs crédits.
- Aussi 47% des entreprises enquêtées trouvent qu'il y'a un manque de moyen de couverture contre le risque et cela les empêche à penser à de nouvelles stratégie de croissance de leurs entreprises.
- 48% des dirigeants d'entreprises interviewés réclament qu'ils prennent en considération l'avis d'un membre de la famille dans leurs prises de décision dans le domaine de l'innovation et cela explique que la famille est un facteur décisif dans l'orientation stratégique et la prise de décision de l'innovation du dirigeant dans l'entreprise.
- 69% réclament qu'il y'a un manque accru de personnel qualifié, et que le l'embauche se fait souvent de bouche à oreille ,21% préfèrent réserver les postes de confiance dans l'entreprise à leurs enfants ou leurs proches.
- La plupart du personnel des entreprises enquêtées ont des liens de parenté ou de voisinage avec le propriétaire ou le dirigeant de l'entreprise.
- 39% réclament l'absence d'instituts de formations spécialisées ainsi que la médiocrité de la qualité des formations dispensées par les universités selon les nouveaux besoins du marché ainsi que les techniques modernes de management et de marketing.

En résumé, les entreprises familiales algériennes fonctionnent exclusivement avec les ressources de la famille qu'il s'agisse de financement ou de management. Le pouvoir de décision reste concentré aux mains du propriétaire qui décide de l'avenir de son

entreprise. Ceci conforte notre hypothèse que l'esprit d'entreprise dans les entreprises familiales était favorisé par son dirigeant (Aroury, Salloum, 2011). En effet, nous avons constaté que la décision de l'innovation avait un rapport avec le financement familial mais pas seulement puisque d'autres raisons sont évoquées dont un manque accru de compétences et surtout une absence de pression concurrentielle. Ceci confirme les propos de certains auteurs (Chua & Alii 1996; 1997) qui pensent qu'il y'a un arbitrage concernant la management stratégique notamment dans le contrôle de la progression de l'entreprise vers la réalisation des objectifs dans le respect des normes, des règles et des valeurs en cours au sein du système entreprise, mais également au sein du système famille .

D'après ce que nous avons pu constater aussi, la notion de famille est relative suivant les réponses, il n'y a donc pas de modèle familial unifié (Haroun 2016, Selka 2018). Certes la culture arabe ainsi que la religion musulmane ont façonné cette structure d'abord dans les rapports sociaux dans son fonctionnement, mais les propos des entrepreneurs n'y font pas vraiment référence et ne l'envisagent pas du tout comme contrainte ou opportunité. Ce qui revient à dire que la famille algérienne est bien présente dans la vie de l'entreprise familiale mais que le périmètre d'action de son esprit d'entreprise est tributaire des motivations et des objectifs de son propriétaire dirigeant Bauer (1993) et Mouline (2001).

Bibliographie

- Arabi, M & Khelfaoui, H, (2006). « Les pratiques d'innovations et leurs implications socio organisationnelles cas des PME de la région de Bejaia », working paper .
- Bouyacoub A. (2004), « La PME en Algérie » Quelles réalités cahiers du Griot n°3, P5-20.
- Alain Fayolle, (2006) « Entrepreneuriat Familial : Croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ? » EM Lyon Business School Lyon, France , P15-38.
- Allouche J. & Amann B. (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », Economies et Sociétés, (1998), « Confiance et Gestion », Numéro spécial XXème anniversaire, Série Sciences de Gestion, N°8-9, Août – Septembre, Presses Universitaires de Grenoble, p. 121-154.
- Allouche J. & Amann B., (1995), « Le retour triomphant du capitalisme familial ? », Cahier de recherche LAREGO n°4 Université de Versaille Saint-Quentin en Yvelines, P142.
- Al-Rasheed A., (2001), "Features of Traditional Arab Management and Organization in the Jordan Business Environment". Journal of Transnational Management Development, Vol. 6, Iss. 1-2, P18.
- Bauer M. (1993), « Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille », InterEditions, p.226.
- Bauer M. (1994), « patrons de PME, âge et rationalité économique », Gérontologie et société, n°70, Octobre, P. 139-148
- Berbar Wafaa, 2015 « Analyse des déterminants clés qui stimulent l'innovation dans la PME, cas des entreprises Algériennes », thèse de doctorat, université Abou Bakr Belkaid Tlemcen, Mai, P159-246.
- Bourdieu P. « Le capital social, notes provisoires » Actes de la recherche en sciences sociales n Bouyacoub A. « La PME en Algérie, quelles réalités ? » Cahiers du Griot n°3, 2004.
- Chua & Alii 1996 ; (1997), « Entrepreneurial Exploration and exploitation in Family business », vu sur le site <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894486515625541>
- Chua J.H., Sharma P. & Chrisman J.J., (1996), « Defining the family business as behaviour », Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada, P29.
- Cread 2004, GEM,2011.

- Dadfar, H., (1984), « Organization as a mirror for reflection of national culture: A study of organizational characteristics in Islamic nations ». In Proceedings of the First International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture, P59.
- Danco L., (1982), « Beyond Survival: a Guide for the Business Owner and Family ». Cleveland, Ohio: The Center for family business, University Press, P42.
- Donckels, R. & Frohlich, E. (1991), « Are family business really different European experiences from STRATOS », Family Business Review, IV, N°2 (Summer), P162.
- Fayolle, A., & Bégin, L. (2009). « Entrepreneuriat familial : croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement?. », Management international/Gestion Internaciona/International Management, 14(1), P11-23.
- Gelinier O & Gaultier A., (1975), « L'avenir des entreprises personnelles », sur le site <https://www.erudit.org/fr/revues/ipme/1999-v12-n3-ipme5006351/1008657ar.pdf>.
- Gelinier O., (1996), « La réussite des entreprises familiales », Maxima, vu sur le site <https://www.lajauneetlarouge.com/la-reussite-des-entreprises-familiales>.
- Gervais M., « Pour une théorie de la PME », Revue française de gestion Mars – Avril 1978.
- Gheddache. L . (2012), « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », vu sur le site www.ummto.dz/IMG/pdf/THESE_PME_FAMILIALE.pdf,
- Haroun MA. (2016), « Caractéristiques gestion fonctionnelle et modes de financement de l'entreprise familiale, le cas algérien analyse à travers l'entreprise NCA , Rouiba ». Magister , université Tizi Ouzou.
- Hirschman A. « Stratégie du développement économique », Edition ouvrière Paris 1984, P.55 – 56
- Hofstede, G., (1991), « Cultures and Organizations: Software of the Mind ». McGraw-Hill, London, P68.
- Holland P.J., (1981), « Strategic Management in Family Business: an Exploratory study of the development and Strategic effects of the Family Business Relationship », University Microfilm international. Cité par Holland P.G. & Boulton W.R., (1984), « Balancing the family and the business in a family business ». Business Horizons, 27(2). P109.
- Kerzabi. A& Tabet Aouel W, (2009). « L'entreprise familiale en Algérie », 11 emes journées scientifiques du réseau Entrepreneuriat, Trois Rivières, Canada, Mai. Sur le site www.uqtr.ca/inrpme.
- Kepner E., (1991), « The family and the firm : A evolutionary perspective », Family Business Review, 4, n°4, P29.
- Kornai J. (2002), « Le passage à la propriété privée » Finances et développement, FMI, Septembre, P184.
- Lamb, D., (1987), «The Arabs». Random House, New York,
- Litz R.A., (1995), « The family Business : Toward Definitional Clarity » ; Family Business Review, vol 8, n°2, Summer, P136.
- Lucie Bégin , (2009), « Management international / International École de Management de Normandie, Le Havre, France Volume 14, numéro 1, automne, p. 11-23.
- M. Kalika, (1988), « Structures d'entreprise réalité, déterminants performances économiques » Economica Gestion. P169.
- Madoui, M. (2005). « Temps et usage du temps par les entrepreneurs Algériens entre l'idéal céleste et les réalités terrestres », *Temporalités*, N°3.
- Mouline J.P. (2001), « La PME familiale française et son orientation stratégique, une étude exploratoire » GREFIGE Université Nancy 2, P 86.
- Obeidat, B. Y., Shannak, R. O., Masa'deh, R., & Al-Jarrah, I. (2012), « Toward better understanding for Arabian culture: Implications based on Hofstede's cultural model». European Journal of Social Sciences, 28(4), P98.
- Ould Sadegh, (1997), « Influence du dirigeant et de l'environnement sur le développement des PME » Thèse de doctorat Nancy 2, P212-258.
- Perreault Y.G, (1993), « L'entreprise familiale. La relève : ça se prépare », les éditions transcontinentales et la Fondation de l'entrepreneurship, Montréal, P83.
- Schumpeter J., (1951) « Capitalisme, socialisme et démocratie », Paris, P53.
- Sharma P., Chrisman J.J & Chua J.H (1997), « Strategic Management of the Family Business : Past research and Future Challenges », family Business Review, vol. 10, N°1, spring, P97.
- Selka M. (2018). « Le profil du dirigeant de l'entreprise familial en Algérie dimension familial ou managerial ou modèle mixte » Thèse de doctorat , université de Tlemcen.
- Sidani, Y., Thornberry, J., (2009) «The current Arab work ethic: Antecedents, implications, and potential remedies». Journal of Business Ethics 91 (1), P109.
- Tabet Aouel Wassila, (2006). « L'influence des valeurs et de l'environnement sur la stratégie de l'entrepreneur privé Algérien, étude exploratoire », Thèse de doctorat, faculté des sciences économiques de Tlemcen, , Juin..

- Tabet Aouel W&Bendiabdellah.A, 2012, « Le financement de l'Entrepreneuriat en Algérie, des solutions de conjoncture »Montpellier, Février, www.recontre-accompagnement-entrepreneurial.fr
- Tabet Aouel Wassila & Berbar Wafaa, (2015), « La GRH dans la PME Algérienne; Vers quelle innovation ? », 3 journée internationales de management Marrakech, Mai.
- Tabet Aouel Wassila & Amal Kazi Tani, & Wafaa Berbar (2014), “*The Algerian Entrepreneur Between Value and Growth, a Local Exploratory Study*” the journal IREMAN, Vol 2, N 3, octobre P19.
- Thierry Poulain-Rehm, (2006), « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ?*Réflexions théoriques et prescriptions empiriques, vu sur le sie* <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-3-page-77.htm>
- Ward, J.L. & Handy, J.L, (1988), « A survey of board practices », family business review, 1, n°3,P 64.
- Weir, D. T. H., (1993), “Management in the Arab world, In Proceedings of The First Arab Management Conference”. University of Bradford Management Centre, UK July 6-8, P76.