



جامعة بجاية
Tasdawit n' Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderhmane Mira de Béjaïa

Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Management

Thème

Les déterminants de l'entrepreneuriat familial :

Cas du groupe des frères boudiab.

Réalisé par :

M^{elle} BOUYAHMED Sarah.

M^{elle} BOUBOUCHE Cylia.

Dirigé par :

M^{me} ACHERCHOUR Zahoua.

Année universitaire : 2019/2020

Remerciements

Mes remerciements les plus sincères vont à Dieu tous puissant.

Je tiens à remercier madame ACHERCHOUR Zahoua, pour son encadrement et sa disponibilité.

Je tien à remercier également le membre de jury qui ont accepté d'évaluer notre travail.

Et aussi je remercie mes cousines : Ania et Yasmin.

A toute ma famille qui ont toujours cru en moi, pour leurs soutiens permanent.

CYLIA.

Tout d'abord merci Dieu de m'avoir donné le courage et la patience de mener ce travail jusqu'à sa fin.

Je tien à exprimer mes sincères remerciements à madame ACHERCHOUR Zahoua, pour avoir accepté de diriger notre travail, pour son soutien, son encadrement, et ses conseils précieux.

Je voudrais, également remercier les membres de jury qui ont accepté d'évaluer notre travail.

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

Enfin, je remercie toute ma famille, pour leur appui et leur encouragement tout au long de mon parcours universitaire, que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux, et le fruit de votre soutien infailible, Merci d'être toujours là avec moi.

SARAH.

Dédicaces

A mes très chers parents : Akila et Mohand Saïd,

A mes sœurs Warda, Wazna, Wissam, Hinouche.

A tous mes ami(e)s.

CYLIA.

Je dédie ce travail particulièrement A mon très cher père disparu trop tôt. Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa miséricorde.

A ma très chère maman Nadira,

A mon frère Lounis,

A ma sœur Maïssa,

A ma très chère mimi Tayakout.

SARAH.

Liste des figures

Figure 01 : les quatre phases de processus de création.	11
Figure 02 : les deux approches relatives à la définition du concept « entreprise familiale »..	23
Figure 03 : la prise de décision stratégique dans l'entreprise familiale.	27
Figure 04 : structure de groupe de sociétés familiales vs regroupement d'entreprises familiales.	59
Figure 05 : classification des entreprises familiales du groupe selon le secteur d'activité.	69
Figure 06 : La relation entre les stratégies de croissance et la décision d'entreprendre.	73
Figure 07 : La relation entre le contrôle familial et la décision d'entreprendre.	75

Liste des tableaux

Tableau 01 : les approches de l'évolution du concept de l'entrepreneuriat.....	11
Tableau 02 : caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement.	15
Tableau 03 : différentes typologie et définitions des entrepreneurs dans la littérature.....	18
Tableau 04 : le poids économique des entreprises familiales.	29
Tableau 05 : le rôle sociétal des entreprises familiales.	30
Tableau 06 : présentation du cas.	65
Tableau 07 : Tableau récapitulatif du processus du développement du groupe.....	70
Tableau 08 : les facteurs de la transmission qui ont conduit à la création des unités.	76
Tableau 09 : l'impact de l'altruisme familial sur la décision de création de nouvelles entreprises.....	77
Tableau 10 : l'impact de la confiance sur la décision de création de nouvelles entreprises. ..	78
Tableau 11 : l'impact de la structure de la famille sur le choix de la création de nouvelles entreprises.....	80

Table des matières

Introduction général	1
Chapitre I : Généralité sur l'entrepreneuriat et l'entreprise familiale	5
Introduction	5
Section 1: généralité sur l'entrepreneuriat	5
1.1 Genèse fondement de l'entrepreneuriat	5
1.1.2 Définition de l'entrepreneuriat	7
1.2 Processus de création d'entreprise	9
1.3 Création d'entreprise : des différentes situations entrepreneuriales	11
1.4 L'entrepreneur	13
1.4.1 Les origines du concept de l'entrepreneur	13
1.4.2 Définition de l'entrepreneur	17
1.4.3 Typologie de l'entrepreneur	18
1.4.4 Les caractéristiques de l'entrepreneur	20
Section 2 : Définitions et caractéristiques de l'entreprise familiale	22
2.1 Définition de l'entreprise familiale	22
2.1.1 Définition monocritère	23
2.1.2 Les définitions pluri-critères	24
2.1.3 Définition de l'entreprise familiale selon l'approche systémique	26
2.2 L'importance des entreprises familiales	28
2.2.1 L'importance économique des entreprises familiales	28
2.2.2 Le rôle sociétal des entreprises familiales	30
2.3 Les caractéristiques des entreprises familiales	32
2.3.1 Caractéristiques économiques des entreprises familiales	32
2.3.2 Caractéristiques de gestion	33

2.3.3	Caractéristiques sociales et culturelles	34
2.4	Les objectifs de l'entreprise familiale	35
2.5	Le comportement stratégique de l'entreprise familiale	36
2.5.1	L'engagement à l'entier vis-à-vis de la continuité de l'entreprise	36
2.5.2	L'orientation vers l'environnement familiale et intérieur	37
	Conclusion	38
	Chapitre II : les déterminants de l'entrepreneuriat familial	40
	Introduction	40
	Section 1 : rôle et impact de la famille sur le processus entrepreneurial	40
1.1	définition et composition de la famille	40
1.2	le rôle de la famille dans le processus entrepreneurial	41
1.3	la famille : lieu de culture et d'expérience entrepreneuriale	45
1.4	la famille : un premier noyau entrepreneurial	47
1.5	la famille : lieu d'accompagnement et de soutien de la dynamique entrepreneuriale	48
	Section 2 : les déterminants de l'entrepreneuriat familial	50
2.1	La famille	50
2.1.1	Les problèmes de transmission	50
2.1.2	L'altruisme familial	53
2.1.3	Les rapports de confiance	54
2.1.4	La structure de la famille	55
2.2	Le maintien du contrôle familial (propriété et direction)	58
2.3	Le développement stratégique	60
2.3.1	Les voies de développement stratégiques	60
2.3.2	La relation entre le développement stratégique de l'entreprise familiale et l'entrepreneuriat	62
	Conclusion	62

Chapitre III : étude de cas	64
Introduction	64
Section 1 : méthodologie de la recherche et présentation du cas	64
1.1 Méthodologie de la recherche	64
1.1.1 choix méthodologique	64
1.1.2 choix du cas étudié	64
1.1.3 la collecte des données	65
1.2 Présentation du regroupement familial	65
1.2.1 Historique de la constitution du regroupement d'entreprises familiales	66
Section 2 : Analyse et interprétation des données : les déterminants de l'entrepreneuriat familial	67
2.1 La croissance (développement stratégique)	67
2.2 Le maintien du contrôle familial sur les entreprises	72
2.3 La famille	74
2.3.1 Les problèmes de la transmission	74
2.3.2 L'altruisme familial	75
2.3.3 Les rapports de confiance	76
2.3.4 La structure de la famille	77
Conclusion	79
Conclusion générale	80
Bibliographie	82
Résumé	85

Introduction générale

Introduction générale

Bien qu'elle soit la forme d'organisation la plus ancienne, l'entreprise familiale n'a reçu de l'intérêt de la part des chercheurs que très tardivement (Arrègle, Mari, 2010). Malgré leur poids économique, les recherches en management ont relativement ignoré ce type d'organisation. Ce n'est en fait, qu'à partir des années quatre-vingt que les recherches sur la thématique de l'entreprise familiale se sont multipliées et devenue l'objet d'intérêt des chercheurs de tous les domaines (économie, sociologie, gestion, droit...etc.) (Allouche, Amann, 2000).

L'un des premiers résultats de ces recherches est la prédominance de ce type d'organisation et leur contribution considérable au développement des économies de presque la quasi-totalité des pays du monde. D'après le Family Firm Institute, les firmes familiales génèrent plus de 70% du PIB mondial. La Harvard Business School estime qu'elles représentent deux tiers des entreprises mondiales (Moumou, 2016).

Dans l'économie de marché algérienne, les entreprises privées qui enrichissent progressivement le paysage économique sont principalement, des entreprises à caractère familial (Gheddache, 2012). Par ailleurs, les résultats du premier recensement économique mené en 2011 par l'Office National des Statistiques (ONS) en Algérie indiquent que 95% des entités économiques sont de type «personne physique» et ont généralement, un caractère familial (Moumou, 2016). Pourtant, la recherche dans le domaine de l'entreprise familiale n'a pas bénéficié de la curiosité des chercheurs algériens et l'on manque de ce fait, énormément de données quantitatives que qualitatives.

Par ailleurs, l'entrepreneuriat est devenu aujourd'hui un enjeu majeur pour la quasi-totalité des pays. L'ensemble des avantages qu'il génère justifie énormément l'intérêt croissant qu'il suscite. De ce fait, il est considéré comme un instrument clé du processus de création de richesse permettant d'améliorer la compétitivité entre les nations, de favoriser la croissance économique et d'accroître les possibilités d'emploi.

De nombreuses entreprises familiales agissent régulièrement dans la plupart des régions du Monde, d'une manière entrepreneuriale. De nombreuses familles engagées dans des affaires témoignent d'un esprit d'entreprendre qui se transmet de génération en génération et diffuse très largement au sein de la famille qui joue alors le rôle d'un incubateur de culture entrepreneuriale (Steier, 2009). Cet état d'esprit qui encourage et facilite les initiatives et les

Introduction générale

comportements innovants des membres de la famille a pour conséquences, notamment, la création et la reprise d'entreprises.

A l'évidence, le croisement du domaine de l'entrepreneuriat avec celui de l'entreprise familiale offre des opportunités de recherches susceptibles d'éclairer des situations et des pratiques, tant familiales qu'entrepreneuriales, encore méconnues mais que nous considérons au coeur de la dynamique de l'entrepreneuriat familial (Aldrich et Cliff, 2003; Brockhaus, 1994; Dyer et Handler, 1994; Rogoff et Heck, 2003; Chrisman et *al.*, 2007). Or, les travaux sur la thématique de l'entrepreneuriat familial et ayant tenté de lui donner une définition ou d'en cerner les contours et la portée sont encore rares.

L'objectif de notre travail est de montrer tout l'intérêt qu'il y aurait à réaliser des recherches au croisement de ces domaines d'entrepreneuriat et d'entreprise familiale. Ainsi, Nous voulons comprendre la relation qui puisse exister entre ces deux domaines. Notre intérêt est de comprendre plus particulièrement, les raisons qui poussent ou qui incitent les membres d'une famille à entreprendre. Notre objectif est donc, d'identifier et d'expliquer les déterminants de l'entrepreneuriat familial. D'où la problématique suivante :

Quels sont les déterminants de l'entrepreneuriat familial ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre question principale, notre travail tentera de répondre aux questions secondaires suivantes :

- 1- Qu'est ce qu'une entreprises familiales et quelles sont ses caractéristiques et spécificités stratégiques ?
- 2- Quelle est l'importance des capitaux familiaux dans le processus entrepreneurial ?
- 3- Quelle sont les déterminants de l'entrepreneuriat familial ?

Pour répondre à ces questions, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1: la famille à travers sa structure, les problèmes de transmission, l'altruisme et la confiance réciproque qui existe entre ses membres, peut être à l'origine de la décision d'entreprendre.

Introduction générale

Hypothèse 2: la recherche d'autonomie et d'indépendance et qui suppose le maintien du contrôle familial (propriété/management) sur l'entreprise peut être à l'origine de la décision d'entreprendre.

Hypothèse 3: l'objectif de la croissance de l'entreprise familiale peut être à l'origine de la décision d'entreprendre.

Pour bien mener notre travail, nous avons structuré notre travail comme suit :

-**Une partie théorique** où nous avons présenté à travers une revue de littérature des travaux réalisés antérieurement sur l'entreprise familiale, l'entrepreneuriat et l'entrepreneuriat familial. L'objectif de cette partie est de cerner et comprendre les concepts clés de cette recherche à savoir l'entreprise familiale, l'entrepreneuriat et l'entrepreneuriat familial. Il s'agit également de comprendre le rôle de la famille dans la dynamique entrepreneuriale au sein de l'entreprise familiale et de comprendre les facteurs déterminants de cette dernière.

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

-**Une partie pratique** où nous avons analysé et étudié un cas d'un regroupement familial très connu pour sa dynamique entrepreneuriales (13 entreprises créées) dans la ville de Bejaia. L'étude de terrain a été faite par notre encadreur Mme Acherchour en 2016. Nous avons exploité les données de son enquête près les avoir jugées utile pour notre recherche et après l'impossibilité de notre accès au terrain en raison de la crise sanitaire que nous sommes en train de subir.

Nous avons ainsi, planifié notre travail suivant trois chapitres :

- **Un premier chapitre** consiste à présenter des généralités sur l'entreprise familiale (définitions, importance, caractéristiques économiques et de gestion, objectifs et comportement stratégique) et l'entrepreneuriat (définitions, approches, processus).

-**Un deuxième chapitre** qui porte sur l'objet même de notre travail à savoir les facteurs déterminants la décision d'entreprendre au sein de l'entreprise familiale.

-**Un dernier chapitre** qui porte sur l'étude d'un cas de regroupement d'entreprises familiales appartenant à quatre frères de la ville de Bejaia. Cette étude retrace le processus de développement de ce regroupement. Nous allons essayer dans ce chapitre de comprendre les raisons qui ont conduit à la transformation au fil du temps de l'entreprise familiale initiale à

Introduction générale

une entreprise mère entourées de plusieurs entreprises satellitaires détenues et gérées par ces frères.

Chapitre I :

Généralité sur l'entrepreneuriat et l'entreprise familiale

Introduction

L'entrepreneuriat s'est peu à peu imposé comme le moteur du développement économique et social à travers le monde entier. Les entrepreneurs sont aperçus comme les piliers de l'économie de marché, et leurs activités comme créatrices de valeur, d'emploi et d'avantages multiples pour les consommateurs. Sachant que l'économie repose sur le savoir et le capital entrepreneurial, ce dernier représentant la capacité à s'engager dans une activité entrepreneuriale et à la gérer.

Les entreprises familiales constituent la forme d'organisation des entreprises la plus ancienne et la plus répandue au monde et jouent un rôle prépondérant dans la croissance économique et l'emploi de la main d'œuvre. Ce type d'entreprise relativement aux autres détient un certain nombre de caractéristiques et d'objectifs qui la distingue des autres et qui lui donne un particularisme relié et engendré par la composante et la dimension familiale qui domine.

Ce présent chapitre a pour objectif d'une part, d'apporter plus de clarification à la définition de l'entrepreneuriat, sa genèse, processus de création d'entreprise, identifier ses acteurs et leurs typologies et d'autre part, des généralités qui entourent les entreprises familiales notamment, leurs caractéristiques, leurs objectifs, leurs comportements stratégiques et leurs importance.

Section 1 : Généralités sur l'entrepreneuriat

1-1 Genèse et fondement de l'entrepreneuriat

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

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

Chapitre 01 Généralités sur l'entrepreneuriat et l'entreprise familiale

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

« How do entrepreneurs act ? Qui a poussé les chercheurs, principalement les spécialistes en gestion et stratégie à s'intéresser à ce que fait l'entrepreneur plutôt à ce qu'il est, suivant ainsi la recommandation de Gartner qui posait la question suivante à travers un article publié en 1988¹ « Who is an entrepreneur ? Is the wrong question ? ».

La chronologie des recherches « what », « who » et « why » ont fait place à « how » [le comment ?] : « comment les nouvelles firmes se créent-elles », « comment les entrepreneurs créent t-ils ? ».

L'entrepreneuriat a connue de multiples approches tout au long de son évolution de fonctionnelles à cognitives en passant par individuelles. Le tableau ci-dessous retrace cette évolution historique.

Tableau (1) : Les approches de l'évolution du concept de l'entrepreneuriat.

Titre	texte	Définition
Approche fonctionnelle	Utilisée surtout dans le domaine économique (what). Depuis le début des années 50.	-Schumpeter (1928) « L'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception (usage différent de ressources nationales) et l'exploitation de nouvelles opportunités (nouvelles combinaisons) dans le domaine de l'entreprise ».
Approche individuelle	Utilisée surtout dans le domaine psychologique, sociologique ou de psychologie cognitive (why and who).	-Stevenson et Jarillo (1990) « Le cœur de l'entrepreneuriat corporatif est que l'opportunité qui se présente à la firme doit être poursuivie par des individus en son sein avec des capacités et des connaissances intime du marché, des technologies impliquées, des besoins du consommateur, etc ».Danjou (2000, P.24) « l'entrepreneuriat est incarné ». Il est appréhendé comme le comportement

¹ FAYOLLE Alain « introduction à l'entrepreneuriat ». Dunod, Paris, 2005. P13.

		d'un individu ayant des besoins, des motivations, des traits de personnalité, des aptitudes et des compétences particuliers ».
Approche fondés sur les processus	Utilisée surtout dans le domaine de sciences de gestion, ou dans les théories des organisations (how).	<p>-Gartner (1985 ,1988) l'entrepreneuriat est un phénomène qui consiste à créer et organiser de nouvelles activités.</p> <p>-Cunningham et Lischeron (1991, P.57) l'entrepreneuriat est un processus interactif de création d'idées, d'évaluation personnelle, de remise en cause actuelle et future.</p> <p>- Venkataraman (1997) l'entrepreneuriat est défini comme « c'est l'examen de comment, par qui et avec quels effets les opportunités de créer de futures biens et services sont découverts évalués et exploités».</p>

Source : OMRANE Amina, FAYOLLE Alain et ZERIBI-BENSLIMANE Olfa, Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique, Revue des sciences de gestion, 2011, N 251, pp : 4-5.

Ainsi, à partir de ce tableau, et si on se focalise sur les deux dernières approche nous pouvons souligner l'existence de deux éléments fondamentaux au niveau de l'entrepreneuriat : la création (d'un produit, d'un service, d'une activité, d'une organisation, de valeur) et l'entrepreneur. La liaison entre ses deux éléments comme le stipule Hernandez est que l'entrepreneur est l'acteur, et la création de l'entreprise est le résultat de son action².

Après avoir retracé l'histoire de l'entrepreneuriat, il nous apparaît important de définir le concept de l'entrepreneuriat.

1-1-2- Définition de l'entrepreneuriat

Selon ZALIO le sens le plus strict de l'entrepreneuriat est la capacité à faire émerger des opportunités de valeur en jouant sur plusieurs espaces, ce terme est aussi utilise pour désigner une attitude professionnelle, voire existentielle, qui serait faite de créativité, d'initiative, de prise de risque ou encore de capacité à rebondir après un échec. Le substantif entrepreneuriat, et plus encore l'adjectif entrepreneurial, se rapprochent, dans ce sens élargi,

² OMRANE Amina, FAYOLLE Alain et ZEBIRI-BENSLIMANE Olfa , le compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial :une approche dynamique , revue des sciences de gestion , 2011 , N°251, p :6.

des expressions esprit d'entreprise ou esprit d'entreprendre, l'ensemble de ces termes se rapportant alors moins à une activité spécifique (la création d'entreprise) qu'à un « caractère » ou une « attitude ».³

Selon FAYOLLE et VERSTRAETE l'entrepreneuriat est un domaine trop complexe et trop hétérogène pour se limiter à une seule définition .Ils proposent donc de classer les différentes définitions avancées par les auteurs selon quatre contrats de pensée ou paradigmes. ⁴

➤ **Le paradigme de l'opportunité d'affaires**

cette perspective définit l'entrepreneuriat comme une activité impliquant la découverte, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités, dans le but d'introduire de nouveaux marchés, processus, et matériaux, par des moyens qui, éventuellement, n'existaient pas auparavant.⁵

➤ **Le paradigme de la création d'une organisation**

Selon GARTNER l'entrepreneuriat est la création d'une organisation par une ou plusieurs personnes. De façon empirique, ce concept peut être défini comme une activité liée à la formation de nouvelles entreprises et au self-employment. Constitue le processus qui conduit l'entrepreneur à créer ou modifier une organisation compte tenu des logiques de marchés et de contexte, pour valoriser l'opportunité.

➤ **Le paradigme de la création de valeur**

Selon RONSTADT, BRUYAT et JULIEN cette approche définit l'entrepreneuriat comme un phénomène ou un processus créant de la valeur, qu'elle soit individuelle, économique ou sociale.

➤ **Le paradigme de l'innovation**

Dans la lignée des travaux de Schumpeter, ce courant accorde une importance capitale à l'innovation cette dernière peut prendre de nombreuses formes différentes (nouveaux

³ CHAMBARD Olivia, les discours sur l'enseignement supérieur et la recherche la promotion de l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieure .les enjeux d'une création Lexical, Mots. Les langages du politique, 2013, article N°102du journal « open édition », P : 105.

⁴ VERSTRAETE Thierry et FAYOLLE Alain, paradigme et entrepreneuriat, Revue de l'entrepreneuriat, 2005, vol 4, N°1, pp : 34-44.

⁵ BOUZIT.N « entrepreneuriat familial : Etat des lieux et perspectives », Université de Bejaia, 2010.

produits ou services, nouvelles sources de matières premières, nouvelles méthodes de production, de distribution ou de vente, nouveaux marchés nouvelle organisation...). L'innovation permettrait également de différencier les entrepreneurs des propriétaires-dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME).

De ce fait, il existe des liens entre ses quatre axes de pensées, en parlant d'opportunité on parle de création de valeurs du moins pour celui qui l'a identifiée, et construire une opportunité peut correspondre à une innovation, et pour expliquer cette opportunité d'affaire il convient d'organiser ses ressources dans des entreprises qui ne peuvent être créées sans création de valeur notamment pour ses parties prenantes, et plus la valeur apportée est importante, une innovation est souvent à l'origine.⁶

1-2-Processus de création d'entreprise

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

A. La propension entrepreneuriale

la propension est définie dans le dictionnaire « Larousse » comme un « penchant, inclination à faire quelque chose »⁷. Pour FAYOLLE (2000, p. 450), la propension entrepreneuriale est « une inclination, un penchant à s'engager dans une démarche entrepreneuriale »⁸. Selon Leonard (1992), elle représente une combinaison des caractéristiques psychologiques et d'expériences professionnelles. Cette propension augmente la probabilité de tenter l'aventure entrepreneuriale. Pour (Azzedine Tounés, 2007), la propension entrepreneuriale signifie la sensibilisation à la création d'entreprise et cette sensibilisation est influencée par la famille, la formation et les expériences entrepreneuriales et les voies de l'entrepreneuriat sont perçues comme un devenir professionnel.

B. L'intention entrepreneuriale

La propension peut se transformer en intention entrepreneuriale qui peut se manifester par

⁶ VERSTRAETE Thierry et FAYOLLE Alain, Op-cit, 2005, pp : 34-44

⁷ ZGHAL Riadh « l'entrepreneuriat : Théories, acteurs, pratiques ». Ed. Sanabil Med SA. 2007. P 74.

⁸ Idem

deux aspects majeurs : l'existence d'un projet d'affaire, plus ou moins formalisé, et l'engagement personnel dans le processus de création d'entreprise. Cet engagement prend des formes temporelles, logistiques et/ou financières, et se matérialise par la recherche des informations pour structurer le projet.

C. La décision entrepreneuriale

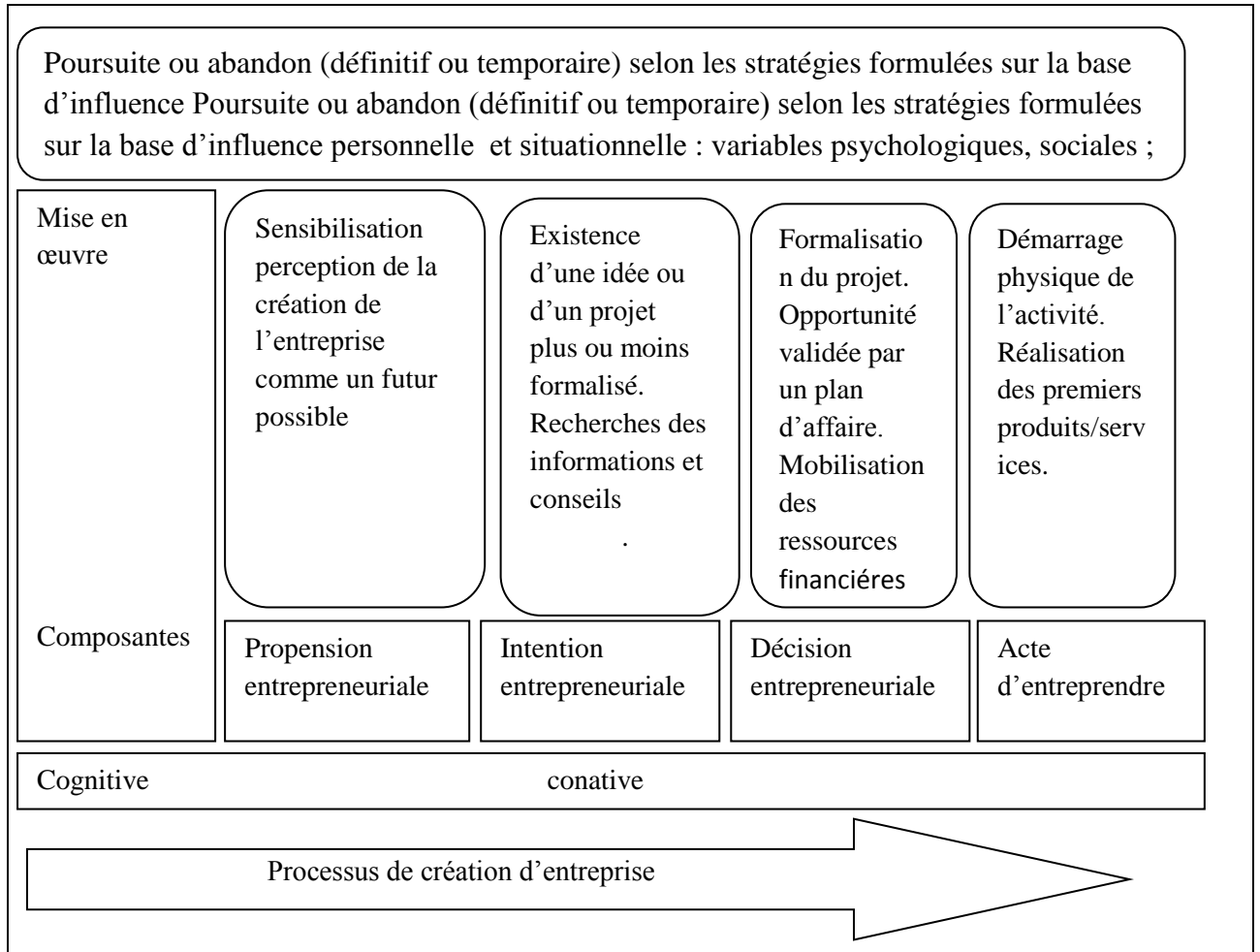
Se distingue par deux dimensions essentielles. Premièrement, la formalisation du projet est achevée dans ses dimensions stratégiques, mercatiques et financières est transformée en opportunité validée par les études financières et marketing du plan d'affaire. Deuxièmement les ressources humaines, financières et logistiques sont globalement mobilisées.

D. l'acte d'entreprendre

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

Le processus entrepreneuriale se déroule dans un laps de temps plus ou moins long et il peut prendre des semaines, des mois ou même des années avec des parcours plus ou moins compliqués (Alain FAYOLLE, Narjisse LASSAS-CLERC, 2005). Les quatre phases du processus de création d'entreprise t résumé dans la figure N°1

Figure N° (1) : les quatre phases de processus de création d’entreprise



Source : Riadh Zghal « L’entrepreneuriat : Théories, acteurs, pratiques », Ed sanabil med SA .2007 .P75

1-3-création d’entreprise : des différentes situations entrepreneuriales

A. La création d’entreprise et le renouvellement du parc

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

- **La création ex nihilo** : création d’une entreprise par un individu ou un groupe, on

parle de création d'une entreprise nouvelle. cette forme exige beaucoup de travail, de rigueur et de ténacité et nécessite du temps pour avoir les ressources suffisantes et implanter le produit sur le marché et les risques doivent être bien évalués.

- **La création par essaimage** : créer une entreprise quand on est encore salarié et avec l'aide de son entreprise est certainement une démarche plus facile. les grandes entreprises proposent des mesures et des dispositifs destinés à inciter et à accompagner leurs salariés dans des créations d'entreprises. Les projets peuvent être variés et concernent la création d'un commerce ou d'une entreprise industrielle, mais l'accompagnement (matériel, intellectuel, commercial et financier) d'une entreprise peut être de nature à réduire le risque de l'entrepreneur.
- **La création en franchise** : elle met en relation un franchiseur, entreprise qui souhaite se développer en utilisant cette modalité, et une franchise, individu qui veut créer une entreprise en appliquant une formule, autour d'un concept, qui a déjà été utilisée ailleurs. Ce type de création consiste, d'une certaine façon à imiter un fonctionnement qui existe dans un contexte géographique. la création en franchise bénéficie également d'un accompagnement important, mais payant, de la part du franchiseur. Elle peut permettre à celui qui n'a pas d'idées propres ou qui n'a pas une capacité à innover de réaliser son objectifs de création d'entreprise.
- **La création de filiale** : l'entrepreneur agit, dans ce cas, pour le compte d'une entreprise existante qui lui confie un projet de nature entrepreneuriale. Les risques personnels sont très limités et les conditions matérielles proposées sont celle d'un cadre ou d'un dirigeant. cette situation peut convenir, à condition de pouvoir y accéder, à celui qui va entreprendre mais qui ne le fait pas par peur des risques et pour ne pas remettre en cause sa situation personnelle ou familiale.
- **La création d'activité nouvelle** : ce cas est assez proche du précédent. tout se passe dans une organisation existante avec les avantages et les inconvénients liés à ce positionnement. très fréquemment, ce type de situation fait davantage appel à des qualités et des compétences utiles pour innover. Les entrepreneurs potentiels créatifs sont dotés d'une capacité réelle de management de projet d'innovation et peuvent être concernés par la création d'activités nouvelles, qu'ils aient initiés ou non le processus.
- **La reprise d'entreprise**: création d'une entreprise reprenant partiellement ou totalement les activités et les actifs d'une entreprise ancienne, cette dernière pouvant être en bonne ou mauvaise santé. la reprise d'entreprise ou d'activité est différente de la création

d'entreprise car l'organisation existe et n'a pas été créé, donc des données de l'entreprise peuvent la décrire dans son présent, son passé, sa structure et son fonctionnement. Dans ce cas, les risques sont généralement faibles. La reprise d'entreprise peut être faite par un individu ou par une entreprise existante.

- **La réactivation des entreprises** : correspond au redémarrage des activités d'une entreprise en sommeil.
- **L'entrepreneuriat** : consiste à entreprendre dans le cadre d'une organisation existante. Dans de grandes entreprises, des projets stratégiques et d'innovations peuvent être développés sans qu'il ait nécessairement création d'entreprise ou d'une nouvelle organisation. L'entrepreneuriat permet à l'individu d'entreprendre sans qu'il ait une grande prise de risques personnels et sans modifier de statut social. Ainsi, dans ces conditions, la création d'entreprises nouvelles ne représente qu'une partie du nombre total.

1-4-L'entrepreneur

Étant considéré comme acteur principal de l'acte entrepreneurial, l'entrepreneur est mis en avant dans la plupart des courants de pensée. Ainsi nous avons jugé important de retourner aux origines de ce concept pour y comprendre le sens.

1-4-1 Les origines du concept de l'entrepreneur : Il existe des différences dans les façons de définir l'entrepreneur. Chacun tend à voir et à définir l'entrepreneur à partir des prémisses de sa discipline. En effet, les économistes ont beaucoup associé l'entrepreneur à l'innovation, alors que les behavioristes ont beaucoup écrit sur les caractéristiques créatives et intuitives attribuées à l'entrepreneur.⁹

➤ **Les économistes** : Ce qui intéresse les économistes, c'est avant tout de mieux comprendre le rôle que joue l'entrepreneur comme dynamo du système économique. En ce sens, les économistes voient l'entrepreneur tant comme un 'décelateur' d'occasions d'affaires, et un créateur d'entreprises, qu'un preneur de risques, Richard Cantillon fut le premier à présenter une conception claire de l'ensemble de la fonction de l'entrepreneur, il était essentiellement un banquier qu'on qualifierait, de nos jours, de prêteur de capitaux de risque. préoccupé par une gestion astucieuse et économe, qui optimise le rendement sur le capital

⁹ FILION Louis Jacques, Le champ de l'entrepreneuriat : historique, Revue internationale P.M.E, 1997, Volume 10, N°2, P : 132.

investi. Il sait analyser une opération, voir où elle est profitable et où elle pourrait le devenir davantage. Pour lui l'entrepreneur achète une matière première-souvent produit de l'agriculture-a un prix certain pour la transformer et la revendre à un prix incertain. C'est donc quelqu'un qui sait saisir une opportunité en vue de réaliser un profit, mais qui doit en assumer les risques.

Jean-Baptiste Say est le deuxième auteur qui s'est beaucoup intéressé aux activités de l'entrepreneur. Il voyait le développement de l'économie par la création d'entreprise. Il a essentiellement intégré dans ses écrits deux grands courants de pensée de son époque : celui des physiocrates et celui de la révolution industrielle en Grande-Bretagne, qu'il essaiera de transposer en France. Il appliquera à l'entrepreneur la pensée libérale proposée par des physiocrates pour développer l'agriculture. Qualifié du « père du champ de l'entrepreneuriat » il fera une différence entre l'entrepreneur et le capitaliste, entre les profits de l'un et de l'autre.

Mais c'est Joseph Schumpeter qui donnent son envol au domaine de l'entrepreneuriat. Il l'associe nettement à l'innovation pour expliquer le développement économique. « l'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise... cela a toujours à faire avec l'apport d'un usage différent de ressources nationales qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons.

Une des critiques formulées à l'égard des économistes, c'est de n'avoir pas su faire évoluer la science économique et d'avoir été incapable de créer une science du comportement économique de l'entrepreneur et le refus par les économistes d'accepter des modèles à la limite non quantifiables marque les limites de cette science en entrepreneuriat. Ceci amènera le monde de l'entrepreneuriat à se tourner vers les behavioristes pour mieux approfondir la compréhension du comportement de l'entrepreneur. ¹⁰

➤ **Les behavioristes :** les « behavioristes » incluent les psychologues, psychanalystes, sociologues et autres spécialistes du comportement humain. Un des premiers de cette discipline à s'intéresser aux entrepreneurs fut MAX WEBER (1930). Il a vu les entrepreneurs. Il les voyait comme des innovateurs, des gens indépendants possédant une source d'autorité formelle de par leur rôle de dirigeants d'entreprises. Mais celui qui a démarqué dans les

¹⁰ FILION Louis Jacques, Op-cit, 1997, p : 132.

sciences du comportement face aux entrepreneurs fut DAVID C. McClelland (1961) qui a remarqué que les générations suivantes prennent ces héros comme modèles et se font une large idée de ce qu'il est possible d'accomplir. Ce qui leurs procurent un fort besoin de réalisation. Selon McClelland « un entrepreneur est quelqu'un qui exerce un contrôle sur une production qui ne sert pas qu'à sa consommation personnelle ». suivant cette définition, un gestionnaire dans une unité de production est un entrepreneur. Toutefois, il aura certainement montré que l'être humain est un produit social. Du fait que les hommes tendent à reproduire leur propre modèle. On peut penser que plus le nombre d'entrepreneurs dans une société sera élevé, plus nombreux et valorisés seront les modèles d'entrepreneurs présents, et choisir l'entrepreneuriat comme voie de carrière¹¹. Après McClelland, les behavioristes vont dominer la discipline de l'entrepreneuriat pendant 20 ans, jusqu'au début des années 1980. ou on cherche à savoir qui est l'entrepreneur et quelle sont ses caractéristiques.

➤ l'école des traits de caractère

Ce mouvement se reflète par des recherches qui montreront toute une série de caractéristiques attribués aux entrepreneurs. Le tableau 2 ci-dessous présente les plus courantes.

Tableau (2) : caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs par spécialistes en comportement

Innovateur	Besoin de réalisation
Leaders	Internalité
Preneurs de risques modérés	Confiance en soi
Indépendants	Implication à long terme
Créateurs	Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude
Energétiques	initiative
Persévérants	Apprentissage
Originaux	Utilisation de ressources
Optimistes	Sensibilité envers les autres
Orientés vers les résultats	Agressivité

¹¹ Idem. P : 136.

Flexibles	Tendance à faire confiance Argent comme mesure de performance
-----------	--

Source : FILION Louis Jacques, Le champ de l'entrepreneuriat : historique, Revue internationale P.M.E, 1997, Volume 10, N°2, p : 137

Il n'y a pas de profil psychologique scientifique absolu de l'entrepreneur. Car il peut exister différents échantillonnages. Partant de la logique qu'une caractéristique développée à l'usage d'un métier. On peut penser qu'un échantillon étudiant des entrepreneurs qui ont lancé une entreprise depuis deux ans n'établira pas le même profil qu'un échantillon étudiant des entrepreneurs qui ont lancé une entreprise depuis 20 ans. Les formations et emplois antérieurs auront aussi une influence, ainsi que la religion, les valeurs de milieu d'éducation, la culture familiale, etc. aussi il existe plusieurs définitions de l'entrepreneur. Pour certains, est entrepreneur toute personne qui crée une entreprise, tandis, que pour d'autres, les entrepreneurs sont ceux qui ont créé des entreprises qui ont grossi, et enfin pour d'autres de l'école schumpetérienne, est entrepreneur toute personne qui apporte des innovations.

KETS DE VRIES (1985) suggère simplement que les entrepreneurs sont des gens mal ajustés qui ont besoin de créer leur propre environnement non pas tant par attirance pour le travail à leur compte qui suite à un ajustement inadéquat à leur milieu de travail. D'autres chercheurs ont observé un degré de névrose plus élevé chez l'entrepreneur que parmi la population en général. Cela peut se comprendre car la nature des activités de l'entrepreneur l'amène à des états de déséquilibres personnels constants. On a souvent remarqué qu'il faut une grande stabilité émotionnelle pour bien opérer comme entrepreneur.¹²

En somme l'être humain est un produit de son milieu. Plusieurs auteurs ont montré que les entrepreneurs reflètent les caractéristiques du temps et du lieu où ils ont évolué d'autres termes l'entrepreneuriat est un phénomène régional (les cultures, les besoins, les habitudes d'une région façonnent des comportements).

Selon FILION l'entrepreneur doit non seulement finir ce qu'il doit faire mais aussi ce qu'il doit apprendre pour être en mesure de le faire. Comme avoir un niveau élevé d'internalité pour réussir. Mais il ne s'agit pas cependant pas d'une caractéristique propre

¹² FILION Louis Jacques, Op-cit, 1997, p : 139.

aux entrepreneurs car on la retrouve dans plusieurs autres catégories de leaders et de gens qui réussissent.¹³

De plus en plus le terme « comportement » cède sa place aux compétences requises pour bien fonctionner comme entrepreneur, de même que vers les modes d'apprentissage personnels et organisationnels requis pour bien s'ajuster à l'évolution des activités reliées à l'exercice du métier d'entrepreneur.

1-4-2- définition de l'entrepreneur

Selon Frank Janssen et al le terme « entrepreneur » remonte à la fin du XVI siècle, époque dans laquelle il apprit dans la langue française pour être repris, bien plus tard, dans la langue anglaise. Ce terme a fait l'objet d'une multitude de définitions. L'entrepreneur peut être le créateur de nouvelles organisations, le repreneur d'organisations existantes, voire un employé développant de nouveaux projets au sien de son organisation. En parlera dans ce cas « d'intraprénéur » ou « d'intrapreneurait ».¹⁴

L'entrepreneur est l'individu ou le groupe d'individus qui réussit (ou réussissent) à identifier dans son (leur) environnement une opportunité et qui a arrivé (ou arrivent) à réussir les ressources nécessaires pour l'exploiter en vue de créer de la valeur de toute forme de richesse (argent, indépendance, réalisation de soi, etc.) , non seulement pour les parties prenantes dans l'organisation (actionnaires , employés clients etc.), dans l'environnement (progrès social et économique) mais également , et principalement , pour l'entrepreneur lui-même .

L'entrepreneur est aussi un acteur stratégique ayant des capacités d'anticipation, en sachant aller chercher le changement, agir sur lui et l'exploiter comme une opportunité.¹⁵

Dans certaines cultures, l'entrepreneur est présenté comme le héros des temps modernes. Dans d'autres, il est assimilé au capitaliste exploitant les masses laborieuses .Certaines distinguent l'entrepreneur, novateur est motivé par le profit ou la croissance, du propriétaire-dirigeant, plutôt animé par des aspirations personnelles et familiales. Le terme « entrepreneur » est souvent utilisé pour présenter les réalités fort différentes les unes des autres (le patron

¹³ Ibid, p140.

¹⁴ JANSSEN Frank, *Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat*, 2ème édition, Paris, édition de Boeck supérieur, 2016, p : 34.

¹⁵ FAYOLLE Allain, *Op-cit*, 2005, p : 20.

ou le dirigeant d'une entreprise de haute technologie cotée sur le Nasdaq ; le fondateur d'une association caritative ou l'héritier d'une vieille entreprise familiale).

Enfin, nous pouvons dire que l'entrepreneur est un acteur économique qui prend des risques, s'invente dans une nouvelle entreprise ou dans un nouveau projet (intrapreneuriat ou extrapreneuriat, en étant motivé et réussi à exploiter des opportunités d'affaire et en fait bénéficier toutes les parties prenantes. Mais pour se lancer dans un projet ou une création d'entreprise, l'entrepreneur a ses propres raisons et motivations qu'on va développer dans le point qui suit.

1-4-3-Typologie de l'entrepreneur

On ne peut présenter le domaine de l'entrepreneuriat sans parler de typologie d'entrepreneurs. Elles s'avèrent un outil utile dans notre champ d'étude pour comprendre la nature de l'entrepreneur ou il existe un si grand diversité de cas. Certains auteurs ont tentés d'établir des typologies entrepreneuriales, liées notamment aux motivations. L'un des premiers à suggérer une typologie fut H.Cole et avec l'aide de Joseph SCHUPETER ils ont créé le centre d'entrepreneuriat à l'université d'Harvard à la fin des années 1940¹⁶. parmi ces différentes typologies nous en citons quelques définitions reprise des pionniers A.SMITH, LAUFER, Julien et MARCHESNAY dans le tableau ci-dessous

Tableau (3) : différentes typologie et définitions des entrepreneurs dans la littérature

¹⁶ VERSTRAETE Thierry, Histoire d'entreprendre les réalités de l'entrepreneuriat : typologies d'entrepreneurs Est-ce vraiment utile?, Paris : édition EMS Management et société, 2000, p : 254.

Le type d'entrepreneur	Sa définition
L'artisan	Son niveau d'instruction est relativement limité, il détient des compétences techniques très élevés et maîtrise son métier. on le retrouverait dans des secteurs peu innovants.il est surtout motivé par les avantages intrinsèques liés à son rôle de chef d'entreprise, tels que l'autonomie, le contrôle et le statut ou le pouvoir (ne cède pas en matière de management et de leadership).il est plus préoccupé par la survie de son entreprise que par sa croissance.
L'opportuniste (l'innovateur)	A un niveau d'instruction élevé. C'est souvent un ancien manager aux expériences professionnelles variées.son objectif est la croissance de son entreprise.il a un style de management participatif, qui le pousse à déléguer aisément.il planifié à long terme et on le trouve dans des secteurs plus innovants.
L'entrepreneur managé ou innovateur	Souvent diplômé de grands écoles, il innove et rajoute de la valeur dans le marché. -Il est intéressé d'abord par ses aptitudes managériales. Et donc l'expansion rapide de son entreprise et la rentabilité sont des critères objectifs qui prouvent la qualité de sa Gestion.
Propriétaire-dirigeant	Est celui qui crée et gère une entreprise dans le but principal d'accomplir ses objectifs personnels. L'entreprise est sa principale source de revenus. Il a des aspirations personnelles et familiales et des besoins d'autonomie financière et n'accepte pas d'actionariat.
L'entrepreneur refusant la croissance	A n niveau moyen d'instruction il a un besoin de pouvoir plus que le propriétaire.il atteint ses objectifs et se contente de ça, et ne prend pas le risque de croître son affaire et perdre le contrôle.

Entrepreneur PIC (pérennité, indépendance, croissance)	Place la pérennité de son entreprise au premier plan. De ce fait, il cherche à rester indépendant et refuse les apports de capitaux externes à l'entreprise que dans la mesure où elle ne menace pas la pérennité de l'entreprise et son indépendance.
Entrepreneur CAP (croissance forte, autonomie, peu de pérennité)	Vise une croissance forte. S'il souhaite conserver une autonomie de décision, l'indépendance financière ne le préoccupe guère

Source : JANSSEN Frank, op-cit, 2016, p : 44.

SMITH (1967) distingue deux types d'entrepreneurs : l'artisan et l'opportuniste.

LAUFER (1975) finalise son étude dans le cadre de création d'entreprise de plus de 60% des entreprises en grande Bretagne par une distinction de quatre types d'entrepreneur (le manager, le propriétaire-dirigeant, l'entrepreneur refusant la croissance et l'artisan). Julien et MARCHESNAY (1996) on distingue chez lui trois grandes aspirations socioéconomiques : la pérennité de l'entreprise, l'indépendance et la croissance. Sur base de ces aspirations, ils distinguent deux logiques d'action et dégagent deux grands types d'entrepreneur. Le premier appelé « entrepreneur PIC » (pérennité, indépendance, croissance). Le second, appelé « entrepreneur CAP » (croissance, autonomie, pérennité).

Néanmoins, la réalité entrepreneuriale est difficilement réductible à l'une ou l'autre catégorie. De plus, les comportements entrepreneuriaux sont également en fonction de variables externes et sont susceptibles d'évoluer au fil du temps (WITTERWULGHE, 1998)¹⁷.

1-4-4 Les caractéristiques de l'entrepreneur

De nombreuses études ont tenté d'identifier les caractéristiques qui prédisposent les individus à une activité entrepreneuriale. On distingue alors deux genres de caractéristiques : démographiques et psychologiques¹⁸.

➤ Les caractéristiques démographiques

comme le sexe, l'âge, l'ethnicité ou l'état civil, et sa tendance à faire de l'entrepreneuriat son

¹⁷ JANSSEN Frank, Op-cit, 2016, p: 43.

¹⁸ Ibid, p: 45.

choix de carier .L'âge est généralement associées à un comportement plus conservateur, poussant les individus à privilégier des objectifs de sécurité salariale et professionnelle. le sexe peut contribuer à déterminer les opportunités d'emploi et d'accès à des réseaux professionnels d'un individu.les femmes qui se lancent dans une carrière d'indépendance, seraient désavantagées par rapport aux hommes à cause de barrières liées à l'éducation, à la pression familiale et à l'environnement professionnel. dans le cas de l'appartenance à une minorité ethnique, l'entrepreneuriat peut constituer un facteur d'intégration sociale.

➤ Les caractéristiques psychologiques

D'autres études portent sur les caractéristiques durables de la personnalité, ou des traits psychologiques que nous allons évoquer dans ce qui suit :

a. le besoin d'accomplissement : tout besoin d'exceller et d'atteindre un certain but dans un objectif d'accomplissement personnel (McCLELLAND, 1961).ce besoin d'accomplissement (ou « nach »,pour « need for achievement ») est généralement plus important chez les individus qui préfèrent des tâches contenant un défi aux tâches routinières.ces individus prennent des responsabilités personnelles à propos de leur performance, sont à la recherche de moyens nouveaux et meilleurs pour améliorer leur prestation.

b. la prise de risque : (McCLELLAND, 1961) : elle peut se révéler dans le choix de poursuivre une idée d'affaire dont les probabilités de succès sont faibles. Or, cette tolérance au risque est plus importante chez certains individus que chez d'autres. La création d'entreprise serait réservée à ceux qui auraient une moindre aversion au risque.

c. l'esprit inventif

il s'agit de préférence pour de nouvelles façons d'agir et de faire les choses. Dans le cas de création d'entreprise, cette préférence ira à l'introduction de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouveaux marchés, de nouveaux modèles d'affaires ou de nouvelles technologies.

d. l'autonomie : (DAVID, 1963) le besoin d'autonomie se manifeste chez les individus qui préfèrent mettre en place leurs propres objectifs, développer des plans d'action et contrôler eux-mêmes la réalisation de leurs objectifs. Ces individus cherchent à éviter les restrictions et les rôles établis dans les organisations et choisissent ainsi une activité indépendante. Selon

Kets De Vries (1977), l'entrepreneur serait une personne déviante incapable de se soumettre à l'autorité d'autrui et de s'adapter aux structures d'une organisation existante.

e. contrôle de son destin : concept issue d'une théorie développée par ROTTER dans les années 1960. selon BORLAND l'entrepreneur aurait une motivation de contrôle du destin : pour lui, les conséquences de ses actions dépendraient de son propre comportement et ne seraient pas le résultat du hasard ou la décision d'autrui.

f. la confiance en soi : (DAVIDS, 1963) il s'agit de la confiance en sa capacité à réaliser efficacement certaines actions. Les individus qui ont une grande confiance en eux ressentent mieux les problèmes. Ils seraient plus intuitifs, auraient un plus grand espoir de réussite et s'engageraient dans les perspectives à long terme.¹⁹

Toutefois ces études portant sur les traits ont été largement critiquées. ainsi en s'intéressant aux traits de personnalité, on finissait par décrire l'entrepreneur comme « une personne pleine de contradictions et tellement remplie de traits qu'elle pourrait être n'importe qui ». il s'agirait plutôt de caractéristiques communes aux individus « à succès », qu'ils soient entrepreneurs, managers ou autre.

SECTION 2 : Définitions et Caractéristiques de l'entreprise Familiale

2.1. Définition de l'entreprise familiale

Il est nécessaire de définir l'entreprise familiale avant d'étudier ses caractéristiques « Définir l'entreprise familiale est le défi premier et plus évident qui présente aux chercheurs dans ce domaine (Handler, 1989, p. 258²⁰) ». Les études réalisées dans le domaine de l'entreprise familiale ont montré que la diversité caractérise, à la fois, l'objet d'étude et ses définitions. Malgré leur importance, le survol de nombreux écrits, permet de constater un manque de consensus à propos de la définition de l'entreprise familiale. L'absence de consensus montre bien la complexité de ce champ d'étude. La difficulté réside dans le fait que l'entreprise familiale ne peut être appréhendée ni à travers des formes juridiques spécifiques ni à travers des tailles spécifiques (ALLOUCHE et AMANN, 2000). Il

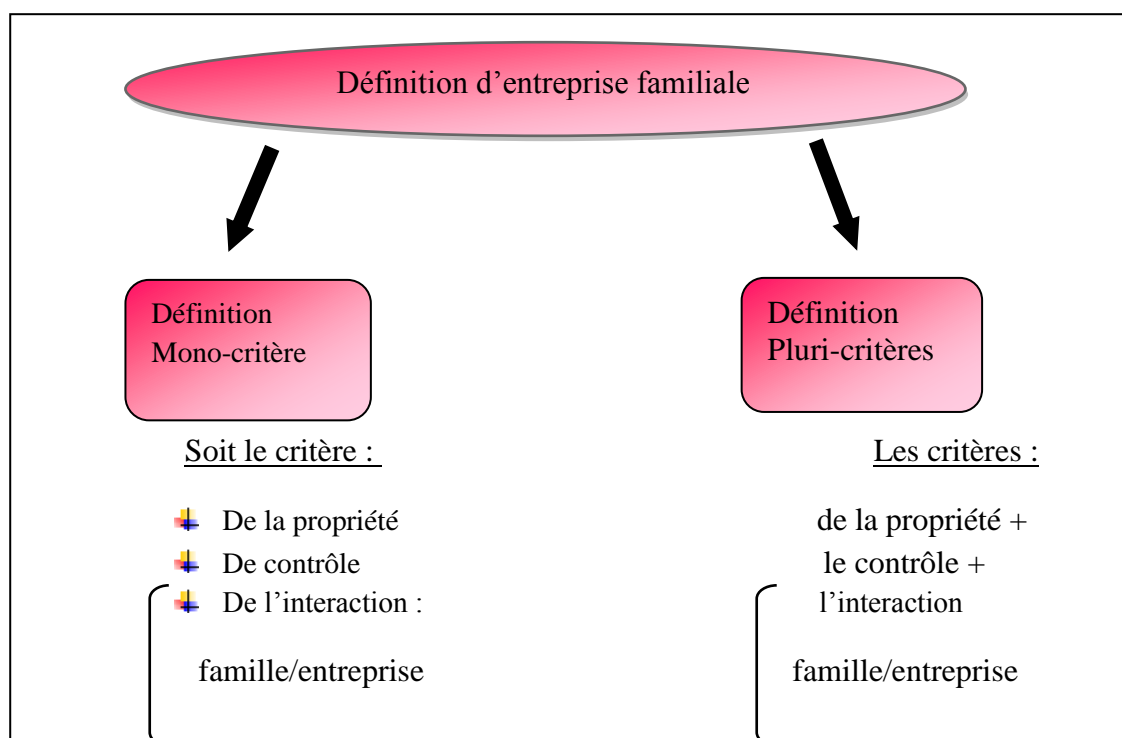
¹⁹ JANSSEN Frank, Op-cit, 2016, P: 46.

²⁰ BASLY Sami « l'internationalisation de la pme familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance », novembre 2006, page 36.

est frappant de remarquer que le seul consensus, auquel ont abouti de nombreux efforts de définition de l'entreprise familiale, est qu'il n'y a pas d'accord sur une définition unique (Albert LWANGO, 2009). Dery et al. (1993) « vont jusqu'à dire qu'il y a à peu près autant de définitions qu'il y a de chercheurs²¹ ».

ALLOUCHE et AMANN (2000) distinguent de types de définition : les définitions monocritères et les définitions pluri-critères. C'est ce qu'illustre la figure suivante :

Figure N°(2): Les deux approches relatives à la définition du concept « entreprise familiale »



Source : HAMMOUDA Nacer-Eddine et LASSASSI Moundir « la main d'œuvre familiale : Quelle utilisation en Algérie ? » 2^{èmes} journées Georges doriot, Ecole de management Normandie, Hec paris .p 8.

2.1.1 : Les définitions monocritères

Elles sont plus anciennes et moins nombreuses. 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.

➤ Selon critère de la propriété

Selon Barnes et Hershon (1976), une entreprise est considérée familiale si le contrôle de la propriété est resté entre les mains d'un individu ou entre les mains des membres d'une seule

²¹ LWANGO Albert « l'entreprise familiale et son capital social ».2009.p55.

famille. La définition d'Alcorn (1982) est particulière, puisqu'elle réfère au critère de la propriété et ne glisse vers une approche pluri-critère que lorsque l'entreprise fait appel à l'épargne publique. La définition retenue par Dyer (1986) fait appel à un critère alternatif puisque cet auteur considère qu'une entreprise est familiale lorsque soit la propriété soit le management est influencé par une famille ou par plusieurs familles.

➤ **Selon le critère du contrôle**

Pour d'autres auteurs, c'est le critère du contrôle qui est retenu. C'est le cas de Barry (1975) qui considère une entreprise comme familiales si elle est en pratique contrôlée par une seule famille. La définition retenue par Handler (1989) est quasi-identique, et cet auteur admet toutefois que la famille puisse être étendue.

➤ **Selon le critère de l'interaction famille/entreprise**

Le critère de l'interaction famille/entreprise est parfois retenu pour caractériser la nature familiale de l'entreprise. C'est le cas de Beckhard et Dyer (1983) qui retiennent la présence de la famille au conseil d'administration, ce dernier considéré comme le lien entre les deux entités (famille/entreprise). Pour Davis (1983), c'est cette interaction entre deux organisations (la famille et l'entreprise) qui caractérise l'entreprise familiale.

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

2.1.2. Les définitions pluri-critères

Elles sont les plus utilisées. Elles regroupent les trois éléments précédent avec un degré plus au moins important car la tendance actuelle dominante est plutôt une approche multicritères avec une prédominance du critère de détention du capitale par la famille, Stern(1986) se réfère a une entreprise détenue et dirigée par les membres d'une ou deux familles.

➤ **Selon les critères de propriété et le contrôle**

L'entreprise familiale a pu être définie comme une entreprise qui est détenue et dirigée par un ou plusieurs membres d'une ou plusieurs familles (Hollander et Elman, 1988). Green et Pryde(1989) et Aronoff et Ward (1990) adoptent une définition identique. Davis et

Tagiuri(1982) définissent de manière plus détaillée une firme familiale comme « ...une organisation ou deux ou plusieurs membres de la famille influencent la direction de l'entreprise à travers l'exercice des lien de parenté. Des postes de management ou des droits de propriété sur le capital ²²».

Pour Rosenblatt, de Mik, Anderson et Johnson (1985), L'entreprise familiale est toute entreprise dans laquelle la majorité de propriété ou du contrôle appartient à une seule famille et dans laquelle ou moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion. Cette implication des membres de la famille est précisée par ces mêmes auteurs. Il s'agit de l'influence sur la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté,

De rôles dans le management et de la détention de droits de propriété. La définition retenue par Daily et Dollinger (1992) précise le lien des membres de la famille : il doit s'agir de personnes (deux au moins) possèdent le même nom qui sont liés au propriétaire qui travaille dans l'entreprise. Ces définitions sont relativement proches les unes des autres, les divergences principale résident dont le nombre de famille susceptibles d'être impliquées.

➤ Selon le degré d'implication de la famille

Un autre groupe de définitions précise plus les seuils de détention ou les degrés d'implication de la famille. Channon (1971) définit une entreprise comme familiale : si un membre de la famille a présidé le conseil d'administration, s'il y a eu au moins deux générations de contrôle familial, si au moins 5% des droits de vote demeurent entre les mains de la famille ou d'un trust familial.

Leach et Alli (1990), considère une entreprise familiale si la famille a un impact considérable sur les opérations en cours ou au future de l'entreprise et quand un des critères suivants est vérifié :

- ✓ Plus de 50% des droits de vote ont détenu par une seule famille
- ✓ Un seul groupe familial contrôle effectivement l'entreprise
- ✓ Une proportion significative du haut management de l'entreprise est aux critères de la même famille.

Gallo et Estapé (1994) donnent une définition sensiblement différente. Ils considèrent une firme comme familiale quand :

²² ALLOUCHE José et AMANN Bruno »l'entreprise familiale : un état de l'art ».p9.

- ✓ Plus de 50% du capital est entre les mains d'une famille
- ✓ Certains des membres de la famille sont activement impliqués dans le conseil d'administration ou dans le management d'entreprise.
- **Selon le critère de l'intensité du propriétaire à transmettre l'entreprise**

Il s'agit de la volonté du propriétaire à transmettre l'entreprise à la prochaine génération. Churchill et Hatten (1987) précise qu'une entreprise est familiale par l'anticipation faite qu'un membre plus jeune de la famille assume ou assumera le contrôle de l'entreprise détenue jusqu'alors par un de ses aînés. De manière assez proche, Ward (1987) considère comme familiale une entreprise qui sera transmise à la prochaine génération tant en ce qui concerne le management que le contrôle. Handler (1989) définit l'entreprise familiale comme une organisation dans laquelle les principales décisions opérationnelles et les objectifs quand à la transmission sont influencés par les membres de la famille impliqués dans le management ou dans le conseil d'administration.

A l'heure actuelle, la tendance dominante est plutôt à une approche multicritères 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
- ✓ L'intention de transmettre l'entreprise à la génération future

2.1.3. Définition de l'entreprise familiale selon l'approche systémique

Selon l'approche systémique, l'entreprise familiale est composée de deux sphères : la famille et le business. Selon Kepner « les éléments du système familial sont tellement entremêlés avec ceux de l'entreprise que l'on ne peut les démêler sans perturber sérieusement l'un ou les deux systèmes²³ ». Donc pour lui, l'entreprise familiale représente l'interaction entre deux systèmes sociaux complexes, les systèmes d'affaire et le système familiale qui sont différents en termes de structures, d'objectifs et de tâches.

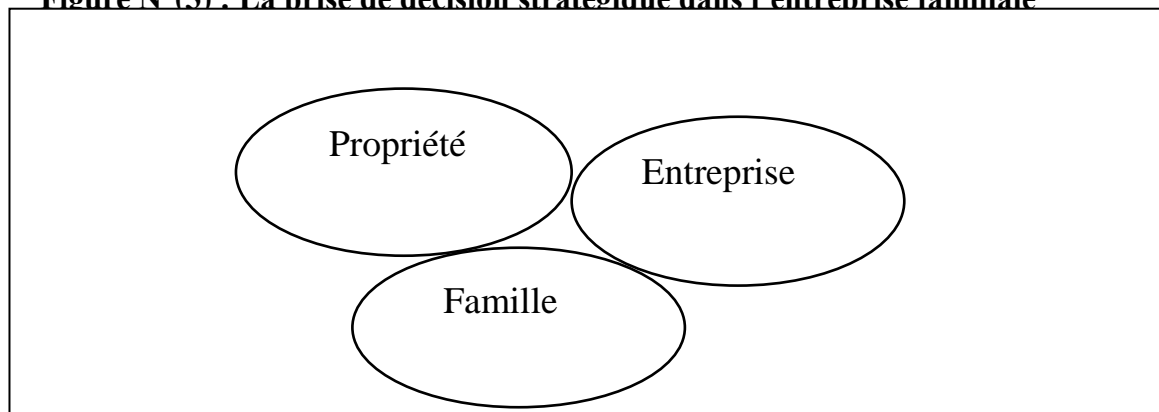
Malgré l'important apport de cette approche, (Hollander et Elman, 1988 ; Whiteside et brown, 1991) ont suggéré de conceptualiser l'entreprise familiale en tant qu'entité unique et d'analyser les caractéristiques du système entreprise/famille en entier. Les études sur les

²³ BASLY Sami, op-cit, 2006, p: 39.

spécificités des entreprises familiales ont contribué à mettre en évidence les caractères pris en compte dans la définition théorique de l'entreprise familiale qui est considéré comme une entité unique. Pour Davis, Pett et Baskin (2000), l'unicité de l'entreprise familiale serait due à : l'évènement de la succession, l'implication familiale dans la prise de décision, la question de développement professionnel des membres de la famille, la question de l'incorporation de gestionnaire non-membres de la famille, l'existence d'un écart entre les objectifs de la famille et les objectifs institutionnels.

Chandler (19977, p. 9), a donné les éléments caractéristique de l'entité "entreprise familial" dans le contexte américain « *dans certaines entreprises, l'entrepreneur et ses proches associés qui ont fondé l'entreprise (et leurs familles respectives), continuent à détenir la majorité du capital. Ils maintiennent une relation personnelle proche avec les managers et présent de leur poids dans les décisions de haut niveau et en particulier celles concernant la politique financière, l'allocation de ressources et la sélection des hauts dirigeants. Une telle entreprise moderne peut être appelée "entreprise entrepreneuriale" ou "familiale" et une économie ou un secteur dominé par de telles entreprises peut être considéré comme un système capitalisme entrepreneurial ou familial.* »²⁴. D'après cette définition, ce sont le contrôle de la propriété et le rôle de la famille dans la pris de décision stratégique qui caractérisent l'entreprise familiale comme le montre la figure suivante.

Figure N°(3) : La prise de décision stratégique dans l'entreprise familiale



Source : COLOT Olivier et coquet Mélanie « la combinaison d'indicateurs comptables et de caractéristiques de propriété et de gestion permet-elle d'expliquer l'endettement financier des PME familiales ? ». université Mons Hainaut. centre de recherche Warocqué. p : 4.

L'entreprise familiale est une entreprise comme les autres si ce n'est l'importance du rôle

²⁴ Idem .p : 40.

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

2.2. L'importance des entreprises familiales

2.2.1 L'importance économique des entreprises familiales

Le constat, s'il est loin d'être exhaustif, est saisissant. Dans un état sur l'entreprise familiale dans le monde, le nombre des firmes familiales ne laisse aucun doute sur leur prédominance et leur importance économique [A. Lank 1994]. D'une manière générale, les entreprises familiales constituent plus les deux-tiers des entreprises dans la sphère des pays occidentaux²⁵ [B.A. Kirschhoff, J.J. Kirschhoff 1987 ; R. Donckels, E. Frohlich 1991 ; S. Cromie, B. Stephenson, D. Monteith 1995]. Leur contribution à la création de richesse, à la création d'emplois et à la compétitivité est majeure [P. Westhead, M. Cowling 1998].

Les chercheurs estiment qu'au moins 90% des entreprises aux Etats-Unis sont possédées et contrôlées par une ou plusieurs familles [A.B. Ibrahim, W.G. Ellis 1994 ; J.H. Astrachan,

T.K. Kolenko (1994), ²⁶qu'elles contribuent à réaliser entre 30 et 60% du PNB et paient la moitié du total des salaires. Un tiers des 500 premières entreprises du classement du magazine *Fortune* sont sous influence de blocs familiaux. Dreux [1990] considérait que l'on pouvait estimer à environs 1,7 million le nombre d'entreprises familiales. En Allemagne, 75% des travailleurs sont employés par des entreprises familiales, contribuant à 66% du PNB. H. Reidel [1994] considère ainsi que 80% des entreprises Allemandes sont des entreprises familiales. En Australie, R. Owens [1994] estime que 75% des entreprises australiennes sont des entreprises familiales et qu'elles emploient 50% des travailleurs. Au

²⁵ Allouche.J et Amann.B, op-cit, p : 46.

²⁶ Gheddache. L (2012), « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », thèse de doctorat en sciences économiques, université Mouloud Maameri de Tizi ouzou.p3.

Chapitre 01 Généralités sur l'entrepreneuriat et l'entreprise familiale

Chili, J.L. Martinez [1994] conclut que les entreprises familiales contribuent très largement au PNB et à l'emploi avec 75% du monde total des entreprises (dont 65% sont des moyennes et grandes entreprises).

Tableau (4) : *Le poids économique des entreprises familiales*

Auteurs	Pays	Poids
Reidel [1994]	Allemagne	75% des travailleurs sont employés par des entreprises familiales, contribuant à 60% du PNB ; 80% des entreprises allemands sont des entreprises familiales.
Owens [1994]	Australie	75% des entreprises australiennes sont des entreprises familiales ; elles emploient 50% des travailleurs.
Martinez [1994]	Chili	75% des entreprises sont des entreprises familiales dont 65% des moyennes et grandes entreprises.
Gallo et Estapé [1992, 1996]	Espagne	Dans les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaire annuel supérieur à \$2 millions, 71% sont des entreprises familiales et dans les 100 premières entreprises espagnoles, 17% sont des entreprises familiales.
Glueck et Meson [1980] ; Ward [1987] ; Ibrahim et Ellis [1994], Astrachan et Kolenko [1994]	Etats-Unis	90% des entreprises sont possédées par des familles ; elles contribuent à réaliser entre 30 et 60% du PNB et paient la moitié du total des salaires.
Allouche et Amman [1995]	France	Sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à capitale français, 59% sont familiales.

Source : Allouche et Amann (2000), P 47.

En Espagne, au sein des entreprises qui réalisent un chiffre d'affaire annuel supérieur à \$2 millions, 71% sont des entreprises familiales et dans les 100 premières entreprises espagnoles, 17% sont des entreprises familiales. Au Royaume-Unis, 76% des 8000 premières sont des entreprises familiales avec les plus fortes proportions dans les grandes entreprises.

En Europe occidentale, entre 45% et 65% du PNB et de l'emploi sont assurés par des entreprises familiales. Le plus bas niveau de l'activité familiale se situe au Portugal et le plus

haut en Italie où 99% des entreprises sont des entreprises familiales [M.A. Gallo 1994]. En ce qui concerne la France, le poids des entreprises familiales reste assez peu étudié. On estime que 63% des entreprises de 50 millions à 2 milliards de chiffre d'affaire sont contrôlées par des familles.

2.2.2 Le rôle sociétal des entreprises familiales

Participant d'une voie de recherche proche, un deuxième courant s'est attaché à l'analyse du rôle sociétal des entreprises familiales. Représentants impliqués dans ce courant, M. Novak [1983] et D.T. Jaffe [1990] précisent que les bases des analyses de l'économie ne sont ni les travailleurs individuels, ni les entrepreneurs, ni les entreprises, mais les familles qui créent, contrôlent et organisent les affaires. D'une manière générale, un certain nombre de recherches sont axées sur l'étude des modes de recouvrement entre familles et entreprises familiales et systèmes socio-économiques auxquels elles appartiennent. Ainsi met-on évidence l'absence (ou faiblesse) de l'organisation de la transition entre générations comme cause de changement de contrôle [J.L. Ward 1987]. Les valeurs différentes des nouveaux propriétaires ont un impact souvent négatif, à la fois en termes de performances mais également sur la famille et la communauté.

J.H. Astrachan [1988] a mis en évidence le caractère crucial de cette sensibilité au changement (de contrôle, de management) à travers la remise en cause d'une culture d'entreprise existante dans ses effets néfastes sur la performance de longue durée

Tableau (5) : *Le rôle sociétal des entreprises familiales*²⁷

Auteurs	Critère d'analyse	Conclusions
Novak [1983], Jaffe [1990]	La famille comme base des analyses de l'économie	Ce sont les familles qui créent, contrôlent et organisent les affaires et non les travailleurs, les entrepreneurs ou les entreprises
Ward [1987]	L'organisation de la transition entre génération comme cause de changement de contrôle	Les valeurs différentes des nouveaux propriétaires ont un impact souvent négatif, à la fois en terme de performances mais

²⁷ ALLOUCHE José et AMANN Bruno « l'entreprise familiale : un état d'art ». P : 46, P47, P 48.

		également sur la famille et la communauté
Astrachan [1988]	La sensibilité au changement de contrôle ou de management	Cette sensibilité entraîne la remise en cause d'une culture d'entreprise existante et a des effets néfastes sur la performance de longue durée.
Astrachan [1988]	Les valeurs propres à l'entreprise familiale et leur influence sociale	Les entreprises familiales sont plus conscientes socialement, que les membres de la famille acceptent de plus grands sacrifices et acceptent des pertes de longue durée pour sauver l'entreprise
Upton [1995]	Financement de la transition	Conséquences (néfastes) de la transmission des entreprises familiales à deuxième génération.
Prokesch [1986], Longenecker et al. [1989], Lyman, [1991]	Attrait des entreprises familiales	Elles sont préférées pour les consommateurs, plus impliquées à leur service, offrent des opportunités plus grandes aux femmes, ont une meilleure politique sociale et ont un respect plus grand des traditions.

Le financement de la transition est une préoccupation actuelle des chercheurs américains [N. Upton 1995]. En 1990, dans cet esprit, le magazine Fortune remarquait qu'une large majorité des entreprises familiales américaines restait encore sous le contrôle des entrepreneurs qui les avaient créées après la deuxième guerre mondiale et pendant le conflit coréen. Le problème dans les quinze années à venir serait celui de la transmission à la deuxième génération. Un grand nombre de fonds de pensions ont fait de la transition des entreprises familiales une de leur préoccupation majeure : N. Upton [1995] mentionne la création de fonds spécialisés dans ce domaine aux Etats-Unis.

Dans des domaines plus variés, la littérature sur les entreprises familiales montre que celles-ci sont préférées par les consommateurs, plus impliquées à leur service, offrent des opportunités plus grandes aux femmes, ont une meilleure politique sociale et ont un respect plus grand des traditions [J. Longenecker et al. 1989 ; A.R. Lyman 1991 ; S. Prokesch 1986]. J.H. Astrachan [1988] estime que les entreprises familiales sont plus conscientes socialement, que les membres de la famille acceptent de plus grands sacrifices et acceptent des pertes de longue durée pour sauver l'entreprise. J.A. Davis, R. Taguiri [1982] justifient ceci par la double influence des valeurs interactives entreprise/famille.

2.3. Les caractéristiques des entreprises familiales

Dans cette partie, nous allons étudier les caractéristiques des entreprises familiales selon leur poids économique et leur mode de gestion ainsi que la culture et la sociabilité de l'entreprise familiale.

2.3.1. Les caractéristiques économiques des entreprises familiales

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

Quant aux caractéristiques négatives se manifestent dans leur structure de financement. Selon Leach (1991) les entreprises familiales ont plus de difficultés à augmenter leur capital car elles bénéficient moins des ressources externes. Les entreprises familiales sont hésitantes à recourir aux capitaux externes de peur de perdre le contrôle (Habbershon, Williams et MacMillan, 2003 ; Fama et Jensen, 1983). Les entreprises familiales se focalisent alors, sur des investissements et des financements moins risqués, ce qui les incite à privilégier l'autofinancement à l'endettement afin de limiter les risques de faillite.

Sharma, Chrisman et Chua, (1996) indiquent que malgré l'importante production, les entreprises familiales ne vont pas forcément réaliser des profits. Ainsi, la différence entre les entreprises familiales et non familiales réside dans le fait que les entreprises non familiales base sa stratégie sur la maximisation des profits à court terme et les entreprises familiales cherchent à créer de la valeur en réinjectant leur bénéfices par conséquent ces entreprises ne

peuvent pas dégager une masse de profit importantes même si elles produisent beaucoup mais l'objectif de rendement n'est pas leur objectif principal d'un grand nombre d'entre elles.

2.3.2. Les caractéristiques de gestion

Le management d'une entreprise familiale diffère d'une entreprise familiale à une entreprise non familiale et possède des caractéristiques positives et négatives. Concernent les ressources humaine, Sharma, chrisma, et Chua (1996) notent que les entreprises familiales cherchent toujours à atteindre le bonheur des employés, à améliorer les compétences personnelles, comme elle cherche aussi à réaliser des bénéfices même si ce n'est pas son principal objectif. Cependant ce qui pourrait caractériser l'entreprise familiale serait le fait que le bonheur des employés passe par le maintien des emplois et la stabilité que véhiculent ces entreprises.

Les entreprises dirigeantes d'une entreprise familiale considèrent leurs entreprises comme une propriété familiale, dans ce cas la priorité est d'abord pour les membres de la famille qui cherchent un emploi stable, c'est-à-dire la question du recrutement est vite tranchée puisque l'entrepreneur pense d'abord aux membres de sa famille avant de songer au recrutement externe. On retrouve là aussi une logique axée non pas sur la compétence mais sur la capacité à offrir aux membres de sa communauté l'occasion d'exercer un emploi en contrepartie d'une adhésion totale à la culture de l'entreprise, et dans les moments difficiles de l'entreprise, ses employés sauront faire face aux changements imprévisibles par exemple (accepter d'être payé plus tard et parfois baisse de salaire, etc.).

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

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

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

2.3.3. Les caractéristiques sociales et culturelles

Pour les caractéristiques sociales certains auteurs affirment que les entreprises familiales possèdent une conscience sociale et que leur dirigeants se sentent responsables socialement (Astrachan, Allouche et Amann 2000). Les membres de la famille accepteraient de plus grands sacrifices et des pertes de longues durées pour sauver l'entreprise.

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

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

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

Enfin, l'émotion serait plus présente dans les entreprises familiales par rapport aux autres

types d'organisation, créant parfois des difficultés à gérer les conflits. A ces émotions

S'ajoute la particularité communicationnelle, c.à.d le discours familial qui n'est pas seulement un mode de communication mais il apporte une signification aux actions des employés.

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

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

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

2.4. Les objectifs de l'entreprise familiale

Les objectifs de l'entreprise familiale sont multiples et complexes puisqu'ils sont l'expression des besoins de la famille et ceux de l'entreprise. **La pérennité** constitue l'objectif prioritaire de la plupart des entreprises familiales. D'après Mignon (2000), ²⁸la pérennité est synonyme de pérennité de contrôle (capital) mais aussi de pérennité de direction.

Selon C. Barrédy (2002), « *les deux principaux objectifs de l'entreprise familiale constituent le développement et la conservation du caractère familiale*²⁹ ». Préserver le caractère familial de l'entreprise suppose que la famille garde la place prépondérante qu'elle occupe

²⁸ Basly.Sami « propriété, décision, stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique », colloque de l'association Française de finance, juin, p 17.

²⁹ Barredy.C(2002) « Structures juridiques, gouvernance et développement de l'entreprise » dans « la gestion des entreprises familiales », sous la direction de J.Gaby et G.hirigoyen, ed Economica, Paris, P19.

au sein de l'entreprise³⁰. Cela se traduit par le maintien du contrôle de la propriété (détention majoritaire du capital) et de management (direction) entre les mains de cette famille. Le dirigeant-proprétaire est souvent soucieux de la préservation du contrôle familial sur l'entreprise dans le but de transmettre le patrimoine aux générations futures. La transmission familiale constitue donc, l'ultime défi à relever par la majorité des entreprises familiales. La recherche de la pérennité de l'entreprise rend par conséquent, le comportement du dirigeant-proprétaire vis-à-vis de la croissance problématique puisque celle-là, entraîne une perte du contrôle familial sur l'entreprise au fur et à mesure qu'elle croît.

Les objectifs de l'entreprise familiale ne diffèrent pas des autres types d'entreprises, ils peuvent être aussi comme suit :

- ✚ Renforcer le rôle de la famille dans l'activité économique et imposer le nom de la famille dans la vie social et commercial ;
- ✚ Assurer une bonne gestion de patrimoine de l'entreprise par l'introduction de la famille dans l'entreprise ;
- ✚ Assurer le travail et la richesse pour les membres de la famille et l'accroissement de leur revenus ;
- ✚ Utiliser les fonds de la famille pour l'intérêt générale de la famille non pas l'intérêt individuelle.

2.5. Le comportement stratégique de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale se caractérise par l'articulation de deux ensembles que sont la famille et l'entreprise dont l'influence sur le processus et les enjeux stratégiques est significatives. Cette influence devient plus importante lorsque l'implication de la famille propriétaire dans l'entreprise est très forte. Ainsi, de l'intersection des considérations familiales et de l'entreprise, il en découle un comportement stratégique spécifique à l'entreprise familiale. D'une manière générale, les recherches en stratégie de l'entreprise familiale, convergent sur certains points :

2.5.1. L'engagement à long terme vis-à-vis de la continuité de l'entreprise

L'engagement à long terme vis-à-vis de la continuité de l'entreprise constitue en effet, l'une des missions que l'entreprise familiale se fixe explicitement (Danco, 1975). Pour la famille,

³⁰ Idem.

l'entreprise n'est pas un investissement dont le but se limite à garantir un rendement économique. Il existe en effet, entre la famille et l'entreprise une relation plus profonde qui dépasse l'aspect professionnel. Il s'agit d'une relation affective et quasi-amoureuse.

L'entreprise garantit à la famille une sécurité financière, Fournit à ses membres une opportunité d'emploi et, surtout, leur permet de s'accomplir et d'étancher leur soif entrepreneuriale. La famille, en contrepartie, soutient l'entreprise par tous les moyens et fait des sacrifices importants afin d'assurer sa survie et son développement. Qui plus est, cette relation n'est pas éphémère mais est transmise par le fondateur à ses successeurs. Il existe un engagement familial durable envers l'entreprise. Ce caractère d'engagement, le plus souvent propre à l'entreprise familiale, n'est pas uniquement un sentiment de la famille envers son entreprise, il se traduit aussi, dans les principes et pratiques de direction et de gestion.

Aussi, Ward (1987) ³¹préconise que les entreprises familiales sont capables d'œuvrer pour un objectif qui peut ne donner ses fruits que des années plus tard. Pour Simon (1996), la performance de ces entreprises tient au fait que leurs stratégies sont basées sur la patience et l'obstination et sur une interaction intense et durable avec les clients. Ces entreprises ne seraient pas nécessairement attirées par les investissements à la mode, consacrés par l'opinion publique ou l'actualité, mais sont capables de s'investir dans des actions ou projets dont la réputation auprès des investisseurs n'est pas bonne, du moment où ces investissements satisfont leur logique de long terme.

2.5.2. L'orientation vers l'environnement familiale et intérieur (repli sur soi)

Donckels et Frohlich (1991) ³²ont pu conclure que les entreprises familiales sont orientées vers l'environnement familial. Leur comportement stratégique est plutôt conservateur et leur équipe dirigeante comprend le plus souvent des généralistes.

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'efficacité des opérations plutôt que par une orientation "extérieure" ("

³¹ Ibid , P25.

³²Moumou.O « Les déterminants et les obstacles à l'internationalisation des PME familiales algériennes », communication sur les difficultés organisationnelles et entrepreneuriales des entreprises familiales algériennes à l'international, Université Mouloud Maameri, Tizi Ouzou, P7.

Outward orientation “) vers de nouveaux marchés.³³

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 familiale³⁴. Sa préférence irait davantage vers l'expansion nationale dans la même activité ou dans une activité sensiblement proche.

Au total, les entreprises familiales exhiberaient ainsi une rigidité latérale qui se traduit par une “ léthargie “ dans la direction stratégique. L'entreprise ne désire pas prendre des risques, ne veut pas s'associer et partager le pouvoir pour une quelconque activité et ne veut surtout pas créer des problèmes parmi les membres de la famille. En se basant sur la typologie de comportements stratégiques de Miles et Snow (1987), Daily et Dollinger (1992) observent que les entreprises familiales réagissent lentement aux changements environnementaux³⁵. Les auteurs estiment qu'elles auraient les profils “ *defender* “ et “ *reactor* “.

Gudmundson et Ali. (1999) modèrent ces observations et montrent que les entreprises familiale qui n'opèrent pas dans un secteur de grande consommation mais, dans un secteur l'industrie comparativement à leur homologue non familiales. Il semble, par ailleurs, que le fait que l'entreprise soit de petite taille, soit associé avec son orientation stratégique de concentration sur une niche de produits et de clients et au fort caractère local de son orientation stratégique. Non seulement, se concentre-t-elle sur une niche mais elle privilégie aussi une ou deux lignes de produits ou services (Simon, 1996), une seule activité, ou un seul marché où le service “ fait sur mesure “ est fréquent (Gallo et Sveen, 1991).

Conclusion

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

³³ Dimnagjingar.R (2012), « Gouvernance et performances des PME familiales », Thèse de Doctorat, université des sciences et technologies de LILLE (France) et Institut d'Administration des entreprises, P 78.

³⁴ Basly.S (2007), op-cit, P25.

³⁵ Dimnagjingar.R (2012), op-cit, p 51.

aperçu sur le processus de création de l'entreprise.

Les chercheurs sur le thème de l'entrepreneuriat qui ont beaucoup progressé ces dernières années, reconnaissent tout le caractère complexe et multidimensionnel du phénomène.

L'entrepreneuriat est un phénomène combinant un individu et une organisation. L'un se définit par rapport à l'autre et vice versa.

L'entrepreneuriat est l'ensemble des activités et des démarches qu'impliquent la création et le développement d'une entreprise et plus généralement la création d'activité. L'entrepreneuriat décrit ce que font les entrepreneurs car, à l'origine d'une entreprise, il y a toujours un individu doté d'un certain esprit d'entreprise et d'une volonté d'entreprendre.

Ce premier chapitre nous a permis également d'avoir une vue d'ensemble sur l'entreprise familiale. Ainsi, nous avons vu que malgré la pluralité des recherches s'intéressant de plus en plus à l'entreprise familiale, on arrive toujours pas à développer une théorie solide pour appréhender ce qu'est réellement une entreprise familiale, car il ne peut l'être à partir de formes juridiques spécifiques ou de critères de taille spécifiques. Les définitions proposées sont donc nombreuses et hétérogènes, avec, très souvent, une forte intégration d'éléments qualitatifs difficilement identifiables. Cependant, les trois principaux critères retenus qui permettent d'identifier les entreprises familiales sont le contrôle du capital par la famille, la participation active de la famille dans la gestion de l'entreprise et enfin, la transmission ou la volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante. Différentes enquêtes antérieures réalisées dans le monde entier nous démontrent leur importance et leurs caractéristiques.

Chapitre II:

les déterminants de l'entrepreneuriat familial.

Introduction

De nombreuses familles engagées dans des affaires témoignent d'un esprit d'entreprendre qui se transmet de génération en génération et diffuse très largement au sein de la famille qui joue le rôle d'un incubateur de culture entrepreneuriale (Steir, 2009), notamment la famille est considérée comme l'essence même de l'entreprise familiale et le foyer de l'entrepreneuriat. Cet état d'esprit qui encourage et facilite les initiatives et les comportements innovants des membres de la famille a pour conséquent, notamment la création et la reprise d'entreprises.

Le choix de la décision stratégique qui consiste de la création des entreprises revient le plus souvent au propriétaire-dirigeant car ce dernier, il travaille sur l'intégration des considérations de l'entreprise et de la famille, son objectif est de pousser à créer de nouvelles entreprises et de maintenir leurs croissances dans le but de protéger le patrimoine familial.

L'objectif de ce chapitre est de comprendre le rôle de la famille et son influence sur le processus entrepreneurial ainsi que les déterminants de l'entrepreneuriat familial.

Section 01 : rôle et impact de la famille sur le processus entrepreneurial**1.1 Définition et composition de la famille**

Bien que la famille soit considérée comme l'essence même de l'entreprise familiale et le foyer de l'entrepreneuriat (Rogoff et Heck, 2003), très peu d'auteurs prennent la peine de préciser ce que recouvre le concept de famille (Aldrich et Cliff, 2003 ; Clark, 2008). La plupart du temps, on ne sait rien de sa composition, l'âge de ses membres ou leur nombre, de sa structure et des rôles de chacun, des obligations qui régissent les relations de dépendance et d'entraide entre ses membres et entre les générations (Bertrand et Shoar, 2006).

Dans le langage courant, la famille renvoie implicitement à un groupe de personnes reliées entre elles par des liens de sang, de mariage ou d'adoption (Rothausen, 1999). Si ces personnes vivent sous le même toit (critère de résidence), cette définition de la famille se superpose à celle de ménage, utilisée dans les études démographiques et les statistiques nationales (Bonvalet et Lelièvre, 1995 ; Steier, 2009). Elle renvoie à la famille nucléaire ou famille conjugale constituée de deux parents de sexes différents et de leur enfants vivant avec eux, conception de la famille américaine blanche définie par Talcott Parson qui la caractérise par son individualisme et son isolement par rapport au réseau de la parenté (Déchaux, 2003). Mais, la famille n'est pas une île (Martin, 2001 ; Nordqvist et Goel, 2008). Ses frontières sont

perméables. Les obligations familiales s'étendent souvent au-delà de la famille conjugale, dès lors qu'on tient compte des devoirs de soutien et d'entraide qui relient les générations et les personnes apparentées. C'est dire que la famille étendue peut influencer les membres de la famille nucléaire et vice versa. Il en va de même dans les entreprises familiales où la parenté peut exercer de l'influence sans être actionnaire, ni directement impliquée dans le management de l'entreprise (Anderson et al. 2005).

Plus ou moins inclusive, la notion de famille est fondée culturellement et historiquement. Les obligations de ses membres les uns envers les autres et leur rôles respectifs varient selon les cultures, voire entre les groupes ethniques (Puryear et al. 2008), ce qui influence notamment les valeurs, les buts et les modes de gestion des entreprises familiales dans le monde (Gupta et al. 2008 ; Sharma et al. 2007). De même, la notion de famille évolue dans le temps, la famille du siècle dernier ne ressemble pas à celle d'aujourd'hui (Quéniart et Hurtubise, 1998). C'est pourquoi, bien que commode, la définition de la famille nucléaire ou conjugale n'est pas adaptée aux configurations familiales contemporaines, avec les unions libres, les familles recomposées, la monoparentalité ou encore, la polygamie (Rothausen, 1999 ; Martin, 2001).

En somme, l'emploi du terme 'famille' est à géométrie variable « la définition de la famille dépend du contexte culturel du chercheur comme de ses objectifs de recherche » (Pieper et Klein, 2007, p. 306). Par conséquent, pour éviter les écueils d'une vision ethno centrée de la famille, il devient impératif de préciser le type de famille sous-tendant les recherches en entrepreneuriat comme en entreprise familiale, afin ne pas amalgamer dans des conclusions générales des réalités diverses et donc incommensurable.

1.2. Le rôle de la famille dans le processus entrepreneurial

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

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

Les entreprises familiales se caractérisent par l'intégration de la famille dans la gestion des affaires (Habbershon et Williams 1999). Cette intégration donne un caractère distinctif aux entreprises familiales. Simon et Hitt (2003) ont identifié cinq types de capitaux spécifiques aux entreprises familiales dont le capital humain, le capital social, le capital financier latent, le capital de survie :

A. Le capital humain

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

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

Dans l'entreprise familiale, ce savoir est porteur à la fois des attributs positifs et négatifs.

D'une part il inclut un fort engagement (Donnelly 1964, Horton 1986, Hitt et al 2001) des rapports intimes et amicaux et un fort potentiel pour le développement du savoir organisationnel (Horton 1986), grâce au contact et à l'expérience (Lane et Lubatkin 1998, Hitt et al 2001). Le savoir tacite permet aux entreprises familiales de développer un avantage par rapport aux autres entreprises non familiales. D'autre part, le capital humain dans l'entreprise familiale demeure compliqué. Les membres de la famille ont un double rôle et gère à la fois les rapports familiaux et les rapports professionnels. Cette dualité rend le capital humain complexe et particulier (favorable et défavorable) par rapport aux entreprises non familiales (Simon, Hitt 2003). En outre, cette dualité fait que les managers qualifiés évitent les entreprises familiales vu l'exclusivité de la succession, le potentiel limité pour le

développement professionnel et le manque de professionnalisme (Covin 1994a, 1994b, Burak et Calero 1981, Donnelley 1964, Horton 1986, Hitt et al 2001).

B. Le capital social

Pierre Bourdieu fut l'un des premiers à traiter ce thème dans les années 80. Pour lui, il peut être défini comme étant « *le cumul des ressources réelles ou potentielles liée à la possession d'un réseau de rapports plus ou moins institutionnalisée de la connaissance ou de l'identification mutuelle* »¹ (Bourdieu 1985, p 248 ; 1980). Selon Nahapiet et Ghoshal (1998), le capital social représente les ressources réelles et potentielles intégrées, disponibles, et dérivées du réseau des rapports que possède un individu ou une unité sociale. Ainsi, toutes les définitions données au capital social mettent l'accent sur l'utilisation des ressources sociales à des fins économiques (Coleman, 1988 ; Burt, 1992 ; Biggart et Castanias, 2001).

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

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

Le capital social familial représente une caractéristique spécifique à ce type d'organisation. Il s'établit sur la base d'interactions fortes dans un cercle restreint et choisi d'individus. On peut donc s'attendre à ce que ce capital social fondé sur la solidarité familiale génère des caractéristiques managériales spécifiques à l'organisation. Autrement dit, ces interactions

¹ Baccari Emna et MAOUFOUD Salma « Inégalité des chances : le rôle de la famille dans la création d'entreprise ». 9^{ème} congrès de l'association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME.P5.

sociales (d'origine familiale) vont influencer les interactions organisationnelles et économiques (dans l'entreprise). Elles permettront notamment à l'entreprise familiale de tirer profit de ressources disponibles à travers les contacts, ou ses connexions (Nahapiet et Ghoshal, 1998). La plupart des avantages concurrentiels spécifiques des firmes familiales puisent leurs racines dans le réseau familial et les processus organisationnels de ces entreprises (Habbershon et Williams, 1999).

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

C. Le capital financier latent

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

Le capital latent est un capital financier investi sans générer d'argent liquide pendant de longues périodes (Dobrzynski, 1993). Beaucoup d'entreprises essaient de développer sur le long terme des investissements rationnels, mais cette stratégie est difficile à appliquer, du fait que dans certains marchés tel que celui des USA, ce type de stratégies n'est pas répandu. Cependant, les sociétés avec le capital latent développent des stratégies plus créatrices et plus innovatrices (Kang, 2000 ; Teece, 1992). De ce fait, le capital latent est un capital de valeur pour l'entreprise familiale.

D. Le capital de survie

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

1.3. La famille : lieu de culture et d'expérience entrepreneuriale²

Pour certains auteurs, la famille est une source d'oxygène qui alimente la flamme entrepreneuriale (Rogoff et Heck, 2003). La famille est présente tout au long du processus entrepreneurial : les parents influencent les enfants, les inspirent, leur transmettant des valeurs, façonnent des attitudes favorables au comportement entrepreneurial et les soutiennent lorsqu'ils créent des entreprises (Dyer et Handler, 1994 ; Saporta, 2002).

La famille transmet l'esprit d'entreprendre et offre des terrains d'acculturation et d'apprentissage à ses membres (Saporta, 2002). Très tôt, au sein d'une famille dans laquelle œuvre(nt) un ou des entrepreneur(s), l'exposition à des valeurs, à des situations, à des problèmes, peut conduire des individus d'autres à développer une intention d'entreprendre (création de leur propre entreprise, reprise de l'entreprise familiales, etc.) et à renforcer leur perceptions d'auto-efficacité entrepreneuriale.

L'immersion au sein d'une famille, les expériences familiales, contribuent à influencer les valeurs, les attitudes et les comportements des individus tout au long de leurs vies. Les orientations et les comportements des individus sont influencés par un certain nombre de facteurs personnels et environnementaux. Les chercheurs en entrepreneuriat ont ainsi montré l'importance du statut social des activités et des situations entrepreneuriales dans

² Fayolle, A, & Bégin, L. (2009). Entrepreneuriat familial : croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ? Management international. Vol 14, N° 1, 2009.PP 12-23.

l'environnement proche des individus (Begley et al, 1997 ; Schmitt-Rodermund, 2004). En particulier, il a été démontré empiriquement une corrélation entre le rôle des proches comme modèles à émuler, et la préférence pour une carrière centrée sur le travail autonome (Matthexs et Moser, 1995 ; Scott et Twomey, 1988). En outre, Shapero et Sokol (1982) ont avancé que la famille, en particulier le père ou la mère, joue un rôle très puissant en développant la désirabilité et la faisabilité des actions entrepreneuriales. Scott et Twomey (1988) ont constaté que les individus dont les parents possèdent (ou on possédé) une petite entreprise exprimaient la préférence la plus élevée pour le travail autonome et à l'inverse, la moins importante pour des situations de salariés dans de grand entreprises. Matthews et Moser (1995) ont quant à eux identifié un lien significatif entre la présence de modèles de référence parentaux entrepreneuriaux et le niveau des intentions entrepreneuriales.

Les expériences entrepreneurial antérieures apparaissent également comme les facteurs qui peuvent agir sur les intentions et les comportements entrepreneuriaux (Hills et Welesch, 1986 ; Kent et al, 1982). Ces expériences entrepreneuriales peuvent correspondre à quatre sources d'exposition possibles pour un individu donné (Krueger, 1993) : une présence concrète de l'entrepreneuriat dans sa propre famille, un autre parent ou un ami qui a entreprise, un emploi passé ou présent dans une petite entreprise (qui peut être familiale), et enfin, le fait d'avoir démarré sa propre entreprise. Cette délimitation inclut donc les phénomènes d'émulation des proches. Krueger (1993) tient compte, dans sa recherche, de l'importance quantitative (« ampleur ») et qualitative (« positivité ») des expériences et trouve des liens significatifs entre des expositions entrepreneuriales antérieures positives et les antécédents de l'intention d'entreprendre. Ses résultats sont largement confirmés par la recherche de Peterman et Kennedy (2003) réalisée à partir d'un échantillon de lycéens australiens ou encore celle de Tkachev et Kolvereid (1999) qui concerne des étudiants russes. Plus spécifiquement dans le champ de l'entreprise familiale, une étude de Carr et Sequeira (2007), utilisant la théorie du comportement planifié de Ajzen (1991, 2002), démontre les effets directs et indirects de l'exposition antérieure à des affaires familiales sur l'intention d'entreprendre.

Mais ces travaux montrent que la relation n'est pas toujours positive et Krueger (1993), entre autres, met en évidence le fait que des expositions entrepreneuriales antérieures perçues négativement par des individus, peuvent les détourner de l'entrepreneuriat et donc, vraisemblablement, de l'entreprise familiale.

1.4. La famille : un premier noyau entrepreneurial³

L'individu reflète l'image d'une réalité sociale qui est en grande partie forgée par sa famille car celle-ci détermine ses comportements et lui transmet les valeurs qu'on voudrait qu'il partage (Boudabbous, 2011). Elle est le premier milieu de socialisation au sein duquel il commence à s'initier aux règles de la vie (Ben Salem, 2002). Elle joue le rôle d'un sculpteur qui conçoit et réalise la personnalité du jeune individu : « *la famille contribue au développement de son individualité, de son système d'appréciation, de la perception de soi, du monde environnant et de sa créativité* » (Karbowniczek, 2010).

Parmi les facteurs contextuels déclencheurs du processus entrepreneurial, la famille (parents, frère, sœurs, oncles, cousins, etc.) comprenant un ou plusieurs entrepreneurs figure dans les écrits académiques en tête de liste car il s'agit du vecteur primaire de la socialisation entrepreneuriale. Les enfants ayant tendance à reproduire les schémas et comportement de leur plus proche parents, les jeunes issus d'une famille d'entrepreneurs seraient ainsi plus déposés à entreprendre (Sénicourt et Verstraete, 2000) : « *en valorisant l'entrepreneuriat, la famille incite les jeunes à transformer leur rêves en réalité ; dans ce cas et seulement dans ce cas, le lien entre l'arbre et le fruit est concrétisé* » (Ruel, 2004). La propension de cette population à créer une entreprise serait élevée en raison du transfert de l'esprit d'entreprise, de la vocation entrepreneuriale, des qualités et des compétences requises pour accéder à la fonction d'entrepreneur (Pailot, 2000). Au-delà de la désirabilité entrepreneuriale transmise ou la volonté de « perpétuer la tradition familiale », la faisabilité simplifiée du projet du fait de l'intervention des parents accentue la disposition mentale et technique à créer une entreprise. A cet égard, Ben Kahla (2006) précise qu'un individu dont le père est entrepreneur peut bénéficier du statut de ce dernier sur trois niveaux : la transmission d'un capital matériel, la transmission d'un réseau social et d'affaires et la transmission d'un savoir-faire en matière de création et de gestion d'entreprise. Ces transmissions s'opèrent à travers deux grands registres obéissant à des lois porteuses de déterminations puissantes mais contradictoires : registre patrimonial (valeurs, mémoire, éducation, positions sociales, etc.) et un registre psychique (désirs narcissiques, identifications conscientes et inconscientes, etc.) (Gaulejac, 1999). Par ces processus de liaison, les parents transmettent à leur descendance leurs façons d'éprouver le monde et de le penser, leur vécu et leur récit de l'histoire familial. Il s'agit là

³ Sarhan Abdennadher, Karim Trabelsi et Sami Boudabbous : influence de la famille et réseau relationnel sur l'acte entrepreneurial : cas des entrepreneurs tunisiens, édition EMS, N° 10,2015/2, PP 11 à 21.

d'un patrimoine implicite d'images et de croyances représentant les prémisses de la destinée entrepreneuriale.

Relativement au débat « inné-acquis », Sénicourt et Verstraete (2000) s'opposent à l'idée qu'un individu puisse naître entrepreneur, c'est-à-dire qu'il y aurait une inscription génétique de la propension à entreprendre. Par contre selon ces auteurs, la socialisation entrepreneuriale commence très tôt pour les jeunes issus d'une famille d'entrepreneurs. En effet, en tant qu'institution façonnant les attitudes et les comportements de ses membres (Nabli, 2009), ce type de famille oriente ces derniers vers la voie entrepreneuriale dès le plus jeune âge. Le choix d'une carrière d'entrepreneur devient dès lors évident pour eux. Ils ont plus enclins à entreprendre non pas parce que leur capacités entrepreneuriales sont supérieures, mais parce que le contact parental a rendu leur choix de devenir entrepreneur naturel et accessible. A ce sujet, Fayolle (2003) précise que le taux de reproduction sociale est souvent supérieur à 50 % dans les milieux entrepreneuriaux. D'après cet auteur, les entrepreneurs sont le plus souvent issus de famille dans lesquelles un des parents est de profession libérale, indépendant ou propriétaire d'une société. Il s'agit en quelque sorte de modèle à suivre.

En résumé, la famille d'entrepreneurs constitue le lien privilégié de transfert de valeurs entrepreneuriales chez l'individu et donc de l'éclosion d'une vocation entrepreneuriale chez ce dernier. Elle facilite la décision entrepreneuriale grâce à ses apports matériels et immatériels à l'instant de l'expérience professionnelle, les fonds propres fournis le repérage d'opportunité d'affaires et la constitution d'un réseau de partenaire : « *le milieu socio-économique de la famille influence le développement du capital social et du capital humain, qui à leur tour affectent la capacité d'un entrepreneur à identifier et à saisir les opportunités d'affaires* » (Anderson et Miller, 2003).

1.5. La famille : Lieu D'accompagnement et de soutien de la dynamique entrepreneuriale ⁴

La famille constitue un contexte particulier pour l'entrepreneuriat. Elle génère un ensemble idiosyncratique de ressources et de capacités qui va s'avérer très utile lors de la création d'entreprise (Habbershon, 2006). La famille soutient et accompagne le démarrage des entreprises, par des fonds du temps, des conseils, et des encouragements (Saporta, 2002). De ce fait, elle contribue à fertiliser et nourrir des dynamiques essentiellement individuelles, qui

⁴ Fayolle, A, & Bégin, L. (2009), op cit, PP 12-23.

concernent certains de ses membres, mais aussi elle peut jouer un rôle non négligeable dans le développement économique du territoire où elle se situe (Poutziouris et al. 1997).

Pistrui et al. (2001), dans leur recherche, s'intéressent aux entrepreneurs chinois, aux entreprises qu'ils créent et développent, ainsi qu'aux forces liées aux familles, qui façonnent le développement des PME en Chine. Les résultats de l'étude suggèrent que les motivations des entrepreneurs privilégient le besoin d'accomplissement dans une recherche d'indépendance et le besoin d'apprentissage autour d'un centrage familial. Satisfaire de tels besoins n'est envisageable qu'avec un soutien, quasi inconditionnel des conjoints. Selon Van Auken et Werbel (2006), le soutien et l'engagement des épouses semblent bien constituer un des facteurs clés de renforcement des motivations et de bon achèvement du processus entrepreneurial; la décision de créer une entreprise pourrait dépendre aussi du degré de partage d'une vision commune entre l'entrepreneur naissant et son épouse sur les buts, les risques et les bénéfices, au sens large, de la nouvelle activité. Dans le même registre, Klyver (2007) montre que l'implication des membres de la famille évolue au cours de la phase de pré-démarrage et démarrage lors de la création d'une entreprise, qu'elle devienne ou non une entreprise familiale.

La famille peut apporter d'autres types d'appuis et de ressources à ses membres créateurs de leur propre entreprise. Par exemple, l'étude de Au et Kwan (2009) montre que les entrepreneurs chinois recherchent au sein de leur famille les ressources financières initiales plutôt qu'auprès de financeurs externes et ce d'autant plus qu'ils attendent de ce comportement des coûts de transaction plus faibles. L'argent est certes important pour créer une entreprise, mais le capital humain, en générale, l'est bien davantage. Le capital humain spécifique développé dans un contexte familial, à travers notamment des expériences professionnelles réalisées au sein des entreprises familiales, apparaît être d'une grande utilité quand les générations descendantes décident de se mettre à leur compte (Fairlie et Robb, 2007 ; White et al, 2007).

Enfin, la famille, inextricablement liée à la PME, contribue à la dynamique de l'entrepreneuriat local et au développement économique des territoires. Pour n'en donner qu'un exemple, l'étude de Poutziouris et al. (1997) discute de l'impact des entreprises familiales dans les Balkans pour montrer que leur dynamisme entrepreneurial contribue à régénérer des marchés locaux et à stimuler l'économie de marché. Traditionnellement, la famille fournit les fonds, le travail et la gestion qui permettent de mettre sur pied des PME,

donc, de ce point de vue, elle soutient activement l'entrepreneuriat. Mais les revenus de la famille proviennent directement de l'activité de ces entreprises familiales.

Section 02 : Les déterminants de l'entrepreneuriat familial

2.1. La famille

La famille affecte les pratiques managériales dans la firme familiale (Arregle, Durand et Very, 2004). En effet, la famille peut intervenir pour protéger ses intérêts dans l'entreprise, intérêts qui balancent souvent le désir d'obtenir de nouveaux gains, de protéger le patrimoine de départ et de créer des opportunités d'emplois futurs pour les membres de la famille (Sirmon et Hitt, 2003). La recherche de la continuité de l'affaire familiale qui suppose le maintien de l'union entre les membres de la famille et assurer leurs bien-être constituent l'uns des déterminants qui peuvent déclencher la décision d'entreprendre. La structure de la famille à travers sa composition, ses valeurs et principes ainsi que les rapports de confiance constituent également des déterminants de création d'entreprises dans un milieu familial.

2.1.1. Les problèmes de la transmission

Dans le cadre de la transmission, la pérennité de la direction semble une condition importante. Le dirigeant souhaite la continuité de l'entreprise uniquement si elle reste dans le patrimoine familial. Il s'agit alors d'une transformation familiale (interne), dans laquelle le successeur est l'héritier (Defreyman et al, 2006). La transmission peut être définie comme « *un processus dynamique durant lequel les rôles et les fonctions des deux principaux groupes d'acteurs, soit le prédécesseur et le successeur, évoluent de manière dépendante et imbriquée, cela dans le but ultime de transférer la direction et la propriété de l'entreprise à au moins un membre de la nouvelle génération* » (Hugron,1992 ;Gersick et al, 1997 ; cadieux et Lorrain, 2002 ; Le Breton-Miller et al, 2004 ;Cadieux,2005).

D'après cette littérature disponible sur la transmission des entreprises familiales, deux types de processus de transmission sont identifiables : celui de la propriété et celui de la direction.⁵

En effet, l'entrée sur scène d'une nouvelle génération est un événement stratégique correspondant à des problématiques spécifiques pour lesquelles certains obstacles assombrissent la perspective d'une transmission optimale (Defreyman et al, 2006). Ces

⁵ Imen Mzid, Lassaàd Mezghani, « la transmission de la direction et le développement de l'entreprise familiale en hypo groupe », édition AIMS, PP 2-26.

obstacles sont plutôt liés d'une part, aux conflits entre successeurs qui sont d'autant plus difficiles à gérer que la taille de la famille augmente et, d'autre part, aux conflits inter-générationnels dont l'origine est la résistance du prédécesseur pour qui le détachement constitue une décision et un acte difficiles (Fattoum et Fayolle, 2004).

Cependant, du fait que le transfert de la propriété concerne plus spécifiquement les aspects légaux de la transmission, nous nous focalisons sur le transfert de la direction qui s'explique spécifiquement par le transfert « des opérations de l'entreprise et de la direction stratégique » (Cadieux et Lorrain, 2002).

➤ **Le problème de transfert de direction**

• **La taille de la firme :**

Une taille relativement importante de la famille par rapport à l'entreprise oblige certains membres de travailler hors de l'entreprise familiale. Ainsi le noyau familial celui où se déroule l'essentiel des interactions se modifie avec le temps et l'accroissement de la famille. Les réseaux peuvent tendre à se différencier et les liens sociaux à se relâcher. A ce stade, même si la famille est source de stabilité, son évolution est source de perturbation (Arrégle, Durand et Very, 2004)

Lorsque la taille de l'entreprise d'origine ne supporte plus l'intégration de plus de membres familiaux aux postes de management ou de direction, la multiplication des entreprises est la solution envisagée pour créer de l'emploi aux membres de la famille (Mzid, 2009).

• **Les conflits entre successeurs**

L'occurrence de conflits entre les successeurs serait davantage probable à mesure que la famille s'agrandit. Il est logique, en effet, que la diversité des objectifs et valeurs personnels, du fait de la croissance de la famille, rende de plus en plus difficile l'obtention d'un accord et d'un engagement général pendant la prise de décision (Ward, 1997).

Comme chaque membre est supposé travailler au sein de l'entreprise familiale, le souci du dirigeant consiste désormais à trouver les moyens pour éviter les conflits entre les successeurs et renforcer leur solidarité autour de l'entreprise. Son rôle est de renforcer le contrôle des membres de la famille et leur permettre de maintenir leur intérêt pour l'entreprise (Sharma et Manikutty, 2003). Que chacun ait sa propre entreprise à gérer épargne les conflits entre les départements d'une même entreprise et les jalousies entre successeurs qui nuisent au

fonctionnement efficace de l'entreprise familiale. De ce fait, les entreprises familiales font face à la nécessité de créer de nouvelles entreprises indépendantes espérant qu'ainsi la succession du pouvoir n'entraîne pas une lutte sur le nom du successeur

- **Les conflits inter générations**

Il existe une dépendance spécifique et mutuelle entre le prédécesseur et le successeur potentiel ou le prédécesseur doit être capable de délaissé sa position actuelle et le successeur doit être capable de prendre sa place. Dans ce processus, les conflits sont très courants à cause des sources de concurrence inhérentes : le pouvoir et le contrôle (Haag et al, 2006).

En effet, les chercheurs rapportent que les fondateurs sont généralement autoritaires et incapables de partager le pouvoir (Birley, 1986 ; Donckels et Frohlick, 1991 ; Sharma et al, 1997), Ils sont stratégiquement conservateurs au point où l'entreprise stagne et a besoin de régénération (Ward, 1987). Par contre, les successeurs sont généralement impatients pour les changements stratégiques, pour l'indépendance personnelle et pour saisir des opportunités de développement (Sharma et al, 1997).

Ainsi, telle que perçus par les successeurs, la transmission de l'entreprise familiale est une occasion pour augmenter les possibilités de croissance de l'entreprise familiale et non pas simplement pour sauvegarder la propriété et le contrôle du management entre les mains de la famille (Bjuggren et Sund, 2005). Dans ce cas, les méthodes structurelles de résolution des conflits supposent que les parties en conflit sont séparées les unes des autres (Bélangier et Benabou, 1988). Ces méthodes permettent de différencier les buts et les activités de chaque unité

Par conséquent, ces conflits peuvent être des forces qui conduisent le changement stratégique. Ils vont pousser les successeurs à créer de nouvelles unités afin d'atteindre leur objectif de croissance et respecter le désir de leur père à savoir garder le contrôle de la petite unité familiale. Ainsi, la création de nouvelles entreprises permet de résoudre les conflits inhérents à la phase du règne conjoint où les deux générations travaillent ensemble dans l'entreprise familiale. Le développement de nouvelles unités vient se substituer à la croissance en taille de l'entreprise d'origine (Kolvereid et Bullvag, 1993).

2.1.2. L'altruisme familial

L'altruisme consiste, Selon Becker(1974),'' à intégrer positivement l'utilité de l'autre dans sa propre fonction d'utilité et donc à réduire sa propre utilité le cas échéant pour augmenter celle de l'autre. Il est défini comme un trait qui relie positivement le bien être d'un individu au bien-être des autres''. L'altruisme encourage les membres de la famille à être attentif les uns aux autres et favorise la loyauté et l'engagement au management de l'entreprise (Kellermanns et Eddleston, 2004).

Les résultats de Schulze et al (2003) montrent que l'altruisme peut expliquer pourquoi les conduites de ce type d'entreprise diffèrent de celles des autres. La thèse de ces auteurs est que les relations dans l'entreprise familiale sont différentes parce qu'elles sont ancrées dans les relations parents-enfants et par la suite caractérisée par l'altruisme.⁶

Ce caractère a été souvent conçu comme une fonction d'utilité dans laquelle le bien être des individus est positivement lié au bien être des autres (Basly, 2006).Aussi, l'altruisme du dirigeant propriétaire se manifeste-t-il par le lien existant entre son bien être, en tant que chef de famille et celui des autres membres de sa famille (Schulze et al, 2001).

Zahra (2003), montre théoriquement et empiriquement que l'altruisme peut affecter positivement les décisions stratégiques.cet auteur suggère que l'altruisme génère une culture organisationnelle qui encourage l'exploitation de nouvelles opportunités de croissance. Ainsi l'altruisme permet de concilier les objectifs divergents c'est à dire d'atteindre les objectifs de la famille tout en assurant le développement de l'entreprise (Zahra, 2003).un comportement altruiste peut donc, être une force positive pour le développement de l'entreprise familiale.

Si à l'altruisme s'ajoute la présence de déférentes générations de la famille dans l'entreprise, il se créerait une culture organisationnelle qui rend plausible la prise de risque relative à l'exploitation de nouvelles opportunités de croissance (Lansberg, 1999). Cette caractéristique de l'entreprise familiale peut alors, d'une part, façonner le développement de celle-ci et conduire à la création de nouvelles unités au bénéfice des membres de la famille et peut aller

⁶ Imen M, Lassaàd M, « l'impact de l'altruisme sur la création de nouvelles unités familiales ».Management international, vol 16, N° 2, 2012, PP 147-159.

jusqu'au choix des postes occupés par ces membres au sein de ces différentes unités (Mzid, 2009 ; Onana, 2009).

En fait, la création de nouveaux domaines d'activités va de pair avec la création et le recrutement de nouveaux responsables pour les nouvelles unités organisationnelles. Les membres de la famille seront alors les premiers à intégrer les nouvelles structures. Dans ce cas, l'affectif joue un rôle fédérateur en incitant les membres de la famille à éviter les conflits entre eux et à renforcer leur solidarité autour de l'entreprise (Barrédy, 2002). Les décisions du dirigeant affectent et reflètent le bien être des autres membres de la famille. Un tel comportement fait de la création de nouvelles unités familiales une stratégie qui préserve l'organisation, encourage la légitimité et rend l'entreprise mieux profitable pour les futures générations (Zahra, 2003).

2.1.3. Les rapports de confiance

La littérature économique contemporaine prend très largement en compte cette notion de confiance dans la constitution de l'ordre marchand (Orleanc, 1994). Parmi de multiples définitions, il est possible de retenir en première analyse celle de Bidault et Jarillo (1995), peut être définie comme « *la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des situations imprévues, en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables* ». Plusieurs auteurs ont expliqué la performance des entreprises familiales par cette confiance qui caractérise les membres de la famille (Ouchi et Jonson, 1978 ; Ouchi, 1980 ; Boiso, 1987 ; Granovetter, 1994, Allouche et Amann, 1998, Mzid, 2009). Cette notion de confiance (avec son corollaire la défiance) paraît susceptible de fournir une explication à la supériorité en termes de performances des entreprises familiales sur les autres types d'entreprises.

Allouche et Amann (1998) ⁷mettent au moins trois raisons pour caractériser l'entreprise familiale d'organisation de type clanique. : La prédominance des règles implicites sur les règles explicites, la capacité des membres de la famille à déduire les règles de fonctionnement de l'organisation à partir de signaux faibles et l'apprentissage naturel des membres du clan familial par transfert systématique et sans barrières des savoirs accumulés. Les membres de la famille, par le partage des valeurs et croyances, coordonnent leurs actions en recourant à la

⁷ Allouche.J et Amann.B (1998), « la confiance, une explication aux performances des entreprises familiales », Economie et Société, série Gestion, numéro spécial, septembre. P9.

confiance réciproque. Les relations de confiance sont, par conséquent, un moyen pour lutter contre l'incertitude mais également pour éviter l'investissement dans des structures de gouvernement toujours plus sophistiquées afin de réduire les coûts de transaction.

Selon Mzid (2009), le dirigeant propriétaire parvient à maintenir son indépendance sans perdre le contrôle familial du management en créant de nouvelles unités dirigées par les membres de la famille et où le lien entre les dirigeants des différentes unités se fonde sur des relations de confiance et se caractérise par l'existence d'une solidarité sociale et des structures sociales entre les entités familiales.

Au sein de l'entreprise familiale où les objectifs des membres familiaux convergent et sont les mêmes, la baisse des coûts de transaction sera plus importante voire inexistants, la confiance est étant plus forte. La création de nouvelles unités familiales permet au dirigeant propriétaire de bénéficier de ses spécificités pour construire un avantage concurrentiel fondé sur la réduction des coûts de transaction. Finalement, on peut dire que, comme les travaux de Mzid (2009)¹⁸² sur les entreprises familiales tunisiennes l'ont confirmé, la confiance est un facteur déterminant qui peut encourager le dirigeant propriétaire à créer de nouvelles entreprises.⁸

2.1.4. La structure de la famille

La structure de la famille est le système d'interactions au sein de la famille qui influence le comportement de chaque membre et sa perception de la réalité (Todd, 1983). Dans ce qui suit, nous allons présenter la typologie de la structure de la famille et le lien pouvant exister entre cette dernière et le développement de l'entreprise familiale en hypo groupe.⁹

➤ Les types de structure de la famille¹⁰

Selon Todd (1990) la structure de la famille « *est le système d'interactions au sein de la famille qui influence les comportement de chaque membre et sa perception de la réalité* ». Il élabore des structures familiales montrant comment certaines sont régies de façon autoritaire

⁸ Acherchour Zahoua, « analyse stratégique de la relation entre les objectifs du dirigeant –propriétaire de la PME familiale et le développement par la création de nouvelles entreprises », Université de Bejaia, 2016 /2017.

⁹ Mzid.i et Mezghani.L (2010) ; « l'impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypo groupe » ; Revue internationale P.M.E : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Volume 23, numéro 1, 2010, PP 125-154.

¹⁰ Idem.

par un patriarche alors que d'autres sont très libertaires et laissent beaucoup d'autonomie aux enfants. Les caractéristiques principales de ces structures familiales sont :

- **la famille nucléaire absolu** libérale et inégalitaire.les membres de la famille sont indépendants et orientés vers l'accomplissement personnel. Dans les rapports entre les enfants, la grande différence apparait au moment de l'héritage.les enfants ne sont absolument pas égaux.il revient aux parents de répartir leur héritage, leurs biens, de façon complètement libre entre leurs enfants.
- **La famille nucléaire égalitaire** est caractérisée par les concepts de liberté et d'égalité. Le passage à cet état d'indépendance suppose un certain apprentissage de la liberté pour les enfants. A aucun moment dans ce type familial, on a d'enfants, adultes et mariés, qui vivent toujours sous l'autorité de leurs parents. Dans ce type nucléaire, lors du décès des parents, l'héritage est partagé de façon absolument égalitaire entre tous les enfants.
- **la famille autoritaire** incarne les valeurs d'inégalité et d'autorité. L'ultime autorité est accordée au père et un seul héritier est désigné. Un des enfants, généralement l'aîné des enfants (mais ce n'est pas toujours ainsi), est donc choisi comme héritier. Il passe à un statut d'adulte, tout en restant sous l'autorité des parents, en tous cas sous l'autorité du père. Les autres enfants, garçons ou filles, sont éjectés de la famille .l'entrée dans la vie adulte n'implique pas l'indépendance par rapport aux parents.
- **La famille communautaire** : est caractérisée par les valeurs d'égalité et d'autorité .L'autorité est la valeur fondamentale de ce système familial, puisque tous les enfants restent sous l'autorité du père. le fait de ne pas distinguer d'héritier unique induit un raisonnement plus égalitaire .il s'agit d'une valeur très forte d'égalité, car il existe un principe de symétrie entre les enfants qui sont tous au même niveau. D'ailleurs, lorsque le père est absolument égalitaire.

Lorsque le management des entreprises familiales est contrôlé par des familles communautaires, le propriétaire dirigeant dispose d'un pouvoir sur les autres membres de la famille d'autant plus affirmé que ces derniers se spécialisent très tôt dans les affaires de l'entreprise. Selon Ward (1987)189, ces membres sont fortement dépendants de l'entreprise puisqu'ils n'ont pas diversifié leurs expériences. Ainsi, chaque membre est supposé travailler au sein de l'entreprise familiale mais il lui revient de fournir l'effort de tailler un territoire d'indépendance relative (Sharma et Manikutty, 2003)190. De ce fait, tous les membres, traités sur le même pied d'égalité, sont présumés rester sous l'autorité du père. Cependant, ils ont

besoin d'un minimum d'indépendance que seule la diversification des activités permet d'assurer dans un tel contexte.

Les fondateurs généralement conservent tout le pouvoir de décision puisqu'ils sont souvent à la fois, les propriétaires et les dirigeants, même s'ils font appel parfois à des conseils consultatifs. Dans bien des cas, le principal problème qui se pose au fondateur est de décider comment assurer la pérennité de l'entreprise par sa transmission à la génération suivante. Certains fondateurs recherchent un héritier unique qui pourra maintenir la concentration du pouvoir entre les mains du dirigeant propriétaire de l'entreprise. Un plus grand nombre d'entre eux, toutefois, conçoivent l'entreprise comme un patrimoine collectif qu'ils partagent entre les membres de la famille (Ward, 2005)¹⁹¹. Cependant, renoncer à l'exercice du pouvoir serait selon Brunner (1975)¹⁹² la contrainte absolue, qui mettrait un obstacle définitif aux projets de développement dans lesquels l'exercice du pouvoir serait aliéné.

Hormis les enjeux du pouvoir, la centralisation n'est pas propice à l'intégration d'un autre domaine d'activité et un autre dirigeant pour des problèmes organisationnels. La croissance, suite à la diversification en agrandissant l'organisation et le nombre des niveaux hiérarchiques, la complexifie inévitablement. A terme, la centralisation cède la place à une plus grande délégation ce qui pourrait être difficile à accepter et s'avère peu compatible avec l'idéologie dominante (Kalika, 1988)¹⁹³. L'unité familiale. Comme l'a annoncé Mintzberg (1982)¹⁹⁵, l'organisation de l'entreprise résulte de l'histoire de celle-ci et des rapports de pouvoir.

Mzid (2009) estime que les nouvelles unités sont créées en réponse à une structure familiale du type communautaire. Ce type de développement offre la possibilité de cohabiter plusieurs membres familiaux sous le signe de l'équité en accordant à chacun le droit de créer sa propre unité familiale et de mener la direction d'une entreprise indépendante. Cette stratégie de développement préserve les valeurs familiales et préserve au patriarche l'ultime autorité puisque le contrôle de l'unité d'origine lui sera réservé.

En effet, dans le type d'entreprises où il n'est désigné qu'un seul héritier, les conflits de transmission entre les enfants seront plus intenses. Afin de préserver l'union familiale en évitant ces conflits, le dirigeant-propriétaire (père) peut créer de nouvelles entreprises pour les autres enfants tout en restant concentré sur l'héritier désigné pour prendre la relève de l'entreprise mère. La création d'une entreprise pour chacun des non désignés, pourrait

éloigner leurs regards de l'entreprise d'origine, ce qui facilitera par conséquent la transmission de l'entreprise-mère. La création de nouvelles entreprises dans ce cas, n'est pas liée à la recherche d'égalité, mais pour éviter les conflits qui vont perturber et rendre le déroulement du processus de la transmission pour l'héritier désigné difficile.

2.2. Le maintien du contrôle familial (propriété et direction)

Cette notion que Debray (1997) ¹¹a expliquée, se divise en contrôle interne et externe. Le contrôle interne renvoie au maintien du pouvoir décisionnel qui se traduit par le maintien de la direction et de la propriété. Quant au contrôle externe, il se traduit par l'indépendance vis-à-vis des partenaires externes et c'est notamment, l'indépendance patrimoniale qui est la plus recherchée par la plupart des dirigeants-propriétaires. Le problème qui se pose à l'entreprise familiale est comment se développer sans remettre en cause son caractère familial ? Il s'agit donc, de réunir le contrôle de la propriété et du management entre les mains de la famille.

Les travaux théoriques comme empiriques insistent sur la forte concentration du contrôle familial sur l'entreprise (Coche). En effet, selon le baromètre européen des entreprises familiales de KPMG-EFB (2014), maintenir le contrôle familial de l'entreprise est la priorité absolue pour les entreprises familiales à l'échelle mondiale. Concernant le contrôle de la propriété, 76% des entreprises interrogées affirment que la famille détient la majorité des parts de l'entreprise dont 42% des entreprises interrogées, la famille détient 100% des parts. Quant au contrôle de la direction (management), la famille joue un rôle dominant au près des équipes de management. Sur 125 entreprises interrogées à travers le monde, 71% des cas, le directeur de l'entreprise est membre de la famille. L'engagement de la famille dans l'entreprise s'organise autour de valeurs partagées et d'une vision à long terme de l'entreprise. Dans certains cas, l'implication dans l'entreprise est considérée comme un rituel pour les membres de la famille.

La volonté de maintenir le caractère familial de l'entreprise se traduit par la recherche permanente de l'indépendance financière et de l'autonomie décisionnelle. Ainsi, l'indépendance et l'autonomie constituent les piliers de la pérennité de l'entreprise (Ledentu, 2011). Cependant, au fur et à mesure que l'entreprise croît, le contrôle familial tend à s'éroder

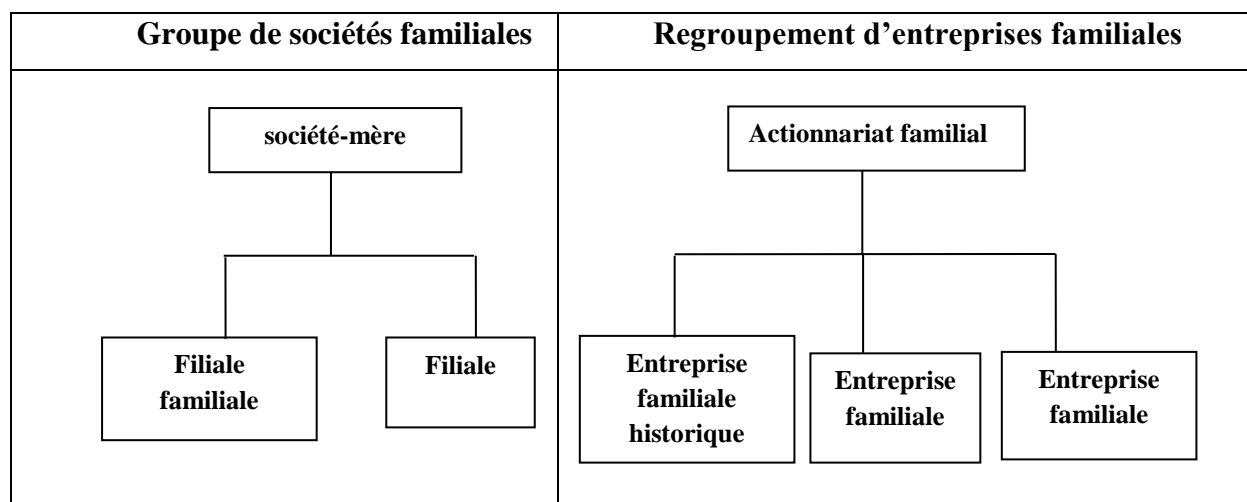
¹¹ Acherchour.Z et Boukrif.M, « le regroupement d'entreprise familiales : une traduction de l'objectif du maintien du contrôle dans un contexte de développement », Revue Africaine de Management, vol 3,2018, PP 120-131.

puisque, l'entreprise aura tendance à recourir aux capitaux externes pour financer sa croissance. Par ailleurs, plus le niveau des activités augmente, plus le recours aux compétences externes est nécessaire pour le système de gestion. De plus, la croissance entraîne une évolution de la structure organisationnelle et passe ainsi, d'une structure simple à une structure plus complexe et bureaucratique, ce qui entraîne la perte du pouvoir décisionnel familial au niveau de la gestion de l'entreprise. C'est pourquoi, la plupart des dirigeants-proprétaires sont réticents vis-à-vis de la croissance. La volonté de maintenir le caractère familial constitue donc, un handicap pour le développement de l'entreprise.

Certains auteurs (Mzid , 2009, Bouderbella, 2007, Debray, 1997, Julien, Marchesnay, 1987, Granovetter, 2005) ont montré que le développement de l'entreprise familiale peut être accompagné du développement de structures de groupes induit par la création de plusieurs entreprises au cours de ce processus de développement. Selon les travaux de Bouderballa (2007), lors de leur développement, les entreprises familiales peuvent se structurer :

- soit en **groupes de sociétés** où la société mère détient des actions dans des filiales. Le contrôle du capital reste tout de même familial.
- soit des sociétés indépendantes dont le capital de chacune sont contrôlées par la même famille. L'on assiste à un groupe formel qui n'a de lien commun avec le groupe de sociétés qu'à travers, l'unicité du contrôle et de décision familiale. On parle dans ce cas de **regroupement d'entreprises familiales**.

Figure N°04 : structure de groupe de sociétés familiales vs regroupement d'entreprises familiales



Source : Bouderballa R (2007).

La majorité des entreprises familiales opte pour une structure simple de REF autour d'un actionnariat familial ou l'on assiste à un schéma **famille-entreprises familiales**, ce qui s'oppose avec le groupe de société caractérisé par le schéma **entreprise mère-filiales**. Le maintien du contrôle de la propriété et de la décision familiale constitue l'objectif principal recherché à travers ces REF. C'est pourquoi, on accorde une attention particulière à l'évolution du profil actionnarial. En effet, le dirigeant-proprétaire s'allie au gré des intérêts stratégiques, soit avec des partenaires étrangers pour bénéficier d'un transfert technologique, soit pour disposer de compétence complémentaire. Quel que soit la nature de l'actionnariat et les raisons de son intégration, la majorité du capital du regroupement reste familial.

2.3. Le développement stratégique

La croissance est une motivation pour le dirigeant de l'entreprise familiale (Penrose, 1995). C'est une fin en soi destinée à satisfaire les objectifs personnels de ce dirigeant. Elle explique le fait que ce dernier recherche le développement de son entreprise et l'intégration des activités à forte croissance.

Cependant, les modèles de stade de développement (Perry, 1987 ; Churchill et Lewis, 1993 ; Greiner, 1998) prévoient généralement l'évolution de la petite entreprise vers la grande et y associent une caractérisation du management et du développement de l'organisation. Mais, lorsqu'on aborde le monde des entreprises familiales, l'aspect critique de la croissance pour celles-ci est la dilution du capital. Pour cette raison, lorsqu'il s'agit d'entreprise familiale, le comportement stratégique du dirigeant vis-à-vis de la croissance est problématique.

2.3.1 Les voies de développement stratégique

Selon les auteurs de Stratégor (1997), on peut distinguer deux grandes voies de développement stratégiques (stratégies de croissance) : la spécialisation et la diversification.

➤ La spécialisation

La spécialisation Selon Stratégor (1997), « *s'inscrit dans le cadre exclusif d'un domaine d'activité particulier, sur lequel l'entreprise concentre tous ses efforts. Elle se donne comme objectif d'atteindre dans cette activité le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif* ». L'entreprise qui souhaite se développer par la spécialisation peut suivre successivement ou simultanément trois voies différentes : la **spécialisation par expansion** qui se base sur les produits et les clients existants, vise

l'augmentation de la part de marché pertinent au domaine d'activité, la **spécialisation géographique** qui se base sur les produits et les clients existants, consiste à élargir la zone géographique du marché pertinent au domaine d'activité, et **la spécialisation marketing** qui se base sur les produits ou les clients existants, consiste à choisir des nouveaux produits pour les clients actuels ou des clients nouveaux pour les mêmes produits (actuels).

Quel que soit le type de la spécialisation choisi de ces trois voies, les facteurs clés de succès restent les mêmes pour le domaine d'activités et ne nécessite pas la mise en œuvre de compétences nouvelles.

➤ **La diversification**

« *La diversification consiste, pour une entreprise à compléter son métier actuel par de nouvelles activités ayant des caractéristiques techniques et commerciales différentes et exigeant des compétences distinctes* » (Darbelet, Izard, Scaramusa 1998). Cela peut se traduire par la coexistence de plusieurs métiers correspondant à un portefeuille d'activités hétérogène.

On peut distinguer dès lors, trois démarches pour le développement par la voie de la diversification : la **diversification géographique** qui consiste à s'attaquer à une zone géographique dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents de ceux de son marché pertinent, **la diversification non liée (ou conglomérale)** qui consiste à se lancer dans des activités qui ne présentent aucun rapport de complémentarité, et **la diversification liée (ou concentrique)** qui contrairement à la diversification non- liée, consiste plutôt, à rechercher des synergies en exploitant tout type de lien existant entre les activités de portefeuille, du point de vue du produit, du marché et de la technologie. Ces synergies se traduisent par une complémentarité entre les activités qu'on peut retrouver soit de façon horizontale (**intégration** La plupart des études (Debray, 2000 ; Mzid, 2009 ; Mallard, 2004 ; Enrietti.A (1989) ; Iacobicci et Rosa, 2005...), ont montré que le REF est le résultat d'un processus de développement par la création de plusieurs entreprises qui traduisent soit la volonté de développer l'activité initiale (stratégie de spécialisation) ou d'investir dans de nouveaux domaines d'activités (stratégie de diversification).

2.3.2 La relation entre le développement stratégique de l'entreprise familiale et l'entrepreneuriat

La plupart des études (Debray, 2000 ; Mzid, 2009 ; Mallard, 2004 ; Enrietti.A (1989) ; Iacobicci et Rosa, 2005...), ont montré qu'il existe une relation entre la décision d'entreprendre et le développement stratégique de l'entreprise familiale. En effet, la plupart des regroupements familiaux qui se créent au fil du temps, constituent le résultat d'un processus de développement par la création de plusieurs entreprises et qui traduisent soit la volonté de développer l'activité initiale (stratégie de spécialisation) ou d'investir dans de nouveaux domaines d'activités (stratégie de diversification).

Ce processus de développement peut s'expliquer par plusieurs mécanismes (Iacobicci et Rosa, 2005, p.43) :

- ✚ Le dirigeant-proprétaire peut être amené au choix de la création de nouvelles entreprises (REF) pour faire développer l'activité initiale et ce, en exploitant des niches ou des segments de marché.
- ✚ Exploiter dans des activités liées des ressources accumulées (savoir-faire, réseaux de relation).
- ✚ Exploiter les nouvelles opportunités de développement offertes sur le marché.
- ✚ Exploiter dans des activités non-liées pour compenser le déclin d'un secteur d'activité ou la saisonnalité d'un secteur d'activité.
- ✚ Exploiter les ressources distinctives des membres de la famille.

La création de nouvelles entreprises pour mener ce processus de développement permet en effet, de faire travailler les filières entre elles (synergies industrielles et commerciales) (Iacobicci et Rosa, 2005) (**intégration horizontale**) ou verticale (**intégration verticale**).

Conclusion

Ce chapitre nous a permis une toute première conceptualisation de l'entrepreneuriat familial ; en tant que champ de recherches original, résultant du double croisement de domaines jusqu'ici cloisonnées, famille et entrepreneuriat, d'une part, entrepreneuriat et entreprise familiale, d'autre part.

Au cours du chapitre, nous avons vu qu'il existe plusieurs déterminants qui peuvent influencer sur le choix d'entreprendre (création d'entreprise) dans un milieu familial. Nous

avons scindé ces déterminants selon deux grands axes dont la famille et le développement stratégique. Ainsi, nous avons montré que la famille à travers les problèmes de la transmission, l'altruisme familial, les rapports de confiance entre les membres de la famille, le type de structure familiale et le contrôle familial sont les déterminants de la dimension familiale qui peuvent être à l'origine du choix d'entreprendre dans un milieu familial. Par ailleurs, la volonté de faire développer l'activité initiale (stratégie de spécialisation) ou d'investir dans de nouveaux domaines d'activité (stratégie de diversification) constituent des raisons déterminantes pour la plupart des entreprises pour déclencher la décision d'entreprendre qu'elles soient familiales ou non.

Chapitre III :

Étude de cas.

Introduction

Ce chapitre consiste à apporter empiriquement des éléments de réponse à notre question de recherche. Pour cela nous allons essayer à travers l'étude d'un cas de regroupement d'entreprises familiales sis à la wilaya de Bejaia de déterminer et de comprendre les déterminants de l'entrepreneuriat familial.

Nous allons dans un premier lieu, expliquer la méthodologie de recherche adaptée dans le cadre de ce travail, puis analyser et interpréter les données de notre recherche pour expliquer les déterminants de l'entrepreneuriat familial.

Section 01 : Méthodologie de la recherche et présentation du cas.

1.1. Méthodologie de recherche

1.1.1 Choix Méthodologique

Notre ambition est de déterminer et d'identifier les déterminants de l'entrepreneuriat familial. C'est-à-dire, de comprendre les raisons qui incitent ou qui poussent des membres de la même famille à créer des entreprises. Pour se faire, nous avons décidé de mener une étude **qualitative** car lorsqu'il s'agit de phénomènes processuels, comme le processus et la dynamique entrepreneuriale, sont difficiles à étudier en raison de leur caractère flou et de la richesse d'informations à prendre en compte dans l'espace et dans le temps (Langley, 1997).

Par ailleurs, le problème que nous posons est bien complexe. La **méthode de cas** est donc, la plus appropriée pour contrôler la complexité du processus (Wacheux, 1996). En plus, l'on est en face d'une vision dynamique qui consiste à analyser le processus de développement de l'entreprise familiale par la création de plusieurs entreprises (dynamique entrepreneuriale). Dans ce sens, Wacheux (1996) précise que l'étude de cas, constitue une méthode qualitative d'accès au réel qui s'emploie notamment, pour suivre ou rendre compte de l'enchaînement chronologique des événements.

1.1.2 Choix du cas étudié

L'étude porte sur un cas de regroupement d'entreprises familiales dans la wilaya de Bejaia, cette dernière est considérée comme étant la quatrième wilaya la plus dynamique en termes de

création d'entreprises en Algérie¹. Le choix de l'étude d'un seul cas correspond au fait que le chercheur peut, à l'aide d'un cas unique, révéler un phénomène qui, sans être rare, n'était pas encore accessible à la communauté scientifique et permet d'étudier en profondeur le phénomène à l'étude.

1.1.3 La collecte des données

En raison de la difficulté d'accès aux entreprises familiales dont nous avons besoin, nous avons utilisé dans le cadre de notre recherche des données collectées par Acherchour.Z (2016) au sein d'un regroupement d'entreprises familiales et ce, après avoir constaté l'utilité et la pertinence de ces données pour répondre aux besoins de notre recherche. Ces données sont collectées par la technique d'entretiens semi-directifs auprès des frères propriétaires de ce regroupement familial et du responsable de recherche et développement de ce dernier.

1.2. Présentation du regroupement familial

Ce regroupement est constitué de treize (13) entreprises dispersées dans plusieurs wilayas du pays dont la majorité à Bejaia. Il a été fondé par cinq (5) frères en 1995.

Tableau (06) : présentation du cas.

	Année de création	Effectif	Secteur d'activité	Produits / services	Dirigeants
Entité 1 (entreprise d'origine)	1995	248	Commerce	-importation et vente de céréales	Les quatre frères
unité 2	1998	24	BTPH	-fabrication de gravier	Dirigeant externe
unité 3	-	19	Chimie	-production de compléments multivitaminés à ajouter aux aliments de bétail	Dirigeant externe
unité 4	2001	34	Commerce	-importation et vente de céréales	Les quatre frères
unité 5	2003	84	BTPH	-fabrication de briques et de parpaings	Les quatre frères
unité 6	2003	13	BTPH	- fabrication de briques et de parpaings	Dirigeant externe
unité 7	2006	66	Commerce	-importation et vente de céréales	Les quatre frères
unité 8	2006	21	Industrie agroalimentaire	-Production de semoule et de farine	Fondateur (3)
unité 9	2010	130	BTPH	-construction de charpentes métalliques -Importation et revente de voitures	Les quatre frères

¹ Bulletin d'information et de statistique du PME-1^{er} semestre 2013.

unité 10	2012	85	BTPH	-fabrication de briques et de parpaings	Les quatre frères
unité 11	2012	174	Industrie agroalimentaire	-production de l'aliment de bétail	Les quatre frères
Unité 12	2013	190	Industrie agroalimentaire	-production de l'aliment de bétail	Les quatre frères
unité 13	2015	13	Commerce	-importation et vente de pneus	Les quatre frères

Source : selon les données de l'enquête.

1.2.1. Historique de la constitution du regroupement d'entreprises familiales

L'étude n'a pas présenté l'histoire de chaque entreprise créées puisqu'elles sont nombreuses, mais elle a essayé de présenter l'histoire de cette famille avec les affaires depuis le démarrage. La première entreprise (unité 1) spécialisées dans l'importation et la revente des céréales a été créée par cinq (5) frères. En effet ces derniers avaient déjà une expérience dans le domaine du commerce puisqu'ils travaillaient dans le dépôt de leur père qui était grossiste (matériels de construction). Leur arrière-grand-père était lui aussi, pendant les années 1800, un grossiste de blé, céréales...etc. l'histoire de cette famille avec le négoce était donc, bien lointaine et les frères voulaient donc, reprendre les affaires de leurs ancêtres. Ainsi, ils ont décidé de créer la première entreprise spécialisée dans le négoce de céréales en 1995.

Depuis cette date, cette activité a connu une grande expansion et la volonté des frères de faire développer cette activité les a poussés à créer d'autres entreprises (unité (4) et (unité 7)) spécialisées dans la même activité. L'expérience acquise dans le domaine du négoce les a encore incités à créer une autre entreprise (unité (13)) spécialisée dans la revente pneumatique. La passion qu'ils ont pour les affaires de transactions, les a également poussés à intégrer l'importation et la revente de véhicules comme une activité secondaire dans l'unité (9).

Avec le développement des unités spécialisées dans l'importation et la revente de céréales, les frères ont pensé à exploiter eux même ces céréales, c'est pourquoi, ils ont décidé de produire eux même l'aliment de bétail. Ainsi, ils ont créé les unités (11) et (12) spécialisées dans la fabrication de cet aliment. Comme ce produit nécessite l'utilisation de la semoule et de la farine, ils ont décidé de créer encore une semoulerie (unité 3). Afin de compléter la filière de production d'aliment de bétail, les frères ont également créé une entreprise (unité 3) spécialisée dans la production des compléments multivitaminés à ajouter aux céréales.

Une fois le négoce de la revente de céréales a pris essors, les frères ont pensé à rentrer dans d'autres secteurs qu'ils ont perçus comme porteurs. Ainsi, ils ont décidé de créer une première briqueterie (unité 5) en 2003. Une fois encore ils ont voulu faire développer cette nouvelle activité. Ainsi, ils ont créé deux autres briqueteries (unité(6) et (10)). En effet, les frères ont investi dans le secteur de BTPH bien avant la création des briqueteries et ce, lorsqu'ils ont créé l'unité (2) spécialisée dans la fabrication des agrégats. Toujours dans le même secteur, l'unité (1) a racheté l'entreprise (unité 9) spécialisée dans la construction de charpentes métalliques.

Après avoir présenté le groupe, l'étude à expliquer les raisons qui ont contribué à son développement. Elle a donc, identifié les facteurs qui ont influencé sur les objectifs des cinq frères pour aboutir au choix de la création de l'ensemble des entreprises qui constituent ce groupe. Elle a donc, expliqué les raisons qui poussent ou qui incitent à chaque fois ces frères à créer une nouvelle entreprise.

Section 02 : Analyse et interprétation des données : Les déterminants de l'entrepreneuriat familial

2.1. La croissance (développement stratégique)

L'objectif prioritaire des fondateurs est le développement de l'activité d'origine avec de nouvelles activités, ce groupe est présent sur trois créneaux principaux : le commerce, l'industrie agroalimentaire et le BTPH et s'est développé à la fois, par les deux voies de développement **spécialisation** et **diversification**.

Au début (1995), le groupe était spécialisé dans l'importation et la revente de céréales par l'entreprise d'origine (unité 1) Et leur objectif était de faire développer l'activité d'origine. Ainsi, au fur et à mesure, ils ont décidé de créer deux autres entreprises (unité (4) et (5)) spécialisées dans la même activité. L'une au centre et l'autre à l'Est. Dont l'unité (4) a été créée en 2001 spécialement pour élargir leur marché dans l'Est du pays et l'unité (7) en 2006 pour s'occuper les régions du centre du pays. La voie de développement choisie est donc une **spécialisation géographique** qui avait pour but d'élargir la zone géographique du marché. L'objectif derrière toutes ces créations est, l'augmentation des parts de marché et la maximisation du profit.

En plus de l'activité principale (importation et revente de céréales), les frères ont investi dans le secteur du BTPH en créant l'unité (2) en 1998 spécialisée dans la fabrication des agrégats. Il s'agit ici, d'une **diversification non-liée (conglomérale)** puisqu'il n'existe aucun lien entre cette nouvelle activité et l'activité d'origine. La raison de création de cette entreprise est liée à la volonté des dirigeants-proprétaires de diversifier les activités pour éviter le risque de la spécialisation, puisque les agrégats étaient trop demandés à cette époque pour la construction des bâtiments, ce qui les a incités d'investir dans ce domaine.

Durant leur expérience dans l'unité (2), les frères ont constaté que le marché de la construction de bâtiments est en pleine essor, c'est pourquoi ils ont décidé de créer deux briqueteries (unité 5 et unité 6) en 2003. L'une est sise à Bejaia et l'autre dans une autre wilaya. De plus la création de la briqueterie à Bejaia était un moyen pour faire vendre une partie de la production de l'unité (2). Il s'agit ici d'une **intégration verticale en amont** pour l'unité (5) et d'une stratégie **d'intégration verticale en aval** pour l'unité (2) puisqu'elle lui permet de vendre une partie de sa production.

La création de la briqueterie dans une autre wilaya est liée à la volonté d'élargir la zone géographique du marché et avec les bénéfices réalisés par les briqueteries, les frères ont décidé de faire développer cette activité et de créer une nouvelle entreprise (unité 10) spécialisée dans la même activité en 2012 dans une nouvelle wilaya. Il s'agit d'une stratégie de **spécialisation géographique** pour avoir plus de parts de marché.

Toujours dans le cadre du développement par la voie de la diversification, les frères ont saisi une nouvelle opportunité de développement en rachetant en 2010 une entreprise spécialisée dans la construction de charpentes métalliques qu'ils ont ensuite, réorganisée et développée (unité 9). La voie de développement choisi ici est donc, une **diversification conglomérale**.

Les frères ont constaté encore une autre fois, que le négoce de vente de pneus et un marché porteur, ils ont décidé de créer une entreprise commerciale (unité 13) spécialisée dans l'importation et la revente de pneus. Il s'agit ici, encore d'une stratégie de **diversification conglomérale**.

L'objectif principal des dirigeants propriétaires est de faire développer l'activité d'origine. Une fois l'activité de négoce de vente de céréale est devenue en pleine expansion, les frères ont décidé d'intégrer toutes les activités en lien avec cette activité. Ainsi, ils ont créé l'unité (11) en 2012 spécialisée dans la production de l'aliment de bétail. En effet, l'objectif

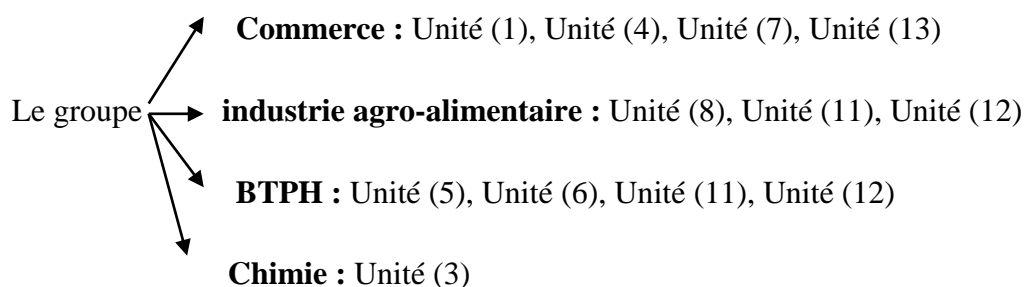
recherché à travers cette stratégie d'intégration verticale était de faire vendre une partie de céréales pour la nouvelle unité. Il s'agit donc, d'une **stratégie d'intégration verticale en aval** qui a pour but d'assurer ses débouchés. En plus, il s'agit d'une stratégie d'**intégration en amont** pour la nouvelle unité puisque les unités de négoce lui assurent sa première matière (céréales) pour la production de l'aliment de bétail.

Toujours dans le cadre de la stratégie de développement par intégration verticale, les frères ont décidé de créer l'unité (3) spécialisée dans la production des compléments multivitaminés qu'on ajoute à l'aliment de bétail. Il s'agit encore, d'une stratégie d'**intégration verticale en amont** qui cherche à minimiser les coûts de transaction liés à la croissance externe et à assurer la matière première pour les entreprises de l'aliment de bétail. Comme aucun des frères n'avait des connaissances en chimie, ils ont décidé de s'associer pour la création de l'unité (3) avec un partenaire externe et ce, pour bénéficier de ses compétences et de son savoir-faire dans ce domaine.

Par ailleurs, l'une des raisons qui ont incité les frères à investir eux même dans la production de l'aliment de bétail, était la semoulerie qui a été créé en 2006 par le fondateur (3). En effet, la production de l'aliment de bétail, en plus des céréales et les compléments multivitaminés nécessite aussi, l'utilisation de la semoule. Ainsi, la semoulerie permet aux deux unités de l'aliment de bétail d'assurer la matière de la semoule et de minimiser les coûts de transaction liés à la croissance externe. Il s'agit alors, d'une **stratégie d'intégration verticale en amont** pour les deux unités.

Le schéma suivant présente la répartition des entreprises du groupe selon le secteur d'activité.

Figure N° (05) : classification des entreprises familiales du groupe selon le secteur d'activité.



Source : selon les données de l'enquête.

Le tableau suivant, résume le processus de développement du groupe en identifiant à chaque fois, les raisons de la création des nouvelles entreprises.

Tableau (7) : Tableau récapitulatif du processus du développement du groupe.

	Unité	Année de création	Activités	Ses relations avec les autres entreprises du groupe	Les raisons de la création
Commerce	Unité (1)	1995	Importation et vente de céréales	-fournir les céréales pour les unités (11) et (12).	-marché porteur -maîtrise de l'activité de négoce (métier d'ancêtres). -profits.
	Unité (4)	2001	Importation et vente de céréales	-fournir les céréales pour les unités (11) et (12).	-élargir la zone géographique du marché. -augmenter les parts de marché -profits.
	Unité (7)	2006	Importation et vente de céréales	-fournir les céréales pour les unités (11) et (12).	-élargir la zone géographique du marché. -augmenter les parts de marché -profits.
	Unité (13)	2015	Importation et vente de pneus	-Aucune relation	-marché porteur -maîtrise de l'activité de négoce. -réaliser plus de profits. -élargir le domaine d'activité (commerce) et renforcer le positionnement.

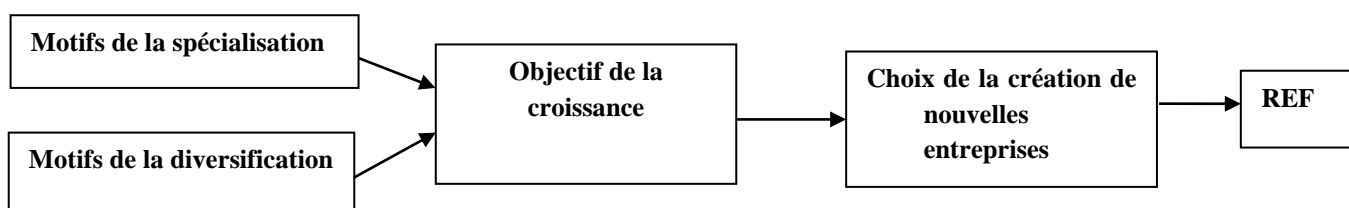
					-recherche de profits.
Industrie agro-alimentaire	Unité (8)	2006	Production de semoule et de farine	-fournir de la semoule pour les unités (11) et (12)	-marché porteur -répartir les risques liés à la spécialisation par la diversification du portefeuille d'activités. -profits
	Unité (11)	2012	Production de l'aliment de bétail	-achat de céréales chez les unités (1), (4) et (7) -achat de la semoule chez l'unité (8) -achat de CMV chez l'unité (3)	-marché porteur -assurer la vente d'une partie du produit des unités de négoce de céréales. -assurer la vente d'une partie de la production de l'unité (8). -éviter le risque de dépendance envers les partenaires externes. -diversifier le portefeuille d'activités. -profits.
	Unité (12)	2013	Production de l'aliment de bétail	-achat de céréales chez les unités (11) et (12) -achat de la semoule chez l'unité (8) -achat de CMV chez l'unité (3)	- élargir la zone géographique du marché -marché porteur -assurer la vente d'une partie de produit des unités de négoce de céréales. -assurer la vente

					<p>d'une partie de la production de l'unité (8).</p> <p>-éviter le risque de dépendance envers les partenaires externes.</p> <p>-diversifier le portefeuille d'activités.</p> <p>-profits</p>
BTPH	Unité (5)	2003	Fabrication de briques et de parpaings	-achat d'agrégats chez l'unité (2)	<p>-marché porteur.</p> <p>-diversifier le portefeuille d'activités.</p> <p>-assurer l'écoulement d'une partie de la production de l'unité (2).</p> <p>-profits</p>
	Unité (6)	2003	Fabrication de briques et de parpaings	-achat d'agrégats chez l'unité (2)	<p>-élargir la zone géographique du marché</p> <p>-assurer l'écoulement d'une partie de la production de l'unité (2).</p> <p>-profits</p>
	Unité (10)	2012	Fabrication de briques et de parpaings	-achat d'agrégats chez l'unité (2)	<p>-élargir la zone géographique du marché</p> <p>-assurer l'écoulement d'une partie de la production de l'unité (2).</p> <p>-profits</p>

	Unité (2)	1998	Production d'agrégats	-vente d'agrégats pour les unités (10), (6) et (2).	-marché porteur. -diversifier le portefeuille d'activités pour éviter les risques de la spécialisation. -marché porteur. -profits.
	Unité (9)	2008	Construction de charpentes métalliques -vente de voitures	-Aucune relation	-saisir une nouvelle opportunité de développement. -marché porteur.
Chimie	Unité (3)	-	Production de compléments multivitaminés (CMV)	-vente de CMV pour les unités (11) et (12).	-assurer la matière première pour les unités (11) et (12). -éviter les risques de dépendance envers les partenaires externes -bénéficier les compétences et du savoir-faire de l'associé externe a la famille.

Source : à partir les données de l'enquête.

Figure N° (06) : La relation entre les stratégies de croissance et la décision d'entreprendre.



Source : à partir les données de l'enquête.

2.2. Le maintien du contrôle familial sur les entreprises

L'autonomie décisionnelle et l'indépendance sont, recherchées pour pouvoir maintenir le contrôle familial sur l'ensemble des entreprises.

Selon les révélations du fondateur (2), le maintien du contrôle de la direction et de la propriété entre les mains de la famille (frères fondateurs) constitue l'un des objectifs les plus recherchés.

Concernant la propriété, le fondateur (2) pense que seule la détention de la majorité du capital dans une entreprise permet de préserver la nature familiale de l'entreprise. Pour ces frères la préservation du caractère familial de ce groupe est indispensable notamment au niveau des unités de négoce de céréales puisqu'elle constitue pour eux une activité familiale traditionnelle qui date des années 1800 à nos jours. La pérennité de cette activité par sa transmission de génération en génération constitue alors, une valeur que ces frères doivent respecter.

En effet, le maintien de la propriété familiale est un objectif recherché même dans les autres entreprises. D'ailleurs, toutes les entreprises de ce groupe sont détenues par les frères à l'exception des unités (3), (6) et (2) dont le capital est réparti entre les frères fondateurs et des associés externes.

Concernent le maintien de pouvoir au niveau de la direction, il est fortement recherché. D'ailleurs. Ce sont les quatre frères qui dirigent ensemble la plupart des entreprises. En prenant ensemble toutes es décisions. Parfois, et même souvent, leurs point de vues divergent et les conflits de divergence d'intérêts apparaissent entre eux, c'est pourquoi, ils ont désigné leur frère aîné (fondateur 1) comme un seul dirigeant pour toutes les entreprises. En réalité, ce dernier ne prend jamais de décision sans la participation de ses frères sauf, le cas où ils n'arrivent pas à se mettre d'accord sur un choix décisionnel. Dans ce cas, et à la fin de converger les opinions des frères, il intervient et prend seul la décision finale.

Le maintien du contrôle managérial au niveau des entreprises est donc, primordial pour ces frères. Cela se traduit par le fait qu'ils sont les dirigeants de la plupart des entreprises.

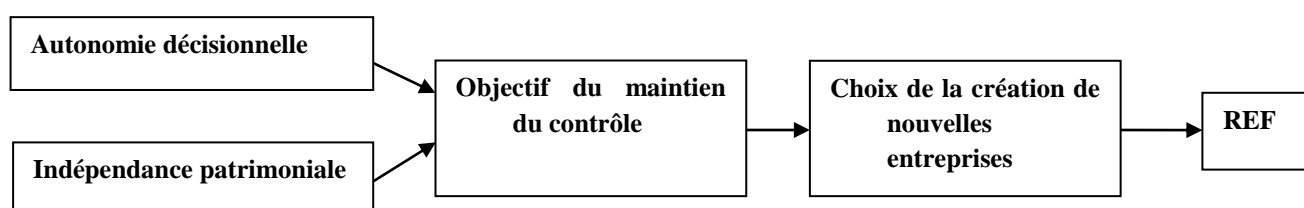
Concernent les entreprises dirigées par les dirigeants externes (professionnels), le fondateur (2) a souligné que les taches mises sous la responsabilité de ces dirigeants sont limitées et que

leur pouvoir décisionnel est cadré. Les décisions stratégiques et notamment les plus risquées ne se prennent jamais sans la participation et l'accord de ces frères.

Si on essaye maintenant, d'établir la relation entre l'objectif du maintien du contrôle et le choix de la création de nouvelles entreprises ?

A l'exception des entreprises créées hors la wilaya de Bejaia et qui sont directement liées à la stratégie d'expansion géographique, la création du reste des entreprises est liée aux inconvénients de la croissance par la taille. En effet, les frères ne voulaient pas intégrer toutes les activités dans une même entreprise pour éviter les inconvénients liés à l'augmentation de la taille en interne (rigidité des procédures, perte de contrôle ou de maîtrise des transactions internes, longueur de la ligne hiérarchique, délégation, déperdition d'informations, coûts de coordination etc.). Ainsi, le choix de la création d'une nouvelle entreprise pour chaque activité permet de simplifier la gestion et de maintenir le contrôle managérial sur les entreprises créées et l'entreprise d'origine. L'une des raisons qui ont conduit donc, les frères à accompagner le processus de développement par la création d'entreprises indépendantes est la recherche de la simplicité et la flexibilité dans la gestion à travers le maintien d'une taille réduite (PME) dans chaque entreprise.

Figure N°(07): La relation entre le contrôle familial et la décision d'entreprendre.



Source : à partir des données de l'enquête.

2.3 La famille

2.3.1. Les problèmes de la transmission

L'étude a démontré que les frères souhaitent transmettre leurs entreprises nouvellement créées aux générations suivantes, particulièrement l'entreprise d'origine (mère), étant l'entreprise,

qui date depuis deux siècles, crée par leur arrière-grand-père. Pour cela ils sont obligés de traverser le même parcours et faire développer leurs sentiments d'attachement afin de garder la pérennité de ces entreprises.

Toutes ces entreprises créées ont pour objectif de développer leur patrimoine familial, préserver sa pérennité en répondant aux changements multiples de l'environnement concurrentiel et de simplifier le maintien de la direction aux regards des nouveaux membres de la famille nouvellement intégrés. Afin de sauvegarder la permanence des entreprises familiales, les fondateurs encouragent leurs descendants à suivre des études supérieures ou des formations professionnelles qui convoitent l'intérêt de l'entreprise. L'héritage dans les sociétés familiales est majoritairement privilégié. Or, selon l'interviewé, si les volontés des descendants vont à l'encontre du domaine de l'entreprise, ils sont vivement encourager à tracer leur chemin de vie et de cultiver leur propre champs de travail.

Tableau (08) : les facteurs de la transmission qui ont conduit à la création des unités.

Les facteurs de la transmission	
<u>Les conflits intergénérationnels :</u>	
-la compétence des héritiers pour les postes clés (direction)	0
-la compétence des héritiers pour le nom de la relève	0
-la divergence d'intérêts entre les héritiers	0
-l'autorité du dirigeant propriétaire	0
-incompétence du dirigeant propriétaire	0
<u>Les conflits intergénérationnels :</u>	
-la divergence d'intérêts entre les fondateurs et les héritiers ;	0
-la résistance au changement (conservatisme) ;	0
-l'attachement du fondateur à son fauteuil et difficultés de désengagement ;	0
-l'autorité du fondateur ;	0
-incompétence du fondateur ;	0
<u>Initier isolement les héritiers à l'autonomie</u>	0

Source : selon les données de l'enquête

Ces données ont montré que le cas de cette entreprise ne souffre pas de problèmes de transmission, ce qui démontre que les frères ont abouti au choix de créer de nouvelles entreprises dans le but de pérenniser et croître leurs entreprises.

2.3.2. L'altruisme familial

L'altruisme familial fait référence à un acte volontaire afin de venir en aide aux autres. ce comportement, qui caractérise ces frères, est un atout qui les a permis de créer de nouvelles entreprises en s'entraïdant financièrement, en mettant leurs capitaux propres et en partageant les tâches au sein de l'entreprise. Ils ont adopté la méthode participative, ce qui signifie que tous les frères négocient avant de prendre une décision. Ils permettent à chacun d'eux de contribuer dans le travail et de partager des avis et des idées. Les décisions sont prises collectivement pour éviter tout genre d'insatisfaction ou de jalousie qui pourraient influencer négativement le développement de ces entreprises ou encore la dispersion de ces membres.

L'altruisme familial joue un rôle important dans la création des entreprises. Il encourage la solidarité et la coopération familiales. De ce fait, les fondateurs agissent comme une seule personne et contribuent au maintien de la gestion et du contrôle. Les tâches deviennent faciles et légères. Ce qui leur permet d'agrandir leur ferme en créant de nouvelles entreprises. L'avantage de cet altruisme ne contribue pas uniquement à la réussite familiale, mais il permet également d'offrir des emplois aux autres membres de la famille qui n'ont pas eu de places dans l'entreprise d'origine. Les fondateurs ont envisagé la création des unités indépendantes dont les activités touchent aux compétences des uns et des autres et encouragent les membres à s'investir sur les plans et professionnel et personnel dans l'entreprise afin de garantir l'intérêt général de l'ensemble des membres de la famille.

Le tableau suivant récapitule l'impact de l'altruisme sur la décision de création de nouvelles entreprises

Tableau (09) : l'impact de l'altruisme familial sur la décision de création de nouvelles entreprises.

L'impact de l'altruisme sur la décision d'entreprendre	
-offre d'emploi pour les membres de la famille n'ayant pas pu intégrer l'unité d'origine (surcharge).	0
-sécuriser l'avenir des enfants	✓

-contribuer à la réalisation des objectifs personnels des membres de la famille	✓
-dispenser les héritiers pour éviter les conflits susceptibles de nuire à leur union et leur créer un climat propice au travail.	0

Source : selon les données de l'enquête.

Pour conclure, l'étude a démontré que l'altruisme a de l'influence sur le choix de la création de nouvelles entreprises. C'est également un atout qui mène à l'épanouissement et permet de maintenir la stabilité professionnelle et surtout émotionnelle des membres de l'entreprise familiale.

2.3.3. Les rapports de confiance

Pour ces frères, ce n'est pas seulement l'entreprise qui se transmet, mais aussi les valeurs et les principes hérités par les arrières fondateurs tels que le respect, l'altruisme et la confiance.

Le fondateur (02) met la confiance devant toute autre valeur. Elle est indispensable entre ses 05 frères. Toutes ces entreprises créées n'auraient pas vu le jour si ces frères n'avaient pas cette confiance mutuelle.

C'est un élément important que les propriétaires doivent avoir entre eux. La confiance qui a été instaurée par les premiers fondateurs a permis de développer l'entreprise d'origine et c'est elle qui a assuré la plénitude des entreprises suivantes. Par contre, ces frères ajoutent un distinctement entre confiance au sein de la compagnie et la confiance en dehors de la compagnie. La première est fondamentale, tandis que la deuxième est basée sur des assurances sécuritaires comme les accords suivis des contrats et des suivis judiciaires. D'ailleurs la plupart des entreprises sont détenues à 100% par eux à l'exception de trois unités dont ils détiennent la majorité du capital (75%).

Tableau (10) : l'impact de la confiance sur la décision de création de nouvelles entreprises.

L'impact de la confiance sur la décision de créer une nouvelle entreprise	
-confiance en compétence des membres de la famille ;	✓
-convergence des intérêts des membres de la famille (réduction des couts d'incertitude) ;	✓
-manque de confiance en dirigeants professionnel ;	✓

-réduction des couts liés de contrôle.	✓
--	---

Source : selon les données de l'enquête.

Cette analyse confirme que la confiance réciproque entre les frères et la méfiance avec les compagnies ou les partenaires externes sont des processus indispensables pour assurer la survie des entreprises.

2.3.4. La structure de la famille

Cette famille est du type communautaire.

L'autorité du père a incité les frères à continuer dans le même chemin que celui des ancêtres, d'ailleurs c'est cette suprématie paternelle qui a conduit les frères à créer d'autres unités (unité 4, unité 7) qui sont dépendantes de l'entreprise mère. Cela se justifie par l'attachement aux métiers des ascendants et en vue de protéger, garder, développer et transmettre aux autres générations le métier familial.

Si le père n'était pas autoritaire, cela aurait pu être une source de tension qui pourrait engendrer des conflits entre les différentes générations. Il pourrait conduire à l'échec du processus de transmission, mettant en péril la pérennité de l'entreprise familiale.

Ainsi, pour assurer la stabilité des entreprises créées, il est nécessaire que le père accorde, de façon égalitaire, les responsabilités de gestion entre les frères, car l'égalité est un facteur déterminant du succès du processus de transmission, donc, de la pérennité.

Si le père est inégalitaire, la création de ces entreprises sera une source de conflits entre frères à cause des sentiments de jalousie et de mécontentements que suscitent le fait d'avoir son frère comme supérieur hiérarchique et l'autre comme un simple employé. Pour cela, il faut dès lors créé de nouvelles unités si la taille de l'entreprise ou la nature de son activité ne permet pas d'assurer cette égalité pour partager convenablement les taches et les parts du capital.

Dans ce groupe d'entreprise, les frères ont hérité cette valeur d'égalité par leur père, en la remarquant dans la méthode adoptée pour la prise de décision stratégique, en partageant les capitaux propres pour faciliter la création d'autres unités. Donc, le type de structure de cette famille a facilité la création de nouvelles entreprises.

Tableau (11) : l'impact de la structure de la famille sur le choix de la création de nouvelles entreprises.

La structure de la famille	
Autorité	✓
Liberté	0
Egalité	✓
Inégalité	0

Source : selon les données de l'enquête

En guise de conclusion, il est possible de dire que ces deux principes (l'égalité et l'autorité) ont influencé positivement les orientations des frères et ce, à travers la création de plusieurs nouvelles entreprises.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence les déterminants de l'entrepreneuriat dans un milieu familial. Ainsi, nous avons pu expliquer que la croissance, le contrôle et la famille (altruisme, confiance et structure familiale) influencent considérablement sur le choix de la création d'entreprises familiales.

En premier lieu, l'objectif du développement stratégique a poussé les fondateurs à créer de nouvelles unités.

En deuxième lieu, on a démontré la relation entre l'objectif du maintien du contrôle et la création de nouvelles entreprises. les frères ont contribué à créer de nouvelles entreprises en répondant à la volonté d'éviter le risque de perte du pouvoir décisionnel engendré par la croissance interne (taille) et le risque de dépendance envers les partenaires externes engendré par la croissance externe.

Enfin, la famille à travers ses valeurs d'altruisme, de confiance et sa structure a également influencé sur la décision d'entreprendre au sein du regroupement étudié.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objectif de notre travail de recherche était en premier lieu, de présenter une connaissance approfondie de l'entreprise familiale et de l'entrepreneuriat. Nous avons voulu en deuxième lieu, mettre en relation ces deux domaines pour comprendre les caractéristiques de l'entrepreneuriat familial et plus particulièrement, ses facteurs déterminants.

A la lumière de cette recherche, nous avons pu constater que l'entreprise familiale est une forme d'organisation à part à caractéristiques et comportements très spécifiques en raison de l'influence considérable de la dimension familiale sur sa marche et son fonctionnement.

Par ailleurs, notre recherche a montré que le concept d'entrepreneuriat est ambigu est difficile à définir en raison de la pluralité des recherches et des approches qui l'ont traitées.

Au croisement des deux champs de l'entreprise familiale et de l'entrepreneuriat, émerge le concept de l'entrepreneuriat familial avec ses pratiques et dynamique spécifiques. Ces dernières sont différentes de celles menées par une entreprise non familiale en raison de la présence prédominante de la sphère familiale qui accompagne cette dynamique tout au long du processus de développement de l'entreprise familiale.

Notre ambition dans ce travail était de comprendre les déterminants de l'entrepreneuriat dans une entreprise familiale. Nous avons voulu identifier les facteurs déclenchant la décision d'entreprendre dans une entreprise familiale.

Au terme de notre recherche, nous avons conclu que les facteurs déclenchant la décision de création d'entreprises au sein de l'entreprise familiale se scindent en deux déterminants principaux à savoir : la famille et la croissance de l'entreprise.

Ainsi, nous avons montré que la famille et dans le but d'assurer la pérennité et la continuité de l'affaire familiale, peut être à l'origine de la décision de création d'entreprises. L'altruisme familial qui cherche constamment le bien-être et l'union des membres de la famille, les rapports de confiance qui caractérisent l'organisation de l'entreprise familiale et la structure de la famille impliquée dans l'affaire, sont des raisons déterminantes de la décision d'entreprendre. Quant aux problèmes de la transmission, notre recherche a infirmé cette hypothèse en raison de l'absence de conflits entre les frères du cas étudié. Au contraire, se sont des membres qui se caractérisent par une forte union et solidarité, ce qui a contribué facilement au développement de leurs entreprises.

Conclusion générale

Par ailleurs, la recherche de l'autonomie décisionnelle et d'indépendance particulièrement patrimoniale, envers les partenaires externes, sont également des raisons qui peuvent pousser au choix de la création d'entreprises afin de mener le développement de leurs entreprises tout en maintenant le contrôle intégral (propriété et direction) sur ces dernières, notamment l'entreprise d'origine à laquelle les membres de la famille ont souvent un attachement particulier.

Comme toute autre firme, l'entreprise familiale souhaite également, la croissance de ses activités et pour mener à bien ses stratégies de développement, elle peut être conduite au choix de la création de nouvelles entreprises. Les motifs des stratégies de développement qu'elles soient de spécialisation ou de diversification peuvent donc, être à l'origine de la décision d'entreprendre au sein de l'entreprise familiale.

Bibliographie

Bibliographie

I.Ouvrages

- 1- BARREDY .C (2002) ” Structures juridiques, gouvernance et développement de l’entreprise ” dans « la gestion des entreprises familiales », sous la direction de J .Gaby et G.Hirigoyen , Edition Economica Paris .
- 2- CHAMBARD Olivia, Les discours sur enseignement supérieur et la recherche et la promotion de l’entrepreneuriat dans l’enseignement. Les enjeux d’une création lexical, Mots .Les langages du politique, 2013, article N°202 DU JOURNAL « open édition ».
- 3- FAYOLLE Alain « introduction à l’entrepreneuriat ». Ed, Dunod, Paris, 2005.
- 4- OMRANE Amina, FAYOLLE Alain et ZERIBI-BENSLIMANE Olfa, les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique, Revue des sciences de gestion, 2011, N° 251.
- 5- JANSSEN Frank, Entreprendre : une introduction à l’entrepreneuriat, 2eme édition, Paris, édition d e Boeck supérieur, 2016
- 6- VERSTRAETE Thierry, Histoire d’entreprendre les réalités de l’entrepreneuriat : typologie de l’entrepreneur est-ce vraiment utile?, Paris : édition EMS Management & société, 2000.
- 7- ZGHAL Riadh « l’entrepreneuriat : théories, acteurs et pratiques » .Ed .Sanabil, 2007.

II Mémoires et thèses :

- 1- B.R.L LWANGO Albert « entreprise familiale et son capitale social, fondement et limites de l’avantage concurrentiel a travers la croissance et la succession ». 2008-2009. Site web: http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/These_Albert_Lwango.pdf
- 2- Dimnagjingar.R(2012), « Gouvernance et performance des PME familiales » thèse de doctorat, en sciences de gestions, Universite des sciences et technologies de Lille (France) et Institut d’administration des entreprises.
- 3- FLAMENT Fanny « la stratégie de la gestion des ressources humaines en PME familiales », recension des écrits, chaire des recherches de canada sur les enjeux sociaux de l’économie de savoir, télé université de l’UQAM.
- 4- GHEDDACHE .L(2012), « étude du comportement stratégique de l’entreprise familiale », these de doctorat en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou.
- 5- MOUMOU.O « les déterminants et les obstacles à l’internalisation des PME familiales algériennes », communication sur les difficultés organisationnelles familiales et

entrepreneuriales des entreprises familiales algériennes a l'international, Université de MOULOUD Mammeri de Tizi Ouzou.

- 6- Acherchour Zahoua, « analyse stratégique de la relation entre les objectifs du dirigeant – propriétaire de la PME familiale et le développement par la création de nouvelles entreprises », Université de Bejaia, 2016 /2017.
- 7- BOUZIT.N « entrepreneuriat familial : Etat des lieux et perspectives », Université de Bejaia, 2010.

III REVUES :

- 1- VERSTRAETE Thierry et FAYOLLE Alain, Paradigme et entrepreneurial, revue de l'entrepreneuriat, 2005, vol 4, N°1, pp : 34-44.
- 2- FILLION Louis Jacques, Le champ de l'entrepreneuriat : historique, Revue internationale PME, 1997, Volume 10, N°2 P : 132.

IV Articles :

- 1- ALLOUCHE José et AMANN Bruno « l'entreprise familiale : un état de l'art ».Finance, Contrôle, Stratégie, Mars, vol 1, N°3, PP33-79.
- 2- BASLY Sami « l'internalisation de PME familiale : apprentissage organisationnelle et développement de la connaissance »XVème Conférence Internationale de Management stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.
- 3- Baccari Emna et MAOUFOUD Salma « Inégalité des chances : le rôle de la famille dans la création d'entreprise ». 9^{ème} congrès de l'association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME.
- 4- Fayolle, A, & Bégin, L. (2009). Entrepreneuriat familial : croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ? Management international. Vol 14, N° 1, 2009.
- 5- Sarhan Abdennadher, Karim Trabelsi et Sami Boudabbous : influence de la famille et réseau relationnel sur l'acte entrepreneurial : cas des entrepreneurs tunisiens, édition EMS, N° 10,2015.
- 6- Imen Mzid, Lassaàd Mezghani, « la transmission de la direction et le développement de l'entreprise familiale en hypo groupe », édition AIMS.
- 7- Imen M, Lassaàd M, « l'impact de l'altruisme sur la création de nouvelles unités familiales ».Management international, vol 16, N° 2, 2012.
- 8- Allouche.J et Amann.B (1998), « la confiance, une explication aux performances des entreprises familiales », Economie et Société, série Gestion, numéro spécial, septembre.
- 9- Mzid.i et Mezghani.L (2010) ; « l'impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypo groupe » ; Revue internationale P.M.E : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Volume 23, numéro 1, 2010.

10- Acherchour.Z et Boukrif.M, « le regroupement d'entreprise familiales : une traduction de l'objectif du maintien du contrôle dans un contexte de développement », Revue Africaine de Management, vol 3,2018.

Résumé

Notre ambition dans ce travail est d'identifier les déterminants de l'entrepreneuriat dans une entreprise familiale. Au terme de notre recherche, nous avons conclu que les facteurs déclenchant la décision de création d'entreprises au sein de l'entreprise familiale se scindent en deux déterminants principaux à savoir : la famille et la croissance de l'entreprise. Ainsi, nous avons montré que la famille et dans le but d'assurer la pérennité de l'affaire familiale, peut être à l'origine de la décision de création d'entreprises. L'altruisme familial qui cherche constamment le bien-être et l'union des membres de la famille, les rapports de confiance qui caractérisent l'organisation de l'entreprise familiale et la structure de la famille impliquée dans l'affaire, sont des raisons déterminantes de la décision d'entreprendre. La recherche d'autonomie décisionnelle et d'indépendance (contrôle familial) sont également, des raisons à l'origine de la décision d'entreprendre. Finalement, l'entreprise familiale peut être conduite au choix d'entreprendre pour mener ses stratégies de développement.

Summary

Our ambition in this work is to identify the determinants of entrepreneurship in a family business. At the end of our research, we concluded that the factors triggering the decision to create a business within the family business fall into two main determinants: the family and the growth of the business. Thus, we have shown that the family and in order to ensure the sustainability of the family business, can be at the origin of the decision to create a business. Family altruism which constantly seeks the well-being and union of family members, the relationships of trust that characterize the organization of the family business and the structure of the family involved in the business, are reasons determinants of the decision to undertake. The search for decision-making autonomy and independence (family control) are also reasons for the decision to start a business. Finally, the family business can be made to choose an entrepreneur to carry out its development strategies.

ملخص

طموحنا في هذا العمل هو تحديد محددات ريادة الأعمال في شركة عائلية. في نهاية بحثنا ، خلصنا إلى أن العوامل التي تؤدي إلى اتخاذ قرار إنشاء شركة داخل الشركة العائلية تنقسم إلى عاملين رئيسيين: العائلة ونمو الشركة. و بالتالي، فقد أظهرنا أن العائلة، ومن الإيثار العائلي الذي يسعى باستمرار إلى تحقيق الرفاهية أجل ضمان استدامة الشركة العائلية، يمكن أن تكون أصل قرار إنشاء شركة. واتحاد أفراد العائلة، وعلاقات الثقة التي تميز تنظيم الشركة العائلية وهيكل العائلة المشاركة في العمل، هي أسباب محددات قرار في الأسرة) هي أيضاً أسباب لقرار بدء عمل تجاري. أخيراً ، يمكن جعل القيام البحث عن استقلالية اتخاذ القرار والاستقلال (التحكم الشركة العائلية تختار راند أعمال لتنفيذ استراتيجياتها التنموية